

## COMMENT GÉRER DES TÉLÉTRAVAILLEURS?

Laurent Taskin et Diane-Gabrielle Tremblay

HEC Montréal | *Gestion*

2010/1 - Vol. 35  
pages 88 à 96

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-gestion-2010-1-page-88.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Taskin Laurent et Tremblay Diane-Gabrielle, « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion*, 2010/1 Vol. 35, p. 88-96. DOI : 10.3917/riges.351.0088  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

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

# COMMENT GÉRER DES TÉLÉTRAVAILLEURS<sup>1</sup>?

## LES AUTEURS

Laurent Taskin et Diane-Gabrielle Tremblay

L'apparition du télétravail et son évolution sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont l'individualisation, le développement des compétences ainsi que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Étant donné que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, on le décrit couramment comme une forme de flexibilité permettant de travailler «à n'importe quel endroit, n'importe quand» (Kurland et Bailey, 1999).

Comme d'autres formes nouvelles d'organisation du travail, le télétravail influe sur les fondements du travail et du contrôle et, par conséquent, remet en question les pratiques traditionnelles de gestion. Dans cet article, nous situons d'abord le télétravail dans son contexte de changement, en présentant les ruptures qu'il crée dans le cadre spatiotemporel de l'exercice du travail. Par la suite, nous analysons trois défis qui s'avèrent critiques dans un contexte de travail à distance : en premier lieu, le contrôle de gestion et le rôle de la fonction d'encadrement; en deuxième lieu, la gestion des carrières; en troisième lieu, la socialisation dans l'organisation et la gestion des connaissances. Enfin, nous proposons des interventions, des actions et des conseils visant à permettre aux gestionnaires de mieux relever chacun de ces défis.

Laurent Taskin est professeur au département des sciences de gestion à l'Université catholique de Louvain (Louvain School of Management) et chargé de cours à la FUCaM, laurent.taskin@uclouvain.be.

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure titulaire à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, dgtroubl@teluq.uqam.ca.

## L'ÉMERGENCE DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail permet, à travers l'usage des TIC, d'amener directement le travail aux travailleurs<sup>2</sup>. D'un point de vue historique, il s'agit du mouvement contraire à celui qui, lors de la révolution industrielle, a rassemblé les travailleurs dans les usines autour de l'outil de production, entre autres afin de contrôler le processus de production de manière plus étroite (Marglin, 1976). Même si la division capitaliste entre travail et capital demeure, le rôle de la technologie s'est inversé et permet aujourd'hui aux travailleurs d'exercer leur activité en dehors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Ce mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre spatiotemporel du travail. Ainsi, le travail s'est toujours structuré autour des notions d'espace et de temps : lorsqu'on est «au bureau», cela signifie qu'on travaille



ou qu'«on fait ses heures». La diversité des localisations possibles du travail introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps, où la non-présence n'est plus associée à l'absence, ou à l'absence de travail, par exemple. Ce changement dépasse les frontières de l'entreprise puisque l'interaction entre l'espace-temps privé et l'espace-temps professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique (Felstead *et al.*, 2005). Pour plusieurs catégories professionnelles, l'espace-temps privé

se mêle à l'espace-temps professionnel pour former une mosaïque au sein de laquelle il devient possible pour le travailleur de décider de ses moments de travail et de loisir (Tremblay et Genin, 2010).

Il faut replacer l'émergence et le développement du télétravail dans le contexte de changement qui caractérise le monde du travail depuis trois décennies. Ce changement a pour principaux noms la flexibilité, les technologies de l'information et de la communication, l'individualisation et la valorisation des compétences individuelles. Parfois présenté comme une panacée à des maux aussi divers que la pollution dans les villes, le chômage dans les régions les moins développées, l'intégration professionnelle des minorités ou la gestion de la fin de carrière, le télétravail désigne aujourd'hui un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité et de qualité de vie.

Ainsi, le télétravail désigne **l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance** (c'est-à-dire en dehors de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et sans aucune possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) **et au moyen des TIC**. Il se caractérise par trois éléments essentiels : la distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des TIC (Taskin, 2007; Tremblay, 2001). La combinaison de ces éléments permet de distinguer le télétravail du travail à distance, qui est une notion plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas le recours aux TIC.

Le télétravail s'est surtout développé de manière informelle, c'est-à-dire sans contrat de travail proprement dit ou sans accord d'aucun type, profitant de l'inexistence d'un cadre juridique. Ainsi, au Canada, alors que 5 % des salariés du secteur privé bénéficient d'un accord formel de télétravail, 20 % font du télétravail occasionnel et informel (Tremblay *et al.*, 2008). En conséquence, le besoin de régulation du télétravail s'est d'abord exprimé en réponse aux risques liés à son manque de formalisation<sup>3</sup>. Bien que le cadre réglementaire constitue un premier niveau de régulation indispensable du télétravail, il n'est pas suffisant. En effet, si le télétravail remet en question le droit du travail, le droit social ou le droit relatif à la santé et à la sécurité du travail, il bouleverse surtout certaines pratiques de gestion, parce qu'il implique «la séparation de l'exercice de l'activité professionnelle et du lieu physique comme le «bureau» [...] ainsi que des heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits» (Tietze, 2002 : 385; traduction libre).

Pour cette raison, il nous semble approprié de parler de **ruptures** par rapport aux modes traditionnels de gestion des personnes, ruptures que Felstead *et al.* (2003) associent notamment à l'exercice du contrôle de gestion, à savoir la «visibilité» (la possibilité d'observer le travailleur) et la «présence» (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs. Il en résulte la nécessité de tenir compte de cette distance à la fois physique et psychosociologique (le sentiment d'isolement professionnel de certains travailleurs, par exemple) pour gérer les télétravailleurs, mais aussi les équipes de travail et les gestionnaires faisant face au

travail à distance. À cet égard, certains travaux ont été réalisés au sujet des équipes de travail virtuelles et de la gestion du télétravail (CEFRIO, 2001; Tremblay, 2001), mais ils sont encore peu nombreux.

L'acuité avec laquelle les enjeux du télétravail se poseront sera donc fonction de l'intensité de cette distanciation, définie selon quatre dimensions principales : le lieu de travail; la fréquence de l'arrangement; l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel; la formalisation de l'arrangement (Taskin, 2007). Ainsi, la situation d'un professionnel ou d'un chercheur télétravaillant à domicile un jour par semaine, dans le cadre d'une politique d'entreprise formelle, est très différente, pour ce qui est des enjeux de gestion des ressources humaines, de celle d'un représentant de commerce faisant alterner des visites chez des clients, des passages au bureau et quelques heures à domicile pour rédiger des comptes rendus. Dans cet article, nous concentrons notre analyse, premièrement, sur le contrôle et la relation de gestion, deuxièmement, sur la gestion des carrières et, troisièmement, sur la socialisation dans l'organisation et la gestion des connaissances.

## GESTION DU TRAVAIL À DISTANCE

Peu de recherches ont établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adapter les pratiques de gestion. Il semble pourtant admis, du côté des organisations et des partenaires sociaux<sup>4</sup>, que le télétravail remet en cause la gestion des carrières. Cependant, la dimension la plus critique paraît être celle du contrôle : comment contrôler le travail et les travailleurs à distance? Cette incertitude relative à l'ampleur et à la direction des changements en matière de contrôle, par suite de l'introduction du télétravail, est d'ailleurs l'un des principaux freins au développement du télétravail cité par les employeurs<sup>5</sup>. Lorsqu'on s'interroge sur cette dimension du contrôle, on en arrive à considérer des notions aussi diverses que l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'engagement (voir, par exemple, Bourgault *et al.*, 2008<sup>6</sup>). La dimension du contrôle est souvent occultée dans l'entreprise parce qu'elle est associée à l'idée de surveillance et opposée aux notions de confiance et d'autonomie. Or, la confiance et l'autonomie font partie intégrante de la relation d'emploi (et donc de contrôle) qui se noue entre un travailleur et son supérieur.

C'est pourquoi, avant de décrire les enjeux de gestion que soulève le télétravail, il semble utile de souligner qu'un des rôles de la fonction «ressources humaines» est le contrôle du processus de travail et des travailleurs, ce qui rend d'autant plus stratégique l'enjeu que le télétravail représente pour la gestion des ressources humaines. En effet, d'un point de vue historique, l'administration du personnel s'est substituée au contrôle personnalisé, largement dominant jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle, parallèlement au développement du droit du travail. De nos jours, la gestion des ressources humaines assume cette fonction de contrôle et de régulation (Léonard, 1994; Snell, 1992), par le biais de pratiques telles que la sélection, la formation, l'évaluation de la performance ou encore la gestion des connaissances.

À ce titre, il est intéressant de noter la proximité des concepts de gestion du personnel et de contrôle, comme dans cette définition de Jackson *et al.* (1989), pour qui le but de la gestion du personnel consiste à amener les individus et les groupes à adopter les comportements souhaités. Or, c'est exactement dans ces termes que des auteurs classiques en gestion définissent le contrôle organisationnel : comme l'adoption des comportements suivant une direction souhaitée par la direction<sup>7</sup>. Dès lors, la gestion doit mettre l'accent à la fois sur l'engagement et sur le contrôle, c'est-à-dire qu'elle doit rechercher l'engagement actif du salarié au-delà de l'acceptation de l'autorité. Il en découle l'idée du passage d'un management du contrôle à un management de l'engagement qui serait encore plus manifeste dans des situations de télétravail où la supervision directe (associée au contrôle visuel et au contrôle du temps de travail) devient problématique.

### FAUT-IL UN PLUS GRAND CONTRÔLE À DISTANCE?

En matière de contrôle, le télétravail est perçu tantôt comme une forme d'autonomisation, voire de «libération» du travailleur, tantôt comme un moyen d'intensifier le travail. Mais qu'en est-il exactement? Les recherches présentées ci-après nous permettent de relever des effets contrastés mais bien réels du télétravail sur les modes de contrôle et sur la relation de gestion. Les différentes enquêtes portant sur le sujet démontrent que les employeurs sont les acteurs les plus réticents à mettre en place le télétravail, car ils craignent de perdre le contrôle sur leurs travailleurs, désormais à distance. Les recherches présentées ci-dessous révèlent que le télétravail peut intensifier le contrôle en facilitant le recours à des contrôles technologiques et en contribuant à développer le contrôle social.

**Un contrôle technologique plus poussé.** Analysant les moyens technologiques permettant la surveillance des travailleurs (*close monitoring*), Fairweather (1999) conclut à un lien potentiel entre le télétravail et une surveillance rapprochée par le biais des TIC, soutenant même que ces technologies donnent aux gestionnaires plus d'indicateurs de contrôle que les moyens utilisés traditionnellement pour contrôler les travailleurs présents dans les installations de l'organisation. C'est aussi ce qui ressort d'une étude menée dans une entreprise de services financiers canadienne où, parallèlement à l'introduction du télétravail, le contrôle par la technologie a été renforcé (Wicks, 2002), ce que Tremblay (2001) a également observé dans une entreprise de téléphonie. Dans ces trois études, les télétravailleurs semblent apprécier la distance qui les sépare de leur lieu de travail et le sentiment d'autonomie qui s'en dégage, mais ils ressentent parfois aussi négativement la possibilité d'être surveillés.

**Des stratégies axées sur le contrôle social.** Dans l'étude du télétravail dans le centre d'appels d'une entreprise de télécommunications italienne menée par Valsecchi (2006), on a pu repérer quatre stratégies de contrôle mises en place à la suite de l'introduction du télétravail. Premièrement, dans un contexte où la loi italienne interdit le contrôle audiovisuel des travailleurs à distance, l'entreprise a établi une stratégie de contrôle de la performance au niveau collectif appelée «la stratégie du regard collectif». En vertu de cette stratégie, les tra-

vailleurs font partie d'**équipes** regroupant des télétravailleurs et des non-télétravailleurs, et lorsque le nombre d'appels pris par l'équipe est trop faible ou que le temps de réponse est trop long, le gestionnaire envoie un message électronique aux membres de l'équipe. Deuxièmement, afin de contrôler la qualité des conversations, et parce que l'écoute téléphonique à distance n'est pas autorisée par le droit italien – contrairement au droit canadien –, l'entreprise de télécommunications organise régulièrement des **sessions de formation** qui servent également à exercer un contrôle normatif. Troisièmement, les **clients** sont invités à se plaindre directement auprès de l'entreprise dans le cas où les opérateurs ne fournissent pas un service satisfaisant. Quatrièmement, les équipes de travail, qui rassemblent des télétravailleurs et des non-télétravailleurs, constituent en elles-mêmes une autre forme de contrôle, par le biais du contrôle par les **pairs**.

En suivant le processus de mise en place du télétravail dans trois entreprises publiques et privées, Taskin (2007) observe également l'émergence de nouvelles normes de contrôle social et de contrôle idéologique (où les travailleurs intériorisent les valeurs de la confiance, de la loyauté et de la disponibilité). Le télétravail manquant de légitimité sociale, les télétravailleurs ne se sentent pas à l'aise et se contraignent à être plus réactifs et à envoyer davantage de courriels, par exemple. Afin d'éviter un effet contre-productif (charge mentale, pression exercée par les collègues), un plan de communication adéquat destiné à l'ensemble des travailleurs (et surtout à ceux qui n'auront pas accès au télétravail) s'avère essentielle<sup>8</sup>.

### DU SUPERVISEUR AU COACH

Deffayet (2002) indique que le passage au télétravail, accompagné d'une multiplication des formes de contrôle administratif, aboutit à une **remise en question de la relation de gestion et du rôle du supérieur hiérarchique**. Son étude, réalisée dans une société d'audit et de conseil technique, montre comment les ingénieurs de l'organisation privent de sa légitimité le rôle de leur gestionnaire qui, de son côté, multiplie les demandes d'informations et de rétroactions. Ces nouveaux télétravailleurs, se sentant autonomes et gérant seuls leur emploi du temps, perçoivent mal l'intrusion de leur gestionnaire dans leur travail. Les travailleurs souhaitent être encadrés (contrôle qualitatif) mais non surveillés (contrôle quantitatif). Cette distinction entre un échange apportant soutien et encadrement en amont des décisions et un pilotage de type «surveillance» à partir de critères quantitatifs rend compte de l'importance accrue du mode de gestion et des relations sociales dans les situations de télétravail. Autrement dit, cet exemple illustre la nécessité de passer du rôle de superviseur à celui de *coach*. Dans le contexte du télétravail, les aptitudes du gestionnaire à coacher son équipe deviennent fondamentales. Cela exige l'acquisition de compétences précises dans le domaine du *coaching*, mais aussi parfois dans des aspects plus techniques du télétravail. À titre d'exemple, les autorités aéroportuaires irlandaises Aer Rianta ont proposé aux gestionnaires de leurs télétravailleurs une session de formation d'une demi-journée, dont le contenu est résumé dans l'encadré 1.

### Exemple du contenu d'une formation offerte à des gestionnaires de télétravailleurs

La formation peut porter sur les domaines suivants :

- La sélection et le recrutement des télétravailleurs.
- Les principaux problèmes informatiques susceptibles de survenir.
- La gestion par les résultats et ses incidences sur les communications.
- Le contrôle de la productivité (fixation des objectifs et des délais).
- La motivation des télétravailleurs et le maintien des contacts avec leurs collègues du siège social.
- Le droit, les ressources humaines, la sécurité et l'hygiène, la sécurité des données et les aspects financiers.
- L'évaluation des besoins futurs de formation des télétravailleurs.

Source : Adapté de Denbigh (2003).

Dans une situation de télétravail, le gestionnaire qui est responsable de la cohésion de son équipe de travail fait face à un casse-tête. Souvent, il est nécessaire de **formaliser la communication et la coordination**, c'est-à-dire d'organiser des journées pour partager les connaissances, de faire le point sur le travail de chacun et de diffuser l'information, alors que ces processus étaient informels auparavant. Devant ces problèmes de coordination, un certain nombre d'organisations ont rapatrié des télétravailleurs dans leurs bureaux (CEFRIO, 2001), en mettant en avant des motifs liés aux difficultés de transfert de connaissances, au recul du sentiment d'appartenance à l'équipe ou à l'organisation, que l'on souhaite plutôt accroître pour susciter une meilleure performance. Toutefois, plusieurs affirment que c'est davantage le désir de contrôle éprouvé par les cadres intermédiaires qui conduit à ces renversements de situation.

Dans son étude, Dambrin (2004) en arrive à la conclusion que le travail à distance réduit la communication formelle entre les employés et leur supérieur, alors qu'elle facilite la communication avec les niveaux hiérarchiques supérieurs. L'auteur souligne ainsi la réduction de l'importance du rôle des gestionnaires directs qui, en réponse à l'autonomie accordée aux vendeurs par l'organisation sous forme de télétravail, n'ont d'autre choix que de mettre au point des outils de mesure de la performance centrés sur les résultats à court terme. La mise au point de ces outils de contrôle peut donc être interprétée comme un moyen de légitimer le rôle du gestionnaire en réaffirmant la division du travail.

Ces différents résultats de recherches illustrent clairement l'effet perturbateur du travail à distance sur le contrôle et sur la gestion. En effet, le rôle de la hiérarchie et du supérieur est remis en question, les contrôles administratifs ou mécaniques

sont parfois renforcés (à travers l'utilisation des TIC) et l'on assiste parfois à l'émergence de nouveaux types de contrôle (par le recours stratégique à des formations et à l'engagement).

### LE TÉLÉTRAVAILLEUR EST-IL PLUS CONTRÔLÉ OU PLUS AUTONOME?

L'état des recherches nous amène à nous poser deux questions. Tout d'abord, quelle est la nature de la relation entre le contrôle et l'autonomie? Ensuite, qu'est-ce qui incite les télétravailleurs (surtout très qualifiés) à accepter des situations de travail pouvant contribuer à intensifier le contrôle?

Il arrive souvent que, dans l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail, le contrôle et l'autonomie soient opposés dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre. Ainsi, Halford (2005; traduction libre) se demande : «le travail à domicile constitue-t-il une nouvelle forme de contrôle organisationnel, ou offre-t-il de nouvelles formes d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs?» Le contrôle et l'autonomie sont interprétés ici comme les extrémités d'un continuum parce qu'ils peuvent être vus comme deux concepts distincts qui sont de nature à se combiner. Par exemple, il est possible de combiner l'autonomie dans le travail (notamment en matière d'organisation du temps de travail) avec des critères de performance clairs quant à la réalisation de celui-ci, comme nous l'avons observé dans certaines recherches.

*Les télétravailleurs souhaitent être encadrés mais non surveillés.*

Vient ensuite la question de savoir pourquoi les travailleurs acceptent ces situations qui restreignent parfois leurs capacités d'action. Pourquoi choisissent-ils néanmoins le télétravail? La réponse peut se trouver dans la thèse du «travailleur discipliné» (Collinson *et al.*, 1998), selon laquelle un travailleur acceptera une certaine limitation de son autonomie ou une intensification du travail s'il estime en tirer un bénéfice, notamment en ce qui concerne la réorganisation du travail. Autrement dit, si un nouveau mode de contrôle entraîne une plus grande transparence quant à l'exercice et à la mesure du travail, il peut être bien accueilli par les télétravailleurs. Certaines études que nous avons citées s'inscrivent dans cette tendance. Toutefois, dans le cas du télétravail à domicile, l'avantage perçu par les travailleurs réside souvent dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles (Tremblay, 2002), tout en évitant des déplacements coûteux en temps et en argent (CEFRIO, 2001; Tremblay et Le Bot, 2001). Les travailleurs peuvent donc apprécier de nouvelles formes d'organisation du travail pour ce qu'elles leur apportent en dehors du travail et du cadre de l'activité professionnelle.

En somme, la relation de gestion est remise en question par la distance. De plus, les TIC peuvent impliquer une intensification du travail, certains travailleurs affirmant d'ailleurs qu'ils augmentent sciemment leur niveau de production afin de continuer à bénéficier des atouts du télétravail (Tremblay et Le Bot, 2001). Ainsi, le télétravail peut contrairement les individus en même temps qu'il peut leur offrir une plus large autonomie en ce qui a trait à l'organisation du travail (Taskin et Edwards, 2007). Cela signifie que, au-delà de la dichotomie entre contrôle et autonomie, les pratiques de gestion et de contrôle semblent appelées à s'adapter à cette nouvelle relation de travail. Cette transformation ne s'effectue pas à sens unique; elle s'insère dans une relation d'emploi existante, au sein d'un contexte organisationnel spécifique. Néanmoins, contrôle et autonomie cohabitent et peuvent évoluer dans la même direction, comme les résultats évoqués le suggèrent. Ainsi, le télétravail peut donner lieu à la fixation de critères de performance plus stricts, tout en octroyant plus d'autonomie aux travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions.

## GESTION DES CARRIÈRES À DISTANCE

Dans une situation de travail à distance, la gestion des carrières peut être problématique à double titre : tout d'abord, en raison de l'éloignement physique du travailleur et du sentiment d'isolement que celui-ci peut éprouver; ensuite, en raison des outils d'évaluation et de contrôle utilisés. Ces deux dimensions sont d'ailleurs intrinsèquement liées.

Il semble évident, d'après les écrits consacrés au sujet et les résultats de recherches présentés plus haut, que la forme de contrôle la plus adaptée aux situations de travail à distance est le contrôle de la performance ou des résultats<sup>9</sup>. Or, lorsque les questionnaires se focalisent exclusivement sur les résultats, «ils apprécient surtout à court terme les travailleurs [...] sans se soucier de les développer dans la perspective d'une carrière à long terme» (Kurland et Cooper, 2002 : 122; traduction libre). De même, selon Pontier (2004 : 103), «la non-prise en compte des comportements individuels et du potentiel de l'individu, difficile en raison du manque d'observation directe de la part du manager, rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle».

La distance pose donc la question de la gestion des carrières à travers l'éloignement qui amène certains télétravailleurs à se sentir isolés, voire invisibles (Cocula et Fredy-Planchoy, 2000; CEFRIO, 2001). Dans le contexte du travail à distance, la communication et les dimensions subjectives semblent également revêtir une importance particulière. Certains auteurs soulignent les besoins supérieurs des travailleurs virtuels en matière de reconnaissance et de communication (Lee-Kelly *et al.*, 2004); ces chercheurs en viennent à faire un constat paradoxal, soit le besoin d'une formalisation des pratiques qui étaient auparavant informelles. Cette formalisation, qui s'opère par la mise en place d'une communication écrite avec la hiérarchie et la multiplication des rétroactions, semble atténuer le sentiment d'isolement éprouvé par les télétravailleurs et contribuer à maintenir leur motivation. L'intensité de ce sentiment d'isolement (et ses conséquences sur la gestion des

carrières) dépend principalement de la fréquence du travail à distance. De manière générale, peu de télétravailleurs travaillent à domicile en permanence et, parmi ceux-ci, certains affirment compenser l'absence de collègues par l'établissement de nouveaux réseaux sociaux (Tremblay et Le Bot, 2001). Cependant, cela ne contribue pas à réduire l'invisibilité à l'égard de la hiérarchie et de l'organisation, de sorte que les travailleurs ayant des aspirations de carrière ont tendance à se présenter assez régulièrement au bureau, précisément pour être vus par leurs supérieurs.

Les travailleurs en fin de carrière ressentent moins ce besoin de visibilité au bureau, puisque leurs aspirations en matière de carrière ou de promotion sont réduites. Ainsi, il faut signaler que le télétravail à domicile peut constituer un des outils d'aménagement de la fin de carrière, lorsqu'il est considéré comme un vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est en tout cas ce qu'a révélé une enquête récente selon laquelle plus de 85 % des travailleurs âgés de plus de 55 ans seraient favorables à cette formule (Tremblay *et al.*, 2008).

## SOCIALISATION ET GESTION DES CONNAISSANCES

Certaines études dans le domaine du comportement organisationnel ont relevé des effets négatifs du télétravail sur des composantes de la socialisation dans l'organisation comme l'identité sociale, le soutien organisationnel perçu ou l'engagement dans l'organisation (Bélanger, 1999; Harris, 2003). L'intensité de la relation entre télétravail et socialisation est de nouveau essentiellement fonction de la fréquence de l'arrangement de télétravail (Kurland et Cooper, 2002).

Ces résultats de recherches semblent cependant dépasser le cadre strict de la socialisation dans l'organisation et avoir d'autres conséquences. Dans une étude récente, Taskin et Bridoux (2010) signalent la relation étroite existant entre les composantes de la socialisation dans l'organisation et le processus de création et de transfert de connaissances. Ainsi, la distance pourrait influencer sur le processus de création et de transfert de connaissances. Ce fait serait d'autant plus critique lorsqu'on sait que les formes d'organisation du travail à distance, comme le télétravail, concernent principalement une population de «professionnels» (ou «travailleurs de la connaissance») pour laquelle le processus de travail (caractérisé par le travail par projet, en équipe, voire en relation directe avec les clients) est basé sur des interactions presque quotidiennes avec ces différents acteurs, qui garantissent la création et le transfert de connaissances, notamment tacites et organisationnelles (Alvesson, 2004).

Pour préserver l'engagement des télétravailleurs dans l'organisation, les gestionnaires peuvent s'appuyer sur plusieurs outils, comme la formation. Celle-ci constitue en effet un bon instrument de socialisation puisqu'elle peut réunir les membres d'une organisation ou d'une équipe. Cependant, il ne s'agit pas de proposer un catalogue de cours généraux, mais d'analyser les besoins particuliers des télétravailleurs (et des gestionnaires). L'encadré 2 liste un ensemble de sujets clés susceptibles de faire l'objet de formations auprès des télétravailleurs.

### Exemple de sujets pouvant faire l'objet de formations offertes à des télétravailleurs

- Les compétences dans les TIC nécessaires à l'exercice du télétravail : outils de gestion du temps, planifications, agendas partagés, logiciel de groupe de travail (groupware), etc.
- Le partage d'expériences : des télétravailleurs viennent parler de leurs expériences, des difficultés auxquelles ils font face.
- La gestion du temps, la gestion de soi.
- La communication effective à distance.
- La gestion par objectifs à travers la détermination des objectifs.

On néglige souvent de fournir à l'ensemble du personnel de l'organisation de l'information en ce qui a trait aux personnes concernées par le télétravail. En effet, la non-présence des télétravailleurs dans les locaux de l'entreprise est souvent interprétée par les collègues de travail comme une absence, et donc comme un temps de non-travail. Du coup, les télétravailleurs peuvent souffrir d'une certaine incompréhension venant de leurs pairs, incompréhension qui risque de renforcer leur sentiment d'isolement. Les sarcasmes sont plus fréquents qu'on ne le pense et des comportements malsains peuvent apparaître (envoi de courriels et évaluation du temps de réponse, coups de téléphone intempestifs). Il est donc essentiel que l'ensemble du personnel ait été informé de l'existence du télétravail, et qu'il comprenne bien que celui-ci constitue un temps de travail à part entière.

#### *Le télétravail à domicile peut constituer un des outils d'aménagement de la fin de carrière.*

Face à cette situation qui peut toucher directement la performance et l'engagement des travailleurs et des équipes de travail, les gestionnaires doivent établir des pratiques de gestion spécifiques, telles que des tactiques de socialisation (réunions hebdomadaires, espace de dialogue autour de l'expérience de télétravail, etc.). Ils doivent aussi faire la transition du rôle de gestionnaire-superviseur à celui de gestionnaire-coach (suivi qualitatif du travail effectué en dehors des locaux de l'entreprise, gestion des temps de non-présence dans les bureaux, reconnaissance de la situation de télétravail auprès des collègues, etc.).

## CONSEILS POUR RELEVER LES DÉFIS

En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et les pratiques traditionnelles de gestion. La distance à la fois

physique et psychosociologique créée par le télétravail constitue l'enjeu central de la révision nécessaire du travail et des pratiques de gestion. Au cœur de ce processus, la question du contrôle, en lien avec l'autonomie, représente un enjeu critique pour la gestion, d'abord parce que la fonction «contrôle» est une constituante de la gestion, ensuite parce que la distance modifie fondamentalement la structure du travail et de la supervision et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et, donc, à remodeler la relation de gestion, comme de nombreuses recherches l'ont illustré. Par contre, d'autres fonctions de gestion sont également en cause dans cette reconfiguration de la relation d'emploi. Nous avons ainsi évoqué l'incidence de la gestion de la performance sur la gestion des carrières des travailleurs moins visibles, ainsi que les effets de la distance en matière de socialisation dans l'organisation et de gestion ou de transfert de connaissances.

#### *Pour préserver l'engagement des télétravailleurs dans l'organisation, les gestionnaires peuvent s'appuyer sur plusieurs outils, comme la formation.*

Une fois que ces trois défis qu'engendre le télétravail sont reconnus et mieux compris, la question est de savoir comment on peut les relever adéquatement. Le tableau 1 présente une synthèse des principaux moyens pouvant permettre de relever les défis du contrôle, de la socialisation et du partage des connaissances ainsi que de la gestion des carrières des télétravailleurs. Il en ressort trois facteurs majeurs de succès : la fréquence du télétravail (les enjeux mentionnés se présentent différemment selon qu'on télétravaille un jour ou quatre jours par semaine); le rôle de l'encadrement et des supérieurs hiérarchiques directs (dans la sélection et l'accompagnement des télétravailleurs) et le rôle de la gestion des ressources humaines dans la communication et le pilotage du projet. Toutefois, il faut reconnaître qu'il n'existe pas de recettes pour gérer harmonieusement le télétravail tant celui-ci est propre à chaque organisation. En effet, les stratégies, la demande de télétravail, les modalités de sa mise en place, le public cible

#### *Il faut reconnaître qu'il n'existe pas de recettes pour gérer harmonieusement le télétravail tant celui-ci est propre à chaque organisation.*

ou la formalisation des pratiques changent d'une entreprise à l'autre, comme l'évoque Michel Walrave dans le présent dossier. Le projet de télétravail, qui est par essence gagnant-gagnant, constitue une occasion de rassembler la direction, les gestionnaires ainsi que les travailleurs et leurs représentants autour d'une même table pour qu'ils puissent définir ensemble les règles à suivre dans le domaine (à qui le proposer, selon quelles modalités, etc.).

### Synthèse des défis de gestion engendrés par le télétravail, des risques qu'ils entraînent et des moyens de relever ces défis

DÉFI DE GESTION	RISQUES	MOYENS DE RELEVER CES DÉFIS
<b>Contrôle</b>	Intensification du contrôle technocratique (administratif, hiérarchique, technologique) et social  Remise en question du rôle du superviseur	Le supérieur hiérarchique doit participer à la sélection des télétravailleurs, car le télétravail s'inscrit dans une relation de confiance.  Les critères d'accès au télétravail doivent être clairs et objectifs et faire l'objet d'un compromis avec les travailleurs (évaluation de la compatibilité de l'activité avec le télétravail, critères d'ancienneté, de performance, etc.).  L'information sur le projet de télétravail doit être donnée à tous les travailleurs (y compris à ceux qui n'auront pas accès au télétravail).  Des formations spécifiques doivent être organisées à l'intention des supérieurs hiérarchiques.
<b>Socialisation et partage des connaissances</b>	Sentiment d'isolement, d'invisibilité  Difficulté à coordonner les équipes de travail	Des formations spécifiques doivent être organisées pour les futurs télétravailleurs (par exemple, échange d'expériences avec des télétravailleurs expérimentés).  Une politique de télétravail doit être élaborée de manière à baliser l'exercice du télétravail (nombre de jours, modalités pratiques, etc.).  Le supérieur hiérarchique doit assurer un suivi (lequel peut rester informel, sauf périodiquement, dans le cadre de l'évaluation annuelle, ou plus régulièrement, dans une phase de projet pilote, par exemple) et accompagner les télétravailleurs.  Les moments de coordination doivent être davantage formalisés pour assurer la bonne transmission de l'information à tous.  Des outils particuliers doivent être mis au point afin de permettre aux travailleurs de collaborer à distance, si cela est nécessaire (wiki et autres).  Des tactiques de socialisation doivent être mises en place pour bâtir ou rebâtir la cohésion du groupe (consolidation d'équipe ou <i>team building</i> , etc.).
<b>Gestion des carrières</b>	Contractualisation de la relation d'emploi et engagement mesuré au travail (par opposition à un engagement affectif)	Les critères d'évaluation doivent être équitables pour tous les travailleurs.  La fréquence de télétravail doit être adaptée aux personnes et aux situations.  La fréquence et l'objet des entretiens de carrière doivent être planifiés.

## CONCLUSION

La révision du travail et des pratiques de gestion, dans un contexte de télétravail, a des effets complexes. Certains éléments des nouvelles formes d'organisation du travail sont à l'avantage des employés, mais il existe aussi des aspects porteurs de nouvelles exigences qui peuvent être perçus comme étant moins avantageux. Le télétravail peut influencer sur l'autonomie et la responsabilité, la liberté et le contrôle. C'est en effet une nouvelle situation dans laquelle le contrôle et l'autonomie sont des forces complémentaires en tension. L'enjeu est donc celui d'une flexibilité dont les bénéfices sont partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme d'organisation du travail, en revoyant ses modalités d'exercice.

On peut se demander de quelle manière il faut revoir l'exercice du travail lui-même. S'il s'est écrit peu de choses sur le sujet, il nous semble que, pour pouvoir durer longtemps tout en constituant un compromis pour les différents acteurs

de la relation d'emploi, ce processus devrait être concerté. Ainsi, il pourrait être investi d'un certain sens collectif, dans le cadre d'arrangements établis par les acteurs locaux, autour des motivations et des modalités de développement du télétravail, mais aussi des pratiques particulières de gestion à mettre en place, en matière de gestion des ressources humaines principalement, comme il en a été question précédemment.

Enfin, rappelons certaines limites de la réflexion que nous avons menée dans cet article. Il faut d'abord souligner que, même si la population des télétravailleurs est principalement composée de travailleurs professionnels, il existe divers types d'emplois qui font parfois appel au télétravail, et les enjeux ne sont pas les mêmes pour tous en ce qui concerne la gestion des carrières et la gestion des connaissances. De plus, la relation avec l'espace privé nous paraît constituer un enjeu important, sur lequel il faudrait se pencher davantage, dans la mesure où il a de nouvelles répercussions lorsque le télétravail est adopté à domicile, comme le montrent déjà certains travaux (Tietze, 2002).



## NOTES

1. Cet article reprend certains arguments avancés dans Taskin (2006) ainsi que dans Tremblay (2001).
2. Voir Fairweather (1999), Feldman et Gainey (1997), Nilles (1994).
3. Pour plus de précisions à ce sujet, voir l'article de Frédéric Robert dans ce dossier.
4. Pour l'Europe, c'est en effet dans ce sens qu'on peut interpréter la signature de l'accord-cadre européen sur le télétravail, le 16 juillet 2002, par l'ensemble des partenaires sociaux européens. Ce texte reconnaît, en effet, la spécificité du télétravail et des télétravailleurs par rapport aux autres travailleurs, et vise, dans plusieurs de ses articles, à garantir une équité de traitement entre ces deux groupes de travailleurs. Ces dispositions appellent donc déjà les organisations à gérer les télétravailleurs de manière distincte. Au Québec et au Canada, on n'a pas encore établi de tels accords globaux, bien que des ententes existent dans certaines organisations, comme on a pu le constater (voir l'article de Frédéric Robert dans ce dossier).
5. Voir Daniels *et al.* (2001), Taskin et Vendramin (2004), Tremblay (2001).
6. Voir aussi le dossier sur les équipes de travail, et notamment l'article de Caroline Aubé et Vincent Rousseau, dans le numéro d'été 2009 de la revue *Gestion*.
7. Voir Ouchi (1979), Eisenhardt (1985), Snell (1992).
8. Voir l'article de Michel Walrave dans ce dossier.
9. Voir Bailey et Kurland (2002), Daniels *et al.* (2001), Illegems et Verbeke (2004).

## RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*, Oxford University Press.
- Bailey, B.E., Kurland, N.B. (2002), «A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 383-400.
- Bélanger, F. (1999), «Workers' propensity to telecommute: An empirical study», *Information & Management*, vol. 35, p. 139-153.
- Bourgault, M., Drouin, N., Hamel, E. (2008), «Decision making within distributed project teams: An exploration of formalization and autonomy as determinants of success», *Project Management Journal*, vol. 31, n° 1, p. S97-S110.
- CEFRIO (Centre francophone d'information des organisations) (2001), *Le télétravail*, IQ éditeur.
- Cocula, F., Fredy-Planchot, A. (2000), «Freins et motivations liés au télétravail chez Électricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration», dans Autissier, D., Wacheux, F. (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan.
- Collinson, M., Edwards, P., Rees, C. (1998), *Involving Employees in Total Quality Management*, DTI.
- Dambrin, C. (2004), «How does telework influence the manager-employee relationship?», *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, p. 358-375.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001), «Teleworking: Frameworks for organizational research», *Journal of Management Studies*, vol. 38, p. 1151-1185.
- Deffayet, S. (2002), «Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale», *Recherches sociologiques*, Université catholique de Louvain, vol. 1/2, p. 27-48.
- Denbigh, A. (2003), *The Teleworking Handbook*, 4<sup>e</sup> éd., A&C Black.
- Eisenhardt, K. (1985), «Control: Organizational and economic approaches», *Management Science*, vol. 31, p. 134-149.
- Fairweather, N.B. (1999), «Surveillance in employment: The case of teleworking», *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 1, p. 39-49.
- Feldman, D.C., Gainey, T.W. (1997), «Patterns of telecommuting and their consequences», *Human Resource Management Review*, vol. 7, p. 369-388.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003), «Managerial control of employees working at home», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 241-264.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2005), *Changing Places of Work*, Palgrave Macmillan.
- Halford, S. (2005), «Hybrid workspace: Re-spatializations of work, organization and management», *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, n° 1, p. 19-33.
- Harris, L. (2003), «Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas», *Personnel Review*, vol. 32, n° 4, p. 422-437.
- Illegems, V., Verbeke, A. (2004), «Telework: What does it mean for management?», *Long Range Planning*, vol. 37, p. 319-334.
- Jackson, S., Schuler, R., Rivero, J. (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, p. 727-786.
- Kurland, N., Bailey, D. (1999), «Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime», *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, p. 53-68.
- Kurland, N., Cooper, C. (2002), «Manager control and employee isolation in telecommuting environments», *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, p. 107-126.
- Lee-Kelly, L., Crossman, A., Cannings, A. (2004), «A social-interaction approach for managing the "invisibles" of virtual teams», *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104, n° 8, p. 650-657.
- Léonard, E. (1994), *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*, Ciaco.
- Marglin, S. (1976), «What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production», dans Gorz, A. (dir.), *The Division of Labour: The Labour Process and Class Struggle in Modern Capitalism*, Harvester Press, p. 13-54.
- Nilles, J.M. (1994), *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*, Van Nostrand Reinhold.
- Ouchi, W. (1979), «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», *Management Science*, vol. 25, p. 833-848.
- Pontier, M. (2004), «Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail», *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, vol. 39, n° 206, p. 95-107.
- Robert, F. (2010), «Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs?», *Gestion*, vol. 35, n° 1, printemps, p. 97-107.
- Snell, S.A. (1992), «Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information», *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, p. 292-327.
- Taskin, L. (2006), «Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain», *Interventions économiques*, vol. 34, n° 2, p. 73-94.
- Taskin, L. (2007), *Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain : vers de nouveaux modes de contrôle?*, Presses universitaires de Louvain, 489 pages.
- Taskin, L., Bridoux, F. (2010), «Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations», *International Journal of Human Resource Management*, à paraître.
- Taskin, L., Edwards, P.K. (2007), «The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector», *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, n° 3, p. 195-207.
- Taskin, L., Vendramin, P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Presses universitaires de Louvain.

- Tietze, S. (2002), «When «work» comes «home», coping strategies of teleworkers and their families», *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 385-396.
- Tremblay, D.-G. (2001), «Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH», *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, p. 2-14.
- Tremblay, D.-G. (2002), «Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers», *Women in Management*, vol. 17, n° 3/4, p. 157-170.
- Tremblay, D.-G., Genin, E. (2010), «IT self-employed workers between constraint and flexibility», *New Technology, Work and Employment*, à paraître.
- Tremblay, D.-G., Le Bot, I. (2001), *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, rapport de recherche, CEFRIO, 73 pages.
- Tremblay, D.-G., Najem, E., Paquet, R. (2008), «Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales?», *Politiques sociales*, p. 76-94.
- Valsecchi, R. (2006), «Visible moves and invisible bodies: The case of teleworking in an Italian call centre», *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, p. 123-138.
- Walrave, M. (2010), «Comment introduire le télétravail?», *Gestion*, vol. 35, n° 1, printemps, p. 76-87.
- Wicks, D. (2002), «Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: Understanding the willingness to telework», *Management Decision*, vol. 40, n° 7, p. 672-681.