

**LE TÉLÉTRAVAIL :  
ARTICULER QUALITÉ DE VIE  
ET PERFORMANCE**

***cefrio***  
*votre lien avec l'avenir*

Mai 2001

**LE TÉLÉTRAVAIL : ARTICULER QUALITÉ DE VIE ET PERFORMANCE**  
Rapport de recherche soumis au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)  
dans le cadre du projet de recherche « Télétravail : concilier performance et qualité de vie ».

**Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D.**

Professeure et directrice de la recherche, Unité d'enseignement et de recherche Travail,  
Économie et Gestion, Télé-université, et chercheure associée au CEFRIO

**COLLABORATION**

**Irène Le Bot**, assistante de recherche, Télé-université

**COORDINATION**

**Marcel Gilbert**, directeur Développement de projets, CEFRIO

**Michel Audet**, directeur Innovation et transfert, CEFRIO  
et professeur en relations industrielles, Université Laval

Pour tout renseignement additionnel,  
communiquez avec le CEFRIO.

**Bureau à Québec**

900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717  
Québec (Québec) G1R 2B5 Canada  
Téléphone : (418) 523-3746  
Télécopieur : (418) 523-2329  
Courriel : [info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)

**Bureau à Montréal**

550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 350  
Tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada  
Téléphone : (514) 840-1245  
Télécopieur : (514) 840-1275

Site Internet : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2001  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN : 2-921181-70-3

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	V
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	XIII
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 Objet de la recherche .....	1
1.2 Méthodologie.....	1
1.3 Plan du texte .....	3
1.4 Limites de la recherche .....	4
<b>2. FACTEURS FAVORISANT LE TÉLÉTRAVAIL</b> .....	7
2.1 Les mutations du marché du travail .....	7
2.2 L'impact des TIC .....	8
<b>3. AMPLEUR DU TÉLÉTRAVAIL</b> .....	9
3.1 Une question de définition.....	9
3.2 Les différentes formes du télétravail .....	11
3.3 Ampleur du télétravail .....	13
<b>4. LES RÉSULTATS DE NOTRE RECHERCHE</b> .....	21
4.1 Caractéristiques individuelles des télétravailleurs .....	21
4.2 Caractéristiques organisationnelles : types d'emplois .....	23
4.3 Type de tâches .....	25
4.4 Secteur d'activité et taille de l'organisation.....	26
4.5 Conditions de travail .....	28
4.6 Organisation du travail et autonomie des télétravailleurs.....	29
<b>5. ÉVALUATION DES AVANTAGES ET DES INCONVÉNIENTS</b> .....	35
5.1 Avantages du télétravail.....	35
5.2 Inconvénients du télétravail.....	40
5.3 Satisfaction générale .....	43
5.4 Conclusion sur les perspectives des télétravailleurs .....	45
<b>6. LES AVANTAGES SOCIÉTAUX PERÇUS DU POINT DE VUE DE L'INDIVIDU ET DE L'ORGANISATION</b> .....	47
6.1 Les horaires flexibles .....	47
6.2 La réduction du temps de déplacement .....	48
6.3 La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles.....	49
6.4 Augmentation de la productivité .....	49
6.5 Réduction des coûts d'espace de bureau .....	50
6.6 Amélioration de la rentabilité .....	51
6.7 La flexibilité .....	52
6.8 La diminution du taux d'absentéisme.....	52
6.9 La rétention du personnel .....	53

<b>7. LES ENJEUX SOCIÉTAUX DU TÉLÉTRAVAIL</b> .....	55
7.1 Enjeux concernant l'emploi salarié.....	55
7.2 Le télétravail comme mode d'insertion sur le marché du travail .....	56
7.3 Impact sur l'emploi et les conditions de travail.....	56
7.4 Impact sur la qualité de vie et l'environnement .....	58
7.5 Impact sur les infrastructures et l'aménagement du territoire .....	59
7.6 La formation dynamique d'apprentissage .....	61
7.7 L'équité en emploi ou l'égalité des chances .....	63
7.8 La polarisation des conditions de travail selon le sexe .....	64
<b>8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	69

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Portrait du télétravail en Europe, 1994 .....	16
Tableau 2 :	Pourcentage de travailleurs âgés de 15 ans et plus travaillant de leur domicile en Europe, 1992-1996.....	17
Tableau 3 :	Catégories d'âge des télétravailleurs salariés (210 personnes, selon le sondage) .....	23
Tableau 4 :	Tâches effectuées par les télétravailleurs .....	26
Tableau 5 :	Secteur d'activité de l'organisation (en %) .....	27
Tableau 6 :	Type de décision selon la situation familiale des télétravailleurs (en % à la verticale) .....	31
Tableau 7 :	Avantages liés au télétravail .....	35
Tableau 8 :	Inconvénients du télétravail .....	40
Tableau 9 :	Niveau de satisfaction des télétravailleurs .....	43
Tableau 10 :	Niveau de satisfaction selon la présence d'une entente ou non .....	44
Tableau 11 :	Population active occupée, ayant un lieu de travail habituel selon la distance de navettage, régions métropolitaines de recensement .....	60



## PRÉAMBULE

Le présent document s'inscrit dans le cadre du projet de recherche *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* réalisé sous l'égide du CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) de l'automne 1998 à l'automne 2000. Cette recherche a été soutenue financièrement par 15 partenaires et a été menée par des chercheurs provenant de cinq universités. Pour l'ensemble des rapports thématiques et des monographies réalisés dans le cadre de ce projet de recherche, il convient d'en présenter l'architecture générale.

Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* est issu du **constat** que les organisations, surtout celles qui dispensent des services, qu'elles soient publiques ou privées, ont toujours valorisé l'équation lieu/temps dans leurs structures organisationnelles et du travail. La présence à des périodes déterminées, dans des lieux déterminés et sous l'œil de personnes déterminées est une valeur qui est renforcée par de nombreuses pratiques de gestion matérielle, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Mais, aujourd'hui, cette longue tradition de gestion des services privés et publics est sérieusement remise en question, entre autres par les pressions qu'exercent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Des caractéristiques comme l'instantanéité, l'interactivité, la délocalisation, la virtualité, l'accessibilité et le réseautage élargissent le champ des possibles en ce qui concerne les façons d'entrer en contact avec les citoyens et les clients, de faire communiquer les employés entre eux et surtout de faire communiquer les organisations entre elles. Les enjeux sont à la fois financiers, technologiques, humains et sociaux, ce qui rend encore plus complexes et souvent paradoxales les décisions stratégiques à venir. Une chose est certaine : les entreprises privées (petites ou grandes) et les administrations publiques ne pourront échapper au progrès potentiel que représentent les téléactivités et en particulier le télétravail. C'est alors à travers les orientations et les stratégies d'implantation que les gains réels pour les organisations et la société pourront en être tirés.

La très grande majorité des entreprises québécoises en sont à leurs premiers pas relativement à l'implantation du télétravail et à la réorganisation du travail sous la forme de téléactivités (télé médecine, vidéoconférences, téléenseignement, bureau mobile, etc.). Des entreprises comme HP, IBM ou Xerox ont expérimenté de nombreux projets en ce sens et exercent un leadership en ce domaine. Certains ministères de la fonction publique ont récemment encadré la réalisation de projets pilotes en ce sens (ministère du Revenu), d'autres en sont toujours à s'interroger et d'autres encore s'en préoccupent à peine. Ailleurs, dans d'autres

provinces canadiennes et d'autres pays, des expériences heureuses et moins heureuses commencent à être documentées et constituent des sources d'apprentissage intéressantes. Bref, la pénétration accélérée des technologies de l'information et de la communication dans le travail quotidien d'un plus grand nombre de personnes soulève des questions fondamentales sur l'avenir de nos organisations et de la société. Certains pays industrialisés (comme le Japon) ont d'ailleurs récemment mis sur pied des commissions politiques pour qu'elles se penchent sur les grands enjeux du phénomène afin d'intervenir politiquement et économiquement pour orienter la transformation du travail et des institutions du marché du travail.

C'est donc dans ce contexte que le CEFRIO a entrepris une recherche d'envergure sur le sujet afin d'éclairer les décideurs de nos organisations publiques et privées, de nos syndicats et de la société en général.

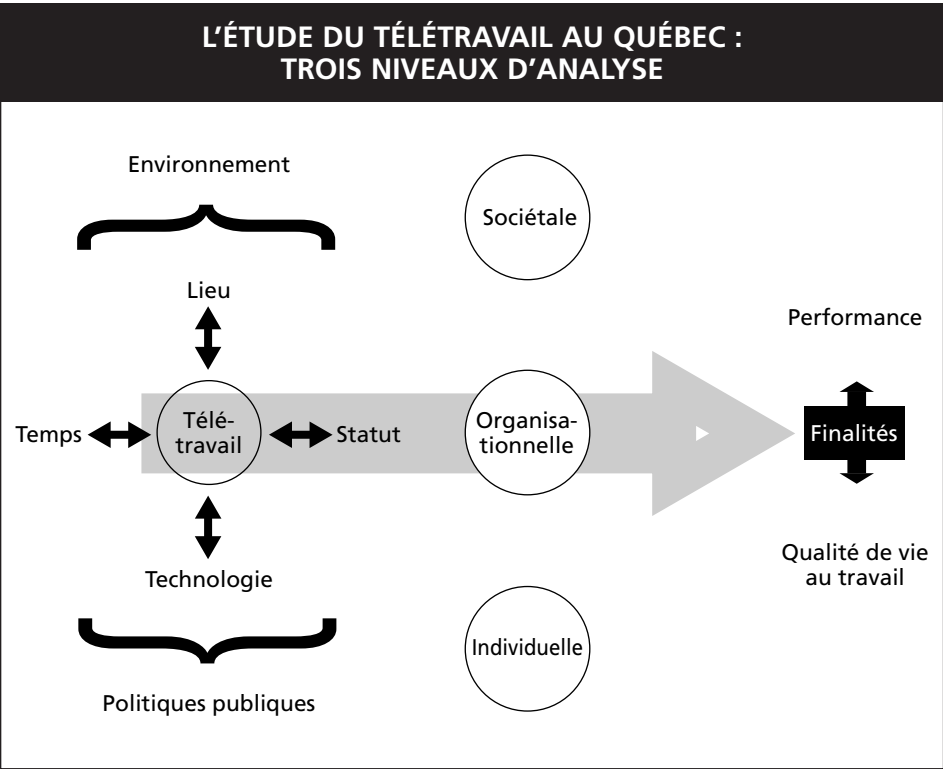
Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* est donc né de la volonté de plusieurs partenaires du CEFRIO d'approfondir la compréhension du phénomène du télétravail au Québec selon la perspective que nous venons d'énoncer. Les principaux **objectifs** poursuivis par ce projet sont les suivants : 1) obtenir une compréhension fine des enjeux stratégiques québécois du télétravail tant sous l'angle sociétal qu'organisationnel et individuel; 2) identifier et documenter des cadres de référence performants en vue de soutenir l'implantation efficace du télétravail tant au regard des pratiques de gestion qu'à celui des politiques publiques et des aspects juridiques; 3) relever des tendances émergentes et les principaux enjeux liés aux nouvelles formes de travail (le *e-work*).

D'entrée de jeu, à quel **type de télétravailleur** référons-nous dans le cadre du projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*? À la suite d'une série de groupes de discussion visant à préciser et à regrouper les attentes des partenaires du projet, il a été convenu que l'objet de la recherche serait « un salarié, télétravaillant à domicile, à temps plein ou sous un régime pendulaire, avec un soutien important en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Ce salarié peut être un employé ou un professionnel mais non un cadre. Nous pouvons ajouter à cela que le focus de la recherche porte sur le salarié qui travaille habituellement au bureau ou à l'usine, dans une grande entreprise traditionnellement organisée suivant le principe du regroupement des travailleurs dans un seul lieu physique et à qui l'on offre la possibilité de travailler à distance. Le projet ne s'intéresse donc pas par exemple aux entreprises de la nouvelle économie qui ont tendance à s'organiser, dès leur lancement, selon ce nouveau mode d'organisation du travail ni aux travailleurs autonomes. Notons cependant que le fait que certains paramètres aient été exclus de l'analyse n'a pas empêché les chercheurs de s'y référer pour donner du relief à leurs observations.



Comme le montre la figure 1, l'une des caractéristiques fondamentales de ce projet de recherche est de tenter de comprendre le phénomène du télétravail au Québec à travers une approche comportant plusieurs niveaux d'analyse. Le **cadre de référence** du projet intègre donc trois lectures complémentaires: sociétale, organisationnelle et individuelle. Le premier volet de la **perspective sociétale** appréhende le télétravail sous l'angle du marché du travail (p. ex., l'impact sur la structuration des emplois, des tâches, de l'organisation du travail, le profil d'entreprise type, l'analyse de phénomènes sociétaux particuliers). Le second volet de cette perspective porte sur les implications juridiques de ce phénomène au regard de divers aspects tels que l'encadrement juridique du télétravailleur à domicile, le statut du télétravailleur, la santé au travail, le droit au respect de la vie privée, la confidentialité et la sécurité des données, la responsabilité civile et le télétravail.

FIGURE 1



La **perspective organisationnelle** s'intéresse au télétravail sous l'angle des pratiques de gestion et de la gestion du changement. On y aborde les raisons d'être du télétravail tant du point de vue des organisations que des individus, la transformation du rôle des acteurs (p. ex., relation de supervision, haute direction, services de soutien, télétravailleur, télégestionnaire), l'adaptation des pratiques de gestion (p. ex., sélection, formation, évaluation), la gestion de l'implantation et les principaux facteurs de succès à valoriser. D'une manière spécifique, dans la perspective organisationnelle, le projet présente une analyse des implications du télétravail selon le point de vue des syndicats.

Quant à la **perspective individuelle**, elle vise à approfondir la relation entre le télétravail et la santé et la sécurité des personnes en examinant les risques pour la santé physique, la santé mentale et le bien-être psychologique. Cette perspective s'intéresse également à l'étude de l'absentéisme au travail, à la fatigue professionnelle, à la conciliation travail-famille et au télétravail comme forme d'accès au travail pour les personnes handicapées.

La figure 2 résume l'**approche méthodologique** retenue. Dans un premier temps, la **recherche documentaire** a permis de dégager un premier bilan sur l'état des connaissances sur le télétravail au Canada, aux États-Unis ainsi qu'en Europe. Ce premier bilan a également montré qu'une compréhension fine du phénomène du télétravail exigeait le recours à l'**étude de cas en profondeur**. Ces études de cas, qui ont donné lieu à la production de sept monographies détaillées (incluant celle préparée par nos collègues français dans le cadre d'un partenariat entre le CEFRIO, le groupe Entreprise et Personnel et la société Électricité de France - Gaz de France), ont été réalisées en prenant soin d'interroger des répondants représentant non seulement l'univers du lieu de travail (le télétravailleur, le télésuperviseur, les collègues de travail), mais aussi l'univers fonctionnel et stratégique, c'est-à-dire des personnes responsables du programme télétravail, des directions de ressources humaines et de services technologiques et des représentants syndicaux.

En ce qui concerne les organisations retenues pour les études de cas, nous avons souhaité avoir une certaine diversité de situations. Nous avons donc choisi des organisations privées et des organisations publiques, syndiquées et non syndiquées (la majorité des télétravailleurs interviewés sont toutefois syndiqués). Nous souhaitons également avoir des organisations de haute technologie et de niveau technologique moindre, ainsi que des organisations ayant des stratégies différentes de gestion des ressources humaines, toujours pour avoir une certaine diversité et tenter de voir si le mode de gestion peut avoir une incidence sur la situation des télétravailleurs et leurs conditions de travail. Les entrevues semi-structurées ont été menées par trois assistantes de recherche à la suite de rencontres initiales sur le site auxquelles ont pris part l'un ou l'autre des professeurs-chercheurs. Ces entrevues, sous le sceau de la



questionnaire spécifique d’entrevue téléphonique et, de ce nombre, 216 ont déclaré être des télétravailleurs salariés. En ce qui concerne le contenu du sondage, les questions portaient sur le profil du télétravailleur (âge, sexe, état matrimonial), sur son statut d’emploi (syndiqué/non syndiqué, revenu, type d’emploi), sur les conditions du télétravail (temps, décision, soutien matériel) et sur l’appréciation du télétravail (avantages/inconvénients).

Comme le montre la figure 2, chaque chercheur, pour la production de son **rapport thématique** de recherche, a pris soin d’intégrer les résultats de l’analyse documentaire, les observations transversales provenant des monographies de même que les résultats de sondages auprès de télétravailleurs. Chaque rapport thématique présente donc une synthèse en fonction du niveau d’analyse retenu et débouche sur des recommandations qui sont en lien avec les attentes des partenaires du projet. Un rapport synthèse intégrateur permet finalement de faire le point sur l’ensemble du projet en matière de tendances émergentes et d’enjeux prospectifs.

Ce projet comprend donc les **documents** suivants qui sont tous disponibles au CEFRIO :

- Sept études de cas;
- Cinq rapports thématiques :
  - La perspective sociétale - marché du travail : sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay de la Télé-université.
  - La perspective sociétale - aspects juridiques : sous la direction de Katherine Lippel et Jacques Desmarais de l’Université du Québec à Montréal.
  - La perspective organisationnelle - pratiques de gestion : sous la direction d’Anne Bourhis de l’École des Hautes Études Commerciales.
  - La perspective organisationnelle - relations de travail : sous la direction de Jean Boivin de l’Université Laval.
  - La perspective individuelle : sous la direction de Sylvie Montreuil de l’Université Laval.
- Un rapport synthèse intégrateur : sous la direction de Réal Jacob de l’Université du Québec à Trois-Rivières.

Ce projet, réalisé sous l'égide du CEFRIO, a bénéficié de la collaboration et du financement des partenaires suivants provenant du Québec.

- Neuf partenaires des secteurs public et associatif
  - Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP)
  - Commission de la santé et de la sécurité du travail
  - Ministère de la Solidarité sociale
  - Ministère des Relations internationales
  - Ministère du Travail
  - Ministère des Ressources naturelles
  - Secrétariat du Conseil du trésor
  - Syndicat canadien de la fonction publique / FTQ
  - Tourisme Québec
- Six partenaires du secteur privé
  - Assurance-vie Desjardins Laurentienne
  - Bell Canada
  - DMR conseil inc.
  - Léger marketing
  - Hydro-Québec
  - Ogilvy Renault

Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* a également bénéficié d'un partenariat avec le groupe Entreprise et Personnel de France et de la société publique Électricité de France - Gaz de France. Ce partenariat a conduit à la réalisation de la monographie EDF-GDF de même qu'à la publication de cette monographie sous la forme d'un ouvrage.

Enfin, le colloque « *Du télétravail aux nouvelles formes de travail dans la société de l'information* », organisé par le CEFRIO en mai 2001 et regroupant plus de 70 conférenciers nationaux et internationaux, permettra à l'ensemble des chercheurs et partenaires du projet de poursuivre leur réflexion sur le phénomène des nouvelles formes de travail, que l'on désigne souvent par l'expression « *e-work* ».

**Réal Jacob,**

professeur, Département des sciences de la gestion,  
Université du Québec à Trois-Rivières et,  
chercheur intégrateur du projet de recherche



L'utilisation accrue des technologies de l'information ainsi que la nécessité d'améliorer la flexibilité et la performance des entreprises sont autant de facteurs qui favorisent et accélèrent l'adoption de nouvelles formes de travail. Leur émergence rapide non seulement bouleverse nos pratiques traditionnelles, mais soulève aussi de nombreuses questions.

C'est pourquoi le CEFRIO a conduit récemment un projet de recherche visant à explorer l'univers du télétravail. Ses objectifs : mesurer l'ampleur du phénomène, porter un regard critique sur son déploiement, découvrir les conditions à mettre en place pour l'implanter et, enfin, proposer des moyens pour en évaluer l'impact.

Pour mieux comprendre les nombreuses facettes du phénomène, trois niveaux d'analyse ont été adoptés :

- celui de l'organisation (pratiques de gestion, organisation du travail, relations de travail, etc.);
- celui de l'individu (socialisation et isolement, conciliation travail-famille, santé au travail, etc.);
- celui de la société (politiques publiques en matière de travail et d'emploi, aspects juridiques, santé et sécurité au travail, ergonomie, etc.).

Pour mener à bien ce projet, une équipe de chercheurs chevronnés a été constituée. Parmi eux, mentionnons :

- Jean Boivin et Sylvie Montreuil, Université Laval;
- Anne Bourhis, École des Hautes Études commerciales;
- Jacques Desmarais et Katherine Lippel, Université du Québec à Montréal;
- Réal Jacob, Université du Québec à Trois-Rivières;
- Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université.

Ce projet regroupait également 15 partenaires des secteurs public et privé. Ces derniers ont permis aux chercheurs de tester leurs hypothèses de travail et d'orienter les questions de recherche vers des enjeux réellement stratégiques. À ce chapitre, nous remercions Bell, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le Comité consultatif de la gestion du personnel, Léger Marketing, DMR conseil, le ministère de la Solidarité sociale, le ministère des Relations internationales, le ministère du Travail, le Secrétariat du Conseil du trésor, la Société financière Desjardins-Laurentienne, le Syndicat canadien de la fonction publique/Fédération des travailleurs du Québec, Tourisme Québec, Hydro-Québec et Ogilvy Renault.

Le projet *Télétravail* a comporté plusieurs étapes. La première consistait à faire une revue de la littérature sur les grands enjeux identifiés dans chacun des niveaux d'analyse, à savoir les impacts sur le marché du travail, le positionnement des syndicats, la dynamique organisationnelle et les pratiques de gestion, la santé et la sécurité du travail, ainsi que les aspects juridiques du télétravail.

La deuxième étape a permis aux chercheurs d'analyser en profondeur sept organisations ayant expérimenté de nouvelles formes de travail. De multiples entrevues ont alors été effectuées auprès d'acteurs qui ont non seulement eu à promouvoir ce nouvel environnement de travail et de gestion mais aussi à en vivre les impacts.

La troisième étape visait à réaliser un sondage auprès d'un échantillon représentatif de Québécois et de Québécoises afin de mesurer la pénétration du phénomène et de dresser un portrait sociodémographique des télétravailleurs.

Finalement, la dernière étape consistait à intégrer les nombreuses connaissances acquises afin de faire ressortir les stratégies gagnantes et les facteurs critiques de succès. Cette étape d'intégration et de transfert des connaissances a abouti à l'organisation d'un colloque international les 15 et 16 mai 2001.

Le CEFRIO tient à remercier tous les chercheurs mentionnés plus haut, ainsi qu'Irène Le Bot, professionnelle de recherche, Télé-université, Guylaine Landry, assistante de recherche, École des Hautes Études commerciales, Isabelle Fournier, assistante de recherche, Université Laval, Rachel Cox, professionnelle de recherche, Université du Québec à Montréal et Lucile Pariat, professionnelle de recherche, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, pour leur travail professionnel et efficace.



Par ailleurs, le Centre a publié sept études de cas ainsi que des rapports sur la perspective sociétale, la perspective juridique, la perspective organisationnelle, la perspective des relations de travail ainsi que la perspective individuelle. Un document synthèse sera également rédigé. Cet ouvrage mettra en lumière les points de convergence et de divergence relatifs au télétravail ainsi que les enjeux et défis que son adoption pose à la société québécoise.

Comme ces nouvelles formes de travail auront des impacts de plus en plus importants sur les organisations et la société, nous devons dès à présent nous en préoccuper et agir. Nous espérons que la lecture de ce document vous stimulera dans ce sens et vous permettra d'approfondir votre compréhension du télétravail.

Bonne lecture !

***Michel Audet***

Directeur Innovation et transfert

CEFRIO

Professeur en relations industrielles

Université Laval



## 1.1 Objet de la recherche

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le télétravail qui a débuté à l'automne 1999 et s'est terminée à l'automne 2000. La recherche a été pilotée par le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) et a été menée en collaboration avec différentes universités du Québec et en partenariat avec des entreprises publiques et privées.

La recherche visait à mieux connaître et à mieux comprendre le phénomène du télétravail au Québec, sous divers angles, notamment l'angle sociétal dont traite le présent rapport. L'intérêt de notre recherche réside dans le fait qu'elle s'attache à mettre en relief différents aspects du télétravail d'un point de vue sociétal, en se fondant à la fois sur l'état des connaissances que l'on peut dégager d'autres recherches et publications et sur deux recherches, un sondage téléphonique et une étude de cas par entrevues, que nous avons nous-mêmes réalisées au Québec. Ces recherches se sont intéressées non seulement à l'ampleur du phénomène du télétravail, ainsi qu'à l'intérêt et à la satisfaction des gens qui le pratiquent, mais aussi à la perception des acteurs : télétravailleurs, gestionnaires, syndicats et collègues. Cette approche empirique a l'avantage de mettre en lumière des aspects qui permettent de nuancer différents éléments que l'on peut dégager de l'état des connaissances actuelles sur le télétravail.

## 1.2 Méthodologie

Notre recherche sur le télétravail s'est déroulée en trois étapes. La première étape a consisté à rassembler et à analyser les différents documents et recherches existants sur le thème du télétravail tant au Canada, aux États-Unis qu'en Europe. Cette revue des écrits a permis de dégager l'état des connaissances sur le télétravail et, en particulier, sur les dimensions sociétales dont nous traiterons dans le présent rapport.

Dans la deuxième étape, nous avons élaboré un questionnaire et réalisé un sondage téléphonique auprès de la population (par Léger marketing) afin d'évaluer l'ampleur du phénomène du télétravail au Québec, ainsi que l'intérêt pour le télétravail dans la population en général. Nous avons ainsi identifié un certain nombre de personnes pratiquant le télétravail et nous nous sommes alors intéressés à leur vécu du télétravail, ainsi qu'aux avantages et inconvénients qu'ils y voient (voir l'annexe I pour le questionnaire d'enquête du sondage).

*La recherche visait à mieux connaître et à mieux comprendre le phénomène du télétravail au Québec.*

*Dans les études de cas, nous avons rencontré les différents acteurs des organisations associés au programme de télétravail.*

Il est à noter qu'à ce jour peu de recherches ont permis à la fois de mesurer l'ampleur du phénomène au Québec (quelques enquêtes statistiques en traitent, nous y reviendrons plus loin) et d'avoir des données représentatives de la réalité vécue par les personnes en télétravail. Ainsi, notre sondage nous fournit des données représentatives de la situation générale, alors que nos enquêtes nous fournissent des éléments plus qualitatifs sur les conditions de travail des télétravailleurs, ainsi que les perceptions, les avantages et les inconvénients du télétravail au Québec.

La troisième étape a consisté à mener des études de cas dans un certain nombre d'organisations; dans ces études de cas, nous avons interrogé les télétravailleurs (63 au total), ainsi que leurs superviseurs immédiats, les responsables du programme de télétravail dans l'organisation et quelques collègues lorsque cela était possible. Nous avons ainsi analysé six organisations. (Voir l'annexe II pour la description des cas étudiés et le questionnaire.)

En ce qui concerne les organisations retenues pour les études de cas, compte tenu de notre connaissance des pratiques de gestion des ressources humaines et de leur effet sur les conditions de travail (Tremblay et Rolland, 1998), nous avons souhaité avoir une certaine diversité de situations. Nous avons donc choisi des organisations privées et des organisations publiques, des organisations syndiquées et non syndiquées (la majorité des télétravailleurs interviewés sont toutefois syndiqués). Nous souhaitions également avoir des organisations de haute technologie et de niveau technologique moindre, ainsi que des organisations ayant des stratégies différentes de gestion des ressources humaines, toujours pour avoir une certaine diversité et vérifier si le mode de gestion peut avoir une incidence sur la situation des télétravailleurs et leurs conditions de travail.

Dans les faits, nous avons surtout étudié de grandes organisations, largement syndiquées, et nous avons réussi à couvrir tant des organisations privées que publiques, des télétravailleurs ayant accès à des technologies de haut niveau, d'autres de niveau intermédiaire ou moyen, ainsi que des organisations ayant des types de gestion différents. Dans les études de cas, nous avons rencontré les différents acteurs des organisations associés au programme de télétravail, c'est-à-dire les gestionnaires (supérieur immédiat et responsables du programme), les télétravailleurs, les syndicats, les responsables des technologies de l'information ainsi que des collègues des télétravailleurs. Ces entrevues nous ont permis de recueillir des informations tant sur les aspects individuels, organisationnels que sociétaux ainsi que sur les appréciations du programme de télétravail. Les entrevues ont été menées par trois assistantes de recherche; elles se sont déroulées en face à face et, en ce qui concerne les télétravailleurs, en majorité à leur domicile. Il s'agissait d'entrevues semi-dirigées à partir d'un questionnaire guide. Toutes les entrevues ont été enregistrées; elles ont duré entre une heure trente et deux heures. L'analyse des entrevues a fait l'objet de monographies pour chacune des organisations participantes.

Il convient de souligner que les monographies renvoient à une définition plus étroite du télétravailleur que celle utilisée dans le sondage ou dans bon nombre d'écrits ou de recherches. Nous reviendrons plus loin sur les problèmes de définition, mais exposons dès à présent les définitions qui ont été utilisées dans notre propre travail. Les études de cas ont retenu comme télétravailleur, « un individu salarié d'une entreprise qui travaille à partir de son domicile à temps plein ou à temps partiel en utilisant dans la majeure partie des cas des liens technologiques ». Un seul des cas traite de télétravailleurs sans lien technologique avec leur organisation et qui effectuent du travail d'analyse et de compilation à partir de dossiers à leur domicile. Les télétravailleurs sont généralement à plein temps à domicile.

Dans le cadre du sondage, nous avons défini le télétravail comme « un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur; ce travail devait généralement être transmis à un client ou un employeur par Internet ou sur disquette ». À partir des réponses fournies à des questions que nous avons introduites dans un sondage Omnibus Léger marketing pendant quelques mois, nous avons pu dégager 1000 répondants sur quelque 10 000 personnes qui semblaient satisfaire à nos critères. Ces 1000 personnes ont été recontactées pour répondre à notre propre questionnaire d'entrevue téléphonique (annexe I) et, de ce nombre, 210 personnes se sont identifiées comme étant des télétravailleurs salariés. Un nombre un peu plus important étaient des travailleurs autonomes (285), travaillant à domicile; ces derniers ne sont pas le groupe auquel nous nous intéressions prioritairement (c'étaient plutôt les télétravailleurs salariés), mais certaines données les concernant sont intéressantes puisqu'ils sont parfois considérés par d'autres enquêtes comme des télétravailleurs et que, d'un point de vue sociétal, les réalités vécues par ces télétravailleurs autonomes sont importantes. Ils ne constitueront toutefois pas l'axe privilégié de notre analyse dans ces pages. En ce qui concerne le contenu du sondage, les questions portaient sur le profil du télétravailleur (âge, sexe, état matrimonial), sur son statut d'emploi (syndiqué/non syndiqué, revenu, type d'emploi), sur les conditions du télétravail (temps, décision, soutien matériel) et sur l'appréciation du télétravail (avantage/inconvénient).

*Nous avons défini le télétravail comme « un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur; ce travail devait généralement être transmis à un client ou un employeur par Internet ou sur disquette ».*

### 1.3 Plan du texte

Dans ce document, nous commencerons par cerner l'ampleur du phénomène du télétravail au Québec et dans différents pays, ce qui nous amènera à nous pencher sur le problème de définition du télétravail. Nous passerons ensuite aux résultats de notre recherche. Nous nous poserons d'abord la question consistant à définir qui sont les télétravailleurs, en précisant l'ensemble de leurs caractéristiques sociodémographiques. Dans cette section comme dans les autres, nous commencerons généralement par une présentation de l'état des connaissances issues d'autres recherches pour ensuite présenter les résultats de notre propre

*À l'instar de nombreuses autres recherches sur le télétravail, il a fallu s'arrêter sur une définition donnée du télétravail.*

*L'essentiel des réponses aux questions, tant dans le sondage que dans les études de cas, portent sur des appréciations et opinions des individus.*

recherche, soit les résultats du sondage et des monographies qui sont pertinents à cet égard. Après la section sur les caractéristiques socio-démographiques des télétravailleurs, nous nous pencherons sur leurs conditions de travail, incluant le salaire, l'organisation du travail et l'autonomie. Nous ferons ensuite état des avantages et inconvénients rapportés par les télétravailleurs, puis ensuite du taux de satisfaction général à l'égard de cette pratique. Nous traiterons aussi d'un certain nombre d'enjeux sociétaux importants, soit l'incidence du télétravail sur l'autonomie et la qualification des individus, ainsi que sur l'articulation emploi-famille. Nous concluons en identifiant les enjeux et défis sociétaux les plus importants, ce qui peut conduire à la présentation de certaines recommandations d'un point de vue sociétal.

#### **1.4 Limites de la recherche**

Il faut toujours avoir à l'esprit un certain nombre de limites de la recherche, que nous résumons dans les quelques points suivants :

1. À l'instar de nombreuses autres recherches sur le télétravail, il a fallu s'arrêter sur une définition donnée du télétravail. Or, il n'est pas toujours facile de retrouver une correspondance parfaite entre la définition de télétravailleur que nous souhaitons retenir et les répondants que nous obtenons au sondage et dans les monographies. Ainsi, on notera que le groupe de télétravailleurs que l'on retrouve dans nos monographies est quelque peu particulier par rapport à la situation habituelle (selon les statistiques du sondage); en effet, ils sont en majorité syndiqués, alors que ce n'est le cas que de 6,6 % des télétravailleurs répondants du sondage; ils sont aussi pour l'essentiel des employés de bureau, alors que ce n'est le cas que de 12,3 % des télétravailleurs du sondage; enfin, ils travaillent tous tout le temps à domicile, alors que ce n'est que 28,3 % des télétravailleurs du sondage qui travaillent plus de la moitié du temps à domicile. Ce sont là un certain nombre de caractéristiques qu'il faut garder en mémoire et que nous évoquerons ici et là au fil des pages.
2. L'essentiel des réponses aux questions, tant dans le sondage que dans les études de cas, portent sur des appréciations et opinions des individus. C'est là un choix que nous avons fait que de recueillir les perceptions des individus, et il faut parfois se le rappeler, notamment lorsque nous parlons d'augmentation de la productivité, puisque nous n'avons pas pu réaliser d'estimations de la productivité avant et après la mise en place du télétravail. Quoiqu'il en soit, nous croyons que, dans la majorité des cas, les perceptions et opinions des répondants nous donnent un bon portrait de la situation.

3. Nous avons évoqué le fait que les entreprises qui ont participé aux études de cas sont de grandes organisations, alors que, selon le sondage, seulement 38,9 % des télétravailleurs salariés sont à l'emploi d'une organisation de 500 employés et plus. Il faut se rappeler que le contexte de travail et les conditions de télétravail dans ces organisations ne s'appliquent pas nécessairement à de plus petites entreprises. Notons cependant que nous avons trouvé différents styles de gestion (plus ou moins « moderne »), et que nous couvrons les secteurs privé et public, ce qui constitue un élément de différenciation intéressant; en revanche, nous n'avons pu établir de typologie nous permettant d'affirmer que les organisations publiques sont plus bureaucratiques que celles du privé et que celles du privé sont toujours plus « modernes » dans leur gestion des ressources humaines. Toutefois, nous avons, dans nos cas, des organisations publiques plutôt bureaucratiques et d'autres plutôt modernes du point de vue de la gestion, ainsi que des entreprises privées plutôt bureaucratiques et d'autres plutôt modernes. Nous avons ainsi la diversité de situations souhaitée dans nos études de cas qui nous permet d'obtenir un portrait de divers types de milieux et de conditions de travail.

***Les entreprises qui ont participé aux études de cas sont de grandes organisations.***





## 2. LES FACTEURS FAVORISANT LE TÉLÉTRAVAIL

---

Un certain nombre de facteurs peuvent favoriser le développement du télétravail et diverses études ont mis en relief des facteurs pouvant conduire à une progression de l'ampleur du télétravail dans certaines zones, et notamment au Québec.

### 2.1 Les mutations du marché du travail

Le marché du travail connaît des mutations profondes liées à la mondialisation des marchés et des productions, à l'intensification de la concurrence dans nombre de secteurs du privé, ainsi qu'à des contraintes budgétaires dans le secteur public. Dans ce contexte, les organisations cherchent à améliorer leur productivité, à réduire leurs coûts et à améliorer la flexibilité de leur organisation du travail, cette flexibilité contribuant également à l'atteinte des deux premiers objectifs. Nombre d'écrits sur le télétravail et nombre de sites Web vantent les mérites du télétravail pour améliorer la productivité et réduire les coûts des organisations. Nous verrons plus loin que les individus interrogés dans le sondage ne semblent pas penser que le télétravail conduise à une amélioration de la productivité. En revanche, nos études de cas ont montré que l'augmentation de la productivité est souvent requise par les entreprises qui acceptent que des individus fassent du télétravail, ce qui peut contribuer à réduire les coûts. Pour ce qui est de la réduction des coûts de location d'espace de bureau, cela n'a pas été rapporté comme facteur majeur de développement du télétravail, entre autres parce que les coûts d'installation d'un télétravailleur à domicile peuvent être aussi élevés que ceux du travail au bureau, comme l'a montré l'un de nos cas.

Certaines recherches font toutefois état d'effets positifs qui contribuent à hausser la productivité ou à réduire les coûts. Ainsi, par le biais d'effets indirects comme l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction des absences et des retards, ou encore une meilleure rétention des employés (et donc réduction des frais d'embauche et de formation), certains travaux évoquent des effets positifs sur la productivité et les coûts (réduits). Nous reviendrons plus loin sur les effets observés par les personnes auprès desquelles notre recherche a été menée.

*Nombre d'écrits sur le télétravail et nombre de sites Web vantent les mérites du télétravail pour améliorer la productivité et réduire les coûts des organisations.*

*L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a favorisé le développement du télétravail, surtout la forme de télétravail fondée sur un lien technologique avec l'employeur.*

## 2.2 L'impact des technologies de l'information et de la communication

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a certes favorisé le développement du télétravail, surtout la forme de télétravail à laquelle nous nous intéressons plus particulièrement, soit celle fondée sur un lien technologique avec l'employeur. En raison de ces développements, des auteurs comme Nilles, Carlson, *et al.* (1976) prévoyaient la substitution à grande échelle des déplacements urbains par les technologies informatiques et de communication. À l'instar de Nilles, Carlson *et al.*, Katz (1987) affirmait que le télétravail émerge de la possibilité d'éviter le déplacement vers un bureau central par l'utilisation des technologies de communications. Nous verrons plus loin que nos répondants au sondage voient aussi dans la réduction des déplacements l'un des avantages majeurs du télétravail pour eux.

Cependant, pour d'autres auteurs (dont Felstead et Jewson, 2000), l'aspect technologique n'est qu'un aspect secondaire et la dimension fondamentale du télétravail réside dans le fait que l'employé ne travaille pas dans un bureau central, mais bien à domicile. Ces auteurs soulignent le fait qu'encore aujourd'hui, une bonne part de ce que l'on peut nommer du télétravail est en fait du travail à domicile, effectué avec ou sans technologies, pour un ou plusieurs employeurs, avec plus ou moins d'autonomie à l'égard de l'employeur ou du donneur d'ordre. Felstead et Jewson (2000, p. 16) présentent d'ailleurs un schéma intéressant pour distinguer ces différents types de télétravailleurs et insistent sur l'importance du degré d'autonomie ou de discrétion dans le travail pour distinguer les différentes formes de télétravail et les diverses réalités qui y sont associées. Ces constats renvoient à la difficulté de définir le télétravail sur une base commune et, de ce fait, il devient parfois difficile de le quantifier de façon satisfaisante, ou tout au moins de façon unique. Dans la section qui suit, nous allons précisément nous pencher sur l'ampleur du télétravail et, de ce fait, sur les différentes définitions qui peuvent permettre de cerner le phénomène.

## 3. AMPLEUR DU TÉLÉTRAVAIL

---

### 3.1 Une question de définition

L'absence de définition commune du télétravail rend difficile la quantification du phénomène. En effet, selon la définition retenue, le télétravail peut recouvrir diverses formes de travail à distance, à domicile ou ailleurs. On peut partir d'une définition la plus large, soit celle d'« une personne salariée ou indépendante qui travaille à domicile », ou d'une définition un peu plus précise comme celle d'« une personne salariée ou indépendante qui utilise un système informatique de consultation à distance dans le cadre de son métier ». Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays ou une région donnée. Les nombreux exemples donnés par Felstead et Jewson (2000, 1997; Felstead, 1996) montrent qu'effectivement l'état des connaissances sur l'ampleur du télétravail est difficile à établir en raison de la multiplicité des définitions retenues pour les diverses enquêtes. De plus, nombre d'enquêtes fournissant des données sur l'ampleur du télétravail ou du travail à domicile n'ont pas d'abord été conçues pour étudier le télétravail, de sorte que les définitions sont parfois floues et ne permettent pas toujours de savoir exactement quel type de télétravailleur est effectivement comptabilisé.

Des définitions plus restrictives décrivent le télétravail comme étant : « un travail effectué à distance, qui utilise les progrès technologiques et qui consiste à ne plus être présent en permanence (en tout ou en partie) dans une entreprise et à exercer une activité professionnelle (en tout ou en partie) ailleurs (au domicile, chez un client, dans sa voiture, dans un bureau satellite...) en se servant d'outils informatiques et de télécommunications ».

Dans l'étude de cas que nous avons effectuée, nous avons voulu tenir compte du lien entre le télétravailleur et l'organisation et nous avons voulu distinguer les travailleurs autonomes ou indépendants des télétravailleurs salariés, qui ont un lien d'emploi avec une organisation précise. Notre étude de cas portait donc prioritairement sur les télétravailleurs salariés, rattachés à une entreprise et effectuant leur travail à temps plein ou à temps partiel à partir de leur domicile avec un lien technologique. Cette définition plus restrictive que la majorité de celles que nous avons repérées dans diverses recherches et sites Web nous a conduits à étudier en profondeur l'impact de ce type particulier de travail sur l'individu, l'organisation et la société.

*En effet, selon la définition retenue, le télétravail peut recouvrir diverses formes de travail à distance, à domicile ou ailleurs.*

*Notre étude de cas portait donc prioritairement sur les télétravailleurs salariés, rattachés à une entreprise et effectuant leur travail à temps plein ou à temps partiel à partir de leur domicile avec un lien technologique.*

**Le sondage nous permet de découvrir l'importance relative de ces diverses réalités.**

Si le télétravail fait généralement référence au travail à domicile, diverses recherches font aussi référence à toutes les autres formes de travail à distance telles que le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), le télécentre ou télécottage, réunissant les employés de plusieurs entreprises, et le bureau satellite, réunissant les employés d'une même entreprise. Ces deux formes (télécentre ou bureau satellite) sont apparemment assez développées dans certains pays européens (anglo-saxons surtout), mais semblent relativement peu présentes au Québec.

Le statut du télétravailleur est, lui aussi, très mal défini. Il peut s'agir d'un travailleur à temps plein à domicile, qui comprend donc aussi le travailleur autonome, mais il peut aussi s'agir d'un télétravailleur à temps partiel, sur la route ou encore d'un télétravailleur occasionnel, travaillant à l'occasion à domicile. Le sondage nous permet de découvrir l'importance relative de ces diverses réalités et nous y reviendrons après avoir exposé l'état des connaissances sur l'ampleur du télétravail.

On comprend donc que l'ampleur précise du télétravail demeure difficile à cerner en raison de l'ambiguïté qui entoure la définition du télétravail. Les résultats peuvent différer d'une source à l'autre selon la définition retenue, mais il nous paraît utile de dégager quatre variables ou axes qui permettent de distinguer les diverses formes de télétravail.

1. *Le lieu de travail* : le premier axe de différenciation concerne la localisation du poste de travail à distance; on peut ainsi distinguer le travail au sein de groupes géographiquement dispersés sous forme de bureau satellite d'une organisation, de centre de travail de proximité (regroupant les salariés de plusieurs entreprises) ou encore le travail à domicile.
2. *Le statut du travailleur* : le type de contrat existant entre l'employeur et le salarié ou le travailleur autonome, l'exclusivité du contrat avec l'employeur permettent de distinguer le salarié du travailleur autonome ou encore du faux travailleur autonome (travailleur autonome ne travaillant que pour un employeur).
3. *Le temps* : la proportion de temps passé à domicile ou à l'extérieur du lieu de travail a aussi une incidence importante et permet de distinguer le télétravailleur pendulaire (à temps partiel) ou le télétravailleur à temps complet.
4. Les trois éléments précités sont les principaux facteurs de différenciation que l'on trouve dans les recherches, mais on peut aussi y ajouter *l'utilisation des technologies de l'information* ou, plus précisément, l'existence d'un lien informatique (permanent et nécessaire au travail ou au contraire occasionnel et non nécessaire, bien qu'important). Cela permet de distinguer les télétravailleurs qui ont plus ou moins de discrétion (cf. Felstead et Jewson, 2000), c'est-à-dire qui sont plus ou moins libres de déterminer le mode d'exécution de leurs tâches et peuvent éventuellement (ou non) être contrôlés par leur

employeur lorsqu'ils exécutent leurs tâches. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect, mais, selon Felstead et Jewson, ce serait là le principal facteur de différenciation du point de vue des conditions de travail (plus ou moins d'autonomie ou de discrétion).

### 3.2 Les différentes formes de télétravail

Le télétravail couvre donc un éventail de formes de travail, nouvelles ou non, qui se situent en dehors de l'environnement de bureau traditionnel et que nous décrirons ici pour que l'on puisse bien situer les réalités que nous avons étudiées par rapport à l'ensemble du phénomène de la diversification et de la multiplication des lieux de travail. C'est d'autant plus important d'avoir cette diversité en tête du point de vue sociétal que toute forme d'intervention publique en matière d'emploi ou de télétravail (politique d'emploi, de formation professionnelle, de congé parental, d'assurance-chômage) devrait tenter de tenir compte de la diversité des réalités actuelles du travail.

**Le télétravail à domicile** (à temps plein ou à temps partiel). Il n'a jusqu'à présent pas connu l'expansion que certains lui prédisaient. Les recherches indiquent qu'il a attiré des groupes spécifiques de travailleurs tels que les traducteurs, les programmeurs, les professionnels, les employés de bureau, sans toutefois connaître un développement aussi important que celui prédit par certains. Le télétravail à domicile est généralement organisé sur une base volontaire et prévoit habituellement une possibilité d'un retour au bureau. Si l'on associe ce type de travail au travail à domicile dans le domaine du vêtement et autres (fabrication de jouets, de menus objets hors usine), on peut considérer que le travail à domicile est une forme traditionnelle de télétravail, mais que la nouveauté réside dans le fait que nombre de personnes utilisent aujourd'hui l'ordinateur et les liens technologiques avec des entreprises, ce qui n'était pas le cas auparavant.

**Le travail mobile.** Il touche des représentants, des technico-commerciaux, et ne constitue pas un phénomène nouveau; le travail mobile pour ces catégories d'emplois a toujours existé. Cependant, l'accès à de nouvelles technologies rend leur déploiement plus efficace et cette forme de travail pourrait prendre une plus grande ampleur, selon certaines estimations, qui ne se sont toutefois pas encore confirmées.

**Le télétravail mixte.** Selon Vandercammen (1996), cette forme de télétravail est la plus répandue aujourd'hui. L'individu télétravaille quelques heures par semaine au domicile, quelques heures en route ou sur le terrain, mais la référence reste le bureau. C'est ce que nous avons identifié dans nos études de cas comme du télétravail occasionnel : il est rarement quantifié et pris en compte comme tel dans les entreprises. Il faut reconnaître que dans nombre d'organisations, ce type de télétravail repose sur une entente informelle, souvent avec le supérieur immédiat, d'où la difficulté de le comptabiliser.

*Le télétravail couvre un éventail de formes de travail, nouvelles ou non, qui se situent en dehors de l'environnement de bureau traditionnel.*

**La diversité de ces formes de télétravail rend difficile la comptabilisation très précise du phénomène.**

**Le bureau satellite.** Il s'agit de sites décentralisés contrôlés par l'employeur et où l'équipement télématique nécessaire est mis à la disposition du personnel d'une entreprise qui réside dans les environs. Cette forme d'organisation est plus développée en Europe qu'au Québec, notamment en France, où Electricité de France, entre autres, a développé ce type de bureau dans certaines régions de France.

**Le télécottage ou télécentre.** Ce concept a vu le jour en Scandinavie et est plus répandu en Europe qu'en Amérique du Nord; il se présente sous différentes formes :

- Le **centre d'affaires** (*business center*) : bureaux équipés qui peuvent regrouper les salariés de plusieurs entreprises dans un même lieu.
- Le **télécottage** : infrastructure pour des télétravailleurs salariés (qui travaillent pour leur employeur) et des télétravailleurs indépendants (qui travaillent pour leurs clients). Elle offre également des activités de formation et initie les populations locales aux nouvelles technologies.
- Le **centre d'appels** (*call center*) : ce type de centre est développé par les entreprises pour gérer les contacts téléphoniques avec leurs clients. Ils peuvent se présenter sous forme de centres d'appels indépendants qui assurent la réception d'appels téléphoniques pour plusieurs entreprises en permanence. Contrairement aux deux premiers, ce type de centre est développé aux États-Unis, mais aussi au Canada, en particulier dans les domaines du commerce de détail, des banques et de la téléphonie.

On comprendra que la diversité de ces formes de télétravail rend difficile la comptabilisation très précise du phénomène, ou du moins, est-il difficile de trouver des données comparables à l'échelle internationale. Il existe ainsi tout un éventail d'études ayant tenté une approximation du phénomène dans divers pays, régions ou villes, mais peu d'entre elles sont comparables, que ce soit d'un pays à l'autre ou même d'une année à l'autre pour un pays donné. Bien que toutes ces formes de télétravail aient des impacts différents sur les individus, sur les organisations et sur la société, la plupart des études statistiques nationales considèrent le télétravail sous sa forme la plus large en incluant les travailleurs autonomes. Alors que les résultats devraient être nuancés en fonction de ces différentes formes, on observe plutôt un amalgame qui ne reflète pas les différentes réalités.

### 3.3 Ampleur du télétravail : comparaisons internationales

#### Au Canada

L'état des connaissances sur l'ampleur du télétravail au Canada traduit les problèmes de définition évoqués plus haut. Le supplément à l'enquête sur la population active portant sur les « *work arrangements* » a été réalisé en novembre 1991 et en novembre 1995, et il a donné lieu à quelques analyses du phénomène (Akyeampong et Siroonian, 1993; Akyeampong, 1997; Nadwodny, 1996; Statistique Canada, 1998). Cependant, ces données datent déjà de quelques années, ce qui pose problème pour un phénomène dont on dit qu'il connaît une croissance importante. Nous espérons obtenir les résultats d'une enquête de Statistique Canada-Ressources humaines Canada, qui présente des données intéressantes sur le travail à domicile ou le télétravail (tout au moins, si l'on se fie aux questions!), mais ces données ne sont malheureusement pas disponibles finalement.

Selon l'enquête menée en 1991, 5,8 % des travailleurs canadiens travaillaient à domicile (Siroonian, 1993), et ce chiffre est confirmé par les données du recensement de 1991, selon lequel 6,2 % de la population active en emploi travaillait à domicile. Il est au moins intéressant de noter que les deux pourcentages concordent, ce qui signifie que la mesure est sans doute valable, bien que la définition soit relativement large. En revanche, il faut souligner que les travailleurs autonomes étaient exclus de ce pourcentage, parce que, selon Akyeampong et Siroonian (1993), ils auraient plus de contrôle sur leur travail que les télétravailleurs salariés. La dimension du contrôle sur le travail paraît donc importante aux yeux de plusieurs auteurs. Nadwodny (1996) a comparé les chiffres du supplément de l'enquête sur la population active (fondés sur un échantillon) à ceux du recensement de 1981 pour en conclure que le pourcentage avait doublé en 10 ans. Les chiffres du recensement de 2001 seront donc à surveiller avec intérêt de ce point de vue, quoique la question retenue dans celui de 1996 ait été différente de la précédente et nuise à la comparabilité de ces données dans le temps.

Le gouvernement fédéral demeure le plus gros employeur de télétravailleurs avec plus de 5 000 personnes travaillant selon ce mode. Selon une étude effectuée en 1993 par Telework Canada, 47 % des compagnies canadiennes disaient promouvoir ou permettre le télétravail mais, de toute évidence, cela n'a pas encore eu un impact majeur sur la pratique du télétravail; on peut facilement imaginer que cela n'est pas permis pour tous les postes ni tous les types de tâches. Selon la même enquête, un autre 7,5 % des organisations répondantes disaient qu'elles pensaient au télétravail dans leur développement futur.

*Selon l'enquête menée en 1991, 5,8 % des travailleurs canadiens travaillaient à domicile.*

*Le gouvernement fédéral demeure le plus gros employeur de télétravailleurs avec plus de 5 000 personnes travaillant selon ce mode.*



**La tendance serait à la hausse, mais les chiffres issus de notre sondage pour le Québec ne font état que de 4 % de télétravailleurs environ.**

**En 1991, on estimait que quelque 20 millions de personnes travaillaient à domicile, soit 18,3 % de la population active, un des pourcentages les plus élevés avancés.**

La tendance serait donc à la hausse, mais les chiffres issus de notre sondage pour le Québec ne font état que de 4 % de télétravailleurs environ. Par ailleurs, de l'ensemble des personnes qui se sont dites télétravailleurs (4 % de 10 590 personnes), 58,8 % sont des travailleurs autonomes, 35 % des salariés non syndiqués et 6,6 % des salariés syndiqués. Nous avons évidemment une définition précise du télétravail (voir plus haut), en particulier une définition excluant les personnes ne faisant pas usage de liens technologiques. Comme nous avons évoqué le fait que plusieurs écrits et recherches semblent indiquer que le phénomène du télétravail est en forte croissance, il est intéressant de noter que notre sondage montre que 60 % des télétravailleurs étaient dans cette situation depuis plus de deux ans, alors que 11 % seulement le sont depuis moins de six mois et 28 %, entre six mois et deux ans. Cela peut donner quelques indications sur la progression prévisible, qui n'est peut-être pas aussi importante que certains le laissent entendre.

### **Aux États-Unis**

Plusieurs paliers du gouvernement de la Californie ainsi que des entreprises privées prônent le télétravail aux États-Unis, et ce, surtout pour des motifs de réduction de l'encombrement des routes et de réduction de la pollution atmosphérique autour des grands centres urbains. Toutefois, les estimations du nombre de télétravailleurs ou de travailleurs à domicile présentent aussi une certaine diversité.

Une étude réalisée en 1985 à partir de l'enquête sur la population active indiquait que 17,3 millions de personnes faisaient du travail à domicile (« *did some work at home* »), mais cette expression englobe beaucoup de gens. De ce nombre, 8,4 millions avaient travaillé au moins huit heures à domicile et 1,9 million travaillaient entièrement depuis leur domicile (Felstead et Jewson, 2000, p. 49). En 1991, à partir d'une nouvelle question de l'enquête sur la population active, on estimait que quelque 20 millions de personnes travaillaient à domicile, soit 18,3 % de la population active, un des pourcentages les plus élevés avancés (Deming, 1994), et peut-être quelque peu surestimé. En effet, en 1994, selon d'autres sources, les États-Unis comptaient environ 8 millions de télétravailleurs (sur une population de quelque 250 millions et une population active d'environ la moitié). Silver (1989) présente aussi une estimation intermédiaire. Certaines estimations indiquent que vers l'an 2000, plus de 25 millions d'Américains feraient du télétravail sous une forme ou une autre. Selon certains chercheurs, près de 50 % du travail de bureau pourrait être effectué par le biais du télétravail. À cet égard, notons que seulement 29 % des répondants à notre sondage ont indiqué qu'ils considéraient que leur travail pourrait être fait en télétravail, et 67,7 % souhaiteraient effectivement faire du télétravail.



Dans une étude réalisée en 1997, l'organisme FINDS/SVP fixait, pour sa part, à 11 millions le nombre de télétravailleurs aux États-Unis, mais fournissait aussi certaines caractéristiques de cette population. Les caractéristiques des télétravailleurs étaient les suivantes :

- **moyenne d'âge de 40 ans,**
- **75 % en couple et 46 % avec des enfants,**
- **revenu annuel de 51 000 \$,**
- **51 % de cols blancs, 22 % de cols bleus,**
- **41 % de niveau collégial,**
- **19 heures par semaine en télétravail,**
- **75 % possédaient un ordinateur, 31 % utilisaient Internet et le courrier électronique à partir de la maison.**

En 1992, on faisait état, dans un article, de cinq centres de télétravail partagés par différentes organisations au États-Unis (Boivin, Rivard et Aubert, 1996, p. 69). En 1994, le gouvernement américain a mis en place quatre centres de télétravail près de Washington et trois dans les environs de Los Angeles qui accueillent entre 200 et 300 employés. Évidemment, ces chiffres ne sont pas le résultat d'enquêtes statistiques représentatives mais simplement des cas connus; malheureusement, il n'existe pas de recensement exhaustif de ce type de centres, ce qui permettrait de compléter le portrait du télétravail.

## **En Europe**

Le télétravail est perçu par plusieurs experts européens comme un moyen permettant d'exploiter les nouvelles technologies de l'information et de la communication à des fins de création d'emplois, en région en particulier.

Dans le livre blanc consacré à l'Europe sociale (Bangemann, 1994), le télétravail est considéré comme l'un des principaux canaux par lesquels on peut exploiter l'innovation dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour transformer les professions et générer des emplois dans diverses régions, en particulier des régions en difficulté. On signale que le télétravail associé aux nouvelles technologies peut non seulement créer de nouvelles entreprises et des services mais entraîner dans les entreprises existantes une augmentation de la productivité. Notons toutefois que la hausse de productivité signifie souvent des rationalisations ou pertes d'emplois, sauf s'il y a augmentation de la demande et des marchés (ou offre de nouveaux services ou de services de meilleure qualité dans le public) suivant la baisse de prix que peut entraîner une meilleure productivité. Cela signifie que l'impact ultime du télétravail est plutôt indéterminé sous cet angle.

***Le télétravail est considéré comme l'un des principaux canaux par lesquels on peut exploiter l'innovation dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour transformer les professions et générer des emplois dans diverses régions, en particulier des régions en difficulté.***

D'après un rapport de la Communauté européenne (CEE, 1991), le télétravail serait apparu en 1963 en Grande-Bretagne dans une société de logiciel, puis se serait développé dans le cadre du projet Frontline en 1989. Ce projet visait à inciter, au cours des années suivantes, 10 millions d'employés à cesser de se déplacer pour venir travailler au centre-ville.

Selon une autre enquête de la Commission européenne (1994), le portrait du télétravail serait le suivant :

TABLEAU 1

PORTRAIT DU TÉLÉTRAVAIL EN EUROPE, 1994			
Pays	Pourcentage de télétravailleurs	Intérêt des individus pour le télétravail	Intérêts des organisations pour le télétravail
Angleterre	7,4 %	43,5 %	34,4 %
France	7,0 %	49,8 %	39,3 %
Allemagne	4,8 %	40,5 %	40,4 %
Espagne	3,6 %	54,6 %	29,6 %
Italie	2,2 %	45,4 %	41,8 %

Source : Commission européenne, Projet Teldet, Empirica, 1994.

**En Europe, les télétravailleurs représentaient 1,1 million de personnes en 1994, soit seulement 1 % des travailleurs.**

Ces chiffres sont intéressants, en particulier ceux concernant l'ampleur du télétravail, car les deux autres colonnes concernant l'intérêt des individus et des organisations pour le télétravail nous semblent soit surestimées, soit le résultat d'une question trop générale, qui ne signifie pas que les individus donneraient suite à cet intérêt si on le leur proposait effectivement. En Europe, les télétravailleurs représentaient 1,1 million de personnes en 1994, soit seulement 1% des travailleurs. Il y a donc un écart important entre ce pourcentage et les pourcentages relatifs à l'intérêt pour la mesure de télétravail.

Dans certaines études, on fait par ailleurs état d'un intérêt croissant pour le télétravail tant de la part des individus que des organisations. En France, la Mission Télétravail évaluait en 1995 à près de 16 000 le nombre de télétravailleurs et prévoyait que ce nombre passerait à 300 000 en 2003 si les conditions d'accessibilité demeuraient les mêmes. La Commission européenne affirmait sa volonté d'avoir 10 millions de personnes en télétravail d'ici l'an 2000. On peut se demander, ici encore, si l'on ne surestime pas le phénomène. Le tableau suivant montre l'évolution, entre 1992 et 1996, des personnes travaillant à domicile dans l'Europe des douze (puis des quinze). On remarque que cette forme de travail progresse en fait très lentement et même que, dans certains pays, elle régresse.

TABLEAU 2

<b>POURCENTAGE DE TRAVAILLEURS ÂGÉS DE 15 ANS ET PLUS TRAVAILLANT DE LEUR DOMICILE EN EUROPE, 1992-1996*</b>					
<b>Pays</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995**</b>	<b>1996**</b>
<b>Europe des 12</b>	4,9	4,2	4,6	4,6	4,6
<b>Belgique</b>	11,6	11,3	11,1	10,8	10,1
<b>Danemark</b>	11,0	10,3	11,8	11,0	11,0
<b>France</b>	0,8	2,6	5,5	5,4	5,0
<b>Allemagne</b>	5,2	5,1	5,1	4,1	5,0
<b>Grèce</b>	1,7	2,3	1,8	1,6	1,4
<b>Irlande</b>	20,6	19,5	18,6	18,2	7,1
<b>Italie</b>	5,5	5,1	4,5	4,6	4,6
<b>Luxembourg</b>	5,5	6,9	6,3	6,9	6,1
<b>Pays-Bas</b>	5,6	6,4	6,8	6,8	6,8
<b>Portugal</b>	4,4	3,9	4,0	3,7	3,5
<b>Espagne</b>	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
<b>Royaume-Uni</b>	7,6	2,7	2,7	2,6	2,6

\* Ces chiffres font référence aux personnes qui passent la moitié ou plus de leur temps de travail à la maison.

\*\* Ces chiffres se rapportent à l'Europe des quinze.

Source : Alan Felstead et Nick Jewson (2000).

Si la moyenne européenne demeure relativement stable, on remarque en revanche de grandes disparités entre certains pays d'Europe. Par exemple en 1995, l'Irlande affichait un taux de 18,2 % alors que celui de l'Espagne n'était que de 0,6 %. En 1996, le phénomène avait décliné de plus de la moitié en Irlande. Cependant, si l'on examine la France, on observe que le pourcentage de télétravailleurs a triplé entre 1992 et 1993 et doublé l'année suivante. Même si ces chiffres traduisent une certaine réalité, selon les auteurs, il peut exister un problème de méthodes de compilation et de définition du télétravail entre les différents pays. Ces variations très fortes des chiffres seraient peu probables si l'on utilisait toujours la même définition. En effet, certains peuvent inclure dans leurs chiffres à la fois les travailleurs autonomes et les télétravailleurs salariés.

*Les employeurs doutent des capacités d'autodiscipline des travailleurs à domicile et s'interrogent sur les impacts à terme du télétravail sur la dégradation de la culture d'entreprise (loyauté, transmission des savoirs, travail en équipe, etc.).*

## En Belgique

Même s'il est assez élevé en regard du reste de l'Europe, le développement du télétravail en Belgique demeure cependant limité. Certains facteurs expliqueraient cette situation selon les études :

- 1. le niveau relativement faible de diffusion des technologies de l'information favorisant le télétravail;**
- 2. l'absence de cadre juridique spécifique;**
- 3. l'offre de formation restreinte;**
- 4. les services disponibles limités.**

Contrairement à l'optimisme que l'on retrouve dans le rapport Bangemann (1994), une étude réalisée par les facultés universitaires de Namur s'inquiète des conséquences négatives sur l'emploi de la nouvelle révolution technologique et en particulier s'interroge sur les possibilités réelles de créations d'emplois offertes par le télétravail<sup>1</sup>. À ce titre, les travaux du Conseil de la politique scientifique wallon ont montré que ces innovations de substitution n'ont qu'un effet marginal sur l'emploi dans la mesure où les emplois présumément créés ne sont en fait que des déplacements d'emplois. Selon les auteurs du rapport, le télétravail consistera en un déplacement d'emplois existants vers des emplois locaux et ne créera pas de nouveaux emplois.

Le télétravail demeure donc un phénomène plutôt marginal en Belgique. Une étude réalisée par Stichling Technologie Vlander (citée dans Vandercammen, 1996) a montré qu'à peine 12 % des entreprises envisagent de développer le télétravail à domicile. Les craintes exprimées concernent le manque de contrôle sur les activités des télétravailleurs. Les employeurs doutent des capacités d'autodiscipline des travailleurs à domicile et s'interrogent sur les impacts à terme du télétravail sur la dégradation de la culture d'entreprise (loyauté, transmission des savoirs, travail en équipe, etc.). Plusieurs estiment que les investissements en équipement au domicile seront particulièrement onéreux. Contrairement à ce que l'on pense, ces investissements ne seraient pas compensés par la réduction des coûts des espaces de bureaux, car les télétravailleurs devraient se présenter régulièrement au siège de l'entreprise. Ce sont là des aspects auxquels nous nous sommes intéressés dans notre recherche et que nous verrons plus loin.

1. Sur le cas belge voir Vandercammen (1996), ainsi que Valenduc et Vendramin (1989, 1994, 1996).

Alors que dans les années 1980, on considérait que le télétravail à domicile allait toucher 30 à 40 % des employés administratifs dans les années 1990, en France et en Grande-Bretagne, en 1999, neuf millions d'Européens étaient engagés dans une forme ou une autre de télétravail<sup>2</sup>, essentiellement des professionnels et des cadres de grandes entreprises. Cela ne représente que 6 % de la main-d'œuvre européenne, ce qui nous permet de conclure que, selon l'état des données disponibles à l'heure actuelle, certaines projections ou prévisions concernant le développement du télétravail sont quelque peu excessives.

Ayant résumé l'essentiel de l'état des connaissances concernant l'ampleur du télétravail à l'échelle internationale et indiqué l'ordre de grandeur obtenu dans notre propre sondage (4 %), passons maintenant aux résultats de notre recherche concernant les caractéristiques sociodémographiques des télétravailleurs et autres aspects.

2. ECATT Project (2000). *Final Report : Electronic Commerce and Telework Trends*.



## 4. LES RÉSULTATS DE NOTRE RECHERCHE

---

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de notre sondage ainsi que les observations dégagées lors de nos entrevues auprès des organisations proposant un programme de télétravail. Rappelons que les données issues du sondage portent sur des personnes ayant répondu à la question filtre suivante visant à identifier les télétravailleurs : « *Par télétravailleur, nous entendons une personne qui fait du travail rémunéré à domicile et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur; généralement ce travail est transmis à un client ou un employeur par Internet ou sur une disquette.* » Cette définition large comprend les travailleurs autonomes. Par ailleurs, nos monographies ne faisant référence qu'aux télétravailleurs salariés à domicile, nous ne retiendrons pour certains des tableaux de ce chapitre que les travailleurs salariés du sondage, soit 210 télétravailleurs. Pour nous rapprocher encore des données recueillies lors de nos entrevues, nous intégrerons parfois des données du sondage portant spécifiquement sur les télétravailleurs à temps plein à domicile, lorsque ces dernières sont disponibles.

### 4.1 Caractéristiques individuelles des télétravailleurs

Portrait des télétravailleurs salariés :

- les hommes (58,8 %) sont plus nombreux que les femmes (41,2 %);
- la majorité des télétravailleurs (70 %) ont entre 26 et 45 ans; 41,7 % ont entre 35 et 45 ans;
- 47 % ont un conjoint et un ou des enfant(s); 22,7 % ont un conjoint mais aucun enfant; 19,4 % sont célibataires et n'ont pas d'enfant;
- 60,6 % des télétravailleurs ont un diplôme universitaire, 25,6 % ont un diplôme collégial et 12,5 % un diplôme secondaire; cela représente un taux de diplômés élevé par rapport à l'ensemble de la population, sans doute en raison du critère du lien technologique.

Ce portrait s'apparente à celui que l'on retrouve pour nombre d'études évoquées dans Felstead et Jewson (2000; Felstead, 1996), qui ont fait une recension assez exhaustive de l'ensemble des études publiées sur le sujet, sauf pour le niveau de scolarité plus élevé.

*Si la majorité des télétravailleurs salariés sont des hommes, cette proportion s'inverse pour les télétravailleurs salariés qui travaillent exclusivement à partir de leur domicile.*

Pour ce qui est des télétravailleurs rencontrés pour la rédaction de nos monographies, ils présentaient le profil suivant :

- la représentation des femmes est plus importante (60 %) que celle des hommes (40 %) sur les 63 personnes interviewées;
- la majorité des télétravailleurs ont entre 36 et 45 ans;
- la majorité vivent en couple avec des enfants;
- un tiers détient un diplôme secondaire, un tiers un diplôme collégial, un tiers un diplôme universitaire; on trouve ici un taux de diplômés inférieur à celui de la population des télétravailleurs identifiés dans notre sondage, parce que nos études de cas ont été menées surtout auprès d'employés de bureau;
- l'ancienneté des télétravailleurs interviewés est de 5 à 10 ans dans l'organisation, notamment parce qu'une certaine ancienneté est souvent exigée pour pouvoir être admissible au télétravail dans les organisations étudiées.

Dans les données du sondage, si la majorité des télétravailleurs salariés sont des hommes, cette proportion s'inverse pour les télétravailleurs salariés qui travaillent exclusivement à partir de leur domicile. En effet, il s'agit en majorité de femmes, soit 67% des cas. Il est donc important de considérer ces données en lien avec le type d'emploi occupé. Rappelons que les femmes sont surreprésentées dans nos études de cas parce qu'il s'agit en majorité d'emplois occupés par des femmes (téléphonistes, travail de bureau, etc.). De fait, comme l'indiquent diverses études (dont Felstead et Jewson, 2000, 1996), on retrouve une forte différenciation selon le sexe des emplois en télétravail, les hommes occupant plus souvent des emplois autonomes professionnels et les femmes des emplois de bureau salariés.

En revanche, les données du sondage et des études de cas se rejoignent en ce qui concerne l'âge et le statut familial. En effet, la majorité des télétravailleurs des monographies ont entre 35 et 45 ans et vivent avec leur conjoint et des enfants. Le sondage a montré que les personnes en télétravail se situent dans cette même classe d'âge, soit 26 à 45 ans, et en plus forte proportion chez les 35-45 ans.



TABLEAU 3

CATÉGORIES D'ÂGE DES TÉLÉTRAVAILLEURS SALARIÉS (210 PERSONNES, SELON LE SONDAGE)	
Catégories d'âge	Pourcentage
Moins de 25 ans	6,0 %
26 à 35 ans	28,2 %
36 à 45 ans	41,7 %
46 à 55 ans	20,4 %
55 ans et plus	3,7 %

#### 4.2 Caractéristiques organisationnelles : types d'emplois

Les recherches montrent que le télétravail peut s'appliquer à différents types d'emplois, notamment aux activités n'exigeant pas une présence constante dans les locaux de l'entreprise, soit en raison de contacts humains à y assurer, soit du fait que certains services doivent être accomplis d'un endroit précis, soit en raison des infrastructures impossibles à transporter en dehors d'un lieu donné (atelier, usine, etc.).

Selon la définition que l'on retient du télétravail ou du travail à domicile, le type d'emploi le plus fréquent variera. Ainsi, le travail à domicile renvoie souvent à du travail manuel effectué à la pièce pour des entreprises manufacturières, alors que si l'on restreint la définition, comme nous l'avons fait, au travail effectué avec des équipements et liens informatiques, on obtient davantage de travail intellectuel, de soutien de bureau, ou encore technicien ou professionnel.

Les professionnels sont les plus nombreux à être en télétravail, qu'il s'agisse de l'ensemble des télétravailleurs ou seulement des télétravailleurs salariés. La prise en compte des travailleurs autonomes fait toutefois grimper le pourcentage de professionnels. Ainsi, selon notre sondage, 35 % des télétravailleurs salariés sont des professionnels, alors que 45 % des télétravailleurs sont des professionnels lorsqu'on inclut les travailleurs autonomes.

Nos études de cas ont montré que ce sont ces catégories d'emploi qui ont bénéficié en premier lieu du télétravail. Pour ces catégories d'emplois, les avantages apparaissent de façon plus évidente pour les employeurs puisque, de toute façon, nombre d'entre eux étaient déjà plus souvent ailleurs qu'au bureau, soit dans d'autres bureaux, en réunion ou sur la route. Pour ces employés, le télétravail permet souvent d'être localisé plus près du territoire de travail qui leur est assigné. Huws, Korte et Robinson (1990) mentionnent par ailleurs que dans certains cas, le télétravail permet d'améliorer le service à la clientèle. Pour d'autres catégories, Huws porte un jugement plus critique (Huws, 1993, 1994, 1996a).

*Le télétravail peut s'appliquer à différents types d'emplois, notamment aux activités n'exigeant pas une présence constante dans les locaux de l'entreprise.*

*Les professionnels sont les plus nombreux à être en télétravail, qu'il s'agisse de l'ensemble des télétravailleurs ou seulement des télétravailleurs salariés.*

Les autres catégories auxquelles s'applique plus généralement le télétravail sont les emplois de cadres et gestionnaires (mais plus souvent de façon pendulaire) et, dans une moindre mesure, les emplois de bureau dans lesquels les tâches sont standardisées et qui nécessitent peu de contacts directs, ce que nous avons pu constater à la fois dans le sondage et les études de cas.

#### **Type d'occupation : ensemble des télétravailleurs salariés**

- **37,5% des télétravailleurs sont des cadres gestionnaires,**
- **35,2% des professionnels,**
- **16,2 % des employés de bureau,**
- **8,3% des techniciens.**

On remarque que la majorité des télétravailleurs se retrouvent dans la catégorie des cadres et des professionnels, ce qui explique le pourcentage élevé de diplômés universitaires. Si l'on ne considère que les télétravailleurs à temps plein à domicile, on constate que les données diffèrent.

#### **Type d'occupation : télétravailleurs salariés à domicile (à temps plein)**

- **25,8% sont des cadres, gestionnaires,**
- **23,6% des professionnels,**
- **45,2% des employés de bureau.**

Cette différenciation nous paraît intéressante puisqu'elle traduit une certaine segmentation du télétravail selon le sexe. En effet, on retrouve, d'une part, des cadres et gestionnaires, plutôt masculins, qui ont pris eux-mêmes la décision de faire du télétravail, généralement un jour par semaine, en vue d'être plus productifs, et, d'autre part, des employées de bureau, en majorité des femmes, qui ont pris la décision de télétravailler, conjointement avec leur employeur (la décision de télétravailler est volontaire, mais soumise à l'acceptation du supérieur), dont 40 % travaillent toujours à domicile à des tâches de secrétariat, de comptabilité et de traitement de textes. Dans nos études de cas, 40 des 63 personnes interviewées étaient à plein temps à la maison (63 %), et il s'agissait souvent d'emplois de bureau.

À l'instar de ce qu'indiquent Felstead et Jewson (2000), il y a une différence importante dans l'autonomie et le pouvoir de décision des deux groupes au regard de leur travail. Les cadres et gestionnaires décident seuls de travailler de temps en temps à la maison et ont peu de comptes à rendre à cet égard (d'autant plus que les heures effectives de travail des cadres et professionnels dépassent généralement les heures normales de travail; cf. Tremblay et Villeneuve, 1998a). À l'inverse, les employées de bureau doivent obtenir l'accord de leur supérieur, même si elles doivent aussi généralement être volontaires pour faire du télétravail; de façon

***Les cadres et gestionnaires décident seuls de travailler de temps en temps à la maison et ont peu de comptes à rendre à cet égard tandis que les employées de bureau doivent obtenir l'accord de leur supérieur.***

générale, ces catégories professionnelles ne font que les heures prescrites et elles ont effectivement des heures habituelles inférieures à celles des cadres et professionnels (Tremblay et Villeneuve, 1998a). D'ailleurs, nombre de télétravailleuses de nos études de cas craignaient une remise en question de leur situation par leur supérieur immédiat ou leur employeur (c'est d'ailleurs ce qui les conduisait à accepter des normes de productivité supérieures; nous y reviendrons).

Nous avons traité des deux pôles des catégories professionnelles sur le plan de l'autonomie et du pouvoir de décision; rappelons qu'un certain nombre de professionnels se trouvent entre les deux. En général, les professionnels ont choisi de travailler à domicile pour avoir plus d'autonomie et de tranquillité dans leur travail; il s'agit, selon notre sondage, de traducteurs, de concepteurs Web, de gens qui font d'autres types de travaux informatiques, qui ont pris la décision de télétravailler, seuls ou conjointement (47 %) avec leur employeur.

Dans nos études de cas, les personnes en télétravail étaient parfois des professionnels, mais plus souvent des employés de bureau. Les données du tableau présenté plus haut concernant les télétravailleurs confirment le fait que les employés de bureau sont plus fréquemment à temps plein à la maison, alors que les professionnels et gestionnaires n'y sont qu'une partie du temps et cela correspond aux observations faites dans les organisations étudiées. En effet, la plupart des télétravailleurs à temps plein étaient des employés de bureau. Les cadres ne se retrouvent dans une situation de télétravail qu'à temps partiel ou occasionnellement.

### 4.3 Type de tâches

Dans les recherches et écrits sur le télétravail, on considère généralement qu'un certain type de tâche se prête mieux au télétravail que d'autres, mais nos études de cas semblent indiquer que les superviseurs considèrent plutôt que ce sont les caractéristiques à la fois de l'individu et des tâches qui permettent de déterminer si une situation donnée convient au télétravail.

Quoi qu'il en soit, notre sondage indique que les tâches effectuées par les télétravailleurs à leur domicile ont certains éléments en commun. Dans le cas des personnes qui ne font qu'une partie de leur travail à domicile (cadres et gestionnaires), ce sont plutôt des tâches administratives, des tâches de rédaction, de comptabilité ou autres qui sont effectuées à domicile. Parmi les autres tâches effectuées à domicile, nombre d'entre elles le sont également sur ordinateur, en particulier des tâches de conception de logiciel et de sites Web ou de l'infographie, souvent le fait de travailleurs autonomes dans ce dernier cas.

***Les employés de bureau sont plus fréquemment à temps plein à la maison, alors que les professionnels et gestionnaires n'y sont qu'une partie du temps.***

TABLEAU 4

TÂCHES EFFECTUÉES PAR LES TÉLÉTRAVAILLEURS		
Type de tâche	Autonomes	Salariés
Rédaction et traitement de texte	23,5 %	35,1 %
Comptabilité	17,5 %	18,55 %
Gestion/administration	10,2 %	16,6 %
Conception de logiciel et de sites Web	14 %	11,4 %
Envoi, réception et traitement de courriel	6,7 %	15,2 %
Dessin assisté par ordinateur, infographie	15,1 %	2,8 %
Traduction	8,8 %	0,9 %

Selon Hafer (1992), les restrictions sur le type d'emploi s'appliqueraient surtout au télétravail à temps plein. Cependant, selon ce même auteur, de multiples emplois peuvent s'accomplir en télétravail si l'employé s'absente du bureau seulement de une à deux journées. Bien que le télétravail soit plus approprié pour un emploi fondé sur une contribution individuelle, le télétravail à temps partiel peut s'appliquer à des emplois où le travail en équipe est requis et où certaines tâches peuvent être réalisées à distance. Les nouvelles technologies d'échange informatique à distance (collecticiels, Netmeeting et autres logiciels d'échanges de groupe) pourraient faciliter le travail en équipe à distance, mais peu de salariés en disposent et il semble peu probable que cela se développe, surtout dans les emplois de bureau où le télétravail vise souvent une meilleure concentration et un meilleur isolement des individus.

#### 4.4 Secteur d'activité et taille de l'organisation

Selon les recherches, la fréquence du télétravail semble plus importante dans certains secteurs, mais en général, cela dépend de la définition du télétravail retenue. En effet, si l'on inclut l'ensemble des personnes travaillant à domicile, à partir d'une définition large, on retrouvera des personnes faisant du travail manuel, à la pièce, pour des donneurs d'ordres dans le secteur manufacturier, comme on retrouvera des gens faisant du travail de nature administrative ou de bureau. La fréquence du télétravail peut ainsi paraître liée à des secteurs d'activité particuliers selon la définition que l'on retient du télétravail ou du travail à domicile. Aussi, si l'on retient une définition large, on retrouvera le télétravail dans nombre de secteurs, alors que plus la définition est étroite, plus certains secteurs risquent d'être exclus. Il faut toutefois noter que c'est davantage

*La fréquence du télétravail peut ainsi paraître liée à des secteurs d'activité particuliers selon la définition que l'on retient du télétravail ou du travail à domicile.*

le type de tâche réalisé que le secteur qui limite la possibilité de faire du télétravail. En effet, des employées de bureau faisant de la saisie de données pour une entreprise manufacturière peuvent fort bien être en télétravail, alors que les ouvriers sur la chaîne de production de cette même entreprise le pourront difficilement. Les employées attachées au service à la clientèle en face à face le peuvent aussi difficilement, alors qu'elles le pourront si le service à la clientèle est offert au téléphone ou par voie télématique.

Ainsi, c'est plus le type de tâche qui détermine la possibilité de faire du télétravail que le secteur d'activité. Nous nous sommes toutefois intéressés au secteur d'activité, entre autres parce que nous voulions voir si le télétravail était plus fréquent dans le privé ou dans le public. Nous avons pu constater qu'il domine surtout dans les services privés et publics, selon les données de notre sondage (voir tableau 5). De fait, dans nos études de cas, on retrouve aussi des employés de bureau et professionnels rattachés au secteur public et à des entreprises privées de services. Voici la répartition obtenue dans notre sondage.

*C'est plus le type de tâche qui détermine la possibilité de faire du télétravail que le secteur d'activité.*

TABLEAU 5

SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION (EN %)	
Secteurs d'activité de l'entreprise	Pourcentage
Secteur public (administration, santé, éducation)	24,6 %
Secteur manufacturier, industriel (transport, construction, manufacturier)	13 %
Secteur des services (services financiers, aux entreprises, aux particuliers, publicité, ventes, informatique et autres services)	58,3 %
Secteur agricole	2,8 %
Autres	1,4 %

Dans le secteur des services, pourvu que l'interaction avec le client, les collègues et les supérieurs n'ait pas à se réaliser sur le lieu de travail, le télétravail est une option assez fréquemment utilisée, surtout dans les secteurs financiers, banques et assurances, et dans les services de haute technologie, selon notre sondage. Rappelons que, dans la fonction publique canadienne, à la suite d'une politique pilote du Conseil du trésor, le télétravail touchait en 1992 quelque 5 000 fonctionnaires d'une douzaine de ministères travaillant à la maison soit à temps plein, soit à temps partiel, soit de façon occasionnelle.

*Il y a souvent écart entre les télétravailleurs et le reste des salariés de l'organisation.*

Pour ce qui est de la taille des entreprises dans lesquelles œuvrent les télétravailleurs, le sondage nous révèle que les télétravailleurs sont plus nombreux à travailler dans une grande entreprise (plus de 500 employés).

- **38,9 % des télétravailleurs travaillent dans une entreprise de 500 employés et plus,**
- **25,5 % dans une entreprise de moins de 10 employés,**
- **24,6 % dans une entreprise ayant entre 10 et 200 employés,**
- **10,2 % entre 200 et 500 employés.**

On remarque cependant que le quart des télétravailleurs proviennent d'entreprises de moins de 10 employés. Nos études de cas ont aussi été réalisées dans de grandes organisations, car il a été difficile de trouver des entreprises de taille plus réduite où le télétravail était offert.

#### **4.5 Conditions de travail**

Felstead et Jewson (2000) notent qu'il y a souvent écart entre les télétravailleurs et le reste des salariés de l'organisation. Cela peut surprendre et s'applique certes plus difficilement en milieu syndiqué, comme c'est le cas dans nos monographies. Cependant, comme la majorité des postes en télétravail sont non syndiqués, on peut se demander si les observations de Felstead et Jewson pour l'Angleterre et d'autres pays, qu'ils ont étudiés à partir de données primaires et secondaires respectivement, tiennent pour le Québec.

Si l'on examine les conditions de travail reliées à l'emploi, voici les données qui ressortent du sondage :

- **84,3 % des télétravailleurs ne sont pas syndiqués,**
- **la majorité (59,2 %) ont un revenu inférieur à 20 000 \$,**
- **24,5 % gagnent 20 000 \$ et 40 000 \$.**

Dans les études sur le terrain, nous avons surtout étudié le télétravail dans le cadre de grandes entreprises publiques ou privées. La syndicalisation variait selon le secteur d'activité. Ainsi, tous les télétravailleurs des organisations publiques étaient syndiqués ainsi que les catégories des employés de bureau et les techniciens dans l'entreprise privée. Tout comme dans les données du sondage, la majorité des télétravailleurs interrogés dans ces entreprises effectuaient du télétravail depuis plus de deux ans.

Lorsqu'on examine le salaire des télétravailleurs, les données du sondage ont de quoi surprendre. En effet, bien que la majorité des personnes ayant déclaré être en situation de télétravail soient des cadres ou des professionnels ayant un diplôme universitaire, 59,2 % gagnent moins de 20 000 \$ par année. Un premier facteur pourrait expliquer cette situation.

Comme nous l'avons vu, le quart des télétravailleurs proviennent d'entreprises de moins de 10 employés, ce qui pourrait à la fois expliquer le faible niveau de syndicalisation ainsi que le niveau peu élevé des salaires. Un deuxième facteur explicatif pourrait être le nombre d'heures de travail hebdomadaires, sur lesquelles nous ne disposons pas d'informations précises, puisqu'il fallait limiter le nombre de questions présentées dans le sondage téléphonique. D'ailleurs, dans les études de cas, les personnes interviewées travaillent toutes à plein temps à domicile et leur salaire est nettement plus élevé; elles travaillent aussi pour de grandes organisations syndiquées, de grandes entreprises de haute technologie ou du secteur public, des organisations où les salaires sont généralement plus élevés que dans les petites entreprises privées. L'ancienneté dans l'emploi peut aussi être un facteur et nous n'avons pas de données sur ce sujet. Enfin, un dernier facteur explicatif pourrait être la catégorie professionnelle spécifique de ces télétravailleurs; en particulier, d'autres données sur les revenus permettent de constater que les domaines du secrétariat et de la conception de sites Web ne sont pas toujours très bien rémunérés. Selon notre sondage :

- **50 à 60 % des télétravailleurs dans le domaine de la conception informatique, site Web, édition et mise en page font moins de 10 000 \$;**
- **66,7 % des télétravailleurs en secrétariat font moins de 10 000 \$;**
- **37 % des télétravailleurs cadres gagnent entre 10 000 \$ et 20 000 \$ et 22,2 % entre 20 000 \$ et 30 000 \$.**

Si l'on compare les salaires déclarés dans le cadre des monographies, on remarque que la majorité des télétravailleurs avaient des revenus se situant entre 30 000 \$ et 40 000 \$ pour les employés de bureau, qui sont en fait majoritairement en fin de carrière, et autour de 60 000 \$ pour les cadres et les professionnels. Ces salaires sont en partie expliqués par l'ancienneté des télétravailleurs au sein de l'organisation. Toutefois, le faible niveau de rémunération des cadres dans le sondage reste inexplicé, à moins qu'il n'y ait sous-déclaration.

#### **4.6 Organisation du travail et autonomie des télétravailleurs**

Si l'on s'intéresse au télétravail et au travail à domicile en général, sans limiter notre analyse aux personnes qui travaillent avec un ordinateur ou un lien télématique, on retrouve dans les recherches et études un portrait assez diversifié de la main-d'œuvre qui se retrouve dans cette situation. Peu de travaux théoriques permettent de faire des distinctions entre les diverses catégories, si ce n'est Felstead et Jewson (2000, p. 16) qui, insatisfaits de l'empirisme qui prévaut dans la majorité des recherches et écrits sur le télétravail, ont présenté une certaine typologie raisonnée.

*Peu de travaux théoriques permettent de faire des distinctions entre les diverses catégories.*



***Dans l'ensemble des personnes travaillant à domicile, ils distinguent deux groupes : les employeurs travaillant à domicile (ou travailleurs autonomes avec employés) et les travailleurs (sans employés) à domicile.***

Dans l'ensemble des personnes travaillant à domicile, ils distinguent deux groupes : les employeurs travaillant à domicile (ou travailleurs autonomes avec employés) et les travailleurs (sans employés) à domicile. Ce dernier groupe se divise encore en deux groupes : ceux qui ont un lien direct avec l'utilisateur final de leur produit (travailleurs autonomes à contrat par exemple) et ceux qui vendent leur travail à un fournisseur, intermédiaire ou employeur. Ce dernier groupe se divise encore en deux : ceux qui peuvent exercer une grande discrétion (ou autonomie dans leur travail), soit les professionnels et les cadres, et ceux qui n'ont que peu d'autonomie ou de discrétion (emplois manuels ou tertiaires routiniers, comme ceux d'employée de bureau, secrétaire, etc.). Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés aux télétravailleurs salariés, donc aux deux derniers groupes évoqués et nous avons effectivement constaté le même type de distinction selon le degré d'autonomie des individus par rapport à la décision de télétravailler et au contenu des tâches effectuées.

L'un des éléments qui permet de caractériser le degré d'autonomie ou de discrétion, outre la catégorie professionnelle comme telle, qui permet souvent d'en présumer, c'est le mode de prise de décision. En effet, la possibilité de prendre soi-même la décision traduit une certaine autonomie, alors que le fait de devoir le faire conjointement avec son employeur suppose un degré d'autonomie plus limité.

Ainsi, sur l'ensemble des répondants au sondage, 48,6 % des individus ont pris la décision conjointement avec leur employeur, alors que pour 45,8 %, il s'agissait d'une décision personnelle. Seulement 5,1 % se sont vu imposer le télétravail par leur employeur, selon le sondage, ce qui s'est confirmé dans nos études de cas, où tous devaient être volontaires pour faire du télétravail. Il est important de rappeler que le télétravail dans les organisations est proposé sur une base volontaire et que l'employé doit d'abord décider s'il souhaite ou non télétravailler. Par contre, dans la majorité des cas, les télétravailleurs sont sélectionnés à partir d'un certain nombre de critères comme l'ancienneté dans l'organisation, le niveau de performance, le type de tâche et ainsi de suite; de fait, la décision finale – même lorsqu'elle est dite conjointe – revient au supérieur immédiat. Le supérieur immédiat peut en effet refuser qu'une personne aille en télétravail, s'il considère qu'elle n'a pas les qualités requises.

Les données du sondage confirment effectivement que les cadres et professionnels ont plus d'autonomie dans la prise de décision relative au télétravail : 58 % des cadres et 47,4 % des professionnels ont pris la décision seuls, alors que pour les employées de bureau, la décision a été prise conjointement dans 85,7 % des cas.

Les données selon le sexe traduisent la ségrégation professionnelle, puisque l'on constate que 55,9 % des hommes ont pris la décision seuls alors que 64 % des femmes l'ont prise conjointement.



Si l'on s'intéresse au statut familial, on note que la majorité des télétravailleurs ont un conjoint et un ou des enfants (47,2 %) ou sont seuls avec enfant(s) (7,4 %). Dans le cas de ceux qui ont un conjoint et des enfants, 54,9 % ont pris la décision personnellement, alors que pour ceux qui sont seuls avec enfant(s), ils ont pris la décision conjointement dans 62,5 % des cas. Les monographies viennent confirmer que le télétravail présente un plus grand intérêt pour les personnes ayant un conjoint et des enfants parce qu'il leur permet de réduire leur temps de déplacement pour être au domicile plus tard le matin et plus tôt le soir, ce qui permet de mieux concilier les obligations professionnelles et familiales. Les entrevues ont par ailleurs indiqué que moins de célibataires optent pour cette formule, notamment en raison de l'isolement plus grand qu'il implique pour ces personnes. Les personnes seules sans enfant représentent néanmoins 19,4 % de l'ensemble des personnes faisant du télétravail.

TABLEAU 6

TYPE DE DÉCISION SELON LA SITUATION FAMILIALE DES TÉLÉTRAVAILLEURS					
Type de décision	Seul avec enfant	Seul sans enfant	Conjoint avec enfant	Conjoint sans enfant	Autre cas
Décision imposée par l'employeur	6,3 %	7,1 %	2,9 %	8,2 %	2,8 %
Décision personnelle	31,2 %	57,1 %	54,9 %	24,5 %	33,3 %
Décision conjointe	62,5 %	35,7 %	41,2 %	67,3 %	66,7 %

De l'ensemble des télétravailleurs salariés interrogés (210), 73,1 % déclarent ne pas avoir d'entente formelle avec leur employeur concernant les conditions de travail; seulement 26,4 % ont signé une entente. Chez les cadres et gestionnaires, 80,2 % n'ont pas signé d'entente, et nous savons que la majorité d'entre eux ont simplement pris la décision seuls. Notons par ailleurs que la plupart des cadres et gestionnaires ne travaillent qu'une journée par semaine à la maison (51,8 % travaillent jusqu'à 20 % du temps à la maison). Pour ce qui est des professionnels, 30,3 % ont une entente avec leur employeur, contre 69,7 % qui n'en ont pas. Enfin, 28,6 % des employés de bureau en ont une, contre 71,4 % qui n'en ont pas. On constate donc que le télétravail repose surtout sur des ententes informelles ou des décisions personnelles individuelles.

*De l'ensemble des télétravailleurs salariés interrogés (216), 73,1 % déclarent ne pas avoir d'entente formelle avec leur employeur concernant les conditions de travail.*

***Plus l'entreprise est grande, plus la probabilité d'avoir une entente avec l'employeur est élevée.***

Ces données diffèrent de celles recueillies pour nos monographies puisque la grande majorité des télétravailleurs interrogés dans les études de cas ont signé une entente (même si certains ne se rappellent pas les détails des clauses de l'entente). Cette entente décrit en général de façon très claire les conditions dans lesquelles doit s'exercer le télétravail. Ces ententes peuvent comprendre les horaires de travail, les mesures de sécurité à adopter pour préserver la confidentialité des informations et des données, ainsi que les conditions de retour au bureau. De façon générale, elles ne remettent pas en cause les conventions collectives, sauf dans certains cas où l'on peut exiger du télétravailleur une productivité égale ou supérieure à celle du bureau.

Dans le cas des professionnels et des cadres visés dans les études de cas, comme la plupart font du télétravail occasionnel ou à temps partiel, les conditions ne semblent pas aussi strictes et ces derniers ne signent en général pas d'entente spécifique.

Dans les résultats du sondage, on observe que plus l'entreprise est grande, plus la probabilité d'avoir une entente avec l'employeur est élevée. En effet, 36,8 % des télétravailleurs qui ont signé une entente travaillent pour une entreprise ayant 500 employés et plus, comparativement à 22,8 % pour une entreprise entre 10 et 50 employés et 12 % entre 200 et 500 employés.

Pour ce qui est du secteur d'activité :

- **65 % des télétravailleurs ayant une entente œuvrent dans le secteur des services privés,**
- **26 % dans le secteur public,**
- **7 % proviennent du secteur manufacturier.**

En ce qui concerne le mode d'exercice du travail, nos monographies indiquent que les télétravailleurs se sentent assez libres dans leur situation de télétravail, même si certains pourraient être contrôlés à distance, par le biais des systèmes informatiques sur lesquels ils travaillent. De fait, le temps de branchement peut, pour plusieurs, faire l'objet de surveillance, même si la pratique semble en fait peu fréquente.

Felstead et Jewson (2000) ont aussi évoqué la possibilité que le télétravail donne lieu à une différenciation des tâches entre les personnes qui travaillent au bureau et celles qui travaillent à domicile. Nos monographies ont aussi apporté des éléments intéressants concernant le contenu du travail et son évolution dans le cadre du télétravail. Nos entrevues ont permis de constater que la majorité des télétravailleurs (les deux tiers des 63 personnes) avaient fondamentalement le même type de travail qu'au bureau; par contre, plusieurs de ces personnes considéraient être plus autonomes pour résoudre des problèmes en cours de travail et pouvaient même acquérir des compétences ou connaissances nouvelles puisqu'elles devaient se débrouiller seules à domicile, alors qu'elles auraient peut-être fait appel à des collègues au bureau.

Il faut noter toutefois que 20 des 63 télétravailleurs (soit un tiers) dans trois organisations différentes ont vu leurs tâches être transformées. Des situations différentes sont observées. Dans certains cas, le contenu du travail est moins prestigieux, en ce sens que les télétravailleurs sont sur un segment de marché moins prestigieux que ceux restés au bureau (clientèle affaires par opposition à celle des particuliers). Dans d'autres, le contenu du travail est moins varié puisque les tâches à effectuer en télétravail doivent être plus définies. Ces deux situations sont plutôt négatives sur le plan du contenu des tâches et de la possibilité de développer de nouvelles compétences et connaissances. En revanche, certains télétravailleurs se sont délestés de certaines tâches moins intéressantes (impression et tri de documents), puisqu'ils transmettent leurs documents par courriel au bureau et les tâches d'impression et de tri sont effectuées par des personnes demeurées au bureau. Cette différenciation des contenus de travail est certes une dimension importante à avoir à l'esprit lorsqu'on développe le télétravail.

Comme il y a rarement d'entente spécifique à cet égard, les évolutions peuvent parfois se faire « naturellement », sans vraiment que l'on ait décidé d'une évolution dans un sens ou dans l'autre (diversification ou standardisation des tâches, déqualification ou requalification), mais il faut en tenir compte puisque tant les télétravailleurs que les personnes demeurées au bureau peuvent s'en plaindre ou s'en réjouir, selon le cas. Sur un plan sociétal, comme on parle de plus en plus de l'organisation apprenante, de l'importance des défis et de l'apprentissage pour conserver la motivation au travail des individus et développer l'innovation et la créativité dans l'organisation, ces aspects sont importants à considérer. On pourrait recommander qu'ils fassent toujours l'objet d'une certaine attention avant d'aller de l'avant dans un projet de télétravail.

Ce qu'il faut surtout retenir de cette section, c'est que les conditions de travail, l'autonomie et la discrétion dans le travail comme dans la prise de décision varient selon les catégories professionnelles et selon le sexe; nos données de sondage l'ont clairement montré. Les femmes sont plus concentrées dans les activités de comptabilité, de traduction, de traitement de textes et de secrétariat, et elles doivent plus souvent prendre la décision conjointement avec leur employeur. Les hommes sont plus concentrés dans les postes de cadres, gestionnaires, professionnels et techniciens; ils peuvent plus souvent prendre personnellement la décision de télétravailler. Cela confirme qu'il y a segmentation du marché du télétravail, comme il y a segmentation du marché du travail en général. Peu d'études sur le télétravail ont abordé cette dimension, car plusieurs ne portent que sur une catégorie professionnelle donnée ou alors une seule entreprise. Cependant, l'ouvrage de Felstead et Jewson (2000), que nous avons reçu récemment, a permis de confirmer l'analyse que nous faisons d'une forme de segmentation dans le télétravail.

***La différenciation des contenus de travail est certes une dimension importante à avoir à l'esprit lorsqu'on développe le télétravail.***

***Les conditions de travail, l'autonomie et la discrétion dans le travail comme dans la prise de décision varient selon les catégories professionnelles et selon le sexe.***



## 5. ÉVALUATION DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

### 5.1 Avantages du télétravail

Lorsqu'on interroge les télétravailleurs du sondage sur les avantages qu'ils voient en premier lieu à télétravailler, voici les réponses données par l'ensemble des télétravailleurs salariés, ainsi que par ceux qui travaillent à plein temps à domicile, que nous avons voulu distinguer :

TABLEAU 7

AVANTAGES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL		
Avantages	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
Horaires plus souples	29,1 %	44,9 %
Déplacements au bureau évités	22,4 %	20,0 %
Productivité accrue	7,3 %	4 %
Possibilité de rester près de sa famille	4,2 %	4 %
Meilleure qualité de travail	3,6 %	4 %

Par ailleurs, si l'on prend l'ensemble des télétravailleurs, les travailleurs autonomes inclus, les horaires plus souples viennent toujours au premier rang, avec 30 %, suivi du fait d'éviter les déplacements avec 24 %. Les données détaillées indiquent que les cadres révèlent un peu plus souvent que le télétravail leur permet d'être plus productifs (8 %); si l'état des connaissances montre que les entreprises ont souvent pour premier objectif d'accroître la productivité et de réduire les coûts, le télétravail semble surtout apporter des avantages individuels aux télétravailleurs.

Alors que nombre de recherches mettent l'accent sur les difficultés accrues d'articulation emploi-famille dans le contexte actuel (Tremblay et Villeneuve, 1997, 1998a, 1998b) et que plusieurs écrits voient la conciliation emploi-famille comme un avantage du télétravail, d'autres indiquent qu'il y a des risques d'un plus grand conflit entre famille et emploi. Dans notre sondage, la conciliation des activités professionnelles et familiales

***On peut dire que le fait de bénéficier d'horaires plus souples et d'éviter les déplacements au bureau peut faciliter l'articulation emploi-famille.***

***L'accès au temps et à l'espace dans la maison peuvent faire l'objet de négociations et d'ajustements plus difficiles et plus souvent répétés dans le cas des femmes.***

ne ressort pas directement comme avantage majeur. Dans une autre enquête (Tremblay et Amherdt, 2000), nous avons constaté que les horaires flexibles sont rarement offerts par les entreprises du secteur privé (moins d'une entreprise sur cinq offrait un aménagement des horaires ou horaires flexibles), de sorte que l'on comprend que les télétravailleurs qui en bénéficient les voient comme un avantage important. Par contre, on peut dire que le fait de bénéficier d'horaires plus souples et d'éviter les déplacements au bureau peut faciliter l'articulation emploi-famille. De fait, les entrevues révèlent que la grande majorité des télétravailleurs considèrent que cela leur permet d'avoir plus de temps avec la famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs enfants, pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin et les accueillir au retour (quitte à reprendre le travail après). Plusieurs disent pouvoir intercaler des tâches ménagères dans leur journée de travail et se libérer ainsi plus de temps pour le week-end. Ainsi, selon une télétravailleuse :

« J'ai de meilleures relations avec ma famille. La vie familiale, pour moi, s'est considérablement enrichie. Deux heures et demie par jour à consacrer à ma famille, ça compte. Surtout le matin et en fin d'après-midi. »

Ainsi, si certains écrits soulignent les risques de conflit accru entre l'emploi et la famille en situation de télétravail, les personnes que nous avons interviewées rapportent qu'elles sont arrivées à établir des règles, à s'identifier un espace de bureau respecté par la famille. Les premières semaines ou mois ont parfois été plus difficiles, mais après une période d'adaptation, conjoint et enfants semblent avoir compris que le parent est au travail. Notons toutefois que Felstead et Jewson (2000) semblent moins optimistes à cet égard et affirment que les femmes ont souvent plus de difficulté à faire comprendre aux membres de la famille qu'elles travaillent à la maison et que l'on ne doit pas s'attendre à ce qu'elles puissent intégrer toutes les tâches ménagères à leur horaire de travail. Ils soutiennent que l'accès au temps et à l'espace dans la maison peuvent faire l'objet de négociations et d'ajustements plus difficiles et plus souvent répétés dans le cas des femmes. Ce n'est toutefois pas ce qu'ont révélé nos études de cas; il faut cependant noter que nombre de ces télétravailleurs étaient assez âgés, en fin de carrière, de sorte que les problèmes d'articulation emploi-famille ne sont peut-être pas très importants pour eux, leurs enfants ayant vraisemblablement dépassé les âges critiques, soit les années précédant l'adolescence (quoique celle-ci puisse apporter d'autres problèmes !).

Par ailleurs, alors que les recherches sur l'articulation emploi-famille (Tremblay et Villeneuve, 1998a et b) évoquent de plus en plus les difficultés de conciliation associées à la prise en charge de parents malades ou de personnes handicapées, ce type de situation ne s'est pas présenté dans

nos études de cas. Une recherche antérieure sur l'articulation emploi-famille (Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2000) n'avait pas non plus permis de confirmer que la prise en charge de parents âgés ou malades soit un problème important. Les données sur le vieillissement (Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay, 1998) et nombre d'études le laissent penser, mais nous n'avons pas pu confirmer que certains voyaient dans le télétravail une solution à ce type de problème.

Les monographies et le sondage nous révèlent donc à peu près les mêmes intérêts de la part des télétravailleurs, et ces observations se rapprochent de ce que l'état des connaissances indiquait. Si la flexibilité des horaires apparaît comme le premier avantage dans le sondage, et le deuxième, la réduction du temps de déplacement, ce dernier apparaît comme le premier avantage dans les études de cas. Cela n'étonne pas lorsqu'on sait que la majorité des télétravailleurs que nous avons interrogés avaient en moyenne de une heure à deux heures de déplacement par jour. Voici quelques témoignages tirés des monographies :

« Ça me prenait une heure et quart pour aller travailler au centre-ville quand il n'y avait pas de problèmes. Ces deux heures trente de déplacement ont pesé le plus dans la balance pour le télétravail. »

« Il fallait que je me lève à 5 h 30 pour aller travailler... Des fois la circulation était une catastrophe et j'arrivais en retard. Maintenant, je dors jusqu'à 6 h 30. »

La réduction des déplacements a, selon les télétravailleurs, un impact appréciable sur la diminution de la fatigue et du stress. Ils associent prioritairement cette réduction du stress à la réduction du temps de déplacement, mais aussi à un meilleur contrôle sur le travail et à la diminution des interruptions qu'ils devaient subir au bureau. Certains ont noté qu'ils étaient parfois un peu plus stressés parce qu'ils ne pouvaient avoir recours à des collègues lorsqu'ils n'avaient pas la réponse à la question d'un client au téléphone, mais, à leur avis, cela pouvait aussi permettre de développer ses propres compétences en effectuant ses propres recherches, plutôt que de faire appel aux collègues.

De plus, même si certains doivent assurer une productivité supérieure pour pouvoir demeurer en télétravail (norme formelle ou informelle), ils ne considèrent pas que cela accroisse leur stress, au contraire. En effet, ils se considèrent souvent plus productifs qu'au bureau en raison de la réduction des interruptions et des dérangements caractéristiques du bureau. Le seul effet négatif sur leur productivité serait, pour certains, le fait de disposer d'équipements informatiques parfois plus lents qu'au bureau, ou encore de lignes téléphoniques ralentissant la transmission d'information.

*Si la flexibilité des horaires apparaît comme le premier avantage dans le sondage, et le deuxième, la réduction du temps de déplacement, ce dernier apparaît comme le premier avantage dans les études de cas.*

*La réduction des déplacements a, selon les télétravailleurs, un impact appréciable sur la diminution de la fatigue et du stress.*

*Ils se considèrent souvent plus productifs qu'au bureau en raison de la réduction des interruptions et des dérangements caractéristiques du bureau.*

***Un bon nombre des personnes interrogées n'avaient pas le choix de leur horaire de travail, soit parce qu'elles doivent répondre à la clientèle au téléphone ou pour d'autres raisons.***

***Les télétravailleurs sont unanimes à constater qu'ils vivent moins de stress et de fatigue en raison de la réduction de leur temps de déplacement.***

Si la plupart des télétravailleurs du sondage considèrent la flexibilité comme le premier avantage, certaines personnes interviewées n'en bénéficient pas. En effet, un bon nombre des personnes interrogées n'avaient pas le choix de leur horaire de travail, parce qu'elles doivent répondre à la clientèle au téléphone ou pour d'autres raisons.

La flexibilité des horaires n'est en fait possible que pour certains types de tâches ou d'emplois. Comme nous l'avons vu dans notre étude de cas, un certain nombre de télétravailleurs ayant des tâches standardisées ont des horaires fixes qui ne diffèrent pas de ceux qu'ils avaient au bureau. Ainsi, selon le témoignage d'un employé de bureau répondant au téléphone :

« Il n'y a pas eu vraiment de changement [...] Ce n'est pas comme les gens qui peuvent commencer à travailler à 11 h s'ils le veulent. Pour nous, les heures de travail n'ont pas changé, on n'a aucune souplesse. Tout est enregistré, chacun des appels est inscrit. Donc, aucune flexibilité, c'est comme au bureau. »

Ainsi, on peut considérer que ces personnes jouissent de moins d'autonomie ou de discrétion que d'autres (Felstead et Jewson, 2000). Pour cette catégorie de travailleurs, l'intérêt pour le télétravail n'est pas, contrairement au sondage, « les horaires souples ». Le premier intérêt exprimé se trouve dans la réduction du temps de déplacement, qui diminue le stress, la fatigue, et permet aussi de consacrer plus de temps à sa famille.

La réduction des déplacements est un avantage relevé dans la plupart des études. Dans notre étude de cas, les télétravailleurs sont unanimes à constater qu'ils vivent moins de stress et de fatigue en raison de la réduction de leur temps de déplacement. La réduction des déplacements permet à plusieurs de profiter de plus de sommeil, de consacrer plus de temps aux activités familiales, sportives et récréatives, comme en témoignent ces télétravailleurs :

« Beaucoup moins de fatigue. C'est incroyable la différence. Ça n'a quasiment pas de bon sens que ma fatigue ait diminué autant juste pour une question de transport. Quand on parle de une heure et demie de sommeil en plus le matin, c'est beaucoup. »

« Depuis que je suis en télétravail, j'ai commencé à faire énormément d'activités physiques à l'extérieur. Avant j'arrivais vers 18 h, tu es fatigué et ta soirée est faite.»



Pour ce qui est d'une meilleure qualité du travail, les télétravailleurs questionnés ont rapporté que l'environnement de travail à domicile moins bruyant qu'au bureau, la diminution des interruptions (des collègues, des pauses plus longues, etc) sont des facteurs qui contribuent à l'amélioration de la qualité du travail; toutefois, ce facteur ne ressortait pas comme un avantage majeur dans les données du sondage. Par ailleurs, la diminution de stress et de la fatigue explique, selon les télétravailleurs, le meilleur service donné à leurs clients.

« Ma performance a changé pour le mieux.  
On est plus tranquille pour faire une recherche,  
tu n'as pas cinquante personnes qui parlent à côté de toi.  
Tu es plus concentré, il y a moins de bruits [...] »

« Quand quelqu'un subit moins de stress, il est plus disponible  
pour réfléchir et donner une meilleure réponse au client. »

Dans notre étude, nous avons aussi recueilli l'opinion des supérieurs immédiats au sujet des avantages perçus du télétravail. L'avantage le plus évident à leurs yeux, c'est que la performance et la productivité des télétravailleurs sont décidément meilleures qu'au bureau. Certains ont même signalé que des employés ayant eu des problèmes au bureau fournissent une meilleure performance à l'extérieur du bureau.

« Je trouve que les employés sont devenus tellement heureux  
d'être à la maison qu'ils développent un enthousiasme face au travail. Une  
employée en particulier qui avait plusieurs années de service et qui était  
désabusée, quand on la voyait en télétravail, elle était complètement  
transformée, radieuse. Ça a eu un gros impact sur sa motivation. »

« La productivité a augmenté, les délais de traitement se sont améliorés,  
le taux d'absentéisme a diminué de beaucoup. On a vraiment réglé des  
problèmes avec des employés : un employé qui n'arrivait jamais à l'heure  
s'est retrouvé en télétravail et en deux ans et demi, il n'a été en retard  
(pour commencer son travail) qu'une ou deux fois. »

Il est intéressant de noter que plusieurs des avantages du télétravail sont interreliés, la plupart découlant de la réduction du temps de déplacement, avantage relevé par les personnes interviewées. En effet, le temps épargné permet au télétravailleur de consacrer plus de temps à sa famille; en diminuant le stress et la fatigue, il rendrait les personnes plus productives et leur travail, de meilleure qualité.

***La diminution de stress et de la fatigue explique, selon les télétravailleurs, le meilleur service donné à leurs clients.***

***La performance et la productivité des télétravailleurs sont décidément meilleures qu'au bureau.***

***Le temps épargné permet au télétravailleur de consacrer plus de temps à sa famille; en diminuant le stress et la fatigue, il rendrait les personnes plus productives et leur travail, de meilleure qualité.***

## 5.2 Inconvénients du télétravail

Pour ce qui est des inconvénients reliés au télétravail, les résultats obtenus dans le sondage concordent avec l'état des connaissances et les recherches antérieures. Les voici pour l'ensemble des télétravailleurs salariés et ceux qui sont à plein temps à domicile.

TABLEAU 8

INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL		
Inconvénients	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
Pas de collègues de travail	15,4 %	24,0 %
Isolement	10,4 %	–
Travaille davantage ou trop	9,8 %	8,0 %
Difficulté à se motiver, à se discipliner	5,8 %	–
Conflit entre le travail et la famille	5,0 %	–
Aucun inconvénient	26,3 %	20,0 %

*L'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients.*

On constate donc que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les individus qui sont à plein temps à domicile. L'isolement vient au second rang<sup>3</sup>. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur, bien qu'il soit évoqué dans les écrits sur le télétravail; il concerne surtout les cadres et ceux-ci ne travaillent pas nécessairement davantage à domicile qu'ils ne le feraient au bureau. La difficulté à se motiver ou à se discipliner et le conflit travail-famille sont aussi évoqués, mais par des pourcentages très réduits. On le constate, le quart des gens ne voient aucun inconvénient et ceux qui en voient sont peu nombreux à identifier chacun des inconvénients.

Sur le plan individuel, l'espace de travail se déstructure et peut amener une certaine confusion entre le lieu de travail, l'univers familial et les loisirs. Felstead et Jewson (2000), entre autres, font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs, et ce, tant sur le plan temporel que spatial. Cependant, nos études de cas nous ont montré que les télétravailleurs interrogés semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner tout en conciliant. Il

3. Le total est inférieur à 100 % parce que d'autres réponses données étaient inférieures à 5 %.

faut noter toutefois que plusieurs des télétravailleurs interrogés voient le télétravail comme un avantage non garanti, qui pourrait leur être retiré, et de ce fait, ils pourraient diminuer l'importance des difficultés ou inconvénients subis. De fait, selon Montreuil (2001), ils pourraient avoir tendance à diminuer l'importance des troubles musculo-squelettiques ou autres afin de conserver cet avantage. Ainsi, on peut penser qu'ils pourraient notamment avoir tendance à réduire l'importance des inconvénients, ou à ne pas trop se plaindre, afin de s'assurer de ne pas avoir à retourner au bureau. Comme nous avons pu le constater, au-delà des avantages du télétravail, il semble que ce soient souvent les inconvénients et les conditions pénibles de travail au bureau (bruit, interruptions, mauvaises conditions de lumière ou d'air, etc.) que les télétravailleurs essaient d'éviter. Par ailleurs, la décentralisation du travail engendre une forme d'isolement social, mais peut du même coup créer de nouvelles possibilités de socialisation à l'échelle locale (près du domicile). Dans nos cas, nous avons pu constater que l'isolement est mentionné par les télétravailleurs comme inconvénient, mais il les affecte moins que ne le laissent supposer certaines études.

« Je ne peux pas dire que je suis isolé socialement [...] Mais la camaraderie du bureau m'a manqué au début [...] En télétravail, on devient de plus en plus sauvage. Moi, j'ai un sentiment d'appartenance avec mon groupe de télétravailleurs. »

« Vous n'avez plus de contacts avec les collègues du bureau, mais plus de contacts avec les télétravailleurs. Ça ne me dérange pas, ça ne m'a pas affecté négativement [...] J'ai une vie sociale très occupée en dehors du bureau. »

Nos entretiens nous ont révélé que faute de participer aux activités sociales de l'entreprise, les télétravailleurs développaient des réseaux de proximité avec leurs voisins ou de nouvelles activités de loisirs auxquels ils pouvaient participer parce qu'ils avaient plus de temps. On a constaté que si l'isolement constituait une réalité du télétravail, peu de télétravailleurs semblaient y accorder une grande importance et ils compensaient par d'autres activités.

Il est curieux de constater que, comme le mentionnent Chapman *et al.* (1995), l'impact négatif de l'isolement social fréquemment cité dans la documentation a rarement été relevé lors des études sur les télétravailleurs. D'ailleurs, dans toutes les entretiens que nous avons menés, les télétravailleurs ont déclaré que les avantages du télétravail étaient supérieurs aux inconvénients et l'ensemble des télétravailleurs interviewés ont dit qu'ils ne retourneraient au bureau que forcés et contraints. Certains télétravailleurs en fin de carrière déclaraient même qu'ils préféreraient prendre leur préretraite plutôt que de retourner au bureau. Il faut rappeler que plusieurs travaillent dans de grandes organisations bureaucratiques et ne semblaient pas bénéficier auparavant d'un environnement de travail très stimulant au bureau.

***Au-delà des avantages du télétravail, il semble que ce soient souvent les inconvénients et les conditions pénibles de travail au bureau que les télétravailleurs essaient d'éviter.***

***Si l'isolement constituait une réalité du télétravail, peu de télétravailleurs semblaient y accorder une grande importance et ils compensaient par d'autres activités.***

***Pour les supérieurs le principal inconvénient du télétravail est le manque de participation des télétravailleurs aux activités planifiées par l'organisation.***

***Selon les superviseurs, les télétravailleurs considèrent le télétravail comme un acquis; ceci les amène à perdre de la polyvalence, à se cantonner à leur tâche et à refuser les autres mandats.***

Pour ce qui est des supérieurs des télétravailleurs que nous avons interrogés, ils ont mentionné que le principal inconvénient du télétravail était le manque de participation des télétravailleurs aux activités planifiées par l'organisation et auxquelles on souhaite qu'ils participent, sans toutefois vouloir les leur imposer. En effet, on remarque que les télétravailleurs installés depuis une longue période en télétravail ont des réticences à revenir au bureau même pour des réunions ou des formations. Par ailleurs, ils se plaignent souvent du peu de formation qui leur est offert; ils semblent penser que les formations qui leur sont proposées ne sont pas nécessairement les plus importantes pour eux, et qu'il s'agit parfois d'un motif fallacieux pour les amener à se présenter au bureau.

« Revenir au bureau pour les télétravailleurs, c'était un calvaire. C'est vraiment un élément négatif [...] Ils sont vraiment déconnectés. Pour ceux qui étaient déjà peu impliqués au bureau, ils sont tellement bien dans leur cocon qu'ils ne veulent plus rien savoir. »

« En tant que superviseur, ça me fatigue parce que je me dis que j'ai une équipe qui ne participe pas et qui ne veut pas participer. Je trouve ça dommage pour eux parce qu'ils manquent de belles opportunités d'apprendre de nouvelles choses et de s'enrichir. »

Il est vrai que si l'on considère les écrits sur l'importance de l'apprentissage par la collaboration, par l'échange avec des pairs, ainsi que les écrits sur l'importance des connaissances tacites, acquises informellement dans le cadre du travail, on peut certes s'inquiéter du fait que les individus soient ainsi isolés. Il faut dire aussi que les personnes interrogées nous ont confié qu'elles n'avaient plus tellement d'aspirations de promotion ou de carrière ascendante, de sorte que leur attitude à cet égard s'explique. C'est toutefois un aspect dont il faudrait tenir compte du point de vue sociétal, puisque si l'on considère qu'il est important pour une société de reposer sur des organisations apprenantes, il faut certes prévoir des mécanismes (courriel, *chatgroup*, téléapprentissage, *Netmeeting* et autres logiciels par exemple) pour favoriser la participation des télétravailleurs aux échanges du bureau et à l'apprentissage.

Les superviseurs remarquent par ailleurs que les télétravailleurs considèrent le télétravail comme un acquis; ceci les amène à perdre de la polyvalence, à se cantonner à leur tâche et à refuser les autres mandats. Compte tenu de l'expérience que détiennent la grande majorité des télétravailleurs et étant donné ce comportement, l'organisation en arrive à perdre non seulement le partage de l'expertise avec les plus jeunes à l'interne mais aussi une certaine mobilité du personnel, souvent jugée bénéfique pour l'organisation comme pour les individus. En effet, plusieurs télétravailleurs ne regardent même plus les offres d'emplois à l'interne et certains refusent même des promotions si elles ne concernent pas un poste en télétravail.

### 5.3 Satisfaction générale

Comme la très grande majorité des télétravailleurs sont volontaires pour être en télétravail (94 % selon notre sondage), le niveau général de satisfaction est élevé. Voici les résultats obtenus des télétravailleurs du sondage.

TABLEAU 9

NIVEAU DE SATISFACTION DES TÉLÉTRAVAILLEURS		
Niveau de satisfaction	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
Très satisfait	63,4 %	68,0 %
Assez satisfait	34,0 %	28,0 %
Peu satisfait	1,6 %	4,0 %
Pas du tout satisfait	1,0 %	0 %

On observe ici que les niveaux de satisfaction sont très élevés; cette situation se vérifie aussi dans nos études de cas. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la grande majorité des télétravailleurs interviewés refuseraient de retourner dans un bureau traditionnel si on le leur proposait; certains envisageraient même d'arrêter de travailler, surtout les personnes proches de leur retraite. Ceux d'âge intermédiaire y retourneraient s'ils y étaient contraints, mais cette situation aurait des répercussions importantes sur leur motivation.

« Moi, quelqu'un m'offrirait 5000 \$ de plus par année, je crois que je refuserais. La plupart des postes qui sont offerts sont au bureau. Je pense peut-être de cette manière parce que je suis proche de la retraite. J'aime faire mon travail à la maison et ça me satisfait. »

« Si j'étais obligée, je retournerais au bureau, mais si on me donne le choix, je reste ici. Je trouve qu'on a une meilleure qualité de vie personnelle. »

« Il n'y a pas grand-chose qu'on pourrait me dire pour retourner au bureau [...] Je ne suis pas intéressé à aller travailler dans un autre poste pour 15 \$ de plus par semaine; je les économise ici. »

***La grande majorité des télétravailleurs interviewés refuseraient de retourner dans un bureau traditionnel si on le leur proposait; certains envisageraient même d'arrêter de travailler.***

**Le télétravail apparaît particulièrement attrayant aux personnes qui œuvrent dans un environnement de travail bruyant, répétitif et routinier et qui exige peu de relations de travail avec des collègues.**

**La plus grande insatisfaction des télétravailleurs provient de l'aspect technologique.**

Si l'on observe d'autres variables dans le sondage, on note des différences en ce qui concerne le temps passé à télétravailler et le niveau de satisfaction. En effet, 81,3 % des télétravailleurs qui passent entre 20 et 30 % de leur temps en télétravail affichent le plus haut niveau de satisfaction (très satisfait), suivi des télétravailleurs à temps plein à domicile avec 68 %. Dans nos études de cas, rappelons que nous avons remarqué que le télétravail apparaît particulièrement attrayant aux personnes qui œuvrent dans un environnement de travail bruyant, répétitif et routinier et qui exige peu de relations de travail avec des collègues.

En revanche, le niveau de satisfaction ne semble pas lié au fait que le télétravailleur ait une entente formelle – ou non – avec son employeur, comme en témoigne le tableau suivant, et ce, contrairement à ce qu'indiquent certains écrits de gestion selon lesquels une entente formelle serait préférable.

TABLEAU 10

NIVEAU DE SATISFACTION SELON LA PRÉSENCE D'UNE ENTENTE OU NON		
Niveau de satisfaction	Ensemble des télétravailleurs avec entente	Ensemble des télétravailleurs sans entente
Très satisfait	58,1 %	67,8 %
Assez satisfait	37,2 %	30,6 %
Peu satisfait	4,7 %	0,8 %
Très peu satisfait	–	0,8 %

Les études de cas nous ont par ailleurs montré que la plus grande insatisfaction des télétravailleurs provient de l'aspect technologique. Plusieurs mentionnent la lenteur des systèmes informatiques et des lignes téléphoniques, la lourdeur des mesures de sécurité à appliquer, même si l'on considère que cet aspect de sécurité s'est amélioré au cours des années. Cette situation constitue cependant un frein à la performance des télétravailleurs et peut engendrer un surplus de travail pour les employés restés au bureau. On note par ailleurs, à un niveau moindre, une insatisfaction quant à l'encadrement et à la formation des télétravailleurs. En ce qui concerne la formation, plusieurs jugent qu'il faudrait une formation spécifique pour les télétravailleurs, entre autres en ce qui concerne la gestion du temps, l'organisation de son travail en vue du respect des échéances, ou encore les systèmes informatiques et les communications par exemple.

## 5.4 Conclusion sur les perspectives des télétravailleurs

L'intensification du travail liée, selon les cas, au respect de délais de plus en plus serrés, à la démarche plus agressive de recherche de clients, au développement de nouvelles activités, incitent de plus en plus les employés à rechercher des conditions de travail moins stressantes que celles qui prévalent à leur bureau. Dans ce contexte, certains jugent que le télétravail constitue une option intéressante. Comme le soulève Vandercammen (1996), pour plusieurs, l'amélioration des conditions de travail ne se situerait pas tant au niveau de la réduction du temps de travail que dans la « désintensification » du travail. De fait, des études montrent que plusieurs salariés, en particulier des femmes employées de bureau, ne peuvent pas se permettre une réduction du temps de travail avec réduction proportionnelle du salaire (Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2000). Le télétravail paraît alors une façon d'échapper au stress du milieu de travail, ou du moins de le réduire, sans perte salariale.

Nos observations du télétravail dans les études de cas montrent tout de même une certaine intensification du travail, mais dans le cadre d'un environnement de travail plus agréable qui permet, selon les télétravailleurs interrogés, de produire plus dans le même temps. En effet, ils nous faisaient remarquer que l'impression d'un alourdissement de la charge de travail ne provenait pas toujours d'un fardeau supplémentaire imposé par l'employeur, bien que plusieurs employeurs exigent effectivement une productivité accrue; à l'inverse, l'impression d'une réduction de charge à domicile découlerait d'un environnement de travail plus propice à une meilleure production.

Par ailleurs, l'individualisation de la prestation fournie par les télétravailleurs amène parfois l'entreprise à introduire des normes de rendement et de performance différentes de celles imposées au reste des employés. Nous avons pu remarquer, lors de nos entrevues, que les entreprises demandent effectivement aux télétravailleurs une performance de 10 à 20 % supérieure à la performance des employés restés au bureau; les télétravailleurs acceptent ces conditions malgré les mises en garde de leurs syndicats. Comme nous l'avons évoqué plus haut, il semble que cela leur paraisse un prix acceptable à payer pour jouir d'un environnement de travail plus agréable, pour fuir le bureau et la bureaucratie, et pour réduire ses temps de déplacement et le temps passé dans les embouteillages.

*Nos observations du télétravail dans les études de cas montrent une certaine intensification du travail, mais dans le cadre d'un environnement de travail plus agréable qui permet, selon les télétravailleurs interrogés, de produire plus dans le même temps.*





---

## 6. LES AVANTAGES SOCIÉTAUX PERÇUS DU POINT DE VUE DE L'INDIVIDU ET DE L'ORGANISATION

---

Dans cette section, nous résumerons les avantages sociétaux que l'on peut tirer d'un programme de télétravail. Ces avantages sont perçus soit du point de vue de l'individu ou de l'organisation, comme nous le verrons dans les pages qui suivent, mais procurent des avantages à l'ensemble de la société. Cette analyse est importante, car si l'on considère que le télétravail doit être soutenu pour améliorer la qualité de vie des individus, il faut aussi que cela apporte des avantages à la société, aux entreprises ou à l'État, qui auront alors intérêt à soutenir le développement de cette forme de travail. Voyons donc les avantages que l'on peut identifier pour la société, avant de passer aux enjeux pour la société.

### 6.1 Les horaires flexibles

Nous avons vu que les horaires flexibles représentent l'avantage le plus important du télétravail, selon notre sondage, et qu'ils viennent au deuxième rang dans les monographies. Il faut toutefois rappeler que certaines catégories de personnel sont soumises à des horaires fixes, parce qu'elles répondent à la clientèle et ont des horaires prescrits. Les horaires flexibles sont donc d'abord et avant tout un avantage individuel, mais nous avons aussi vu que l'entreprise peut y trouver son avantage lorsque cela permet d'allonger les heures d'ouverture du service à la clientèle. Ainsi, c'est sous ce double angle, individuel et organisationnel, que les horaires flexibles peuvent apporter un avantage à la société. Les clients utilisateurs de services peuvent bénéficier d'heures d'ouvertures ou de service téléphonique allongées, alors que les individus améliorent leur qualité de vie lorsqu'ils bénéficient d'horaires flexibles à leur convenance.

Selon Huws (1996b), le télétravail représente, théoriquement, le meilleur des deux mondes sur ce plan :

*« Implicitly, it promises the best of both worlds :  
full participation in the international traffic of ideas and informations,  
and enclosure in the protective sanctuary of the home. »*

***Les horaires flexibles  
représentent l'avantage  
le plus important du  
télétravail.***

*La réduction du temps de déplacement pourrait avoir un impact majeur sur la réduction de la pollution et la protection de l'environnement, peut-être même sur la diminution du coût de certaines infrastructures.*

*L'avantage que peut présenter la réduction des déplacements renvoie à la réduction de la congestion urbaine aux heures de pointe, à la réduction de la pollution et peut-être même aux maladies causées par le stress.*

## 6.2 La réduction du temps de déplacement

Nous l'avons vu précédemment, la réduction du temps de déplacement pourrait avoir un impact majeur sur la réduction de la pollution et la protection de l'environnement, peut-être même sur la diminution du coût de certaines infrastructures. Le sondage, comme nos études de cas, ont montré qu'elle est par ailleurs mentionnée par les individus parmi les premiers avantages du télétravail. D'un point de vue individuel, la réduction du temps de déplacement présente de nombreux avantages. La majorité des individus nous ont signalé une diminution significative du niveau de stress et de fatigue mais aussi une amélioration générale de leur qualité de vie. En effet, nombreux sont ceux qui profitent d'un sommeil prolongé et qui, par ailleurs, disposent de plus de temps pour leur famille, notamment le matin au petit déjeuner, parfois le midi, et aussi en fin de journée. Plusieurs des télétravailleurs nous ont dit que le temps économisé dans les déplacements leur permet de participer à des activités de loisir en début de soirée, ce qui était impossible lorsqu'ils rentraient de leur travail, parce qu'ils étaient épuisés.

En outre, il est clair que la réduction du temps de déplacement permet de faire des économies en ce qui a trait aux dépenses liées à l'utilisation d'une voiture (essence, stationnement, etc.); certains auteurs notent cependant que le fait de se déplacer à l'occasion, mais en dehors des heures de grande affluence, pour aller porter du travail au bureau, peut aussi exiger l'achat d'une voiture (ou d'une deuxième voiture familiale). Rien ne permet de conclure définitivement à ce sujet, car nous ne disposons pas de données fiables là-dessus.

Du point de vue sociétal, l'avantage que peut présenter la réduction des déplacements renvoie à la réduction de la congestion urbaine aux heures de pointe, à la réduction de la pollution et peut-être même aux maladies causées par le stress, bien que cela n'ait pas été vérifié. En effet, si certaines études indiquent que la réduction des déplacements aux heures de pointe peut diminuer le stress, d'autres observent que le trajet de retour du travail peut constituer un moment de décompression salutaire. Par ailleurs, si la réduction des déplacements qui résulterait d'un recours accru au télétravail peut vraisemblablement diminuer les investissements nécessaires en infrastructures de transport (bus, métro, autoroutes, etc.), le télétravail peut encourager l'étalement urbain et accroître les besoins en infrastructures scolaires, de santé et autres dans les banlieues. Les économies peuvent alors être contrebalancées par des coûts importants en infrastructures nouvelles.

### 6.3 La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles

L'un des avantages perçus par certains dans le télétravail renvoie à la possibilité pour les employés de mieux combiner une tâche salariée avec leurs responsabilités familiales. Comme nous l'avons vu, les horaires flexibles qu'offre souvent cette forme de travail facilitent l'articulation des horaires d'école et de garde des enfants avec les horaires de travail.

L'avantage pour la société proviendrait de la possibilité pour les parents de consacrer plus de temps à leurs enfants, mais le risque vient du fait que ce soient plutôt les femmes qui consacrent plus de temps aux responsabilités familiales, alors que les hommes, même lorsqu'ils sont en situation de télétravail ne s'y consacrent pas davantage (Felstead et Jewson, 2000). Il faudrait sans doute favoriser une plus grande participation des pères, mais cela ne relève pas seulement d'une politique de télétravail, bien que celle-ci puisse y contribuer. La réduction du temps de déplacement et les horaires flexibles sont les éléments qui contribuent en fait à faciliter l'articulation des responsabilités parentales et professionnelles. Les télétravailleurs interrogés dans notre étude ont déclaré apprécier passer plus de temps avec leurs enfants. Ils ont d'ailleurs observé non seulement une diminution de leur propre stress mais aussi de celui de l'ensemble des membres de la famille.

Certains auteurs dont Christensen (1988 et 1989) soutiennent toutefois que le télétravail peut engendrer un conflit travail-famille en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail. Cependant, lors de nos entretiens, les télétravailleurs n'ont eu que des problèmes mineurs d'adaptation au tout début de leur installation à la maison. Ils ont en général établi des règles de fonctionnement avec les membres de leur famille; ces règles sont respectées et ne semblent pas amener de frictions au sein de la famille. On doit souligner que la majorité des télétravailleurs disposent d'un endroit fermé et isolé pour télétravailler.

### 6.4 Augmentation de la productivité

Selon certains auteurs, l'un des principaux avantages du télétravail pour les entreprises et la société en général consisterait en une augmentation de la productivité (voir Kurkland et Bailey, 1999). Selon ces auteurs, les gains de productivité varieraient de 10 à 40 %. Bien que ce facteur soit le plus cité dans les recherches, les études empiriques sont peu nombreuses à révéler l'ampleur des gains et nous n'avons pas non plus pu le vérifier dans nos études de cas. Le sondage indique toutefois que ce n'est pas un avantage important selon les répondants qui sont télétravailleurs. Il faut noter par ailleurs que peu d'entreprises se sont outillées pour mesurer de façon précise les gains de productivité.

*Les télétravailleurs interrogés dans notre étude ont déclaré apprécier passer plus de temps avec leurs enfants.*

*Selon certains auteurs, les gains de productivité varieraient de 10 à 40 %.*

*Les entreprises qui mettent sur pied une politique de télétravail ont souvent pour objectif la réduction des coûts.*

Selon nos entrevues, divers facteurs pourraient jouer en faveur de l'augmentation de la productivité des télétravailleurs. Le premier serait lié à un meilleur contrôle sur l'environnement de travail. Les télétravailleurs affirment que le fait de ne pas être dérangés (bruit, conversations avec collègues, déplacements) aurait un impact sur leur niveau de productivité. Deuxièmement, la possibilité de travailler à des heures flexibles, notamment aux heures les plus productives pour eux, pourrait aussi expliquer cette augmentation, bien qu'on ait observé une augmentation de la productivité similaire chez les télétravailleurs œuvrant dans un cadre à heure fixe et soumis à un contrôle plus serré. Dans ce dernier cas, ce serait le contrôle plus serré, assuré par le lien informatique, qui expliquerait que les individus maintiennent leur productivité, voire l'augmentent afin de pouvoir s'assurer de continuer de bénéficier de l'avantage que représente pour eux le télétravail.

## **6.5 Réduction des coûts d'espace de bureau**

Dans les années 1980, les entreprises percevaient le télétravail comme un moyen intéressant pour réduire les coûts en espaces de bureau. Selon plusieurs auteurs, le télétravail allait engendrer une réduction des coûts de location d'espaces de bureau notamment dans les centres-villes, où les loyers sont souvent élevés, comme à Toronto par exemple et, dans une moindre mesure, à Montréal. Les entreprises qui mettent sur pied une politique de télétravail ont souvent pour objectif la réduction des coûts. Cependant, nos études de cas ont permis de constater que lorsque les organisations installent leurs télétravailleurs correctement à domicile (mobilier ergonomique, ligne téléphonique haute vitesse, répondeur, etc.), les coûts sont comparables; dans un cas même, les chiffres qui nous ont été présentés étaient plus élevés pour le travail à domicile, mais les professionnels télétravailleurs étaient apparemment plus performants à domicile et travaillaient souvent de longues heures.

On peut parfois assister à une réduction des coûts indirects liés au fait que les télétravailleurs n'utilisent plus certains services (cafétéria, stationnement). Cependant, comme de moins en moins d'organisations assument les coûts de ce type de services, faisant plutôt appel à des entreprises privées ou à de la sous-traitance, cet élément de coût ne vaut que pour certaines organisations, en particulier des organisations qui devaient assurer des places de stationnement à des employés travaillant sur la route et devant utiliser un véhicule.

Dans les faits, le résultat de l'analyse coûts-économies n'est pas toujours net. En effet, dans nos études, nous avons pu observer que les coûts d'implantation d'un projet de télétravail sont souvent élevés pour l'entreprise, mais que cet investissement est généralement amorti à court terme. Les économies réalisées demeurent encore marginales cependant, puisque, comme nous l'avons vu, le déploiement du télétravail n'est pas assez important pour réaliser des économies d'échelle. De plus, ces

économies ne sont observées que dans le cas de télétravailleurs à temps plein qui n'occupent plus aucun espace dans les locaux de l'organisation. Dans le cas du télétravail à temps partiel, il est clair que les économies sont minimales, voire inexistantes, puisque ces travailleurs continuent à occuper des espaces, à moins que l'entreprise ne combine une politique de partage de bureau avec sa politique de télétravail.

Des entreprises comme IBM, qui ont déployé le télétravail de façon importante, affirment réaliser des économies appréciables. Un programme d'IBM aurait permis à une division de réduire ses coûts d'espace de bureau de près de 55% en augmentant le ratio d'employés pour les espaces de travail de 4 pour 1 à presque 10 pour 1 (Greengard, 1994).

## 6.6 Amélioration de la rentabilité

Avant d'implanter ou de poursuivre un programme de télétravail, les gestionnaires doivent souvent en évaluer la rentabilité ou la performance. Si des paramètres comme la réduction d'espaces de bureau, le coût du matériel informatique, télématique ou autre alloué au télétravailleur sont facilement chiffrables, il demeure encore très difficile d'évaluer certains gains, notamment parce qu'ils concernent des paramètres moins faciles à mesurer tels que les gains de productivité (dans les services surtout), l'amélioration de la qualité ou la rétention de personnel.

L'augmentation de la productivité est souvent présentée comme un argument en faveur du télétravail et mis dans la balance pour justifier la rentabilité du télétravail, même si, comme nous l'avons vu, les gains demeurent approximatifs. Bien que la plupart des auteurs ainsi que les observations faites lors de nos entrevues permettent de dire qu'en général les programmes de télétravail sont rentables après une année d'existence, il est souvent difficile d'évaluer objectivement la rentabilité financière de l'implantation d'un projet de télétravail. L'absence d'outils d'évaluation des gains (plus que des coûts) fait en sorte qu'il est souvent difficile de convaincre les niveaux stratégiques de l'organisation du bien-fondé et de la rentabilité du télétravail. Les cadres intermédiaires n'y sont pas toujours favorables non plus, car cela représente parfois un surcroît de travail pour eux sur le plan des communications, du suivi à distance, etc.

Ainsi, si les télétravailleurs sont parfois plus productifs, cela peut être attribué au fait que certaines de leurs tâches ont été transférées à d'autres personnes restées au bureau (tâches d'impression, de tri, de versement aux dossiers, de communication, de suivi, etc.). Par conséquent, l'analyse de la rentabilité d'un projet de télétravail n'est pas facile à effectuer; l'accroissement de la productivité ou de la rentabilité n'est sans doute pas le meilleur motif pour mettre en place un programme de télétravail, précisément parce que c'est difficile à évaluer ou que cette amélioration de la productivité peut être obtenue au prix d'une qualité réduite.

*Avant d'implanter ou de poursuivre un programme de télétravail, les gestionnaires doivent souvent en évaluer la rentabilité.*

*L'accroissement de la productivité ou de la rentabilité n'est pas le meilleur motif pour mettre en place un programme de télétravail.*

*La flexibilité accrue que peut offrir le télétravail est un atout considérable tant pour les individus que pour l'organisation.*

*La réduction du niveau de stress et de fatigue a certes un rôle à jouer dans la diminution de l'absentéisme.*

## 6.7 La flexibilité

Deux formes de flexibilité doivent être distinguées du point de vue organisationnel et sociétal. La flexibilité numérique renvoie à la possibilité pour l'entreprise d'utiliser des formes d'emploi permettant d'adapter les heures de travail très précisément aux besoins de la production; les horaires brisés parfois favorisés par le télétravail peuvent s'inscrire au nombre des éléments de flexibilité numérique. La flexibilité techno-organisationnelle renvoie à une utilisation des technologies et de la polyvalence des employés pour faciliter l'adaptation de l'organisation aux variations quantitatives ou qualitatives de la demande (Tremblay, 1990). Dans le cadre du télétravail, les employés qui acquièrent de nouvelles compétences parce qu'ils se trouvent en situation isolée se trouvent à accroître la flexibilité dont bénéficie l'organisation, puisqu'ils deviennent plus polyvalents. Certaines technologies permettant de réaliser le travail à domicile contribuent aussi à la flexibilité techno-organisationnelle.

La flexibilité accrue que peut offrir le télétravail est un atout considérable tant pour les individus que pour l'organisation. D'après nos enquêtes, les individus en ont bénéficié sous forme d'horaires variables, alors que les entreprises en ont bénéficié sous forme d'horaires brisés ou allongés, qui accroissent leur offre de service.

Par ailleurs, certaines applications mettent à profit le décalage horaire entre pays pour fournir des réponses à des demandes de travail. Aux États-Unis, en travaillant à la fois sur la côte est et la côte ouest, il est possible de disposer de journées de 11 heures sans pour autant dépasser la durée normale de travail (Benchimol, 1994). L'une des entreprises faisant l'objet d'une monographie et dont les activités s'exercent à travers le monde apprécie la flexibilité qu'offre le télétravail à ses employés pour travailler sans perte de temps, sans tenir compte des décalages horaires avec des interlocuteurs internationaux. D'ailleurs, rappelons que plusieurs télétravailleurs ont déclaré que la possibilité de commencer plus tôt ou terminer plus tard leur journée de travail avait contribué à améliorer leur productivité, mais également la qualité de leur service en réduisant les délais d'intervention auprès du client.

## 6.8 La diminution du taux d'absentéisme

La réduction du taux d'absentéisme est également un facteur à considérer dans la hausse de la productivité. La réduction du niveau de stress et de fatigue a certes un rôle à jouer dans la diminution de l'absentéisme. De plus, on a pu constater lors des entrevues que les télétravailleurs occupaient leur poste de travail même lorsqu'ils étaient malades ou avaient un légère indisposition, alors qu'ils ne se seraient pas rendus au bureau avec les mêmes symptômes. Dans la mesure où les journées de maladie ne sont pas remboursées ou accumulées, les journées de travail perdues sont donc moins importantes du fait de l'organisation du travail et cela peut représenter des économies pour l'organisation.

Les entrevues ont permis de constater, par ailleurs, qu'en majorité les télétravailleurs s'absentent moins pour des raisons familiales ou autres (visite chez le médecin) en raison de leur présence au domicile et de la proximité des services qu'ils utilisent.

## 6.9 La rétention du personnel

Selon certains, le télétravail permet d'attirer et de retenir des employés, surtout des employés spécialisés, et de réduire ainsi les coûts de recrutement et de formation, qui peuvent parfois être très élevés.

De fait, l'une des entreprises gouvernementales étudiées énonce clairement cet objectif stratégique de rétention d'employés dans sa politique de télétravail. Le télétravail permettrait d'offrir aux employés dont les emplois sont peu attrayants de meilleures conditions de travail liées notamment à un meilleur environnement de travail et parfois, également, à une meilleure articulation entre la vie professionnelle et familiale. La fonction publique canadienne entrevoit que, dans quelques années, elle vivra une forte concurrence avec le secteur privé pour recruter du nouveau personnel; elle se doit donc d'offrir différentes formes de travail, dont le télétravail, pour attirer des candidats potentiels. Par ailleurs, une politique de télétravail favorise la rétention des employés. On a pu observer que les télétravailleurs œuvrant à des tâches plutôt routinières et peu valorisantes pouvaient entrevoir toute leur carrière dans cet emploi en télétravail, alors qu'au bureau, ils auraient soit changé d'emploi, soit envisagé de s'engager dans une nouvelle carrière.

La qualité de la planification et de la gestion de l'implantation détermine dans quelle mesure les avantages se matérialiseront. Il faut noter que les différentes formes de télétravail n'ont pas le même effet sur les organisations et sur la société. Il importe de tenir compte des réalités que comportent les différentes formes de télétravail.

*Le télétravail permet d'attirer et de retenir des employés et de réduire ainsi les coûts de recrutement et de formation.*

*La qualité de la planification et de la gestion de l'implantation détermine dans quelle mesure les avantages se matérialiseront.*





## 7. LES ENJEUX SOCIÉTAUX DU TÉLÉTRAVAIL

Nous avons évoqué dans les pages précédentes les avantages que peut présenter le télétravail du point de vue sociétal. Voyons maintenant les enjeux qui y sont associés, puisque, du point de vue sociétal, il importe de tenir compte non seulement des avantages, mais aussi des risques ou enjeux associés au télétravail.

### 7.1 Enjeux concernant l'emploi salarié

Pour plusieurs, le débat sur le télétravail en soulève un plus large au sujet de l'avenir du travail et de l'emploi salarié en particulier; les syndicats, les institutions de formation et de nombreux chercheurs s'intéressent à cette dimension. Comme nous le verrons, certains considèrent que le télétravail et le travail à domicile vont, à terme, conduire à une remise en question du travail salarié, notamment des conditions de travail qui prévalent dans les entreprises. C'est pourquoi il est important de définir le type de télétravail dont on parle. Dans le cas du télétravail salarié (à temps plein ou à temps partiel), ces craintes ne semblent actuellement pas vérifiées. En effet, dans les organisations étudiées, la forme actuelle de télétravail ne remet aucunement en cause les conditions de travail initiales. C'est d'ailleurs l'une des conditions pour que les employés acceptent ou optent pour le télétravail; par contre, ces conditions pourraient être remises en cause lors de l'embauche directe par l'entreprise de nouveaux télétravailleurs. D'ailleurs, le sondage montre que les travailleurs autonomes représentent déjà 58 % des télétravailleurs à domicile.

De plus, on sait que quelques organisations ont déjà transformé leurs pratiques de gestion en ayant de plus en plus recours à des travailleurs autonomes au lieu de travailleurs salariés, incluant des télétravailleurs. C'est le cas du Bureau des traductions du gouvernement fédéral, ainsi que des livreurs de la société Weston, qui sont aujourd'hui des travailleurs autonomes pour beaucoup, alors que nombre d'entre eux étaient salariés auparavant. Les nouveaux qui travaillent pour ces organisations sont des travailleurs autonomes en général. Les organisations peuvent bien sûr imposer un certain nombre de conditions de travail qui échappent au contrôle des syndicats, d'autant plus que les syndicats s'intéressent relativement peu au télétravail (Boivin, 2001) et que les télétravailleurs sont peu syndiqués, comme nous l'avons vu dans le sondage. En ce qui concerne les télétravailleurs comme tels, les organisations pourraient notamment avoir recours à des formes d'horaires plus flexibles et moins coûteuses pour l'organisation, sans que les télétravailleurs ne puissent toujours s'y opposer.

*Le débat sur le télétravail en soulève un plus large au sujet de l'avenir du travail et de l'emploi salarié en particulier.*

*Le télétravail peut offrir la possibilité de créer des emplois pour certaines catégories de personnes, défavorisées sur le marché du travail.*

*Les personnes handicapées intégrées dans une entreprise considèrent le télétravail comme un retour en arrière.*

## **7.2 Le télétravail comme mode d'insertion sur le marché du travail**

Le télétravail peut offrir la possibilité de créer des emplois pour certaines catégories de personnes, défavorisées sur le marché du travail. C'est le cas des personnes handicapées, des travailleurs ayant des contraintes de mobilité, des contraintes familiales, etc. On peut penser que le télétravail sera davantage vu comme un mode d'insertion sur le marché du travail lorsqu'il sera plus généralisé. Certains auteurs considèrent que le télétravail est une option qui intéresse certaines femmes en raison de la réduction du temps de déplacement et de l'aspect conciliation travail-famille qu'il représente; sous cet angle, les jeunes hommes qui commencent à assumer davantage leur rôle de père pourraient s'y intéresser également, mais on note que le télétravail est peu offert dans les milieux de travail et que, pour le moment, ce n'est pas le mode d'articulation emploi-famille privilégié par les hommes ou les femmes (Tremblay et Amherdt, 2000).

Le télétravail peut, par ailleurs, convenir aux personnes à mobilité réduite qui désirent travailler à partir de leur domicile. Cependant, nos cas ont montré que les personnes handicapées intégrées dans une entreprise considéraient le télétravail comme un retour en arrière compte tenu des luttes qu'elles ont dû mener pour intégrer un emploi dans un lieu de travail traditionnel. Des échanges informels que nous avons eus avec une personne handicapée de l'Office des personnes handicapées du Québec confirment le fait que ces personnes craignent d'être ramenées à la maison, alors que les milieux de travail commencent à peine à être adaptés pour les accueillir. Il peut certes être intéressant d'utiliser le télétravail pour faciliter la réinsertion après un accident ou lorsque les milieux de travail sont difficilement accessibles ou compliquent considérablement la vie des personnes handicapées, mais la chose mérite réflexion et analyse avec les principaux intéressés.

## **7.3 Impact sur l'emploi et les conditions de travail**

Bien que nous soyons loin d'assister à un recours généralisé au télétravail, l'absence de législation spécifique en matière de télétravail, visant à assurer une égalité des conditions de travail entre télétravailleurs et travailleurs salariés, peut provoquer une dualisation progressive des travailleurs. Nos données tendent à indiquer que les conditions de travail et les conditions salariales ne sont pas les mêmes dans l'ensemble de la population des télétravailleurs, mais nous n'avons pas d'éléments de comparaison entre des télétravailleurs et des salariés œuvrant pour la même organisation. Felstead et Jewson (2000) font état d'études qui révèlent qu'il y a actuellement une différenciation entre les télétravailleurs et les salariés, mais notre enquête ne permet pas de vérifier cette affirmation. Les risques d'accentuation de la précarisation de l'emploi

sont néanmoins à considérer, dans un contexte où l'on sait que nombre de nouveaux travailleurs autonomes ont des conditions de salaire et de travail inférieures aux personnes qui avaient des postes comparables en entreprise auparavant. Il y a en effet différentes catégories de travailleurs autonomes, mais les nouvelles catégories en croissance (relations publiques, rédaction, travail de création Web et autres) ne sont pas toujours aussi fortement rémunérées qu'on pourrait l'imaginer ou encore que le sont les anciennes catégories de travailleurs autonomes (Tremblay, 1997), plus souvent des professionnels masculins (dentistes, avocats, médecins et professionnels de la santé à leur compte, etc.)

Nous avons indiqué plus haut que certaines organisations différencient les tâches offertes aux télétravailleurs et celles offertes aux travailleurs en entreprise. Cela peut être justifié pour toutes sortes de raisons (données confidentielles, nécessité d'échanges en équipe, de suivi plus régulier de certaines tâches, etc.), mais il est certain que le risque de différenciation des tâches est important. Nous avons vu que, dans certaines organisations, les télétravailleurs bénéficient de tâches de plus longue durée, plus complexes ou plus intéressantes, alors que, dans d'autres cas (et c'est ce qui serait plus fréquent selon Felstead et Jewson, 2000), leurs tâches sont plus simples, plus répétitives et plus mesurables.

En ce sens, le télétravail ne serait que le reflet de ce qui se passe de façon générale sur le marché du travail, soit une segmentation ou une division entre un noyau dur d'emplois stables et bien rémunérés et des emplois de nature non standard, souvent précaires et peu rémunérés. C'est là une des incidences potentielles du télétravail auxquelles l'État et la société doivent être attentifs.

Il est clair que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent accélérer le recours à la sous-traitance et au travail autonome en dehors de l'entreprise. L'absence de protection par les gouvernements de cette catégorie de travailleurs peut conduire à une utilisation abusive de ces derniers. Même si l'on retrouve une forte proportion de télétravailleurs parmi les professionnels et les cols blancs, les employés de bureau sont plus susceptibles de se retrouver dans une position moins avantageuse pour négocier leurs conditions de travail. Un bon nombre d'auteurs<sup>4</sup> craignent que le télétravail ne soit utilisé pour exploiter une main-d'œuvre moins qualifiée. Il faut donc recommander à l'État, notamment à ses ministères et à ses organismes statistiques s'intéressant à l'emploi, de surveiller les développements sur ce plan, en raison des effets pour les individus, mais aussi des effets macro-économiques d'une détérioration des conditions de travail et, en particulier des conditions salariales (réduction de la demande, ralentissement économique, etc.; cf. Tremblay, 1997).

*Il y a différentes catégories de travailleurs autonomes, mais les nouvelles catégories en croissance (relations publiques, rédaction, travail de création Web et autres) ne sont pas toujours aussi fortement rémunérées qu'on pourrait l'imaginer.*

*Il est clair que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent accélérer le recours à la sous-traitance et au travail autonome en dehors de l'entreprise.*

*Un bon nombre d'auteurs craignent que le télétravail ne soit utilisé pour exploiter une main-d'œuvre moins qualifiée.*

4. Chapman *et al.*, 1995; Christensen, 1988, 1989; Huws, 1994 et 1996a; Olson, 1989a et b; Pratt, 1984.

**Nombre d'études montrent que le télétravail améliore la qualité de vie des travailleurs.**

## 7.4 Impact sur la qualité de vie et l'environnement

Nombre d'études montrent que le télétravail améliore la qualité de vie des travailleurs et nos monographies et notre sondage l'ont confirmé. Nos monographies ont révélé que les inconvénients qu'il suscite sont nettement inférieurs aux avantages qu'il procure. Le sondage a, pour sa part, indiqué que le quart des télétravailleurs ne voient aucun inconvénient au télétravail et que ceux qui en voient ne totalisent pas des pourcentages très élevés pour les divers inconvénients (isolement, absence de collègues, etc.). Aussi bien les employeurs que les employés semblent y trouver leur compte : pour les premiers, réduction des coûts relatifs aux espaces de bureau et meilleur moral de certains employés, et pour les seconds, réduction du temps de déplacements, meilleur contrôle sur l'environnement de travail et amélioration de la qualité de vie.

Selon Benchimol (1994), la société a tout intérêt à promouvoir le développement du télétravail dans la mesure où il limite les déplacements qui engorgent les réseaux routiers et les moyens de transports aux heures de pointe, occasionnent des pertes de temps, un accroissement de la pollution et de la consommation d'énergie. C'est sans doute là le principal avantage « sociétal », qui doit toutefois être mis en balance avec les pertes possibles dans l'apprentissage informel des employés sur les lieux de travail et, dans certains cas, avec les effets négatifs sur la qualité du travail.

Dans une société aux prises avec des problèmes environnementaux (pollution, congestion routière), le télétravail peut être vu comme un élément de solution important. Tel est le cas pour certains États américains (Californie) et une province canadienne (la Colombie-Britannique), ces deux zones ayant des mouvements écologistes importants. Le sud de l'Ontario et la région de Montréal sont parmi les zones les plus peuplées et congestionnées du Canada, de sorte que plusieurs voient dans le télétravail un moyen de réduire la congestion urbaine et la nécessité de nouvelles infrastructures. Il est clair que la réglementation peut jouer un rôle important dans l'émergence et la croissance du télétravail. Par exemple, aux États-Unis, le Clean Air Act, oblige les employeurs de plus de 100 travailleurs dans un même site à réduire les déplacements vers le travail dans les villes les plus polluées. Pour y parvenir, les firmes doivent augmenter l'occupation moyenne par véhicule ou réduire le nombre de véhicules. La Colombie-Britannique a adopté une loi calquée sur les normes environnementales californiennes; le télétravail figure dans le plan de la province comme un moyen de réduire les déplacements en automobile.

Des désastres naturels ou des conditions climatiques difficiles ont poussé des entreprises à développer le télétravail. Ainsi, après le tremblement de terre de Los Angeles qui a endommagé les autoroutes de la région, plusieurs entreprises, dont le Groupe de compagnies d'assurance Chubb, ont mis en place des programmes de télétravail (Hequet, 1994). Les tempêtes de neige ou de glace qui prévalent tant dans le nord-est des

États-Unis qu'au Canada rendent le télétravail intéressant pour certaines entreprises puisqu'un minimum d'employés peuvent offrir le service téléphonique à la clientèle lorsque d'autres sont bloqués dans les tempêtes. Dans ce sens, une de nos monographies a mis en relief l'avantage que constituait le groupe de télétravailleurs pour l'entreprise, puisqu'il permettait de continuer à offrir le service à la clientèle en cas de conditions climatiques difficiles. Le télétravail permettait aussi de mieux faire accepter les horaires brisés, qui allongent l'offre de services à la clientèle.

Cependant, l'impact sur l'environnement est actuellement très marginal compte tenu du recours restreint au télétravail. On peut penser que si ce dernier était promu par les gouvernements et les entreprises à une plus grande échelle, les effets au regard du nombre de déplacements et de la réduction de la pollution atmosphérique pourraient se faire plus sentir.

## **7.5 Impact sur les infrastructures et l'aménagement du territoire**

Dans le cadre du télétravail, la redistribution territoriale du travail rend possible une délocalisation ou relocalisation des emplois vers des régions économiquement défavorisées. On mentionne souvent le télétravail comme un outil d'aménagement du territoire, surtout dans les écrits européens. Cependant, la logique économique qui sous-tend la délocalisation est le plus souvent une logique de rentabilité. Dans cette logique, la délocalisation à l'étranger (*offshore*) des emplois s'avère plus rentable dans d'autres pays, ceux notamment qui possèdent un bassin de main-d'œuvre à bas salaires. Ce n'est que dans une perspective de création d'emplois dans des régions précises que le télétravail peut être intéressant d'un point de vue sociétal.

En France, par exemple, les administrations publiques affichent dans leur mission sociale une préférence pour les activités délocalisées sur leur propre territoire. Cependant, confrontées, elles aussi, aux coûts de gestion importants de leurs activités et subissant de plus en plus de contraintes budgétaires, ces administrations n'échapperont pas longtemps à la recherche de solutions plus économiques. Des organismes comme la Bibliothèque de France, l'Institut géographique national et d'autres institutions prospectent déjà les marchés étrangers pour la saisie de leurs données (Rallet, 1994).

La plupart des pays occidentaux connaissent des problèmes de congestion de plus en plus difficiles à résoudre dans les grandes agglomérations, à la fois pour des raisons budgétaires et environnementales. Les agglomérations doivent négocier avec l'augmentation croissante des déplacements; on s'intéresse à la gestion de la demande comme solution possible à ces problèmes. De l'avis de nombreux observateurs, le télétravail permettrait de réduire de façon appréciable le nombre de déplacements pour le motif du travail, réduisant d'autant la congestion,

*Le télétravail comme outil d'aménagement du territoire.*

*La plupart des pays occidentaux connaissent des problèmes de congestion de plus en plus difficiles à résoudre dans les grandes agglomérations, à la fois pour des raisons budgétaires et environnementales.*

surtout aux heures de pointe. L'impact du télétravail sur la mobilité a fait l'objet de plusieurs études, et la nôtre a indiqué que la réduction des déplacements représentait un des principaux avantages pour les salariés. Les distances parcourues par les Québécois sont souvent importantes, surtout dans les grands centres; le temps de déplacement est généralement plus long que ne l'indique le simple kilométrage, en raison de la congestion urbaine. Les données du recensement de 1996 font état des distances parcourues pour se rendre sur son lieu de travail. On y constate qu'un nombre élevé de personnes de la région de Montréal font plus de 25 et même de 30 kilomètres pour se rendre au travail. L'étalement urbain semble particulièrement considérable dans la région de Montréal. On comprend donc que la réduction des déplacements puisse être intéressante pour nombre d'individus de la région, comme pour les pouvoirs publics, qui pourraient y voir une solution partielle à la congestion et aux besoins sans cesse croissants d'infrastructures de transport.

TABLEAU 11

POPULATION ACTIVE OCCUPÉE, AYANT UN LIEU DE TRAVAIL HABITUEL SELON LA DISTANCE DE NAVETTAGE, RÉGIONS MÉTROPOLITAINES DE RECENSEMENT					
	Sherbrooke	Trois-Rivières	Montréal	Ottawa-Hull	Oshawa
Total de navetteurs	59 185	52 550	1 336 975	436 450	111 745
Moins de 5 km	31 305	28 135	439 245	143 800	35 900
de 5 à 9,9 km	13 610	11 810	330 215	120 525	21 645
de 10 à 14,9 km	5 090	5 080	218 320	60 675	8 930
de 15 à 19,9 km	2 380	1 650	138 110	42 735	7 860
de 20 à 24,9 km	1 550	1 525	88 735	19 955	4 640
de 25 à 29,9 km	1 080	1 255	48 765	12 530	3 560
30 km et plus	4 165	3 090	73 590	27 220	29 205
Distance médiane de navettage (km)	4,6	4,6	8,2	7,8	9,4

Source : Statistique Canada, tableaux de la série Le Pays, Recensement de 1996.



Jusqu'ici cependant l'intérêt pour la réduction des déplacements s'est surtout manifesté aux États-Unis où les problèmes de pollution sont plus criants dans certaines villes. D'ailleurs, comme nous l'avons vu plus haut, plusieurs États ont légiféré pour essayer de régler cette situation. La forme de télétravail qui pourrait avoir le plus d'impact sur les coûts d'infrastructure est bien évidemment le télétravail à temps plein mais également le développement du travail autonome, puisque dans ces deux cas la réduction des déplacements est plus significative (Bussière, Lewis et Thomas, 1999). Certains considèrent toutefois que cette forme d'emploi pourrait avoir un effet pervers puisque les télétravailleurs ou travailleurs autonomes pouvant se déplacer en dehors des heures de pointe ne feraient que reporter l'usage des transports en commun sur l'usage d'une automobile, entraînant alors une dégradation du service de transport en commun. De plus, l'étalement géographique que l'on observe chez les télétravailleurs pourrait accentuer ce phénomène, puisqu'il oblige souvent à recourir à un véhicule; cela pourrait donc faire augmenter le nombre de foyers disposant de deux voitures. Bref, si des avantages peuvent être obtenus grâce au développement du télétravail, il n'est pas certain que les avantages de réduction des déplacements aux heures de pointe soient nécessairement toujours positifs. Les travaux de Bussières *et al.* (1999) fournissent des éléments permettant de pousser plus loin l'analyse en la matière et les ministères des Transports, comme les communautés urbaines du Québec, auraient certes intérêt à approfondir l'analyse coûts-avantages en la matière.

## 7.6 La formation et la dynamique d'apprentissage

La formation constitue un enjeu fondamental dans le télétravail, et il s'agit non seulement la formation technique qui, dans les faits, est celle que les entreprises dispensent le plus, mais aussi de la formation « sociale » ou plus informelle.

Un enjeu majeur concerne la formation croisée, c'est-à-dire la formation par les pairs, qui se trouve souvent limitée du fait du télétravail. En effet, si les travailleurs expérimentés travaillent à leur domicile, les nouvelles recrues ne peuvent profiter de leur expérience et de leurs connaissances. C'est d'autant plus important que nombre d'entreprises du Québec font surtout de la formation sur le tas, en milieu de travail (Tremblay, *dir.*, 1997), et font très peu de formation structurée externe ou interne. Dans le cas de personnes en télétravail, le transfert de connaissances non formelles se trouve souvent très limité, comme l'ont noté certains superviseurs dans nos entrevues. Pour certains gestionnaires, la participation à des rencontres formelles ne suffit pas à compenser la perte des apprentissages informels, et cela vient confirmer les résultats d'autres recherches (Kurkland et Bailey, 1999).

*Un enjeu majeur concerne la formation croisée, c'est-à-dire la formation par les pairs, qui se trouve souvent limitée du fait du télétravail.*

***Du point de vue de l'entreprise, l'aspect formation revêt une plus grande importance lorsqu'il faut former la relève alors que les éléments les plus expérimentés se trouvent en télétravail.***

***Dans la majorité des cas, les gestionnaires ne reçoivent aucune formation sur la gestion à distance.***

Pour compenser la dispersion spatiale, certains recommandent le développement de la formation à distance (Heilmann, 1988) ou du téléapprentissage, permettant aux télétravailleurs d'apprendre à leur rythme, au moment qui leur convient, et de garder leurs compétences à jour. L'une des entreprises de haute technologie que nous avons étudiées propose à ses employés des formations sur le Web et l'Intranet, ce qui permet de garder leurs connaissances à jour mais également de s'adapter à de nouvelles exigences. Le développement des connaissances par échanges informels n'est toutefois pas prévu dans ces systèmes, mais on pourrait éventuellement le soutenir en intégrant des possibilités de « chat », de forums de discussion élargis, et d'autres nouveaux moyens développés récemment dans l'enseignement à distance (Henri, 1992a et b; Tremblay, 2001, à paraître).

Les enjeux de la formation sont d'autant plus importants que le télétravailleur se trouve isolé de son entreprise et qu'il est privé d'un environnement spontané et informel d'apprentissage constitué par ses collègues. Les monographies font d'ailleurs nettement ressortir que les télétravailleurs ressentent une perte plus importante au regard des apprentissages informels que des apprentissages formels. En effet, les télétravailleurs, sans avoir des sessions de formations spécifiques, continuent à avoir accès au système de formation de l'entreprise lorsqu'il existe; comme ce sont en général des travailleurs expérimentés, ils ont moins de difficultés que n'en auraient des personnes moins expérimentées. Du point de vue de l'entreprise, l'aspect formation revêt une plus grande importance lorsqu'il faut former la relève alors que les éléments les plus expérimentés se trouvent en télétravail.

L'autre aspect de la formation qui semble des plus importants a trait aux nouvelles technologies; les télétravailleurs doivent adapter plusieurs de leurs outils traditionnels de travail à cette nouvelle réalité. La formation technique, dans ce cas, apparaît indispensable. Nous avons pu relever dans la majorité des cas observés qu'elle est souvent insuffisante et qu'il y a absence de service de dépannage; la maîtrise de l'outil de travail est pourtant essentielle à l'autonomie et à l'efficacité du télétravailleur.

La formation des gestionnaires de télétravailleurs constitue aussi un enjeu. En effet, selon Vandercammen (1996), les problèmes de gestion à distance des travailleurs freinent sérieusement la progression de cette forme de travail. Nous avons observé que, dans la majorité des cas, les gestionnaires ne reçoivent aucune formation sur la gestion à distance, alors que cela peut compliquer et alourdir considérablement leur tâche. Cela a des conséquences non seulement sur une vision réaliste du télétravail et sur son déploiement, mais aussi sur la gestion au quotidien des télétravailleurs, surtout dans les cas où le travail n'est pas quantifiable et où les télétravailleurs peuvent abuser de la situation.



## 7.7 L'équité en emploi ou l'égalité des chances

Le télétravail peut favoriser une meilleure conciliation des responsabilités parentales et professionnelles, mais qu'en est-il de la répartition équitable du travail à l'intérieur et à l'extérieur de la famille? Nos études de cas ont montré que, pour les femmes en particulier, des ajustements et des mises au point reliés au fait de travailler à la maison sont nécessaires avec les membres de la famille. Les femmes doivent s'assurer de ne pas se retrouver à assumer toutes les tâches familiales en raison de leur présence à la maison. En général, les télétravailleuses nous ont dit être arrivées à un partage équitable avec leur conjoint et le reste des membres de la famille. Cependant, diverses études évoquées dans Felstead et Jewson (2000) indiquent que ce n'est pas toujours le cas et que nombre de femmes se trouvent à assumer une part inéquitable des tâches. Il faut toutefois noter que c'est là une situation assez répandue (Tremblay et Villeneuve, 1998a; Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2000; Tremblay et Amherdt, 2000), qu'il y ait télétravail ou non. Le télétravail peut sans doute parfois contribuer à accentuer le déséquilibre, sans être nécessairement la principale cause du partage inéquitable des tâches entre conjoints.

De plus en plus aujourd'hui, le travail et la vie familiale peuvent être vus comme des vases communicants (Tremblay et Villeneuve, 1998a); lorsqu'il y a déséquilibre ou difficulté d'un côté, cela a une incidence sur l'autre. De ce fait, il faut réfléchir aux conséquences importantes que peut avoir l'intrusion du travail dans la sphère familiale, comme c'est le cas avec le télétravail.

Côté-O'Hara (1992) suggère l'établissement d'objectifs, d'un horaire de travail, ainsi que d'une routine pour commencer et terminer la journée de travail. Au cours de nos entrevues, nous avons pu rencontrer des télétravailleurs qui ont éprouvé certaines difficultés à concilier et à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales. La plupart ont déclaré qu'une formation sur ces aspects aurait été des plus utiles. On peut certes recommander aux employeurs de réfléchir à cette question de l'articulation emploi-famille et de proposer des solutions et formations à leurs employés.

On peut aussi s'interroger sur le fait que le télétravail puisse freiner le développement d'équipements collectifs de garde d'enfants. Les recherches révèlent qu'il est illusoire de penser bien travailler en présence de jeunes enfants, qui exigent de l'attention, mais on sait que certaines travailleuses à domicile doivent le faire, en raison de la faiblesse de leurs ressources (Felstead et Jewson, 2000). Par ailleurs, nombre d'articles de la presse populaire laissent entendre que la chose est tout à fait possible, comme l'a montré une recension d'articles effectuée par Felstead *et al.* (2000). Dans nos monographies, nous n'avons pas trouvé de cas de ce genre, sans doute en raison de l'âge des gens et de leur domaine d'activité. Quoi qu'il en soit, compte tenu des limites des

***Les femmes doivent s'assurer de ne pas se retrouver à assumer toutes les tâches familiales en raison de leur présence à la maison.***

***Le télétravail n'est pas suffisamment répandu pour que cela permette à l'État de réduire son offre de services de garde.***

***Le télétravail servirait de mesure de rétention de la main-d'œuvre, non seulement maintenant, mais surtout dans l'avenir.***

ressources de garde dans certaines localités du Québec, surtout depuis la mise en place de la politique de garde à 5 \$ par jour, il faut s'assurer que l'État continue d'investir dans le domaine des services de garde et il pourrait même être invité à améliorer les services de garde parascolaires, souvent très déficients dans nombre d'écoles. Ainsi, compte tenu de l'absence d'activités parascolaires ou de services de devoirs dans nombre d'écoles, les parents préfèrent que leurs enfants reviennent à la maison après l'école, ce qui peut parfois interrompre leur journée de travail. Certains parents ont indiqué qu'ils avaient réussi à mettre des balises à cet égard; ils s'interrompent une quinzaine de minutes pour accueillir leur(s) enfant(s) puis reprennent le travail.

De toute manière, à l'heure actuelle, le télétravail n'est pas suffisamment répandu pour que cela permette à l'État de réduire son offre de services de garde ou de garde parascolaire. De fait, les parents continuent à utiliser les infrastructures de garde; cela constitue d'ailleurs souvent une condition posée par l'employeur.

## **7.8 La polarisation des conditions de travail selon le sexe**

Au regard de l'équité en emploi ou de l'égalité des chances, on peut par ailleurs se pencher sur la question de la qualité des emplois offerts par le télétravail, comme nous l'avons fait. On le sait, une grande majorité de femmes se retrouvent dans des tâches de bureau, souvent plutôt répétitives et routinières. Si, pour Vandercammen (1996) ainsi que Felstead et Jewson (2000), le télétravail n'améliore pas le contenu des tâches, nous avons par contre remarqué dans nos études de cas que des tâches monotones et peu valorisantes deviennent nettement plus supportables en situation de télétravail pour l'ensemble des travailleuses et des travailleurs. D'ailleurs, une des organisations que nous avons étudiées, préconise le télétravail comme une option plus intéressante pour retenir et attirer de la main-d'œuvre dans ce type d'emploi, soit des emplois dont les tâches sont plutôt répétitives.

Le télétravail servirait ainsi de mesure de rétention de la main-d'œuvre, non seulement maintenant, mais surtout dans l'avenir, puisque l'organisation prévoit avoir des difficultés de recrutement dans le futur. À cet égard, sur le plan sociétal, il conviendrait de recommander que l'on tente d'améliorer les conditions de travail de la main-d'œuvre féminine, en enrichissant certaines tâches, plutôt que de retourner les femmes à la maison simplement pour rendre les tâches plus supportables ! Il y a déjà une segmentation des conditions de travail selon le sexe, et il est vrai que les femmes ont moins bénéficié des développements du travail en équipe, de l'autonomie, de la polyvalence qualifiante (Tremblay et De Sève, 1996a et b). Il ne faudrait pas que le télétravail accentue cette segmentation ou cette polarisation des conditions de travail.

## 8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

Le télétravail comporte indéniablement plusieurs avantages, tant pour les individus que pour la société en général, comme nous avons pu le constater. Il présente aussi un certain nombre d'enjeux, auxquels il faut être attentifs afin d'éviter une dégradation des conditions de travail de certains et un plus grand dualisme du marché du travail. De façon générale toutefois, nous avons constaté que les télétravailleurs y voient peu d'inconvénients et surtout, que ceux-ci sont largement compensés par les avantages. Les télétravailleurs mettent en balance les avantages (réduction des déplacements, horaires flexibles, meilleur environnement de travail qu'au bureau, etc.) et les inconvénients (absence de collègues, isolement, etc.) et ceux qui l'ont choisi avaient une préférence pour le télétravail.

Comme le développement du télétravail peut toutefois engendrer des coûts liés essentiellement à l'étalement urbain et au développement de nouvelles infrastructures (établissements de santé et d'éducation en banlieues, développement de lignes haute vitesse en région, etc.), l'État doit évaluer les avantages qu'il peut retirer d'une politique de soutien au télétravail et qui permettraient de compenser ces coûts. Comme nous l'avons évoqué, un certain nombre d'avantages peuvent être identifiés; il s'agit simplement d'évaluer les coûts et les avantages et de s'assurer d'une répartition équitable des coûts et avantages entre les bénéficiaires du télétravail (individus et organisations, selon les cas) et ceux qui en assument les divers coûts (organisations et État, selon le cas).

Malgré les avantages qui sont généralement mentionnés par les différentes études, ainsi que dans notre sondage et nos études de cas, le télétravail ne doit pas être vu comme une panacée par les organisations et par la société. Il est clair que cette forme de travail ne peut concerner tous les emplois (29 % des répondants à notre sondage jugeaient que leur emploi pouvait être fait en télétravail, et les deux tiers étaient intéressés par le télétravail), en particulier les services qui exigent une présence du salarié (restauration, hôtellerie, santé, et nombre d'autres), et que cela n'intéresse pas non plus tous les travailleurs, surtout si l'on considère le télétravail à temps plein. En fait, la plupart des employés semblent moins réticents à faire du télétravail à temps partiel.

*L'État doit évaluer les avantages qu'il peut retirer d'une politique de soutien au télétravail.*

*Le télétravail ne doit pas être vu comme une panacée par les organisations et par la société.*

**Le principal frein au développement du télétravail est la force d'inertie des organisations.**

**Les recherches ont montré que la grande majorité des télétravailleurs ne désirent pas retourner dans un cadre traditionnel de travail après avoir « goûté » au télétravail.**

Cependant, les économies sont moins importantes pour l'organisation lorsqu'il s'agit du télétravail à temps partiel. En effet, les coûts d'équipement restent alors plus élevés pour l'entreprise puisqu'elle n'épargne pas vraiment d'espace de bureau, à moins de concilier la politique de télétravail à temps partiel avec une politique de partage de bureaux. Pour les individus, les gains en réduction des déplacements sont moins importants, mais les inconvénients (isolement et absence de collègues) peuvent aussi être moindres. Comme nous l'avons vu, l'évaluation des avantages se fait toujours au regard des inconvénients – parfois importants – que présente le milieu de travail. Quoi qu'il en soit, il importe : *que l'implantation d'un programme de télétravail fasse l'objet d'un projet pilote afin de mieux évaluer sur le terrain les impacts et les implications tant pour l'organisation que pour les individus en ce qui concerne les coûts mais aussi l'effet sur la carrière des individus, sur ses conditions de travail et l'organisation de son travail (risques de déqualification ou de report de tâches sur les collègues restés au bureau).*

Selon Korte (1988), le principal frein au développement du télétravail est la force d'inertie des organisations. Au cours de nos entretiens, nous avons pu remarquer le peu de volonté stratégique à développer le télétravail sur une base régulière et d'envergure; cela s'explique sans doute par le fait que les avantages du télétravail sont difficilement mesurables et que toutes les tâches ne peuvent être faites en télétravail, ce qui peut susciter de la jalousie de la part de ceux qui ne peuvent en profiter, et se traduire par un report de certaines tâches sur les individus restés au travail. Ces aspects doivent être considérés afin d'éviter de perturber le milieu de travail des gens demeurés au bureau, et d'obtenir une productivité accrue des télétravailleurs au prix d'une motivation et d'une productivité réduite au bureau.

Cependant, avant de faire du télétravail un projet d'envergure, on se doit de considérer un enjeu que les organisations sous-estiment souvent, peut-être en raison du caractère de cette forme de travail. Les recherches et notre propre étude ont montré que la grande majorité des télétravailleurs ne désirent pas retourner dans un cadre traditionnel de travail après avoir « goûté » au télétravail. De ce point de vue, la réalisation d'un projet pilote présente des risques importants de démotivation par la suite, si le projet est remis en question ou abandonné. Nos études de cas ont révélé que plusieurs télétravailleurs vivent dans la crainte d'une remise en question du télétravail et que cela les inquiète passablement. Il faut tenir compte de cet impact si l'organisation envisage de recourir à cette forme de travail d'une façon temporaire; cette résistance pourrait nuire aux projets des entreprises.

Nous avons évoqué plus haut les risques associés à la réduction du partage d'expérience et de connaissances, ainsi que la mobilité réduite des télétravailleurs. Il faudrait que les organisations pratiquant le télétravail favorisent la mise en place de mesures qui permettraient de compenser ces inconvénients, par exemple :

- **Faciliter la mobilité des télétravailleurs par un affichage des postes télétravaillables.**
- **Mettre en place des mécanismes de retour régulier au bureau pour faciliter la rétention et le partage de l'expertise des télétravailleurs avec les plus jeunes.**

La formation demeure un enjeu majeur dans un programme de télétravail : tant la formation technique, la remise à niveau que la formation psychosociale. La formation axée sur les aspects psychosociaux du télétravail et leur impact tant sur le télétravailleur que sur les superviseurs doit aussi être à l'ordre du jour des entreprises. Or, comme nous l'ont montré les monographies, la formation représente souvent le maillon faible dans les organisations qui font du télétravail comme dans nombre d'entreprises du Québec (Tremblay, dir., 1997). Certains superviseurs et télétravailleurs ont déclaré qu'ils auraient sans doute évité certains écueils s'ils avaient eu accès à une formation préalable couvrant les aspects psychosociaux et organisationnels. Cette formation est fondamentale durant la phase initiale pour permettre aux employés de s'adapter à cette nouvelle forme de travail. Une implantation progressive semble la voie à privilégier non seulement pour faciliter l'adaptation, mais aussi pour identifier les besoins en cours de route et y répondre (meilleure adaptation). Cela pourrait aussi permettre d'éviter les écueils et les risques liés à un renforcement du rôle des femmes dans la sphère familiale aux dépens de leur place dans le monde du travail. Dans cette perspective, il convient de :

- **Mettre en place des logiciels favorisant les échanges d'informations et de connaissances entre télétravailleurs et gens au bureau, afin de maintenir une vie sociale et des échanges de connaissances.**
- **Mettre en place des programmes de formation et de télé-apprentissage, couvrant non seulement les besoins en connaissances techniques des télétravailleurs, mais aussi les dimensions cognitives, affectives et organisationnelles du télétravail, ainsi que les risques et enjeux liés aux conditions de travail et à l'évolution des tâches, auxquels les télétravailleurs doivent être sensibilisés. L'État a sans doute un rôle à jouer dans cette fonction d'information, puisque les entreprises pourraient avoir tendance à minimiser les risques si elles souhaitent développer le télétravail.**
- **Encourager et assurer l'apprentissage individuel et organisationnel continu pour constituer des « organisations apprenantes ».**

*La formation demeure un enjeu majeur dans un programme de télétravail : tant la formation technique, la remise à niveau que la formation psychosociale.*

Même si les avantages du télétravail en termes d'articulation entre les responsabilités parentales et professionnelles sont surtout liés aux horaires flexibles et à la réduction du temps de déplacements, avantages souvent importants pour les salariés, des situations de conflits potentiels existent, notamment lorsqu'il s'agit de télétravailleuses. Ces dernières peuvent effectivement avoir à gérer les attentes de leur entourage de participer de façon accrue aux tâches familiales du fait de leur présence à la maison. Certaines femmes nous ont d'ailleurs fait remarquer que cette situation avait fait l'objet d'une négociation familiale autant auprès des conjoints que des enfants. Les organisations doivent donc veiller à sensibiliser les futurs télétravailleurs à cette situation et s'assurer que les télétravailleurs ne tentent pas de « concilier l'inconciliable » (pour reprendre le titre d'un vidéo sur l'articulation emploi-famille). À cet égard :

- **Les gouvernements et les entreprises doivent continuer à soutenir et à développer des mesures favorisant le travail des femmes (accès aux services de garde, horaires variables, flexibles, etc.) sur les lieux de travail eux-mêmes afin que le télétravail soit toujours un véritable choix et non un pis-aller auquel on a recours étant donné les conditions de travail ou des horaires difficiles au bureau. Ils devraient aussi favoriser le télétravail comme mesure d'articulation emploi-famille, tout en encourageant les hommes à y participer afin de favoriser l'équité en emploi des hommes et des femmes.**

## BIBLIOGRAPHIE

- Akyeampong, E.B. (1997). « Work Arrangements : 1995 Overview », *Perspectives on Labour and Income*, printemps, n° 75-001 au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, p. 48-52.
- Akyeampong, E.B. et J. Siroonian (1993). « Work Arrangements of Canadians : An Overview » *Perspectives on Labour and Income*, automne, n° 75-001 au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, p. 8-10.
- Allen, S. et C. Wolkowitz (1987). *Homeworking : Myths and Realities*, Londres, Macmillan.
- Bangemann, Martin (1994). *L'Europe et la société de l'Information planétaire. Recommandation au Conseil européen*, CCE, Bruxelles.
- Bellemare, D., L. Poulin-Simon et Diane-Gabrielle Tremblay (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux et défis de gestion*, Montréal, Éd. Saint-Martin, 265 p.
- Benchimol, Guy (1994). *L'entreprise délocalisée*, Paris, Hermès, p. 67-103.
- Boivin, C, S. Rivard, et B.A Aubert, (1996). « Le télétravail, un phénomène en émergence », *Gestion*, vol. 21. n° 2, p. 68-75.
- Bussièrès Y., P. Lewis et C. Thomas, (1999.). *L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité et les besoins en transport dans les régions de Montréal et de Québec : Analyse prospective*, Québec, INRS urbanisation, GRIMES/CRAD, Institut d'urbanisme, p. 173.
- Communauté économique européenne (1991). *Les enjeux sociaux de la bureautique en Europe*, Europe sociale, Supplément 5.91, Luxembourg, CEE.
- Chapman, A.J., N.P. Sheehy, S. Heywood, B. Doolley, et S.C Collins, (1995). « The Organizational Implications of Teleworking », dans C.L. Cooper, et I.T. Robertson, (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n° 10, John Wiley et Sons, p. 229-248.
- Christensen, K. (1985). *Impacts of Computer-mediated Home-based Work on Women and their Families*, New York, Center for Human Environments.
- Christensen, K.E. (1987). *Impacts of Computer-mediated Home Based Work on Women and their families, Office : Technology and People*, 3, p. 211-230.
- Christensen, K. (1988). *Women and Home-Based Work : The Unspoken Contract*, New York, Henry Holt.



Christensen, K. (1989). « Home-based Clerical Work : No Simple Truth, No Single Reality », dans E. Boris et C. Daniels (dir.), *Homework : Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at home*, Urbana et Chicago, University of Illinois Press.

Côté-O'Hara, J. (1992). « Sending them Home to Work; Telecommuting and Work-Family Conflict : A Comparative Analysis », *Information Systems Research*, vol. 3, n° 2, p.173-190.

Deming, W. (1994). « Work at home; data from the CPS », *Monthly Labor Review*. Vol. 117, n° 2, février, p. 14-20.

European Commission (1994). *High Level Group on the Information Society, Europe and the Global Information society*. Luxembourg: Office for Official publications. European Commission.

Felstead, A. et N. Jewson (1996). *Homeworkers in Britain*. Londres: HMSO.

Felstead, A. (1996). « Homeworking in Britain : The National Picture in the Mid-1990s », *Industrial Relations Journal*, vol. 27 n° 3, septembre, p. 225-238.

Felstead, A. et N. Jewson (1997). « Notes and Issues : Researching a Problematic Concept: Homeworkers in Britain », *Work, Employment and Society*, vol. 11, n° 2, p. 327-346.

Felstead, A. et N. Jewson (2000). *In Home, at Work. Towards an Understanding of Homeworking*, Londres, Routledge, 196 p.

Felstead, A., N. Jewson, S. Walters et A. Phizacklea (2000). *Measuring the Extent and Characteristics of Working at Home in the UK*. Paper presented at the International Working Party on Labour Market Segmentation Conference, Manchester School of Management, UMIST, du 12 au 15 juillet, 13 p.

Felstead, A. N. Jewson, A. Phizacklea et S. Walters (2000). *A Statistical Portrait of Working at Home in the UK. Evidence from the Labour Force Survey*. Document de travail 23 mars, 55 p.

Greengard, S. (1994). « Making a Virtual Office a Reality », *Personnel Journal*, vol. 73, n° 9, p. 66-79.

Hafer, M. (1992). *Telecommuting : An Alternate Route to Work*, vol. 1., Step by Step Guide, Washington State Energy Office.

Heilmann, W. (1988). « The Organizational Development of Teleprogramming », dans W.B. Korte., S. Robinson et W.J. Steinle (dir.), *Telework : Present situation and Future Development of a New Form of Work Organization*, North Holland, Elsevier Science Publishers B.V., p. 39-58.

Henri, F. (1992a). « Processus d'apprentissage à distance et téléconférence assistée par ordinateur; essai d'analyse », *Canadian Journal of Educational Communication*, vol. 21, n° 1, p. 3-18.

Henri, F. (1992b). « Formation à distance et téléconférence assistée par ordinateur: interactivité, quasi-interactivité ou monologue », *Revue de l'enseignement à distance*, vol. VII, n° 1, p. 5 -24.



Hequet, M. (1994). « How Telecommuting Transforms Work », *Training*, vol. 31, n° 11, novembre, p. 56-61.

Huws, U., W.B. Korte et S. Robinson (1990). *Telework : Towards the Elusive Office*, John Wiley Information Systems Series, Chichester, John Wiley and Sons, 266 p.

Huws, U. (1993). *Teleworking in Britain. A Report to the Employment Department*, Londres, Ministère de l'Emploi.

Huws, U. (1994). *Home Truths : Key Results from a National Survey of Homeworkers*, Leeds, National Group on Homeworking.

Huws, U. (1996a). *No Sweat ! Why Britain's One Million Homeworkers Need a New Deal*, Londres, Trades Union Congress.

Huws, U. (1996b). *Teleworking : An Overview of the Research*. DoT-DoE-DTI-DfEE Report, Londres.

Katz, A.I. (1987). « The Management, Control, and Evaluation of a Telecommuting Project : A Case Study », *Information & Management*, vol. 13, p. 179-190.

Konratt, U., R. Schmook et M. Mälecke, (2000). « Impacts of Telework on Individuals, Organizations and Families – A Critical Review », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15. Éditeurs : C.L Cooper et I.T Robertson, p. 63-98.

Korte, W.B. (1988). « Telework – Potential, Inception, Operation and Likely Future Situation », dans W.B. Korte. S. Robinson et W.J Steinle (dir.), *Telework, Present Situation and Future Development of New Form of Work Organization*, North Holland, Elsevier Science Publishers B.V., p. 159-175.

Kurkland, Nancy B. et Diane E. Bailey (1999). « Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime », *Organizational Dynamics*, automne, p. 53-68.

Lemesle, R.M. et J.C. Marot (1996). *Le télétravail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je », 27 p.

Leroux, S. (1998). *Télétravail et Syndicat*.

Nadwony, R. (1996). « Canadians Working at Home », *Canadian Social Trends*, printemps, p. 16-20.

Nilles, J. M., Roy Carlson Jr. et al. (1976). *The Telecommunications-transportation Tradeoff : Options for Tomorrow*, A Wiley Interscience Publication, Chichester John Wiley and Sons, 196 p.

Olson, M.H. (1989a). « Work at Home for Computer Professionals : Current Attitudes and Future Prospects », *ACM Transactions on Office Informations Systems*, 7, p. 317-338.

Olson, M.H. (1989b). « Organizational Barriers to Professional Telework ». dans Boris, E. et C. Daniels (dir.), *Homework : Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at home*, Urbana et Chicago, University of Illinois Press.

Pinsonneault, A. (1996). « Le télétravail : état de la question », *Gestion*, vol. 21, n° 2, juin, p. 66-67l.

Pratt, J. « (1984). « Home Teleworking : A Study of Its Pioneers », *Technological Forecasting and Social Change*, 25, p. 1-14.

Presser, H.B. et E. Bamberger, (1993). « American Women Who Work at Home for Pay : Distinctions and Determinants », *Social Science Quarterly*, vol. 74, n° 4, décembre, p. 815-837.

Rallet, Alain (1994). « Délocalisation, télétravail et aménagement du territoire », dans *Dynamique des activités et évolution des territoires*, ADICUEER, Université de Saint-Étienne, p. 179-196.

Silver, H. (1989). « The Demand for Homework : Evidence from the US Census », dans E. Boris, et C. Daniels (dir.) *Homework : Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, Urbana et Chicago, University of Illinois Press.

Siroonian, J. (1993). *Work Arrangements*, n° 71-605 au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.

Statistique Canada (1998). *The Daily*, le 17 mars. No 11-001 au catalogue.

Stichting Technologie Vlaanderen (1994). *Rapport d'enquête. « Thuisarbeid in Vlaanderen – Ver van mijn bed? »*, SERV, décembre.

Tremblay, D.-G. (1990). *L'emploi en devenir*, Québec, Presses de l'Université Laval et Institut québécois de recherche sur la culture.

Tremblay, D.-G., dir. (1997). *Formation et compétitivité économique : perspectives internationales*, Québec, Éditions Saint-Martin et Télé-université, 394 p.

Tremblay, D.-G. (1997). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions Saint-Martin et Télé-université, 586 p.

Tremblay, D.-G. et David Rolland (1996). *Le modèle japonais de gestion : vers une hypothèse d'hybridation*. Cahier de recherche n° 96-4., Montréal, Télé-université.

Tremblay, D.-G. et Monique K. de Sève (1996a). *Un pas en avant, un pas en arrière : formes persistantes et changeantes de la division sexuelle du travail dans un contexte de changements technologiques et organisationnels*, Cahier de recherche n° 96-6. Montréal, Télé-université.

Tremblay, D.-G. et Monique K. de Sève (1996b). « Formes changeantes et persistantes de la division sexuelle du travail : les résultats d'une enquête auprès d'une centaine de salariés dans dix entreprises québécoises », *Recherches féministes*, vol. 9, n° 1, p. 81-104.

Tremblay, D.-G. et Daniel Villeneuve (1997). « Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle », *Loisir et Société*, vol. 20, n° 1, septembre.

Tremblay, D.-G. et Daniel Villeneuve (1998a). *L'aménagement et la réduction du temps de travail : les enjeux, les approches, les méthodes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 362 p. (ouvrage incluant trois chapitres sur la conciliation emploi-famille).

Tremblay, D.-G. et Daniel Villeneuve (1998b). *La conciliation emploi-famille : est-ce possible, pourquoi et comment ?* Mémoire présenté au comité sur la conciliation travail-famille du Conseil de la famille et de l'enfance du Québec, le 29 octobre, 63 pages.

Tremblay, D.-G. et David Rolland (1998). *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 415 p.

Tremblay, D.-G. et Daniel Villeneuve (1999). « De la réduction à la polarisation des temps de travail : des enjeux sociaux », *Loisir et Société*, vol. 21, n° 2, juin, p. 399-416.

Tremblay, D.-G. et D. Rolland (1999). « La formation dans les entreprises canadiennes : où nous situons-nous? », *Gazette du travail*, printemps, Ottawa, Dép. des Ressources humaines, p. 88 à 99.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Catherine Vaillancourt-Laflamme (2000). *Conciliation emploi-famille et aménagement du temps de travail. Description des données d'enquête*, Rapport de recherche, 116 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt (2000). *La vie en double. Les obstacles organisationnels et socio-culturels à la participation des pères et des mères à la conciliation emploi-famille*, Rapport de recherche, 99 p.

Tremblay, D.-G. (2001, à paraître). « De l'université à l'industrie des contenus? Les enjeux de la mondialisation des entreprises dans le secteur de l'éducation ». À paraître dans *Sociologie du travail*. Paris, Dunod, 22 p. (prévu pour le numéro spécial sur Internet, printemps 2001).

Valenduc, Gérard et Patricia Vendramin (1989). *Le télétravail : quels enjeux pour les relations sociales?* Cahiers de la Fondation Travail Université, mai, Bruxelles.

Valenduc, Gérard et Patricia Vendramin (1994). « Quel avenir pour le télétravail? », *La lettre EMERIT*, juin, Namur, Fondation Travail Université.

Valenduc, Gérard et Patricia Vendramin (1996). « Le grand retour du télétravail », *La lettre EMERIT*, octobre. Namur, Fondation Travail Université.

Vandercammen, Marc (1996), *Télétravail*, Bruxelles, Institut wallon d'études de recherches et de formation.

Villeneuve, Daniel, avec la collaboration de Diane-Gabrielle Tremblay (1999). *Famille et travail, deux mondes à concilier*, Avis du Conseil de la famille et de l'enfance du Québec, Québec, Gouvernement du Québec, 46 p.