

L'organisation de demain : teletravail et modele hybride

Diane-Gabrielle Tremblay

DANS **VIE & SCIENCES DE L'ENTREPRISE** 2024/1 (N° 219), PAGES 161 À 184

ÉDITIONS **ANDESE**

ISSN 2262-5321

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2024-1-page-161.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ANDESE.

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.

TRIBUNE LIBRE

L'ORGANISATION DE DEMAIN : TELETRAVAIL ET MODELE HYBRIDE

Par **DIANE-GABRIELLE TREMBLAY**

Professeure

Université Téléuq, Université du Québec

Résumé :

Depuis la pandémie, le télétravail s'est diffusé dans de nombreuses organisations et si certains employeurs souhaiteraient le retour sur site, la majorité des salariés désirent continuer à faire du télétravail au moins 2-3 jours par semaine. On s'oriente donc vers le modèle de travail hybride, avec 2-3 jours au bureau et des espaces de travail dépersonnalisés ou non assignés. Nous avons voulu dégager le portrait de l'organisation de demain, et nous nous interrogeons surtout sur la gestion du télétravail et la prise de décision dans ce contexte, ce qui a peu été étudié jusqu'ici. Nous nous intéressons surtout à la latitude dont peuvent jouir – ou pas – les salariés dans la prise de décision quant au nombre de jours ou autres modalités du télétravail, puisque les salariés souhaitent plus de latitude alors que les gestionnaires semblent vouloir maintenir le contrôle. et ce, dans divers secteurs (public, privé, organisme sans but lucratif-OSBL).

Mots-clés : télétravail, travail à domicile, modèle hybride, femmes, organisation hybride, cotravail, coworking

WORK IN THE FUTURE: TELECOMMUTING AND THE HYBRID MODEL

Abstract:

Since the pandemic, telecommuting has become widespread in many organizations, and while some employers would prefer a return to the office, most employees wish to continue telecommuting at least 2-3 days a week. We are therefore moving towards a hybrid work model, with 2-3 days in the office and unassigned workspaces. The research aimed to outline the picture of the organization of the future and is particularly centered on telecommuting management and decision-making in this context, which has been little studied until now. We are particularly interested in the

latitude that employees may or may not have in making decisions regarding the number of telecommuting days or other modalities, as employees desire more latitude while managers seem to want to maintain control, and this applies across various sectors (public, private, non-profit organizations).

Keywords: telecommuting, working from home, hybrid model, women, hybrid organization, co-working, coworking

LA ORGANIZACIÓN DEL MAÑANA: TELETRABAJO Y MODELO HÍBRIDO

Resumen:

Desde la pandemia, el teletrabajo se ha generalizado en muchas organizaciones, y aunque algunos empresarios preferirían volver a la oficina, la mayoría de los empleados desean seguir teletrabajando al menos 2-3 días a la semana. Se avanza, pues, hacia un modelo de trabajo híbrido, con 2-3 días en la oficina y espacios de trabajo no asignados. La investigación pretendía esbozar el panorama de la organización del futuro, y se centra especialmente en la gestión del teletrabajo y la toma de decisiones en este contexto, poco estudiado hasta ahora. Nos interesa especialmente la latitud que pueden o no tener los empleados a la hora de tomar decisiones sobre el número de días de teletrabajo u otras modalidades, ya que los empleados desean más latitud mientras que los directivos parecen querer mantener el control, y esto se aplica a diversos sectores (público, privado, organizaciones sin ánimo de lucro).

Palabras claves: teletrabajo, trabajo desde casa, modelo híbrido, mujeres, organización híbrida, co-working, coworking

INTRODUCTION

Depuis la pandémie, le télétravail s'est beaucoup diffusé dans de nombreuses organisations et de nombreux pays (Bohrer, 2022, Gillet, 2023). Après quelques questionnements sur un possible 'retour en arrière', le télétravail semble bien s'imposer et si certains employeurs souhaiteraient ramener leurs travailleurs au bureau, la majorité des salariés souhaitent continuer à faire du télétravail pour l'essentiel de leur temps de travail (entre 3 et 5 jours par semaine). (Statistique Canada, 2021) Aussi, si certains avaient pu craindre que les employeurs n'en profitent pour faire des économies d'espace de bureau en imposant le télétravail à plein temps et en éliminant les espaces de bureau, cela ne s'est produit que dans quelques organisations. On semble plutôt aller vers le modèle de travail flexible ou hybride, avec 2-3 jours de présence au bureau et des espaces de travail flexibles, parfois aussi appelés dépersonnalisés ou non assignés, entre autres parce que les gestionnaires semblent souhaiter conserver un certain contrôle, via le travail présentiel (Illegems et Verbeke, 2004 ; Taskin, 2003, Taskin et Tremblay, 2010, Tremblay, 2020a, b). Lorsque les personnes viennent au bureau, elles doivent réserver une place à l'avance. L'organisation de demain semble donc reposer sur le modèle hybride ou flexible, puisque les personnels ont démontré qu'ils pouvaient être performants en contexte de télétravail. Aussi, les espaces de cotravail se sont développés après les périodes de confinement (Scaillez et Tremblay, 2024 ; Tremblay et Scaillez, 2024). Étant donné la pénurie de main-d'œuvre dans nombre de secteurs et professions, le télétravail à temps partiel (2,3 jours par semaine) semble donc s'imposer. (Tremblay, 2020a, b), mais les données de Statistique Canada (2021) notamment indiquent que nombre de personnes souhaitent faire davantage de télétravail, alors comment expliquer que l'on ne soit pas en contexte de télétravail à plein temps, d'autant plus que cela existait pour certaines personnes bien avant la pandémie (Cefrio, 2001 ; Taskin, 2003, Taskin et Tremblay, 2010 ; Vendramin et Valenduc, 2001).

Nous avons donc voulu savoir qui décidait des modalités du télétravail puisque s'il existe bien sûr un droit de direction du côté de l'employeur (Bilodeau et D'amours, 2020), la demande des salariés est très importante et le contexte de pénurie de main-d'œuvre incite à satisfaire les demandes des salariés. Étant donné qu'il n'existait pas de données sur cette question de la détermination des modalités du télétravail, nous avons voulu faire le point sur la situation actuelle pour tenter de comprendre comment se font les prises de décision et se déterminent les modalités du télétravail. Dans notre article, nous commençons par rappeler les observations passées sur les intérêts des entreprises et salariés en termes d'avantages, mais aussi d'inconvénients du télétravail, puis nous exposons les résultats de notre recherche récente pour répondre à la question de la prise de décision en matière de modalités du télétravail dans les organisations d'aujourd'hui. Nous nous penchons sur les différences selon le secteur d'activité (public, privé, économie sociale et OSBL), puisque la prise de décision est différente selon les secteurs, le secteur

public étant davantage syndiqué que le secteur privé et les OSBL (Bilodeau et D'Amours, 2020), alors que les OSBL cherchent parfois à compenser les bas salaires par de meilleures conditions de travail, dont le télétravail (Tremblay, 2017). Pour ce qui est du modèle hybride, qui semble s'imposer, il reste que son originalité se situe surtout dans l'utilisation du télétravail. Nous traitons donc surtout du télétravail, des motifs d'intérêt des entreprises pour le télétravail et le modèle hybride, qui inclut du télétravail.

1. PROBLÉMATIQUE ET REVUE DES ÉCRITS

Nous commençons par exposer l'état des connaissances sur le télétravail avant les mesures pandémiques, tout en évoquant les tendances observées pendant la pandémie. Les recherches antérieures à la pandémie ont montré que le télétravail intéresse surtout les salariés parce qu'ils y trouvent des avantages, essentiellement une réduction du temps de déplacement et en conséquence une meilleure qualité de vie et de concentration au travail (Cefrio, 2001, Taskin, 2003, Taskin et Tremblay, 2010 ; Vendramin et Valenduc, 2001 ;). Les entreprises y voyaient aussi cet intérêt de meilleure concentration et qualité du travail, ce qui permettait de fidéliser les salariés, mais avant la pandémie, la majorité y étaient plutôt opposées.

Les années de pandémie et les confinements successifs ont toutefois fait progresser le télétravail, mais elles ont aussi montré que tous ne peuvent faire leurs tâches en télétravail, ce qui peut d'ailleurs constituer un enjeu d'équité dans certaines organisations. Les taux de télétravail oscillaient autour de 8-15 % avant la pandémie, en France et au Canada ; ils sont passés à 40 % en quelques semaines dans les deux pays (Statistique Canada, 2021 ; France, 2022) et nous verrons plus loin l'évolution récente. Au Québec, il est actuellement de 35 %, et reste plus important dans les villes de Montréal et de Gatineau, où l'on trouve de grandes entreprises et administrations (Institut de la statistique du Québec, 2023). Il faut noter que les taux de télétravail peuvent être définis de manières diverses, et parfois inclure des travailleurs indépendants, de sorte que certains évaluaient à 17 % pour la France (mais toujours sur base très occasionnelle). Les données montrent aussi que le télétravail était plus fréquent dans les pays du Nord de l'Europe (Suède, Finlande, Norvège) et moins dans les pays du sud (France, Italie, Espagne...) et de l'Est. (Voir notamment : <http://www.teletravailler.fr/observatoire/en-france>), un écart qui se maintiendra sans doute dans l'avenir.

Dans les années de pandémie, le télétravail semblait constituer la meilleure manière de se protéger en temps de pandémie. Aussi, la majorité des personnes en télétravail pendant la pandémie ont indiqué vouloir poursuivre (50 % ; cf. sondage ADT-Canada) et ont affirmé être satisfaites du télétravail (79 % ; cf. sondage Léger-Québec) ; ainsi, il est difficile pour les organisations de refuser le télétravail lorsque possible. Si le télétravail fait l'objet d'un peu plus de critiques en France (perte du collectif de travail, de la dynamique collective ; cf Gillet et Tremblay, 2023, Tremblay,

2022), on voit apparaître en France comme au Canada des formules hybrides, alliant télétravail et présence occasionnelle au bureau (1-3 jours par semaine).

Comme en France aujourd'hui, l'absence de collègues avait été placée au premier rang des inconvénients observés au Québec, surtout pour les personnes étant à temps plein à domicile (Cefrio, 2001 ; Tremblay, 2001a, b) ; les femmes étaient d'ailleurs un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient (17 % contre 14 %-). Certains pensent aussi que l'isolement et le conflit travail-famille peuvent constituer d'autres inconvénients ; cependant seulement 10 et 5 % des répondants observaient ces problèmes dans la recherche du Cefrio (2001), en contexte de télétravail 'normal, hors pandémie. De plus, au Québec, la plupart ont dit mieux concilier travail et famille en mai 2020 (Tremblay, 2020a, b), et encore mieux en 2021 et 2022²³. Aussi, les gens semblent s'organiser pour compenser l'absence de collègues par d'autres réseaux sociaux ou activités sociales (sports, arts, voisinage), et le risque d'isolement se réduit donc (Cefrio, 2001, Tremblay, 2002, 2003a, b). Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur, bien qu'il apparaisse dans certaines études sur le télétravail et parfois dans le contexte actuel de pandémie où certains salariés veulent démontrer qu'ils peuvent être aussi productifs qu'au bureau afin de conserver ce qu'ils voient comme un avantage. Il faut donc être attentif à cet enjeu de bien-être des salariés car des situations d'isolement, de stress peuvent se présenter et les gestionnaires sont souvent les principaux responsables de ces problèmes ou enjeux (Karsenty, 2015, Taskin et Tremblay, 2010)

Certaines difficultés sont tout de même apparues pendant la pandémie, essentiellement pour les personnes qui devaient garder de jeunes enfants à la maison en raison de fermetures d'écoles et de services de garde (Mathieu et Tremblay, 2022a, b). Cependant, les recherches au Québec (Cefrio 2001 ; Tremblay, 2001a, b) ont montré que si des difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale peuvent se manifester au début du télétravail, cela ne perdure pas dans le temps, en contexte de télétravail 'normal'. D'ailleurs, une recherche récente a montré que les hommes comme les femmes avaient tout de même trouvé la conciliation travail-famille plus facile en contexte de télétravail, même au printemps 2020 au plus fort de la pandémie (Tremblay et Mathieu, 2020), et encore plus facile en 2021 et 2022 (Mathieu et Tremblay, 2022a, b). Ceci semble s'expliquer par le télétravail et la réduction des activités familiales et autres pendant les mesures de confinement associées à la pandémie. D'ailleurs, les recherches

²³ Les données auxquelles nous faisons référence sont fondées sur des enquêtes annuelles menées par l'organisme Réseau pour un Québec-famille, et plus particulièrement son initiative Concilivi, que nous tenons à remercier ici (<https://www.concilivi.com/fr/a-propos>). Nous avons établi un partenariat avec cet organisme, et contribuons au développement des questionnaires annuels destinés aux employeurs et aux employés ainsi qu'à l'analyse des données.

montrent que pour les télétravailleurs, les avantages du télétravail compensent largement les inconvénients (Cefrio, 2001, Tremblay, 2001a, b, 2002, 2003a, b, 2020a, b). On peut donc s'intéresser aux effets du télétravail, ou du développement du modèle hybride, combinant télétravail et présences au bureau. D'ailleurs, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'intérêt de maintenir le télétravail, pour diverses raisons (Shreedhar, 2022). En effet, les avantages du côté de la réduction de la pollution, des économies de temps de déplacement et d'une meilleure conciliation emploi-famille (Tremblay, 2019) semblent compenser les inconvénients liés à l'absence de collègues, de sorte que la majorité des employés souhaite maintenir le télétravail (plein ou partiel). (Cefrio, 2001, Tremblay, 2001a, b, 2020a, b).

Diverses recherches ont permis d'observer quelques problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs, et ce, sur les plans temporel et spatial. (Fang et al, 2022). Par ailleurs, d'autres travaux indiquent que la plupart des personnes s'adaptent assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner leurs activités, si elles le désirent (Cefrio, 2001). Pour mieux séparer travail et famille, si elles le souhaitent, les personnes se fixent un horaire précis, comme si elles allaient au bureau. (Bailey et Kurland, 2002 ; Gillet et Tremblay, 2023) Les employés semblent donc pour la majorité maintenir le télétravail

Un dernier enjeu touche les outils de travail et des coûts associés à l'utilisation du domicile et ceci suscite parfois des revendications de la part des salariés, revendications qui trouvent rarement réponse du côté des employeurs car à ce jour il n'y a pas d'obligation pour l'employeur d'assumer ces frais (Taskin et Tremblay, 2010 ; Scaillerez et Tremblay, 2016). La recherche du Cefrio (2001) avait noté que les pratiques des employeurs sont fort variables, et dépendent de la fréquence du télétravail, et l'on semble observer ceci encore aujourd'hui. On note deux situations diamétralement opposées, et la réalité se situe souvent entre les deux. D'un côté de grandes entreprises, souvent dans le domaine des TI ou des télécoms, qui pratiquent le télétravail depuis des décennies et offrent à leurs salariés de choisir leur mobilier ergonomique, tout en fournissant l'ensemble des équipements (ordinateur et téléphone portable, écrans, etc.), ainsi qu'un dédommagement pour les frais de papeterie, chauffage et électricité parfois. De l'autre, des entreprises qui pensent faire une 'faveur' à leurs salariés qui souhaitent faire du télétravail, en acceptant le télétravail, mais en ne remboursant aucun frais. Malgré cela, les travailleurs sollicitent encore majoritairement le télétravail depuis 2020 jusqu'à aujourd'hui, même s'ils doivent en assumer les frais.

Certaines offrent déjà un dédommagement pour les frais occasionnés (climatisation ou chauffage), ont fait livrer à leurs salariés leur portable et deux écrans pour réaliser leur travail. En revanche, d'autres organisations n'ont rien offert. A l'avenir, les organisations devront certes négocier ces divers éléments car le télétravail fait déjà partie de l'organisation de 'demain'. Les entreprises en ont les moyens, car le télétravail entraîne une réduction de moitié des absences de courte durée (HR Square, 2020a). Il peut aussi être considéré comme une manière d'accroître le bien-

être des salariés (HR Square 2020b ; Cefrio 2001). Les modes de gestion à distance doivent cependant évoluer, passant d'un contrôle du travail à un encadrement et une gestion par objectifs et par résultats (auteurs, 2010).

Bref, bien que le télétravail ait été introduit en contexte de pandémie, bon nombre d'organisations fonctionnaient déjà avec un certain pourcentage de télétravail. Statistique Canada évalue qu'environ 40 % des salariés sont en mesure de réaliser leur travail depuis leur domicile et un bon pourcentage aiment ce mode de fonctionnement, soit entre 50 et 90 % selon les recherches et selon le nombre de jours par semaine (préférence pour le télétravail occasionnel, 2-3 jours). Les chiffres sont semblables pour la France (France, 2022).

Par le passé, la pratique du télétravail était souvent informelle, (Scaillerez et Tremblay, 2016) mais si en 2023, la majorité des salariés souhaitent continuer le télétravail, qu'en est-il du côté des employeurs et des gestionnaires ? Notre revue des écrits n'a pas permis de trouver de réponse à cette question et c'est ce qui nous a amené à cette question de recherche principale :

-qui décide de l'offre en matière de télétravail ? l'employeur, les gestionnaires de proximité ou les employés eux-mêmes ? et sont-ils consultés sur cette question tout au moins ?

Cette question s'accompagne de sous-questions, soit les suivantes :

- qui décide du nombre de jours qui seront autorisés en télétravail
- qui détermine quels jours pourront être télétravaillés ?
- qui détermine si les jours seront fixes ou non ?

Pour toutes ces questions, à nouveau, la réponse pouvait être l'employeur, les gestionnaires de proximité ou les employés eux-mêmes. Aussi, étant entendu qu'il y a souvent des différences selon les secteurs privé, public et tiers secteur (OBNL et économie sociale) en matière de gestion des ressources humaines, la question se pose aussi à savoir si des différences peuvent être observées entre ces secteurs.

Passons donc maintenant à la présentation de la méthodologie avant d'exposer nos réponses aux questions posées plus haut par le biais des données sur le télétravail, issues de notre recherche afin de valider les secteurs où le télétravail est davantage présent, vérifier si les secteurs de l'ESS et des OSBL sont plus ouverts, et surtout déterminer qui décide en matière de modalités de télétravail : les employeurs, les gestionnaires ou les employés eux-mêmes.

2. MÉTHODOLOGIE

Les résultats que nous présentons ici sont issus de questions sur le télétravail que nous avons ajoutées à l'enquête annuelle menée par Concilivi auprès des employeurs du Québec²⁴. L'enquête a été menée du 15 au 23 novembre 2022,

²⁴ L'initiative Concilivi relève du Réseau pour un Québec-famille, que nous tenons à remercier ici (<https://www.concilivi.com/fr/a-propos>). Dans le cadre d'un partenariat avec cet organisme, nous analysons les résultats des enquêtes annuelles et en 2022, nous avons pu ajouter des questions sur le

auprès de 1003 propriétaires d'entreprises, présidents, directions générales ou directions RH. À partir des plus récentes données de Statistique Canada, les résultats ont été pondérés selon le nombre d'employés des organisations, les régions et le secteur de l'industrie.

Notre objectif était de déterminer qui décidait des modalités du télétravail dans un contexte postpandémique où la demande des salariés est très importante et le contexte de pénurie de main-d'œuvre peut inciter à satisfaire ces demandes. Étant donné qu'il n'existe pas de données sur cette question de la détermination des modalités du télétravail, notre objectif était de faire le point sur la situation actuelle pour tenter de comprendre comment se font les prises de décision et se déterminent les modalités du télétravail, à savoir qui prend les décisions (employeurs, gestionnaires, salariés), notamment en ce qui concerne le nombre de jours et le caractère fixe ou variable des journées pouvant être télétravaillées. Nous avons opté pour une enquête par questionnaire en ligne, car nous avons eu la chance d'introduire des questions dans un sondage annuel prévu auprès de ce grand nombre d'employeurs, ce qui nous permettait d'avoir une enquête représentative des employeurs des trois grands secteurs d'activité au Québec (public, privé, économie sociale et OSBL). Les questions ont été élaborées par les chercheurs à partir d'une revue des écrits menée sur le télétravail et d'une identification des sujets ou éléments où il manquait de connaissances, soit précisément les modalités du télétravail et les prises de décisions associées. Les données ont été analysées après avoir été pondérées en fonction des données de Statistique Canada pour les régions, le secteur d'activité et le nombre d'employés²⁵.

Nous avons aussi réalisé une recherche plus qualitative fondée sur des entrevues que nous menons depuis février 2023 sur le travail en aires ouvertes et le télétravail dans divers types d'organisations toujours (soit toujours public, privé et économie sociale). Nous avons mené à ce jour plus d'une soixantaine d'entrevues avec des employés et des gestionnaires dans deux ministères, trois entreprises d'économie sociale et une entreprise privée. Nous ne traitons pas ici de cette partie qualitative, car elle est toujours en cours d'analyse, bien qu'elle ait pu alimenter l'analyse des données quantitatives, pour lesquelles nous avons réalisé des statistiques descriptives permettant de répondre à nos questions sur la détermination des modalités du télétravail dans les trois grands secteurs d'activité au Québec.

3. RÉSULTATS ET CONTRIBUTION À LA RECHERCHE

Dans cette section, nous exposons les résultats de notre recherche qui tentent de déterminer ce que seront le travail et l'organisation de demain, puisqu'ils traitent du recours au télétravail, pendant la pandémie et aujourd'hui, ainsi que des formules utilisées, dont le nombre de jours permis. Ces données contribuent à la

télétravail dans le questionnaire de 2022 destiné aux employeurs. Le mandat de réalisation de l'enquête a été donné à l'entreprise Léger.

²⁵ Aux fins de comparaison, un échantillon probabiliste aurait une marge d'erreur de + ou - 3,1 % 19 fois sur 20.

connaissance du mode de prise de décision et de la latitude dont bénéficient – ou non – les personnes en télétravail dans le nouveau contexte, suivant la pandémie. Tel qu'indiqué plus haut, nous voulons aussi déterminer si les gestionnaires et entreprises du secteur de l'économie sociale offrent davantage le télétravail, comme cela avait été précédemment observé, avant la pandémie (Tremblay, 2017).

Au total, les données indiquent que 27 % des organisations ont eu recours au télétravail à temps plein pour tous les télétravailleurs et 8 % au télétravail à temps partiel pour tous les télétravailleurs alors que 9 % et 8 % y ont eu recours pour le télétravail à temps plein et partiel respectivement, mais pour une partie seulement de la main-d'œuvre. (Dans le tableau, les chiffres en italiques indiquent un pourcentage significativement plus élevé et ceux en gras indiquent un pourcentage significativement plus faible). Ici l'hypothèse selon laquelle les OSBL et l'ESS offrirait davantage le télétravail est soutenue (majorité de % en vert), alors que le privé l'offre moins et la dernière ligne indique que 55 % des entreprises privées n'ont pas du tout offert le télétravail, pendant la pandémie, alors que ce n'est le cas que de 9 % pour les OSBL et ESS.

Tableau 1. Télétravail pendant la pandémie, selon le type d'organisation

| | Total | Public- parapublic | Privé | OSBL- économie sociale |
|---|-------|-----------------------|------------|------------------------------|
| Total absolu | 1003 | 142 | 632 | 172 |
| TOTAL DES OUI POUR TOUS (LIGNES 1+2) | 34% | 43% | 30% | 65% |
| TOTAL DES OUI POUR UNE PARTIE (LIGNES 3+4) | 16% | 29% | 15% | 26% |
| TOTAL POUR L'ENSEMBLE TOUS, OU UNE PARTIE, À PLEIN TEMPS OU TEMPS PARTIEL (1+2+3+4) | 50% | 71% | 45% | 91% |
| Oui pour tous les travailleurs (télétravail à temps plein) | 27% | 30% | 24% | 47% |
| Oui pour tous les travailleurs (télétravail à temps partiel) | 8% | 12% | 6% | 18% |
| Oui pour une partie des travailleurs (télétravail à temps plein) | 9% | 21% | 8% | 11% |
| Oui pour une partie des travailleurs (tt à temps partiel) | 8% | 8% | 7% | 14% |
| Non | 50% | 29% | 55% | 9% |

Note : dans tous les tableaux, les chiffres en gras et en rouge sont significativement inférieurs et les chiffres en vert et en italiques sont significativement supérieurs.

Les données nous indiquent qu'aujourd'hui, le télétravail est encore pratiqué davantage dans les milieux de l'économie sociale et nettement moins dans le secteur privé. Dans le secteur public, le télétravail a fait l'objet de négociations et même d'une grève dans la fonction publique fédérale au printemps 2023 et il reste

assez généralisé, mais à deux jours par semaine obligatoirement sur site, comme nous avons pu l'observer dans la recherche en cours sur les aires ouvertes.

Tableau 2. Formule de travail actuelle, selon le type d'organisation

| %C | Total | Public / parapublic | Privée | OSBL/ social | économie |
|---|-------|------------------------|------------|-----------------|----------|
| Total absolu | 1003 | 142 | 632 | 172 | |
| NET TÉLÉTRAVAIL | 44% | 53% | 39% | 72% | |
| Télétravail à temps plein | 15% | 21% | 15% | 12% | |
| Mode hybride (une partie du temps en télétravail et une partie en présentiel) | 29% | 32% | 24% | 61% | |
| Pas de télétravail | 56% | 47% | 61% | 28% | |

Note : dans tous les tableaux, les chiffres en gras et en rouge sont significativement inférieurs et les chiffres en vert et en italiques sont significativement supérieurs.

Ayant observé la fréquence du télétravail et du mode hybride selon le type d'organisation, nous avons voulu savoir qui détermine le nombre possible de journées en télétravail, soit l'employeur, le gestionnaire d'équipe ou l'employé. Ceci est d'autant plus pertinent dans le contexte actuel où, comme nous l'avons mentionné plus haut, les syndicats présents dans la fonction publique fédérale ont fait grève parce qu'ils auraient souhaité pouvoir déterminer les modalités d'application du télétravail dans l'ensemble de la fonction publique et ne pas être contraints par le droit de direction (parfois aussi appelé droit de gérance) de l'employeur, ce qui signifie qu'il a toute autorité pour déterminer l'ensemble des conditions de travail (Bilodeau et D'amours, 2020).

On note que dans le secteur des OSBL et de l'économie sociale, c'est davantage la direction (97 % des cas) et dans 50 % des cas aussi dans le public et le privé, et que par ailleurs c'est souvent le ou la gestionnaire dans chacune des équipes : 47 % des cas dans le public, 33 % dans le privé et seulement 2 % dans les OSBL et l'économie sociale. Il semble donc y avoir prédominance des décisions par la direction et les gestionnaires, quoique dans 17 % des cas d'entreprises privées, ce sont tout de même les employés qui choisissent. Ici, l'hypothèse d'une différenciation ou d'une plus grande participation aux décisions des employés des OSBL et de l'ESS (observée dans Tremblay, 2017) ne se vérifie pas (tableau 3). Les

organisations sont souvent de petite taille et cela peut expliquer que ce soit la direction et non des gestionnaires intermédiaires qui décident, quoiqu'on aurait pu penser que les employés auraient davantage participé aux décisions. Les employés peuvent cependant davantage choisir les journées précises qui seront faites en télétravail (tableau 4).

Tableau 3. Qui détermine le nombre de jours de télétravail par semaine ?

| %C | Total | Public / parapublic | Privée | OSBL/ économie sociale |
|---|-------|------------------------|--------|------------------------------|
| Total absolu | 79 | 25 | 37 | 15 |
| L'employé.e | 12% | 3% | 17% | 1% |
| Le ou la gestionnaire (dans chacune des équipes) | 31% | 47% | 33% | 2% |
| La direction | 56% | 50% | 50% | 97% |
| Autre, préciser : | 0% | 0% | 0% | 0% |

Tableau 4. Choix des journées qui seront réalisées en télétravail, selon le type de secteur

| %C | Total | Public / parapublic | Privée | OSBL/ économie social |
|--|------------|---------------------|--------|-----------------------|
| Total absolu | 383 | 73 | 207 | 94 |
| Mêmes jours pour tous les employé.e.s | 16% | 30% | 15% | 14% |
| Les employé.e.s choisissent | 84% | 70% | 85% | 86% |

Pour ce qui est du nombre de jours en télétravail, il est de 2,9 jours en moyenne dans les organisations répondantes. Les données montrent que 16 % des organisations offrent une journée, 23 % permettent deux journées, 34 % offrent 3 jours, 10 % permettent 4 jours, et 17 % offrent la possibilité de 5 jours en télétravail.

Les entreprises privées semblent offrir davantage de jours que le secteur public, plus fréquemment 3 jours et plus (69 % contre 60 % dans le public et parapublic, et moins souvent 1 ou 2 jours seulement (31 % contre 40 %). Les entreprises d'économie sociale et OSBL permettent plus souvent 1 ou 2 jours que davantage, ce qui peut s'expliquer par le fait que plusieurs d'entre elles offrent sans doute des services à la personne, mais un pourcentage un peu plus élevé que les autres offre aussi 5 jours en télétravail. Dans ce dernier cas, c'est sans doute pour compenser la faiblesse des salaires dans le secteur des OSBL et de l'économie sociale, puisqu'il semble que les gestionnaires voient parfois le télétravail et la flexibilité des horaires comme une compensation pour ces bas salaires (Tremblay, 2017).

Tableau 5. Nombre de jours offerts en télétravail selon le type d'organisation

| %C | Total | Public parapublic | / Privée | OSBL/ sociale | économie |
|--------------|-------|----------------------|-------------|------------------|----------|
| Total absolu | 383 | 73 | 207 | 94 | |
| NET 1+2 | 39% | 40% | 31% | 49% | |
| 1 | 16% | 11% | 12% | 19% | |
| 2 | 23% | 28% | 20% | 30% | |
| NET 3+ | 61% | 60% | 69% | 51% | |
| 3 | 34% | 38% | 40% | 23% | |
| 4 | 10% | 6% | 12% | 9% | |
| 5 | 17% | 16% | 17% | 19% | |
| Moyenne | 2,9 | 2,9 | 3,0 | 2,8 | |
| Écart-Type | 1,29 | 1,23 | 1,22 | 1,39 | |

Il ne semble toutefois pas y avoir de différences majeures pour le nombre de jours offerts en télétravail selon que le milieu compte majoritairement des hommes ou femmes, employés ou cadres, comme nous avons pu l'observer, alors que certains mettaient de l'avant l'idée que les femmes bénéficieraient davantage du télétravail, puisqu'elles doivent concilier avec la vie familiale, mais il semble que d'autres facteurs interviennent ici. Nous n'en traitons pas en détail, car cette différenciation selon le genre fera l'objet d'un autre article, mais il paraissait pertinent de le mentionner tout de même, vu la présomption largement répandue que les femmes préféreront faire plus de télétravail, pour mieux concilier le travail et la vie familiale (Fang et al. 2022 ; Bohrer, 2022 ; Arabadjieva, and Franklin, 2023). Une enquête de Statistique Canada semble aussi confirmer cette préférence des femmes pour plus de télétravail au domicile. (Statistique Canada, 2021, tableau 2)

Autre élément important du point de vue de la flexibilité du télétravail, la majorité des organisations, dans le privé et l'économie sociale surtout, offrent des journées variables en télétravail. Dans le public et le parapublic, davantage d'organisations offrent des journées fixes (39 % vs 18 % dans le privé et 10 % dans les entreprises d'économie sociale). Ceci s'explique par le fait que plusieurs organisations ont adopté le concept de *flex-office* ou de bureaux dépersonnalisés sans places assignées, parfois depuis quelques années, mais de plus en plus depuis la

pandémie. Ces organisations n'ont donc pas suffisamment de places pour accueillir tous les employés en même temps ; selon les ministères ou organismes, ce ne sont parfois que 60 ou 80 % des personnes qui pourraient être au bureau en même temps dans ce type de modèle *flex-office* (nos entrevues, 2023). Cependant, comme les salariés ne se montrent pas très enclins à revenir au bureau, au contraire selon nos interlocuteurs dans la fonction publique, la majorité des organisations ne semblent pas connaître de problème en ce qui concerne le nombre de postes de travail sur site, et ce même si les personnes qui sont obligées de venir au bureau 2 jours par semaine tendent toutes à venir les mardi, mercredi et jeudi, très peu les autres jours (nos entrevues, 2023).

Tableau 6. Les jours offerts en télétravail sont fixes ou variables, selon le type d'organisation

| %C | Total | Public parapublic / | Privée | OSBL/ économie sociale |
|--------------|-------|------------------------|--------|------------------------------|
| Total absolu | 383 | 73 | 207 | 94 |
| Fixe | 17% | 39% | 18% | 10% |
| Variable | 83% | 61% | 82% | 90% |

Mentionnons, sans détailler, que sur ce plan du nombre de jours fixes ou variables, la majorité masculine ou féminine ne semble pas avoir un effet majeur, quoiqu'on observe un peu plus de variabilité du côté des milieux majoritairement masculins.

En ce qui concerne l'effet du pourcentage de femmes ou d'hommes chez les employés et les cadres sur le choix des journées à faire en télétravail, les employés choisissent davantage lorsque ce sont surtout des femmes, alors que le genre des cadres n'a pas d'incidence. (Tableau 7).

Tableau 7. Choix des journées qui seront réalisées en télétravail, selon que la majorité des employés et cadres sont masculins ou féminins

| | Employés Majoritairement des hommes (60% ou plus) | Majoritairement des femmes (60% ou plus) | Approximativement autant l'un que l'autre (entre 40% et 60%) | Cadres Majoritairement des hommes (60% ou plus) | Majoritairement des femmes (60% ou plus) | Approximativement autant l'un que l'autre (entre 40% et 60%) |
|--|--|--|---|--|--|---|
| Nombre | 92 | 161 | 122 | 128 | 117 | 131 |
| Mêmes jours pour tous les employé.e.s | 26% | 13% | 10% | 17% | 16% | 12% |
| Les employé.e.s choisissent | 74% | 87% | 90% | 83% | 84% | 88% |

Enfin, nous nous sommes intéressés aux motifs pour lesquels les organisations ont retenu le modèle hybride, ce qui est le cas le plus fréquent (télétravail à temps partiel). On voit que l'objectif d'offrir une meilleure conciliation famille-travail est le plus fréquent, présent pour plus de la moitié des organisations dans le privé et les OSBL-économie sociale (60 %), qui se distinguent ici et confirment l'hypothèse qu'elles seraient plus soutenantes pour la conciliation, et c'est le cas pour 56 % dans le public et seulement pour 37 % dans le privé. Ceci va dans le sens d'offrir le télétravail aux femmes pour faciliter leur engagement plus grand dans la vie familiale (Barrère-Maurisson, 1992), bien que cela puisse se traduire par des.

L'objectif de rendre le travail plus attrayant vient au deuxième rang de manière générale (43 %) ; c'est important dans les OSBL et ESS, quoique nettement moins dans le privé (seulement 17 %). Au troisième rang vient l'objectif de répondre aux demandes des employé.e-s telles qu'exprimées dans une consultation (42 %), les OSBL et ESS étant proches de la moyenne avec 43 %. Cette question de la consultation des employés, de la réponse à leurs demandes est intéressante, et les données présentées ici viennent confirmer que c'est bien l'employeur et le gestionnaire qui conservent leur droit de direction ou de gestion, et sont les premiers décideurs. L'objectif de consulter et de satisfaire les demandes des employés n'est pas absent, mais ce n'est pas l'objectif prioritaire. En quatrième lieu, vient l'objectif d'assurer la rétention de personnel pour environ le tiers des répondants, et davantage dans les OSBL et l'économie sociale (48 %). Enfin, l'objectif d'assurer la cohésion au sein des équipes est assez fréquent, surtout dans le public et les OSBL-économie sociale (33 %), mais significativement moins dans le privé (17 %).

Tableau 8. Motifs pour la mise en place du modèle hybride, selon le secteur

| %C | Total | Public / parapublic | Privée | OSBL/ économie sociale |
|--|-------|------------------------|--------|------------------------------|
| Total absolu | 383 | 73 | 207 | 94 |
| Offrir de meilleures possibilités de conciliation famille-travail aux employé.e.s | 56% | 37% | 56% | 60% |
| Assurer la cohésion au sein des équipes de travail | 23% | 25% | 17% | 33% |
| Améliorer la rétention de personnel | 40% | 34% | 36% | 48% |
| Rendre le travail plus attractif | 43% | 16% | 46% | 41% |
| Réduire les coûts | 19% | 5% | 15% | 25% |
| Répondre aux besoins des employé.e.s tels qu'exprimés dans le cadre d'une consultation | 42% | 47% | 40% | 43% |
| Pandémie de COVID-19 / Mesures sanitaires / etc | 2% | 6% | 0% | 4% |
| Politique du SCT/CT (Secrétariat du Conseil du trésor / Conseil du trésor) | 0% | 1% | 0% | 0% |
| Autre | 1% | 11% | 1% | 0% |
| Je ne sais pas | 5% | 13% | 4% | 2% |

Pour ce qui est de l'effet de la composition générée sur le plan des motifs de choix d'un modèle ou l'autre, elle ne semble pas avoir d'effet significatif (données non incluses ici, mais disponibles sur demande).

4. DISCUSSION

Les données nous fournissent un portrait intéressant de l'organisation du travail actuelle et de l'avenir, en ce qui concerne l'organisation de l'espace de travail. D'abord, nous avons pu répondre à notre question de recherche, à savoir qui décide en matière de télétravail, qui en détermine les modalités, soit l'employeur, le gestionnaire d'équipe ou les employés. Nous nous sommes intéressés à la décision concernant la possibilité de faire du télétravail et avons vu que ce sont les employeurs et parfois les gestionnaires d'équipes qui en décident. Nous avons ensuite vu qu'ils déterminent plus souvent qu'autrement le nombre de jours et parfois aussi si ces journées seront fixes ou flexibles. Nos entrevues récentes ont permis de confirmer que le nombre de jours permis en télétravail est souvent de 3 ; en fait c'est le nombre de jours obligatoires au bureau qui est défini, soit deux, du moins dans les deux ministères où nous avons fait des entrevues récemment, et cela semble assez courant dans la fonction publique canadienne et québécoise. Il faut reconnaître que les employeurs qui le souhaitent semblent avoir de la difficulté à ramener les personnes sur site dans certains cas.

Nous avons noté que le télétravail et le modèle hybride sont très développés et que dans certains cas, le type d'organisation, le fait d'être une ESS-OSBL notamment, a parfois un effet sur les choix et pratiques des entreprises, mais pas toujours.

Nous avons observé que le premier motif de maintien du télétravail ou du mode hybride (avec télétravail donc) est la conciliation travail-famille ou vie professionnelle et personnelle. Comme nous l'avons vu, ceci va dans le sens d'offrir le télétravail aux femmes pour favoriser leur engagement plus grand dans la vie familiale (Barrère-Maurisson, 1992) mais par contre, il y a risque de renforcer les inégalités par cette offre de télétravail visant à permettre aux femmes de mieux concilier le travail et leur vie familiale (Dumas et Rullier ; 2014 ; Fang et al. 2022 ; Bohrer, 2022 ; Arabadjieva et Franklin, 2023 ; Tremblay, 2022). Comme le télétravail fait apparemment émerger des risques particuliers pour les femmes (risques d'invisibilité accrus, de moindre accès aux promotions, etc.), il faut sans doute rester vigilants sur ce plan pour éviter d'accroître les disparités entre les genres (Fang et al., 2022 ; Gillet et Tremblay, 2023).

Les entreprises devront donc être attentives à ces risques de dérives, qui pourraient toucher les femmes, mais aussi d'autres groupes minoritaires, quels qu'ils soient. Dans un contexte où les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines appellent à être attentifs aux questions d'EDI (équité-diversité-inclusion), les gestionnaires et les employeurs, puisque ce sont majoritairement eux qui posent les balises en termes de jours de télétravail, doivent être attentifs à ces risques de dérives.

Du côté des pouvoirs publics, ils devront sans doute mieux encadrer le télétravail, surtout au Québec, où contrairement à la France et l'Europe, il y a peu d'éléments précis dans les normes du travail ou en matière de santé au travail (Scaillerez et Tremblay, 2016). Le ministre du travail a indiqué que les lois actuelles s'appliquent, mais certains considèrent qu'il conviendrait de préciser certains aspects puisqu'il semble clair que ce modèle hybride ou flexible dessine le portrait de l'organisation 'de demain'. Aussi, le cotravail se développe de plus en plus depuis deux ans (Krauss et Tremblay, 2019, 2024), et ce mode de travail regroupe aussi de plus en plus de télétravailleurs, de sorte que le modèle hybride se diversifie et appelle à une révision des lois et politiques en matière de normes de santé au travail. C'est là une autre question qu'il conviendra d'étudier dans des recherches futures et que nous avons commencé à analyser dans le cadre d'une recherche sur la santé au travail dans les aires ouvertes.

Si les grandes manifestations pour le climat de l'année 2019 ont été un peu oubliées, la 28^e Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP 28), qui a eu lieu à Dubaï, aux Émirats arabes unis, du 30 novembre au 12 décembre 2023, invitait aussi à penser aux avantages que peut présenter le télétravail pour les organisations qui veulent réduire leur empreinte écologique et surtout réduire la production des gaz à effets de serre. Cela ne semble pas ressortir comme objectif pour les employeurs et gestionnaires interrogés, puisque seulement 11 % des répondants du secteur public ont répondu 'autres' objectifs, ce qui pourrait inclure notamment les enjeux climatiques. Il faut tout de même rappeler que le télétravail semble présenter un avantage sur ce plan, à savoir la réduction des déplacements, de la pollution et des embouteillages autour des grandes villes. Il faut cependant noter que certains affirment que le télétravail engendre aussi de la pollution numérique, possiblement accrue, et que la mobilité pourrait s'être déplacée dans la journée et non pas avoir été annulée entièrement. Les recherches sont embryonnaires et non concluantes sur le plan environnemental toutefois. (Shreedhar et al., 2022).

Il faudra certes se pencher sur les avantages et inconvénients observés à l'échelle de l'individu, de l'organisation et de la société. Il faudrait mieux évaluer les effets positifs de la réduction des embouteillages, de la pollution et des gaz à effets de serre d'une part, et d'autre part les effets négatifs associés à l'accroissement des besoins en infrastructures numériques et la hausse des gaz à effet de serre associés à ce qu'on appelle la « pollution numérique »²⁶.

Il faudra aussi que les employeurs et les gestionnaires, puisque ce sont eux qui décident majoritairement des conditions et modalités du télétravail, évaluent les

²⁶ Selon un rapport diffusé par TV5, 'la pollution numérique consomme 10% de l'électricité mondiale'. 'Ce n'est pas seulement l'utilisation des équipements qui pollue mais toutes les étapes du cycle de vie des objets numériques.' <https://information.tv5monde.com/info/pollution-numerique-comment-reduire-ses-effets-au-quotidien-279020> (page consultée le 12 mai 2020)

risques potentiels d'exclusion ou d'isolement social de certains télétravailleurs, des risques auxquels les organisations doivent aussi être attentives.

CONCLUSION

Pour revenir à la question des organisations 'de demain', il est clair qu'elles sont déjà engagées dans le télétravail et le modèle hybride et qu'elles sont donc appelées à faire preuve d'innovation et de créativité pour repenser l'organisation du travail, associant d'une part le télétravail, mais aussi développer des formules de travail « *bureau flexible* », avec partage de bureaux dépersonnalisés, la présence occasionnelle au bureau devant maintenir la cohésion et le dynamisme des équipes. Ce sont d'ailleurs ces derniers arguments que les employeurs et gestionnaires mettent maintenant de l'avant pour tenter d'accroître le nombre de jours de présence au bureau.

En ce qui concerne les limites de l'étude, il faut noter qu'il y a eu pondération des organisations selon le type (public, privé, OSBL) mais pas selon la composition genrée des organisations elles-mêmes car cette information n'est pas disponible auprès de Statistique Canada. En revanche, nous avons posé des questions sur ce sujet et avons mentionné, lorsque pertinent, quelques éléments à ce sujet. Nous pensons approfondir cette question de différenciation selon le genre de la pratique et des effets du télétravail dans une recherche future.

Parmi les autres limites de l'étude, notons que nous n'avons pas pu obtenir des informations sur le point de vue des salariés par rapport au fait que ce soit majoritairement les employeurs et gestionnaires qui décident en matière de télétravail, et qu'il n'y a souvent pas de consultation dans les organisations. Or, il serait certes pertinent de mener une recherche auprès des salariés pour connaître leur point de vue et nous avons commencé à le faire avec la recherche sur les aires ouvertes (*open space*). Nous commençons à analyser ces données sur le travail en aire ouverte, qui est associé au télétravail et on nous a bien sûr parlé du télétravail, et du fait qu'il était fortement apprécié, mais cette recherche n'est pas finalisée. Elle permet toutefois des compléments à la recherche dont il est question ici.

Par ailleurs, si le télétravail semble s'imposer pour les organisations de l'avenir, un bon nombre de salariés (davantage en France qu'au Canada) affirment souhaiter retrouver le collectif de travail (Gillet et Tremblay, 2023) et nombre de secteurs (les médias, la publicité, le jeu vidéo, etc.) reposent sur la dynamique des échanges collectifs pour développer la créativité et l'innovation au sein des équipes. De plus, les écrits en gestion ont mis de l'avant l'importance de la diversité (de genre, d'âge, de culture) des équipes pour favoriser la créativité, et plusieurs entreprises avaient récemment mis en place des aires ouvertes afin de favoriser ces échanges. Nombre de ces organisations envisagent maintenant des formules hybrides, soit présence d'une partie des effectifs à des moments divers et poursuite du télétravail quelques jours par semaine, afin de satisfaire les demandes des personnels. Est-ce que ceci suffira pour permettre de retrouver le collectif, surtout si tous n'ont pas les mêmes journées de présence, ceci reste à voir. Les gestionnaires préoccupés par ces questions tentent effectivement de ramener les gens sur site les mêmes jours afin

de favoriser ces dynamiques collectives et d'assurer le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour ce qui est des recherches futures, il reste aussi à voir comment les organisations compenseront les frais transférés vers les salariés : compensation financière pour les frais de chauffage et de climatisation selon les saisons, offre de mobilier et d'équipements (ordinateur et écrans, voire imprimante, téléphone portable, etc.), car il existe de grandes inégalités sur ce plan, entre les entreprises des secteurs public, privé et d'économie sociale/OBNL. Compte tenu des limites dans le nombre de questions admissibles pour la recherche, nous n'avons pas pu les interroger sur ce plan, mais aussi, les négociations sur cette question ne semblent pas encore avoir eu lieu, que ce soit dans les milieux syndiqués ou non. Ce sera donc l'objet de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Arabadjieva , K. et P. Franklin (2023) Home-based telework, gender and the public-private divide. The future of remote work. (Chapitre 4) https://www.etui.org/sites/default/files/2023-05/Chapter4-The%20future%20of%20remote%20work_2023.pdf
- Bailey, D. et N. Kurland (2002). A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior* vol. 23, no 4, p. 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144m>
- Barrère-Maurisson Marie-Agnès (1992) *La division familiale du travail. La vie en double*. Paris, PUF.
- Bilodeau, P.L. et M. D'Amours (2020) *Fondements des relations industrielles*, 2e édition, Montréal, Chenelière éducation.
- Bohrer, L. (2022) Women in remote work: does teleworking increase gender inequality ? LANO Blog, June 07, 2022, <https://www.lano.io/blog/women-in-remote-work-does-teleworking-increase-gender-inequality>
- CEFRIO (2001) *Le télétravail*, Montréal, IQ éditeur.
- Darbus, F. et M. Hély (2010) Travailler dans l'ESS ; aspirations, représentations et dispositions d'une étude auprès des adhérents de ressources solidaires, *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, No 317.
- Dumas M. et Rullier C. (2014) « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, n°74, p. 71-95.
- Fang, D., Kang, S & S. Kaplan. (2022) We need to make sure telecommuting does not exacerbate gender disparity, 10-16 September; 400(10355), *The Lancet*, 795–797.
- Publié en ligne le 11-7-2022, doi: 10.1016/S010-6736(22)01211-9
- Fernandez V., Guillot C. et Marraud L. (2014). Télétravail et "travail à distance équipé" : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, n°238, p. 101-118.
- France, gouvernement (2022) *Du télétravail au travail mobile Un enjeu de modernisation de l'économie française*, Rapport remis au Premier Ministre de la France.
- Gillet, A. et D.-G. Tremblay (2023)) Dynamiques et effets du télétravail; une introduction., *SociologieS*, Dynamiques et effets du télétravail ; <https://journals.openedition.org/sociologies/21060>
- Hall, D.T., Richter, J. (1998) Balancing work life and home life : What can organizations do to help ? , *Academy of Management Executive*, vol. 2, pp.213-223.
- HR Square (2020a) *Le télétravail réduit le taux d'absence des employés*. Bruxelles, HR Square. https://2x3lh.r.ag.d.sendibm3.com/mk/cl/f/MxRznKAUYz1r_aBQT1uqaYoS05PetK KIB57EBHha7KSMzjCVRFKTTcmsp0d2csnyKcs_Y7yT56qWNrn6wx7e2qXoACQ2zv3BkMEjKDnK1G0kHp8lQITfhHVfIUtnYda7lYoWZqYs8RYT4vQyR-buOSVknZnp7FwICNlv77kF_n4gSGcbGGQ2EHk-K_pM3ws-fhllnWqGkgt6h7cye1hTVS7ZEo4241pQVxrb_d3dVvni5jZADeDT0eh5blcKfT6uNv

- Illegems, Viviane & Alain Verbeke. (2004) *Telework: What Does it Mean for Management?* Long Range Planning, vol. 37, no 4, 319-334
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Institut de la statistique du Québec (2023) *Portrait du télétravail au Québec*, Québec, Institut de la statistique du Québec, rédigé par Luc Cloutier-Villeneuve. [Portrait du télétravail au Québec \(quebec.ca\)](http://www.institut-statistique-quebec.ca)
- Kanter, R.M. (1977) *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, New York, Russel Sage Foundation.
- Karsenty L. (2015) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail*. Toulouse, Octarès.
- Kirchmeyer, C. (1995) 'Managing the work-nonwork boundary : an assessment of organizational responses ', *Human Relations*, vol. 48, n° 5, pp.515-536.
- Mahmassani, H., J. Yen, R. Herman et M. Sullivan (1993) *Employee attitudes and stated preferences toward telecommuting: an exploratory analysis*. *Transportation Research Record*. <https://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/trr/1993/1413/1413-004.pdf>
- Mathieu, S. et D.-G. Tremblay (2022a). *Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie: le cas du Québec* *Relations industrielles*, Vol. 77,no 2, Été 2022. 10p.
<https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/uploads/1.%20Parentalit%C3%A9%20et%20Conciliation%20emploi-famille%20et%20composition%20genr%C3%A9e.pdf>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G (2022b). *La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec*. *Enfances, Familles et Générations*, No 40,
<https://journals.openedition.org/efg/13935>
- Orthener, D.K., Pittman, J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, No 48, pp.573-581.
- Scaillerez, A. et D.-G Tremblay (2024). *The diversity of coworking spaces: case studies from Canada*, *The Coworking (R)evolution: Working and living in new territories*, Londres, Edward Elgar.
- Scaillerez, A. et D.-G. Tremblay, A. Scaillerez & A.L. Le Nadant (2022). *Les espaces de coworking, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ?* *Management international*,
<https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2022-v26-n2-mi06996/1089024ar/>
- Scaillerez A. et Tremblay D. G. (2016). *Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain*, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, p. 21-31.
- Shreedhar, Ganga, K. Laffan & L. M. Giurge (2022) *Is Remote Work Actually Better for the Environment?* *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>
- Statistique Canada (2021) *Travail à domicile : productivité et préférences*. Série StatCan et la Covid 19, rédigé par T. Mehdi et R. Morrissette,
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Taskin L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII, p. 81- 94.

- Taskin L. et Tremblay D.G. (2010) « Comment gérer des télétravailleurs ? » Dans Taskin L., Tremblay D.G., Walrave M., Robert F. et Najem E. (2010), « Dossier : Le télétravail. » Revue Gestion, Vol. 35, p. 74-117, Montréal, HEC Montréal, p. 88-96.
- Tremblay, D.-G. (2001a), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*, Montréal, IQ éditeur et CEFRIO, 84 p.
- Tremblay, D.-G. (2001b), *Le télétravail : définitions et enjeux*, Dans Cefrio. *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Montréal, IQ éditeur et CEFRIO, p. 23-32.
- Tremblay, D.-G. (2002). 'Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers' *Women in Management*, Manchester, MCB Press, Vol. 17, no 3-4, p.157-170.
- Tremblay, D.-G. (2003a). *Telework : A New Mode of Gendered Segmentation ? Results from a study in Canada*. *Canadian Journal of Communication*, Vol. 28, no 4, p.461-478.
- Tremblay, D.-G. (2003b), *Le télétravail; ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille*, Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-10, Disponible sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. (2017) *Le secteur de l'économie sociale, un secteur innovateur en matière de GRH ?* Dans la Revue @GRH, No 23, Bruxelles, De Boeck éditeur, p.121-145.
- Tremblay, D.-G. (2019), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2020a). *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* Note de recherche.,Montréal, Télug-ARUC. https://spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/note_rech_aruc_2020-2__covid__ot.pdf
- Tremblay, D.-G. (2020b). « Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *Organisations et Territoires*, Vol. 29, no 2, juin 2020, p. 159-162.
<http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1167/997>
- Tremblay, D.-G. (2022). *Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec* (2022). *Travail, genre et sociétés*, No 2022/2 n° 48, p. 157-161. DOI 10.3917/tgs.048.0157 ou <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2022-2-page-157.htm> TGS_ DGT sur TT 048_0157.pdf
- Tremblay, D.-G. et S. Mathieu (2020) *Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec*, *Les politiques sociales*, Bruxelles, no 3-2020, novembre 2020.
- Tremblay D.-G. et A. Scaillerez (2024). *Collaborative working, coworking spaces and communities of practice: their origins, definitions, forms, different types, and forms of collaboration*, *The Coworking (R)evolution: Working and living in new territories*, Londres, Edward Elgar.
- Vendramin P. et Valenduc G. (2001). « Les métamorphoses du télétravail », *La lettre EMERIT* 27, décembre-janvier, p. 1-8.