

**Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail**

**Par Diane-Gabrielle Tremblay,  
Catherine Chevrier et Martine di Loreto**

**Chaire Bell en technologies et organisation du travail**

**Note de recherche no 2007-07**

**Distribution :**

Chaire Bell en technologies et organisation du travail  
Télé-université  
Université du Québec à Montréal  
100 rue Sherbrooke Ouest , Montréal, Québec, Canada H2X 3P2  
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878  
Fax : 514-843-2160  
Courriel : [dgtrembl@teluq.uqam.ca](mailto:dgtrembl@teluq.uqam.ca)

**Note biographique de la titulaire de la Chaire**

Diane-Gabrielle Tremblay est cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée à l'université de Paris I Sorbonne, à l'université de Lille I, à l'Institut d'administration des entreprises de l'université de Lyon e, à la European School of Management et à l'Université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la Society for the Advancement of Socio-Economics et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique Interventions économiques. ([www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques)) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir :

[www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir)

[www.teluq.uqam.ca/chairebell](http://www.teluq.uqam.ca/chairebell)

[www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques)

[www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt);

**courriel : [dgtrembl@teluq.uqam.ca](mailto:dgtrembl@teluq.uqam.ca)**

## **Introduction**

Le télétravail est l'objet d'attention depuis que les TIC permettent de travailler à peu près partout, soit « here, there, anywhere and anytime », comme le soulignent Kurkland et Bailey (1999). Il est d'autant plus l'objet d'intérêt que nombre de pays se trouvent confrontés à des problèmes de congestion urbaine (Benchimol, 1994), de longueur de déplacements urbains, ainsi que des problèmes d'articulation des temps sociaux, et plus particulièrement d'articulation des temps personnels et professionnels. Toutefois, si l'on observe une certaine augmentation de la pratique du télétravail et du travail mobile, on connaît mal les motifs qui expliquent le recours au télétravail, les caractéristiques individuelles qui permettent d'expliquer la fréquence du télétravail ou son absence dans des groupes ou chez des individus donnés. (Venkatraman *et al.*, 1999), bien qu'on se soit un peu intéressé aux conditions de succès (St-Onge *et al.*, 1996, 2000).

Le télétravail est employé pour désigner une multitude de pratiques de travail à distance. Plusieurs situations, en effet, se prêtent à l'exécution du travail à distance, mais particulièrement à l'exécution d'un emploi à l'extérieur des cloisons d'une organisation. Sullivan (2003) soulève que le télétravail se doit d'être défini selon la nature de chaque projet, considérant que la nature du télétravail varie selon le transport, les technologies d'information et de communication, le lieu de travail, la proportion de travail décentralisé et les arrangements contractuels. Les grandes catégories de télétravailleurs salariés sont les suivantes: travailleurs branchés à la maison (*Home-Based Telecommuting*), travailleurs satellites (*Satellite Office*), travailleurs dans un centre du voisinage (*Neighborhood Work Center*), travailleurs mobiles (*Mobile Work*). (Kurland et Bailey, 1999) Aussi, par télétravail à domicile, on entend le mode de travail des travailleurs autonomes, des employés qui reçoivent une charge de travail "à la pièce" (couturières) ou encore le mode de travail des vendeurs installés à domicile (télémarketing). Ces dernières situations font davantage référence au "travail à domicile" qu'au télétravail salarié.

Puisque nous nous intéressons aux nouvelles formes d'organisation du travail, nous avons retenu aux fins de ce volet de notre recherche, le télétravail au sens d'un mode de travail salarié, exécuté à domicile, soit à l'extérieur de l'organisation et pour lequel les employés avaient recours, pour l'exécution de leur travail, aux technologies de l'information (TI). Comme nous le verrons nous voulions privilégier la situation pour laquelle les participants étaient en situation de télétravail de façon régulière et idéalement à temps plein. Aussi, nous souhaitons rejoindre des télétravailleurs ayant des responsabilités parentales ou familiales, car nous nous intéressons notamment à la question de la conciliation entre les activités professionnelles et les activités personnelles-familiales.

Bien qu'elles soient de plus en plus nombreuses à offrir à leurs employés la possibilité de télétravailler de façon occasionnelle dans le cadre notamment de programmes de flexibilité ou de qualité de vie au travail, nous avons rencontré une certaine difficulté à trouver des organisations qui offraient à leurs employés la possibilité de télétravailler, et ce, malgré plusieurs "appels" ciblés les invitant à participer à notre étude. Cela nous laisse croire que peu d'organisations au Canada, mais surtout au Québec, en ont fait un mode de travail régulier et ce, même si elles ont accès à la technologie qui le permettrait et, de fait, les données de l'enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) nous confirment qu'effectivement seulement 5 % des travailleurs canadiens du secteur privé font du télétravail dans le cadre d'un programme formel, alors qu'un quart en font sur une base occasionnelle (Tremblay, Paquet et Najem, 2006a).

Cela confirmerait aussi le fait souligné par Baruch et Yuen (2000) à savoir, que le nombre d'entreprises qui adoptent le télétravail est en hausse, mais pas autant que les « futuristes » s'y attendaient. Le télétravail serait donc un outil de la politique travail-famille (Glass, 2004) ou encore du programme d'avantages aux employés au même titre que l'horaire flexible, la réduction des heures travaillées et les congés relatifs aux soins aux enfants ou aux parents vieillissants. En fait, nos travaux de recherche des dernières années nous conduisent à penser que le télétravail pourrait connaître un regain d'intérêt dans un contexte où les entreprises sont nombreuses à chercher de nouvelles sources d'efficacité organisationnelle et que le télétravail semble effectivement être une telle source de flexibilité (Taskin et Vendramin, 2005; Tremblay, Paquet et Najem, 2006a).

En effet, s'il est parfois difficile pour les organisations d'anticiper les impacts du télétravail (Harpaz, 2002), plusieurs reconnaissent y trouver une nouvelle source de flexibilité, touchant non seulement le lieu de travail, mais aussi le temps de travail (Taskin et Vendramin, 2005; Tremblay, Paquet et Najem, 2006a).

## **Problématique**

Dans cette section, nous traiterons de l'ampleur du télétravail et de la définition du télétravail pour situer notre objet de recherche; puis nous nous pencherons sur les résultats des études de cas que nous avons menées, traitant notamment des avantages et inconvénients du télétravail, et de la conciliation entre les activités personnelles et professionnelles qui peut être fournie par ce mode de travail selon certains travaux.

### ***Télétravail et travail à domicile: des questions de définition***

L'absence de définition commune du télétravail rend difficile la quantification du phénomène. En effet, selon la définition retenue, le télétravail peut recouvrir diverses formes de travail à distance, à domicile ou ailleurs. Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un

pays ou une région donnée. Les nombreux exemples donnés dans les travaux de Felstead et Jewson (2000) ou du Cefrio (2001) montrent qu'effectivement l'état des connaissances sur l'ampleur du télétravail est difficile à arrêter en raison de la multiplicité des définitions retenues pour les diverses enquêtes. De plus, nombre d'enquêtes fournissant des données sur l'ampleur du télétravail ou du travail à domicile n'ont pas d'abord été conçues pour étudier le télétravail, de sorte que les définitions sont parfois floues et ne permettent pas toujours de savoir exactement quel type de télétravailleur est effectivement comptabilisé. Enfin, la réalité actuelle se complexifie et la réalité du travail mobile, en divers lieux et divers temps, rend la quantification à l'échelle nationale encore plus complexe.

Si le télétravail fait généralement référence au travail à domicile, il faut reconnaître que les organisations s'intéressent de plus en plus à d'autres formes de travail à distance telles que le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), le télécentre, réunissant les employés de plusieurs entreprises, ainsi que le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise. Ces deux formes (télécentre ou bureau satellite) sont apparemment assez développées dans certains pays européens, dont la Belgique et les Pays-Bas notamment, et elles suscitent de plus en plus d'intérêt bien qu'elles ne soient pas encore très diffusées en Amérique du Nord (Cefrio, 2001).

Le statut du télétravailleur ou travailleur mobile est aussi assez mal défini. En ce qui concerne le télétravailleur, on considère qu'il peut s'agir d'un travailleur à temps plein à domicile, qui comprend parfois aussi le travailleur autonome (Cefrio, 2001), mais il peut aussi s'agir d'un télétravailleur à temps partiel, sur la route ou encore d'un télétravailleur occasionnel, travaillant à l'occasion à domicile, mais aussi souvent chez les clients, à l'hôtel ou ailleurs. Ces dernières catégories se rapprochent de ce que les Européens appellent le « mobile working » ou travail mobile.

La tendance à la diversification des formes de travail, et notamment au télétravail et surtout au travail mobile, serait à la hausse, bien qu'il soit difficile de conclure, étant donné cette diversité de situations et de définitions. Le tableau 1 présente quelques données qui indiquent l'ampleur du télétravail en Europe, mais témoigne surtout de l'intérêt des organisations à développer le télétravail.

Les taux de télétravail formel restent assez faibles, entre 2 et 7 %, alors qu'on note que l'intérêt des individus et des organisations pour le télétravail est beaucoup plus élevé (tableau 1) et, de fait, il semble que ce soit surtout le télétravail informel et les modalités du travail mobile qui se développent (Taskin et Vendramin, 2005). Si l'on tenait compte des définitions plus larges du télétravail, et notamment du travail mobile tel que défini ici (travail en agence satellite, chez le client, à l'hôtel, etc.), les pourcentages seraient considérablement plus élevés, mais ils sont difficiles à établir.

**Tableau A. Pourcentage de télétravailleurs dans divers pays européens et intérêt pour le télétravail des individus et organisations**

Pays	% de télétravailleurs	intérêt pour le télétravail des individus	intérêt des organisations à développer le télétravail
Grande-Bretagne	7.4%	43.5%	34.4%
France	7.0%	49.8%	39.3%
Allemagne	4.8%	40.5%	40.4%
Espagne	3.6%	54.6%	29.6%
Italie	2.2%	45.4%	41.8%

Source : Benchimol (1994).

### **Fréquence et motifs du télétravail au Canada**

Dans une autre partie de la recherche sur le télétravail, nous avons traité les données de l'enquête sur le milieu de travail en évolution (EMTE).<sup>1</sup> Le tableau 1.A permet d'abord de constater qu'un pourcentage important de Canadiens font du travail à domicile puisque cela touche environ le quart des hommes et des femmes en 2002 (24,49 % des femmes et 26,7 % des hommes). On note par ailleurs qu'environ le tiers des heures sont des heures payées pour tous les groupes et que la rémunération des heures a par contre légèrement augmenté de 1999 à 2002 (voir la troisième ligne du tableau). Les heures non rémunérées sont souvent des heures que les individus reprennent pour rattraper ce qu'ils n'ont pu faire au bureau, alors que les heures rémunérées sont des heures de télétravail salarié comme tel.

<sup>1</sup> Ces données ont été traitées avec Elmustapha Najem et Renaud Paquet et sont publiées dans : Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? article accepté pour publication dans le *Canadian Journal of communication*. A paraître en octobre 2006. L'EMTE vise un échantillon représentatif du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales qui en sont exclues. Les données qu'elle comprend ont été recueillies auprès de plus de 6 000 entreprises et quelques 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004) et elles ont été regroupées pour présenter un portrait représentatif de la population canadienne. Nous tenons à remercier Statistique Canada qui a mis les données à notre disposition. Voir Statistique Canada (2004) pour plus de détails sur la méthodologie de cette enquête.

**Tableau B Travail à domicile et motifs du travail à domicile, selon le sexe, Canada 1999-2002, en %**

	Femmes 1999	Hommes 1999	Femmes 2002	Hommes 2002
Travail à domicile	24.66	28.97	24.49	26.70
Heures de travail hebdomadaires à la maison	5,34 h	5,80 h	6,14 h	6,13 h
Travail à Domicile Payé	31.96	29.90	36.25	32.99
Motifs du travail À domicile : -exigences du travail	66.80	64.65	65.31	62.29
-conciliation emploi-famille*	6.08	2.28	4.71	6.75
Autre**	27.12	33.07	29.97	30.95

*\*Les obligations familiales regroupent les soins des enfants ou d'autres membres de la famille, ainsi que d'autres obligations personnelles ou familiales.*

*\*\*Les autres raisons regroupent le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent.*

En lien avec la problématique qui nous intéresse ici, soit celle de la conciliation emploi-famille, le tableau permet aussi de voir que les motifs du travail à domicile sont les mêmes pour les femmes et les hommes et que les pourcentages sont restés stables de 1999 à 2002. Les deux tiers des répondants font du travail à domicile en raison des exigences de leur travail, alors qu'un pourcentage réduit (4,71 % des femmes et 6,75 % des hommes) le font pour des motifs de conciliation; ce pourcentage correspond toutefois à peu près au pourcentage de télétravailleurs observé dans d'autres enquêtes portant sur le télétravail salarié, exercé principalement à domicile (donc excluant le travail supplémentaire apporté à la maison, qui est inclus dans les données de l'EMTE).

Le fait que le pourcentage de travail à domicile des hommes dépasse celui des femmes mérite d'être commenté. D'une part, il faut souligner que les femmes ont une semaine de travail en moyenne de 6 heures inférieure à celle des hommes (33,8 contre 39,5 heures), de sorte qu'elles peuvent être plus présentes à la maison, ce qui expliquerait qu'on ait un pourcentage plus élevé d'hommes apportant du travail à la maison. D'autre part, il faut noter que le nombre moyen d'heures de travail à domicile est très proche chez les femmes et les hommes (respectivement 6,14 et 6,13 heures en 2002). Les autres motifs de travail à domicile regroupent des énoncés comme le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent.

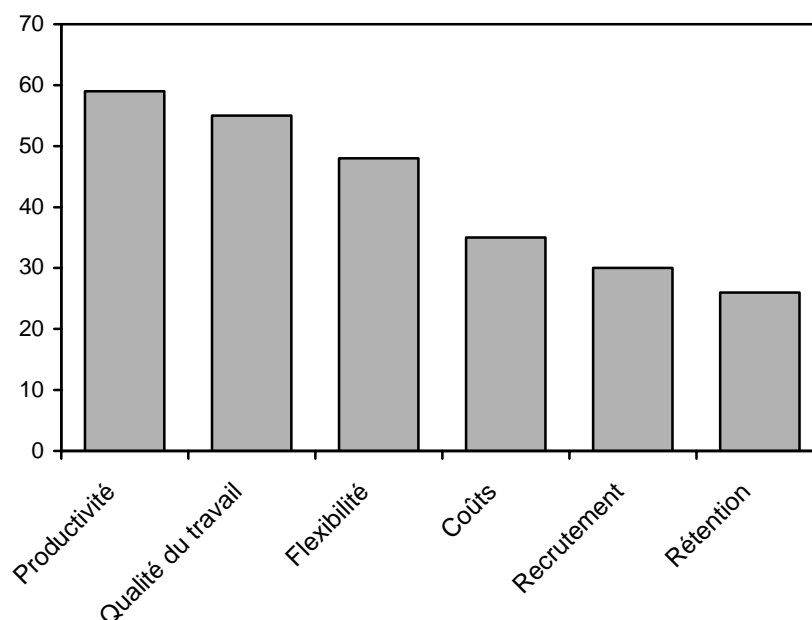
Ces données nous donnent un portrait général qui permet une mise en contexte des résultats de recherche que nous exposons dans la suite de ce texte, mais d'abord quelques éléments sur les avantages et inconvénients du télétravail, selon les publications antérieures.

### **Avantages et inconvénients du télétravail**

Les recherches sur le télétravail mettent en évidence un certain nombre d'avantages du télétravail pour les organisations comme pour les individus. Ainsi, une recherche réalisée par Solomon et Templer (1993) auprès d'un peu moins d'une centaine d'entreprises canadiennes montre que la productivité et la qualité du travail sont les principales raisons de mise en œuvre du télétravail, suivies de la flexibilité, d'une réduction des coûts, ainsi que de possibilités de recrutement et de rétention de main-d'œuvre (figure 1).

### **Figure 1 : Motifs de mise en place du télétravail d'après Solomon et Templer (1993)**

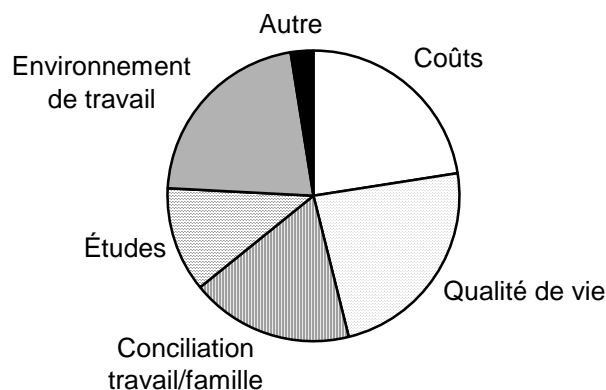




Par ailleurs, du côté des employés, l'intensification du travail liée, selon les cas, au respect de délais de plus en plus serrés, à la démarche plus agressive de recherche de clients, au développement de nouvelles activités dans les organisations, incitent de plus en plus les employés à rechercher des conditions de travail moins stressantes que celles de leur bureau ou du siège principal de l'organisation. Dans ce contexte, certains jugent que le télétravail constitue une option intéressante. Comme le soulève Vandercammen (1994), pour plusieurs, l'amélioration des conditions de travail ne se situerait pas tant au niveau de la réduction du temps de travail que dans la « désintensification » du travail. De fait, des études montrent que plusieurs salariés, en particulier des femmes employées de bureau, ne peuvent pas se permettre une réduction du temps de travail avec réduction proportionnelle du salaire (Tremblay, 2004). Le télétravail ou le travail mobile apparaissent alors comme une façon d'échapper au stress du milieu de travail, ou tout au moins de le réduire, sans perte salariale.

Au nombre des études menées sur le sujet, mentionnons celle réalisée par Evans<sup>2</sup>, qui présente les principaux avantages que les individus recherchent dans le télétravail.

<sup>2</sup> À ce sujet, voir Bourhis (2001), Evans (1993), Baruch (2000), ou encore Kurland & Bailey (1999).



**Figure 2 : Motifs du télétravail pour les individus, d'après Evans (1993)<sup>3</sup>**

Ces objectifs se retrouvent aussi dans l'étude réalisée au Québec par le Cefrio (2001), puisque celle-ci met aussi de l'avant des objectifs de meilleur environnement de travail, de réduction de coûts associés au travail (transport, repas), de meilleure qualité de vie, de conciliation travail-famille – principalement par la réduction des temps de déplacement dans le cas de la recherche Cefrio (2001).

En fait, il semble que les travaux aient d'abord mis l'accent sur les avantages pour les individus, alors que les travaux plus récents s'intéressent davantage à la flexibilité obtenue par les deux parties, soit les employés et l'employeur, sous forme de meilleure conciliation d'une part et d'atteinte des objectifs de l'entreprise d'autre part.

Par ailleurs, si le télétravail est préconisé comme solution aux problèmes de congestion urbaine (Benchimol, 1994; Bangemann, 1994; Bussièrès et al., 1999, Nilles, 1996) et de pollution associée au transport (Nilles, 1996, Teo, Lim et Wai, 1998, Bailey et Kurland, 1999 et 2002; Harpaz, 2002) il est aussi reconnu comme un mode de travail favorisant une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale (Tremblay 2003, Duxbury et al., 1998; Bailey et Kurland, 2002; Whitehouse, Diamond et Lafferty, 2002; Richter et Meshulam, 1993 entre autres). C'est précisément à ce niveau que se situent une partie des résultats de notre recherche. Comme nous le verrons, le temps économisé en transport est un avantage majeur pour les télétravailleurs, particulièrement pour

<sup>3</sup> Ceci est tiré de Bourhis (2001).

ceux qui ont des responsabilités familiales. La réduction du temps de transport contribue également à une plus grande disponibilité pour la famille et les autres et contribue à accroître la qualité des relations. Également, parce qu'elle influence directement l'état de fatigue des télétravailleurs, la diminution du temps de transport influencerait directement et favorablement la productivité des télétravailleurs. Voyons donc ce que disent les travaux antérieurs au sujet des avantages et inconvénients du télétravail, ce sur quoi nous reviendrons à partir de notre étude de cas. Nous traiterons d'abord des avantages du télétravail, notamment du point de vue de la conciliation emploi-famille, puis nous passerons aux inconvénients.

### ***Les avantages du télétravail***

En ce qui concerne les avantages du télétravail, selon une enquête menée au Québec en 1999 auprès de quelque 500 télétravailleurs, et à laquelle nous avons été associée (Tremblay, 2001), le premier avantage évoqué par les personnes en télétravail est le fait de bénéficier d'un horaire de travail plus souple ; c'est le cas pour près d'un tiers des répondants, hommes comme femmes, et 44 % des personnes travaillant à plein temps à domicile. Viennent ensuite le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au travail (un quart), le fait d'être plus productif dans son travail (10 % pour les hommes et 4 % pour les femmes), le fait de pouvoir passer plus de temps en famille (8 % pour les femmes et 5 pour les hommes). Les économies de frais de transport et de repas, la plus grande tranquillité et l'amélioration de la qualité de vie étaient également soulignées, mais avec des pourcentages moindres. (Cefrio, 2001) Pour ce qui est des inconvénients, la majorité des télétravailleurs n'en voient pas, mais certains évoquent l'isolement et le manque de collègues. (Cefrio, 2001)

Alors que plusieurs écrits voient la conciliation emploi-famille comme un avantage du télétravail, d'autres indiquent qu'il y a des risques d'un plus grand conflit entre famille et emploi (Felstead et Jewson, 2000). De fait, les recherches (pour la plupart qualitatives ou sur petit échantillon) révèlent que la grande majorité des télétravailleurs considèrent que ce type de travail leur permet d'avoir plus de temps avec la famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs enfants, pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin et les accueillir au retour (quitte à reprendre le travail après). Plusieurs indiquent pouvoir intercaler des tâches ménagères ou de petites réparations dans leur journée de travail et se libérer ainsi plus de temps pour la fin de semaine.

Certaines études, dont celle de Christensen (1987), indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit travail-famille en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail. Cependant, Tremblay (2003) ainsi que Felstead et Jewson (2000) font état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison.. Les télétravailleurs auraient établi des règles de fonctionnement

avec les membres de leur famille et cela ne créerait pas de frictions au sein de la famille. Soulignons que cette situation se trouve favorisée lorsque les personnes interrogées disposent d'un endroit fermé et isolé pour travailler. Felstead et Jewson (2000) ajoutent que ce sont surtout les femmes qui vivent de telles difficultés de séparation entre le travail et la famille lorsqu'elles travaillent à domicile.

Il est intéressant de noter que plusieurs des avantages du télétravail sont interreliés, la plupart découlant de la réduction du temps de déplacement. En effet, le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à sa famille ou à ses activités personnelles. Par ailleurs, les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui les supervisent affirment que le télétravail diminue le stress et la fatigue, de sorte que la productivité est accrue et le travail fourni, de meilleure qualité. (Cefrio, 2001)

### ***Les inconvénients du télétravail***

Les recherches indiquent que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les personnes qui sont à temps plein à domicile; les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient du télétravail (Cefrio, 2001). Certains considèrent aussi l'isolement ou le fait de travailler davantage ou trop comme un autre inconvénient. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur, bien qu'il apparaisse dans certaines études sur le télétravail ; il concerne surtout les cadres et le personnel professionnel et ces personnes ne travaillent pas nécessairement davantage à domicile qu'elles ne le feraient au bureau. Certains télétravailleurs indiquent avoir plus de difficulté à se motiver ou se discipliner lorsqu'ils travaillent à domicile, et d'autres font état de conflits entre le travail et la famille, mais ce sont des pourcentages infimes qui font état de telles difficultés.

En ce qui concerne les technologies et équipements, certaines personnes font aussi état de matériel informatique moins performant qu'au bureau, de la lenteur des systèmes informatiques lorsqu'ils sont utilisés à distance, ou encore de liens téléphoniques moins efficaces (Cefrio, 2001).

Sur le plan individuel, pour les personnes qui pratiquent le télétravail, l'espace de travail se déstructure et peut amener une certaine confusion entre ce lieu de travail, l'univers familial et les loisirs. Ainsi, Felstead et Jewson (2000) font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs, et ce, sur les plans temporel et spatial. Cependant, les personnes semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner leurs activités.

Compte tenu de cette recension des écrits et du fait que certaines études font état de progrès importants du télétravail alors que d'autres considèrent qu'il

stagne, mais généralement à partir de données limitées à quelques cas un nombre limité de répondants, nous avons voulu vérifier ce qu'il en est véritablement à l'échelle canadienne du point de vue de l'évolution du volume de télétravail, ainsi que des motifs et des conditions d'exercice du télétravail.

Au-delà de la conciliation emploi-famille, certaines études soulignent que le télétravail pourrait satisfaire les besoins des individus en leur offrant la possibilité de concilier leur emploi et les activités de leur vie personnelle (Hill *et al.*, 2003). Parallèlement, le télétravail offrirait aux individus des possibilités de carrières stimulantes à travers une plus grande satisfaction au travail et un plus haut niveau de résilience face au risque de stress élevé, une plus grande autonomie et développement personnel, de bons débouchés et un emploi plus lucratif, plus de satisfaction en emploi et, finalement, une plus grande utilisation de leurs habiletés (Thompson, Lim et Wai, 1998; Mann et Holdsworth, 2003).

Par contre, un des inconvénients rattachés au télétravail demeure l'isolement, bien que celui-ci pourrait être atténué par la nature des échanges entre collègues ou encore par le fait que l'emploi implique des rencontres ou des échanges réguliers avec la clientèle. Au chapitre des inconvénients possiblement importants, on retrouve également l'ingérence du travail dans la vie personnelle ou familiale, ce qui pourrait amener un risque plus grand de conflit entre famille et emploi (Felstead et Jewson, 2000). Finalement, la difficulté à gérer les frontières du temps, surtout dans les foyers avec jeunes enfants et chez les télétravailleurs célibataires, pourrait devenir un inconvénient. (Tietze et Musson, 2003)

Notre démarche avait entre autres pour objectif de vérifier dans quelle mesure le télétravail peut contribuer à améliorer à la fois la performance obtenue par l'organisation, et la satisfaction des individus, notamment du point de vue de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Les pages qui suivent permettent de rendre compte des résultats des entrevues réalisées avec plusieurs télétravailleurs dans le cadre d'une étude de cas de deux organisations, une grande organisation du secteur des télécommunications, et une petite du domaine du service-conseil.

## **Méthodologie**

Aux fins du volet de notre recherche qui concerne le présent rapport, soit celui des interviews avec des télétravailleurs, nous avons opté pour une démarche essentiellement qualitative. Nous recherchons des télétravailleurs exerçant la majorité de leurs tâches à la maison. Puisque la problématique de notre recherche est élaborée entre autres autour de la conciliation emploi-famille et vie personnelle, nous souhaitons pouvoir compter sur la participation de télétravailleurs ayant une diversité de profils familiaux : célibataires avec ou sans

enfants, personne en couple avec ou sans enfants et personnes ayant à prendre soin d'une personne proche ou d'un parent.

Afin de rejoindre des télétravailleurs aux fins d'entrevues individuelles, nous avons identifié plusieurs organisations susceptibles d'offrir le télétravail (ministères provinciaux et fédéraux, secteur bancaire, secteur, pharmaceutique, entreprises de télécommunication et d'aéronautiques notamment) et les avons contactées. Si plusieurs d'entre elles ont ignoré notre invitation, certaines autres nous ont mentionné que le télétravail n'était pas offert de façon officielle et que, par conséquent, ils ne pouvaient pas participer à notre recherche. Heureusement, certaines organisations ont répondu favorablement à notre démarche. Il s'agit des organisations suivantes : Aptitude, Bell, Desjardins, Ministère des transports du Québec. Également certains télétravailleurs salariés ont manifesté leur intérêt à participer à notre recherche; nous les avons interpellés à travers l'annonce de notre recherche dans les journaux, notamment par l'intermédiaire du Jobboom Magazine et du quotidien La Presse.

Les entrevues se sont déroulées sur une période d'une année, soit entre mars 2004 et mars 2005. Les participants ont été rencontrés à leur domicile, chez leur employeur, aux bureaux de la Télé-université à Montréal et à Québec; quelques entrevues se sont déroulées au téléphone à partir des bureaux de la Télé-université à Montréal. La durée des entrevues variait entre 15 et 90, la moyenne étant plutôt autour de 45 minutes. Les entrevues étaient semi dirigées, le questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées.

La suite de ce rapport se divise en trois parties. La première situera l'ensemble des entrevues à partir des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des participants ainsi qu'à partir de leur situation actuelle de télétravail. Sera aussi présentée dans cette partie l'importance que l'ensemble des répondants ont accordée aux avantages et aux inconvénients habituellement rattachés au télétravail. La seconde et la troisième partie présenteront des études de cas au sein de deux des organisations qui ont participé à notre recherche<sup>4</sup>. Seront alors abordées le contexte et les objectifs à partir desquels les participants ont commencé à télétravailler, l'organisation du travail et le cheminement de carrière ainsi que la conciliation emploi /famille et vie personnelle.

---

<sup>4</sup> Deux autres organisations ont fourni des données mais n'ont pas pu être traitées isolément, sous forme d'étude de cas, et des entretiens ont aussi été menés auprès d'une quinzaine de télétravailleurs en dehors des quatre organisations ayant fait l'objet d'études de cas.

## Partie I - Caractéristiques des participants

Nous avons interviewé 112 télétravailleurs salariés qui composaient une population très diversifiée tant du point sociodémographique que professionnel. 85,7% de nos participants (96 sur 112) étaient salariés dans quatre organisations : une organisation de services-conseil (Conseil), une grande entreprise de télécommunications (Télécom), une entreprise de services financiers (Finance) et un ministère québécois (Ministère). Dans ce rapport, seules les deux premières ont pu faire l'objet d'une étude de cas spécifique, mais les tableaux de cette première partie couvrent l'ensemble des répondants. Les organisations ayant accepté de participer à notre recherche nous ont fourni une liste de télétravailleurs que nous avons contactés et qui nous ont volontairement accordé une entrevue. Notons que 14,3% des participants (16 sur 112) sont des télétravailleurs qui ont répondu à une demande que nous avons lancée par l'intermédiaire de divers médias; quelques participants nous ont été référés par d'autres télétravailleurs ou encore par des travailleurs autonomes qui ont participé à un autre volet de notre recherche. Ces télétravailleurs, que nous nommerons "télétravailleurs individuels" sont employés par des organisations qui n'offrent pas systématiquement le télétravail ou encore ils sont à l'emploi d'organisations internationales qui ont peu de travailleurs au Québec. Le tableau 1 présente la répartition des participants selon les organisations.

Tableau 1  
Répartition des participants selon les organisations

Ensemble des Télétravailleurs interviewés	TOTAL
Conseil	7 (6,3%)
Télécoml	66 (58,9%)
Finance	13 (11,6%)
Ministère	10 (8,9%)
Entrevues individuelles	16 (14,3%)
Ensemble des TT	112 (100%)

### 1. CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Cette première section présente les caractéristiques socio-démographiques des télétravailleurs qui nous ont accordé une entrevue entre mars 2004 et mars 2005.

#### 1.1 Genre et provenance géographique des participants

Parmi l'ensemble des entrevues que nous avons menées avec des télétravailleurs salariés, soit 112 entrevues, nous comptons 26 hommes et 86 femmes. Ainsi, les hommes et les femmes représentaient respectivement 23,2% et 76,8% de notre population totale. (Tableau 2)

Tableau 2  
Répartition des participants par organisation, selon le genre

	Ensemble	Hommes	Femmes
Conseil	7 (100%)	6 (14,3%)	1 (85,7%)
Télécoml	66 (100%)	18 (27,3%)	48 (72,7%)
Finance	13 (100%)	1 (7,7%)	12 (92,3%)
Ministère	10 (100%)	3 (30,0%)	7 (70,0%)
Entrevues individuelles	16 (100%)	3 (18,8%)	13 (81,3%)
Ensemble des télétravailleurs	112 (100%)	26 (23,2%)	86 (76,8%)

Près de la moitié des télétravailleurs interviewés habitaient la grande région de Montréal et la Montérégie. Ainsi, 26,8% des participants (30 sur 112) et 22,3% (25 sur 112) résidaient respectivement à Montréal et dans la Montérégie. Ils étaient 14,3% (16 sur 112) à vivre à Québec et la même proportion en Ontario. Comme nous le verrons plus loin, les participants de l'Ontario étaient des télétravailleurs de chez Bell. Finalement, c'est dans une proportion de 10,7% (12 sur 112) qu'ils vivaient à Laval et dans une proportion de moins de 4,0% qu'ils habitaient dans une autre région québécoise. (Tableau 3)

Tableau 3  
Répartition des participants selon le lieu de résidence

Région ou ville Nombre (%)	Montréal 30 (26,8%)	Québec 16 (14,3%)	Laval 12 (10,7%)	Estrie 1 (0,9%)	Laurentides 3 (2,7%)	Montérégie 25 (22,3%)
Région ou ville Nombre (%)	Lanaudière 4 (3,6%)	Mauricie 3 (2,7%)	Côte-Nord 1 (0,9%)	Outaouais 1 (0,9%)	Ottawa 6 (5,4%)	Toronto 4 (3,6%)



Région ou ville Nombre (%)	London 1 (0,9%)	Erin Mills 1 (0,9%)	Windsor 1 (0,9%)	Burlington 1 (0,9%)	Scarborough 1 (0,9%)	Kitchener 1 (0,9%)
-------------------------------	-----------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------

\* Le lieu est une région administrative pour le Québec et une ville pour l'Ontario.

## 1.2 Situation familiale

Parmi les télétravailleurs interviewés, 74,1% (83 sur 112) ont mentionné vivre en couple, c'est-à-dire être mariés ou vivant en union de fait. Aussi, 75% des participants étaient parents, soit 84 participants sur 112. C'est ainsi que 73,1% des hommes (19 hommes sur 26) et 75,6% des femmes (65 femmes sur 86) étaient le parent d'au moins un enfant, toutes catégories d'âge confondues. Le tableau 4 présente la situation familiales des participants en fonction du fait qu'ils vivaient seuls ou en couple et qu'ils avaient ou non au moins un enfant.

Tableau 4  
Situation familiale des participants, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Nombre total	Hommes	Femmes
Seul, sans enfant	8 (7,1%)	4 (15,4%)	4 (4,7%)
Seul avec enfant(s) uniquement âgé(s) de 17 ans et plus	9 (8,0%)	3 (11,5%)	6 (7,0%)
Seul avec au moins un enfant âgé de moins de 17 ans	12 (10,7%)	2 (7,7%)	10 (11,6%)
En couple, sans enfant	20 (17,9%)	3 (11,5%)	17 (19,8%)
En couple avec enfants uniquement âgé(s) de 17 ans et plus	12 (10,7%)	3 (11,5%)	9 (10,5%)
En couple avec au moins un enfant âgé de moins de 17 ans <sup>1</sup>	51 (45,5%)	11 (42,3%)	40 (46,5%)
TOTAL	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

<sup>1</sup> Parmi ceux-ci, une participante vivait au sein d'une famille reconstituée pour laquelle les enfants étaient ceux de son conjoint.

Parmi les télétravailleurs qui étaient aussi parents, 75% vivaient en couple (63 sur 84) alors que 25% vivaient seuls (21 sur 84). En proportion du nombre d'hommes et de femmes, cela est réparti presque également entre les hommes et les femmes. En effet, la proportion de femmes en situation de parentalité et vivant seules n'est que légèrement inférieure à celle des hommes dans la même situation; les proportions atteignent respectivement 24,6% et 26,3%. De même,

la proportion de femmes en situation de parentalité et vivant en couple n'est que légèrement supérieure à celle des hommes dans la même situation (75,4% contre 73,6%). (Tableau 5)

Tableau 5

Situation des participants qui étaient un parent (84 sur 112), selon le sexe

	Nombre (%)	Hommes (%)	Femmes (%)
Parent vivant sans conjoint	21 (25,0%)	5 (26,3%)	16 (24,6%)
Parent vivant en couple	63 (75,0%)	14 (73,6%)	49 (75,4%)
Ensemble des parents	84 (100%)	19 (100%)	65 (100%)
	84 participants sur 112 sont parents = 75,0%	19 hommes sur 26 sont parent = 73,0%	65 femmes sur 86 sont parent = 75,6%

Parmi l'ensemble des parents, 21 n'avaient que des enfants âgés de 17 ans ou plus. Si nous regardons la situation pour laquelle les participants avaient la responsabilité d'au moins un enfant âgée de 16 ans ou moins, 42,3% des hommes (11 sur 26) et 46,5% des femmes (40 sur 86) étaient parents vivant en couple alors que 7,7% des hommes (2 sur 26) et 11,6% des femmes (10 sur 86) étaient parents en situation de monoparentalité. (Tableau 6)

Tableau 6

Situation des parents d'enfants âgés de 16 ans ou moins, selon le sexe

	Nombre (%)	Hommes (%)	Femmes (%)
Monoparental	12 (19,0%)	2 (15,4%)	10 (20,2%)
En couple <sup>1</sup>	51 (81,0%)	11 (84,6%)	40 (80,0%)
Ensemble des parents d'enfant(s) de 16 ans et moins vivant sous le même toit	63 (100%)	13 (100%)	50 (100%)

Au moment de commencer à télétravailler, près de la moitié des participants, soit 48,2% (54 sur 112) étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans; cette situation concernait 61,5% des hommes (16 sur 26) et 44,2% des femmes (38 sur 86). De plus, 10,7% des participants (12 sur 112) sont devenus parents en situation de télétravail. À ce titre, 7,7% des hommes (2 sur 26) et 11,6% des femmes (10 sur 86) ont eu au moins un enfant depuis qu'ils sont en télétravail. (Tableau 7)

Tableau 7

Proportion de participants qui étaient le parent d'au moins un enfant de moins de 17 ans au moment de commencer à télétravailler et proportion des participants devenus parents en cours de télétravail, selon le genre

ÉTAIENT LE PARENT D'AU MOINS UN ENFANT DE MOINS DE 17 ANS AU MOMENT DE COMMENCER À TÉLÉTRAVAILLER :			
<b>Ensemble:</b>	<b>54 sur 112</b>		<b>48,2%</b>
Hommes:	16 sur 26		61,5%
Femmes:	38 sur 86		44,2%
EST DEvenu PARENT APRÈS AVOIR COMMENCÉ À TÉLÉTRAVAILLER (NAISSANCE OU ADOPTION D'UN PREMIER OU D'UN AUTRE ENFANT)			
<b>Ensemble:</b>	<b>12 sur 112</b>		<b>10,7%</b>
Hommes :	7 sur 26		7,7%
Femmes:	10 sur 86		11,6%

Par ailleurs, mentionnons ici que 11 participants (2 hommes et 9 femmes), soit 9,8% (11 participants sur 112), ont mentionné avoir des responsabilités envers un parent âgé ou malade. Ces responsabilités peuvent signifier, par exemple, avoir un regard régulier sur un parent en habitant à proximité. Parmi ceux-ci, un seul participant (1 homme) a mentionné qu'il logeait quelques fois temporairement chez sa mère malade pour l'aider. De plus, parmi l'ensemble, 4 participants (1 homme et 3 femmes) avaient des responsabilités envers un enfant ou un conjoint malade alors que pour une participante ces responsabilités étaient plutôt envers une parente pour laquelle elle fournissait un voyage occasionnel sur l'heure du dîner. Comme nous le verrons plus loin, malgré le fait qu'un parent vieillissant ne soit pas à charge au sens strict du terme, le télétravail à domicile facilite les soins ou permet davantage de présences auprès d'un parent vieillissant.

### 1.3 Niveau de formation des participants

Parmi les télétravailleurs qui ont participé à notre étude, 32,1% (36 participants sur 112) détenaient un diplôme universitaire au moment de notre enquête. Davantage d'hommes que de femmes détenaient un diplôme universitaire; le dernier diplôme complété était un diplôme universitaire pour 53,8% des hommes (14 hommes sur 26) et 33,7% des femmes (29 femmes sur 86). Selon les

niveaux universitaires, si l'écart est faible au niveau du premier cycle (30,8% contre 27,9%) il est fort important au niveau du second cycle (23,1% contre 3,5%). Aussi, aucun homme et deux femmes (2,3%) détenaient un diplôme universitaire de troisième cycle.

Le quart des participants (28 sur 112, soit 25%) avaient un niveau de formation collégiale. La proportion d'hommes et de femmes ayant pour dernier diplôme complété un diplôme d'études collégiales étaient comparables, soit 23,1% (6 hommes sur 26) contre 25,6% (22 sur 86). Finalement, 36,6% des participants (41 sur 112) détenaient une formation secondaire ou l'équivalent. Ici, la proportion de femmes était supérieure à celle des hommes (40,7% contre 23,1%). Le tableau 8 présente le niveau de formation des participants, en fonction du dernier diplôme complété.

Tableau 8  
Dernier niveau de scolarité complété, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Total	Hommes	Femmes
Universitaire 1er cycle	32 (28,6%)	8 (30,8%)	24 (27,9%)
Universitaire 2e cycle	9 (8,0%)	6 (23,1%)	3 (3,5%)
Universitaire 3e cycle	2 (1,8%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
Collégial	28 (25,0%)	6 (23,1%)	22 (25,6%)
Secondaire ou équivalent	41 (36,6%)	6 (23,1%)	35 (40,7%)
Ensemble	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

#### 1.4 Revenu des participants

Nous avons demandé aux participants de nous indiquer la catégorie dans laquelle se situait leur revenu annuel provenant de leur emploi pour lequel ils étaient télétravailleurs. Cette donnée n'a pas été dévoilée dans le cas de 4,5% des participants (5 sur 112 ; 3 hommes et 2 femmes). C'est dans la catégorie "40 000\$ à 49 000\$" que nous retrouvons le plus grand nombre de participants (26 sur 112, soit 23,2%). Ce sont 3,8% des hommes (1 homme sur 26) et 29,1% des femmes (25 femmes sur 86) qui se retrouvaient dans cette même catégorie. Notons ici qu'aucun participant n'a indiqué que le télétravail avait changé leur rémunération. Le tableau 9 dresse la répartition des revenus des participants en fonction de la situation familiale.

Tableau 9  
Revenus des participants, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Ensemble	Hommes	Femmes
20000\$-29000\$	1 (0,9%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)
30000\$-39000\$	15 (13,4%)	1 (3,8%)	14 (16,3%)
40000\$-49000\$	26 (23,2%)	1 (3,8%)	25 (29,1%)
50000\$-59000\$	18 (16,1%)	3 (11,5%)	15 (17,4%)
60000\$-69000\$	24 (21,4%)	9 (34,6%)	15 (17,4%)
70000\$-79000\$	8 (7,1%)	3 (11,5%)	5 (5,8%)
80000\$-89000\$	3 (2,7%)	1 (3,8%)	2 (2,3%)
90000\$-99000\$	2 (1,8%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
100000\$-109000\$	2 (1,8%)	1 (3,8%)	1 (1,2%)
110000\$-119000\$	6 (5,4 %)	2 (7,7%)	4 (4,7%)
130000\$-139000\$	2 (1,8%)	2 (7,7%)	0 (0,0%)
Non divulgué	5 (4,5%)	3 (11,5%)	2 (2,3%)
TOTAL	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

## 2 CARACTÉRISTIQUES PROFESSIONNELLES

Nous présenterons ici le profil statistique des télétravailleurs interviewés en fonction des catégories professionnelles dans lesquelles ils se situaient, de leur expérience sur le marché du travail ainsi qu'au sein de leur organisation.

### 2.1 Situation professionnelle des participants

Les professions et métiers exercés par les télétravailleurs que nous avons interviewés étant assez diversifiés, nous avons ici classé les participants selon les catégories communément utilisées. Dans la partie présentant chacune des organisations, nous présenterons les emplois exercés. Ainsi, 27,7% des participants (31 sur 112) exerçaient un emploi professionnel, 17,0% (19 sur 112)

étaient "techniciens", 14,3% (16 sur 112) étaient du personnel de vente ou de service à la clientèle, 17,0% (19 sur 112) étaient employés de bureau ou de soutien, 19,6% (22 sur 112) étaient cadre intermédiaire de 1er niveau. Finalement, 4 participants (3,6%) étaient employés administratifs et 1 participant (0,9%) était cadre supérieur.

Chez les professionnels ainsi que chez les personnels de vente et de service à la clientèle, la proportion d'hommes était beaucoup plus élevée que la proportion de femmes. Cet écart était cependant beaucoup moins élevé pour les professionnels (34,6% contre 25,6%) que pour les personnels de vente et de service à la clientèle (34,6% contre 6,1%). La proportion de techniciennes atteignait 19,8% (17 sur 86) et celle des techniciens 7,7% (2 hommes sur 26). Ce sont 20,9% des femmes (18 femmes sur 86) et 3,8% des hommes (1 homme sur 26) qui se retrouvaient dans la catégorie "employés de bureau ou de soutien administratif" étaient. Aucune différence chez les cadres intermédiaires de premier niveau puisque 19,8% des femmes (17 femmes sur 86) et 19,2% des hommes (5 hommes sur 26) appartenaient à cette catégorie. Finalement, uniquement des femmes se retrouvaient dans les catégories "employés administratifs" et "cadre supérieure"; les proportions atteignaient respectivement 4,7% (4 femmes sur 86) et 1,2% (1 femme sur 86). (Tableau 10)

Tableau 10  
Situation professionnelle des participants selon le sexe

Ensemble des entrevues	Ensemble	Hommes	Femmes
Professionnel	31 (27,7%)	9 (34,6%)	22 (25,6%)
Technicien	19 (17,0%)	2 (7,7%)	17 (19,8%)
Personnel de vente ou de service à la clientèle	16 (14,3%)	9 (34,6%)	7 (8,1%)
Employé de bureau ou de soutien	19 (17,0%)	1 (3,8%)	18 (20,9%)
Cadre intermédiaire de 1er niveau	22 (19,6%)	5 (19,2%)	17 (19,8%)
Employé administratif	4 (3,6%)	0 (0,0%)	4 (4,7%)
Cadre supérieur	1 (0,9%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)
ENSEMBLE	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

Parmi l'ensemble, 23,2% (26 sur 112) des participants étaient membres d'un réseau formel, c'est-à-dire d'un ordre professionnel ou d'une association structurée. Selon le genre, ce sont 19,2% des hommes (5 sur 26) et 24,4% des femmes (21 sur 86) qui étaient membres d'un réseau formel. De plus, 4,5% des

participants (5 sur 112; 1 homme et 4 femmes) étaient actifs au sein d'un réseau informel.

## 2.2 Expérience sur le marché du travail

Une seule personne parmi l'ensemble des participants (1 sur 112, soit 0,9%) n'avait pas cumulé au moins 5 années d'expérience sur le marché du travail au moment du déroulement des entrevues. En considérant toutes les années pour lesquelles ils avaient combiné les études et le travail, 72,5% (81 sur 112) des télétravailleurs qui nous ont accordé une entrevue dans le cadre de cette recherche avaient entre 10 et 20 années d'expérience sur le marché du travail et 26,8% (30 sur 112) en avaient 20 années ou plus. Dans cette dernière catégorie, la proportion de femmes est moins importante que celle des hommes (68,6% contre 84,6%). (Tableau 11)

Tableau 11

Années sur le marché du travail

Incluant les années combinant le travail et les études, selon le genre

Ensemble des entrevues	Total	Hommes	Femmes
5 à 10 ans	1 (0,9%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)
10 à 20 ans	30 (26,8%)	4 (15,4%)	26 (30,2%)
20 ans et plus	81 (72,3%)	22 (84,6%)	59 (68,6%)
Ensemble	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

## 2.3 Activités antérieures de télétravail salarié et de travail autonome

Parmi les télétravailleurs que nous avons interviewés, ils étaient 24,1% (27 sur 112) à avoir déjà été télétravailleur avant la situation actuelle et ce, de façon occasionnelle ou permanente. La proportion d'hommes à avoir déjà été télétravailleur est beaucoup plus élevée que la proportion de femmes (42,3% contre 18,6%) D'autres, 8,9% (10 sur 112) avaient même déjà été travailleur autonome avant d'occuper leur emploi actuel; 15,4% des hommes et 7,0% des femmes). Pour certains, cela représentait des activités pour lesquelles ils acceptaient des contrats qui s'ajoutaient à l'emploi régulier ou contractuel alors que pour d'autres le statut de travailleur autonome caractérisait leur emploi principal. (Tableau 12)

Tableau 12  
Participants ayant déjà fait du télétravail ou  
ayant exercé un travail autonome, selon le genre

	Nombre (%)	A déjà fait du télétravail	A déjà été travailleur autonome
Hommes	15 sur 26 (57,7%)	11 sur 26 (42,3%)	4 sur 26 (15,4%)
Femmes	22 sur 86 (25,6%)	16 sur 86 (18,6%)	6 sur 86 (7,0%)
Total	37 sur 112 (33,0%)	27 sur 112 (24,1%)	10 sur 112 (8,9%)

Selon les regroupements professionnels, ce sont plus de 35,5% (11 sur 31) des participants professionnels et 100% (1 sur 1) des cadres supérieurs qui avaient déjà fait du télétravail alors que cela concernait 40,9% (9 sur 22) des cadres intermédiaires de premier niveau et 25,0% (4 sur 16) des personnels de vente ou de service à la clientèle. Les techniciens et les employés de bureau ou de soutien avaient déjà télétravaillé dans des proportions respectives de 5,3% (1 sur 19 dans les 2 cas). Aussi, 16,1% (5 sur 31) des professionnels, 12,5% (2 sur 16) des personnels de vente ou de service à la clientèle, 10,5% (2 sur 19) des techniciens et 4,5% (1 sur 22) des cadres intermédiaires de premier niveau avaient déjà été travailleurs autonomes. (Tableau13)

Tableau 13  
Participants ayant déjà fait du télétravail ou ayant exercé un travail autonome,  
selon les regroupements professionnels (37 participants sur 112)

Ensemble des entrevues	Nombre (%)	A déjà fait du TT	A déjà été TA	Ensemble des entrevues	Nombre (%)	A déjà fait du TT	A déjà été TA
Professionnel	16 sur 31 (51,6%)	11 sur 31 (35,5%)	5 sur 31 (16,1%)	Technicien	3 sur 19 (15,8%)	1 sur 19 (5,3%)	2 sur 19 (10,5%)
Cadre intermédiaire de 1er niveau	10 sur 22 (45,5%)	9 sur 22 (40,9%)	1 sur 22 (4,5%)	Employé de bureau ou de soutien	1 sur 19 (5,3%)	1 sur 19 (5,3%)	0 sur 19 (0,0%)
Personnel de vente ou service à la clientèle	6 sur 16 (37,5%)	4 sur 16 (25,0%)	2 sur 16 (12,5%)	Cadre supérieur	1 sur 1 (100,0%)	1 sur 1 (100,0%)	0 sur 1 (0,0%)



			Employé administratif	0 sur 4 (0,0%)	0 sur 4 (0,0%)	0 sur 4 (0,0%)
Ensemble des regroupements	37 (100%)	27 (100%)	10 (100%)			

## 2.4 Ancienneté au sein de l'organisation

Une forte proportion de participants était à l'emploi de leur organisation depuis plus de 10 ans. Ainsi, 51,8% (58 sur 112) étaient à l'emploi de leur organisation depuis au moins 20 ans, 21,4% (24 sur 112) l'étaient depuis un nombre d'années se situant entre 10 et 20 ans et 15,2% (17 sur 112) depuis un nombre d'années se situant entre 5 et 10 ans. 11,6% des participants avaient cumulé 5 années ou moins au sein de leur organisation. Le tableau 14 présente ces informations pour l'ensemble des participants et aussi selon le genre.

Tableau 14

Nombre d'années au sein de l'organisation, selon le genre

Ensemble des entrevues	Total	Hommes	Femmes
Moins d'un an	2 (1,8%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
1 à 3 ans	2 (1,8%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
3 à 5 ans	9 (8,0%)	2 (7,7%)	7 (8,1%)
5 à 10 ans	17 (15,2%)	4 (15,4%)	13 (15,1%)
10 à 20 ans	24 (21,4%)	9 (34,5%)	15 (17,5%)
20 ans ou plus	58 (51,8%)	11 (42,3%)	47 (54,7%)
Ensemble	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

## 3 SITUATION ACTUELLE DE TÉLÉTRAVAIL

Nous présenterons le profil des interviewés selon leur expérience comme télétravailleurs ainsi que selon leur rythme de télétravail. De même, les avantages et les inconvénients associés au télétravail ont été évalués par les participants; ces résultats seront ici présentés pour l'ensemble des participants.

### 3.1 Expérience actuelle

La moitié des télétravailleurs que nous avons interviewés, soit 50,0% (56 sur 112) étaient en télétravail, pour leur employeur actuel, depuis au moins cinq ans; cinq participants (4,5%) l'étaient depuis moins d'une année alors que les autres (51 participants, soit 45,6%) télétravaillaient depuis un nombre d'années

se situant entre un et cinq ans. En fonction du genre, les femmes avaient accumulés moins d'années d'expérience en télétravail que les hommes. (Tableau 15).

Tableau 15  
Nombre d'années comme télétravailleur (situation actuelle) selon le sexe

Ensemble des entrevues	Total	Hommes	Femmes
Moins d'un an	5 (4,5%)	0 (0,0%)	5 (5,8%)
1 à 3 ans	21 (18,8%)	4 (15,4%)	17 (19,8%)
3 à 5 ans	30 (26,8%)	5 (19,2%)	25 (29,1%)
5 à 10 ans	39 (34,8%)	11 (42,3%)	28 (32,6%)
10 à 20 ans	17 (15,2%)	6 (23,1%)	11 (12,8%)
Ensemble	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

### 3.2 Rythme et lieu du télétravail

Notons que 75% (84 sur 112) des télétravailleurs que nous avons rencontrés effectuaient plus de quatre jours de télétravail par semaine, soit quatre jours et demi ou cinq jours. Ils étaient 71,4% (80 sur 112) à être télétravailleurs à temps plein (cinq jours). Nous avons donc une majorité claire de télétravailleurs à plein temps ou presque dans notre enquête, ce qui nous permet d'analyser un groupe de population précis, pour qui la situation de télétravail est la norme, et non une situation occasionnelle, comme c'est plus souvent le cas. En effet, seulement 5 % des travailleurs canadiens seraient en situation de télétravail régulier (Cefrio, 2001, Tremblay, 2001, Tremblay, Paquet et Najem, 2006a), alors qu'environ le quart font du télétravail sur une base occasionnelle (Tremblay, Paquet et Najem, 2006a)

La proportion de femmes télétravaillant à temps plein était beaucoup plus élevée que celle des hommes dans la même situation, comme nous l'avons aussi observé dans une recherche antérieure (Cefrio, 2001, Tremblay, 2001). Ces proportions atteignent respectivement 75,6% (65 sur 86) pour les femmes et 57,7% (15 sur 26) pour les hommes.

Tous les participants télétravaillaient à partir de leur domicile<sup>5</sup>. Aucun des participants ne travaillaient à partir d'un centre de télétravailleurs ou d'un bureau satellite, cette réalité étant apparemment plus fréquente en Europe (Thomsin et Tremblay, 2006). Près du quart (22,3%, soit 25 sur 112) ont mentionné qu'ils se

<sup>5</sup> Une participante appartenant au regroupement "télétravailleurs individuels" télétravaillait à partir de sa résidence secondaire et ce, moins de cinq jours par semaine.

déplaçaient régulièrement rencontrer des clients; à cet effet, la proportion d'hommes était supérieure à celle des femmes (34,6% des hommes, soit 9 hommes sur 26 et 18,6% des femmes, soit 16 femmes sur 86).

Déterminée par les heures standards de services à la clientèle, la prestation de travail de 66,1% des participants (74 sur 112) était effectuée selon un horaire fixe pour lequel la plage se situait entre 6h et 18h; moins de 10% des participants bénéficiaient d'un horaire de travail variable. (Tableau 16)

Tableau 16  
Horaire de travail des télétravailleurs, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Ensemble Nombre %	Hommes Nombre %	Femmes Nombre %
Horaire fixe (entre 6h et 18h)	74 (66,1%)	18 (69,2%)	56 (65,1%)
Horaire fixe (autre que de 6h et 18h)	24 (21,4%)	6 (23,1%)	18 (20,9%)
Horaire variable avec plage fixe	9 (8,0%)	2 (7,7%)	7 (8,1%)
Horaire variable sans plage fixe	2 (1,8%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
Non déterminé	3 (2,7%)	0 (0,0%)	3 (3,5%)
Ensemble	112 (100%)	26 (100%)	86 (100%)

Le tableau 17 fait état de la répartition des télétravailleurs selon leur situation familiale. On y note que l'horaire fixe domine nettement et il n'y a pas de distinction nette entre les divers groupes, si ce n'est qu'on observe que les personnes seules ou en couple avec enfants de moins de 17 ans ont moins souvent des horaires variables. L'horaire variable sans aucune plage fixe est assez rare, ne se retrouvant que chez deux personnes en couple avec enfants.

Tableau 17

Horaire de travail des télétravailleurs, selon la situation familiale

Ensemble des entretues	Seul, sans enfant	Seul avec enfant(s) âgés de moins de 17 ans	En couple avec enfant(s) âgés de moins de 17 ans	En couple, sans enfant
	Nbre %	Nbre %	Nbre %	Nbre %
Horaire fixe (entre 6h et 18h)	11 (64,7%)	7 (58,3%)	33 (64,7%)	23 (71,9%)
Horaire fixe (autre que de 6h et 18h)	3 (17,6%)	3 (25,0%)	13 (25,5%)	5 (15,6%)
Horaire variable avec plage fixe	3 (17,6%)	0 (0,0%)	2 (3,9%)	4 (12,5%)
Horaire variable sans plage fixe	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (3,9%)	0 (0,0%)
Non déterminé	0 (0,0%)	2 (16,7%)	1 (2,0%)	0 (0,0%)
Ensemble	17 (100%)	12 (100%)	51 (100%)	32 (100%)

### 3.3 Les avantages et les inconvénients du télétravail

Plusieurs avantages et inconvénients sont associés au télétravail; des avantages et inconvénients professionnels mais aussi personnels ou d'ordre familial. Nous avons soumis aux participants une liste d'avantages et d'inconvénients pour lesquels ils devaient évaluer sur une échelle de 1 à 5 (un étant pas important et 5 étant très important) le degré d'importance qu'ils représentaient pour eux.

Si certains avantages sont nécessairement reliés au travail (concentration, autonomie) ou à la famille et à la vie personnelle (conciliation famille/emploi, plus de temps pour faire autre chose), d'autres touchent plus d'une sphère (indépendance et liberté, temps de transport). Aussi, indépendamment des sphères professionnelle ou familiale, certains avantages en influencent d'autres. Ainsi, par exemple, l'autonomie dans la façon d'exécuter le travail ou encore la réduction du temps de transport peut impliquer une plus grande efficacité; de même, la flexibilité dans la façon d'organiser le travail peut favoriser une plus grande facilité à concilier l'emploi et la famille ou encore l'emploi et la vie personnelle.

Indépendamment des effets qu'ils pourraient avoir l'un envers l'autre, les avantages du télétravail que nous avons présentés aux participants leur sont tous apparus comme étant importants ou très importants dans des proportions supérieures à 50,0%. En premier lieu, 87,5% des participants ont mentionné qu'une plus grande efficacité était un avantage important ou très important du télétravail. Une plus grande concentration, l'économie de temps de transport ainsi que l'Indépendance et la liberté étaient des avantages importants ou très importants pour respectivement 80,3%, 77,7% et 70,5% des télétravailleurs

interviewés. La flexibilité quant à l'organisation du travail, la possibilité de mieux concilier famille et emploi ainsi que l'économie en termes de dépenses ont été considérés comme des avantages importants ou très importants par respectivement 67,8%, 65,2% et 63,4% des participants. Finalement, les avantages considérés relativement moins importants, c'est-à-dire dans des proportions inférieures à 60%, sont l'autonomie quant à la façon d'exécuter le travail, la possibilité de concilier l'emploi et les activités personnelles, le fait d'avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi ainsi que la possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire. (Tableau 18)

Tableau 18

Avantages reconnus au télétravail

Proportion des participants ayant mentionné que ces avantages étaient importants et très importants (sur 112 participants)

Ensemble des entrevues	Important et très important	
	Nombre	%
	Sur 112 participants	
Plus grande efficacité	98	87,5%
Plus grande concentration	90	80,3%
Économie de temps de transport	87	77,7%
Indépendance et liberté	79	70,5%
Flexibilité quant à l'organisation du travail	76	67,8%
Concilier famille et emploi	73	65,2%
Économie en terme de dépenses (vêtements, dépenses, etc)	71	63,4%
Autonomie quant à la façon d'organiser le travail	66	58,9%
Concilier emploi et activités personnelles	65	58,1%
Avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi	63	56,3%
Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire	61	54,5%

Au chapitre des inconvénients, on retrouve aussi des inconvénients professionnels et des inconvénients affectant la famille ou la vie personnelle. Au premier rang des inconvénients "les plus importants", l'isolement professionnel. Il a été considéré comme un inconvénient important ou très important pour 14,3% des participants. Le second inconvénient en importance est l'ingérence du travail dans la vie personnelle (12,5%). Suivent, en ordre d'importance, la diminution des rapports sociaux avec les collègues de travail (11,6%), l'allongement des heures travaillées (10,7%). Les participants ont considérés comme des inconvénients importants ou très importants dans des proportions de 9,8%, 9,1%, 8,1% et 7,1% les inconvénients suivants : le manque de possibilités d'avancement de carrière, le manque de temps ou l'impression de manquer de temps, le fait de devoir travailler seul et, la réduction de leur influence au bureau. On constate donc que c'est la visibilité au bureau et les possibilités de promotion qui continuent d'inquiéter les gens, comme nous l'avons observé précédemment (Tremblay, 2001). Finalement, la manque de possibilités de formation (5,4%), le stress en général (5,4%), l'accès limité aux ressources de l'entreprise (3,6%) et,

finalement, le manque d'occasions de perfectionnement professionnel (2,7%) sont des inconvénients de moindre importance. Notons qu'aucun participant n'a associé à un inconvénient important ou très important le manque d'encadrement en matière de santé et sécurité au travail. (Tableau 19)

Tableau 19

Inconvénients reconnus au télétravail

Proportion des participants ayant mentionné que ces inconvénients étaient importants et très importants

Ensemble des entrevues	Important et très important	
	Nombre Sur 112 participants	%
Isolement professionnel	16	14,3%
Ingérence du travail dans la vie personnelle	14	12,5%
Moins de rapports sociaux avec les collègues de travail	13	11,6%
Allongement des heures travaillées	12	10,7%
Manque de possibilités d'avancement de carrière	11	9,8%
Manque de temps ou impression de manquer de temps	11	9,1%
Travailler seul	9	8,1%
Réduction de l'influence au bureau	8	7,1%
Manque de possibilités de formation	6	5,4%
Stress en général	6	5,4%
Accès limités aux ressources de l'entreprise	4	3,6%
Manque d'opportunités en matière de perfectionnement profes.	3	2,7%
Manque d'encadrement en matière de SST *	0	0,0%

\*santé et sécurité au travail

### 3.4 Le télétravail et la conciliation famille/emploi

Plusieurs études ont souligné que le fait que le télétravail favorisait, chez ceux qui le pratiquent, une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale dans la mesure où il aurait un effet favorable sur la relation avec les enfants, la gestion du travail et la garde des enfants. Il permettait aux télétravailleurs de consacrer plus de temps à la maison, aux enfants et à la famille, ou encore leur procurerait une flexibilité bénéfique pour la supervision des membres de la famille ou des personnes dépendantes. (Bailey et Kurland, 2002; Teo, Lim et Wai, 1998; Whitehouse, Diamond et Lafferty, 2002; Kurland et Bailey, 1999; Baruch et Yuen, 2000; Harpaz, 2002; Ellison, 1999 et Podlas, 2001)

Même si le télétravail facilite la conciliation famille-emploi, parmi l'ensemble des télétravailleurs que nous avons interviewés, 13,4% (15 sur 112) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. La différence entre les hommes et les femmes était peu importante dans la mesure où 15,4% des hommes (4 sur 26) et 12,8% des femmes (11 sur 86) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles malgré le contexte de télétravail.

Selon la situation familiale, 17,6% des participants vivant en couple et qui étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans (9 sur 51) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles alors qu'aucun parent vivant en situation de monoparentalité n'a répondu par l'affirmative à cette question (0 sur 12). Chez les personnes sans enfants âgés de moins de 17 ans vivant en couple, cette proportion atteignait 6,3% (2 sur 32). Finalement les personnes vivant seules et n'ayant pas de jeunes enfants ont tout de même été 23,5% (4 sur 17) à répondre par l'affirmative à cette question. Ceci peut s'expliquer par le fait que, parmi ce groupe, 9 participants avaient un ou plus d'un enfant âgé de plus de 17 ans (aucun jeune enfant). Aussi, ces résultats ne font pas ressortir de différence significative entre les hommes et les femmes. (Tableau 20)

Tableau 20

Proportion des participants ayant mentionnés qu'ils éprouvaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Ensemble	Seul, enfant	sans	En couple, sans enfant	Seul avec enfant(s) de 16 ans et moins	En couple avec enfant(s) de 16 ans et moins
Ensemble	15 sur 112 (13,4%)	4 sur 32 (23,5%)		2 sur 12 (6,3%)	0 sur 17 (0,0%)	9 sur 51 (17,6%)
Hommes	4 sur 26 (15,4%)	2 sur 6 (28,6%)		0 sur 2 (0,0%)	0 sur 7 (0,0%)	2 sur 11 (18,2%)
Femmes	11 sur 86 (12,8%)	2 sur 26 (20,0%)		2 sur 10 (7,7%)	0 sur 10 (0,0%)	7 sur 40 (17,5%)

En fonction de la situation professionnelle, exception faite de la participante qui était cadre supérieure, c'est chez les professionnels que la proportion de réponse affirmative est la plus élevée, soit 22,7% (7 sur 31); suivent les personnels de vente ou de service à la clientèle avec 10,5% (2 sur 16). (Tableau 21)

Tableau 21

Proportion de participants ayant mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, selon la situation professionnelle et le sexe

Nombre total (%)	Profess.	Technicien	Vente ou service à la clientèle	Employé de bureau	Cadre interméd.	Employé admin.	Cadre sup.
15 sur 112 (13,4%)	7 sur 31 (22,6%)	1 sur 19 (5,3%)	2 sur 16 (12,5%)	2 sur 19 (10,5%)	2 sur 22 (9,1%)	0 sur 4 (0,0%)	1 sur 1 (100%)

Par ailleurs, 22,3% des participants (25 sur 112) ont mentionné qu'ils avaient davantage de responsabilités envers leurs enfants ou leur famille depuis qu'ils étaient en télétravail. Cette proportion atteint 24,0% chez les hommes (6 hommes sur 26) et 22,1% chez les femmes (19 femmes sur 86).

Dans les études de cas, on abordera le thème de la conciliation famille/emploi et vie personnelle de manière plus détaillée car c'est sur cette thématique que nombre de participants se sont exprimés et nous souhaitons approfondir l'analyse dans ce cadre. Nous présentons dans la partie II le cas d'une organisation de services-conseil qui repose sur le télétravail et en troisième partie, le cas d'une entreprise de télécommunications.

## Partie II – Organisations participantes

### 4. CONSEIL - FIRME DE CONSULTANTS

Fondée en 1995, *Conseil* est une entreprise située à l'ouest de l'Île de Montréal qui s'est donné comme mission de proposer des solutions efficaces en matière de gestion de la présence au travail et de réduire les coûts d'absentéisme. Sa clientèle est principalement composée de compagnies d'assurances qui versent des prestations d'invalidité de longue durée à des gens qui sont en arrêt de travail. Elle dessert également des entreprises de moyenne et grande taille; ses actions sont alors orientées auprès des individus ou même des départements dans le but de réduire les éléments qui peuvent amener un arrêt de travail.

Si au départ, l'entreprise octroyait des contrats à des travailleurs autonomes, le télétravail est désormais l'unique mode de travail offert aux membres de cette équipe, des professionnels issus du domaine de la santé et sécurité au travail et de la réadaptation professionnelle.<sup>6</sup> Les employés travaillent exclusivement

<sup>6</sup> Au moment de notre recherche, il y avait trois personnes qui avaient le statut de pigistes puisque le volume de travail ne permettait pas encore de les embaucher comme salariés à temps plein; parmi ces derniers, nous en avons interviewé un; cette participante n'avait de lien de travail qu'avec *Conseil*.



pour *Conseil*, bien qu'il ne soit pas impossible d'occuper un autre emploi, sur une base secondaire (emploi d'une toute autre nature).

Le travail chez *Conseil* se divise en trois volets : rencontrer des travailleurs, les employeurs et les médecins ou autres professionnels de la santé afin d'évaluer le travail à faire; assurer le suivi des dossiers par des rencontres et des appels téléphoniques; rédiger des rapports qui consistent à proposer des recommandations. Le télétravail pour ce genre d'emploi est pertinent, voire essentiel, aux yeux de l'employeur :

«[...] d'où la pertinence de s'installer en télétravail, puisque, je veux dire, on est toujours soit au téléphone, ou en train de rédiger ou bien sur la route, alors... moi j'ai aucun intérêt à regarder les gens par-dessus leur épaule, voir s'il sont en train de faire leur travail.»

[Présidente de *Conseil*]

Un des avantages du télétravail pour ce genre d'organisation est de pouvoir assurer la cohérence, une façon de faire poursuivant un même objectif et une uniformité dans la livraison du rapport final. Le gestionnaire, qui connaît parfaitement les forces de chacun des membres de son équipe, est en mesure de pouvoir attribuer les bons dossiers aux bonnes personnes afin d'assurer les mariages parfaits entre les dossiers et les intervenants. D'ailleurs, lors de l'entrevue d'embauche, les personnes sont bien avisées du contexte de travail, des objectifs poursuivis par l'organisation, des façons de faire et, surtout, des qualités attendues: autonomie, fiabilité, responsabilité et engagements. Si ces qualités sont recherchées chez tous les employés, elles sont essentielles au succès d'un mode d'emploi en télétravail. Le reste, soit l'organisation du travail, demeure à la discrétion du travailleur :

«[...] moi, je m'en fous que les gens rédigent un rapport à 4h00 du matin ou le samedi après-midi ou en pyjama le samedi matin. Ça m'est égal. Moi, ce que je veux, c'est que le rapport qui est dû le 10, soit sur mon bureau le 10 ou avant et avec la qualité à laquelle je m'attends. Comment il est parvenu pour le faire, ça m'est complètement égal. C'est pas important ça. Alors il faut que les gens comprennent aussi. T'as beaucoup de flexibilité, oui, mais en contrepartie, il y a des attentes qui sont très très bien établies. »

[Présidente de *Conseil*]

Des rencontres sont tenues régulièrement afin de discuter des différents dossiers. Aussi, la direction veille à ce que le traitement des dossiers, du moins les rapports remis aux clients soient "uniformes". À ce titre les étapes de révisions et de validations sont primordiales. La cohérence figure d'ailleurs parmi les objectifs clés.

#### **4.1 Caractéristique sociodémographiques des participants<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup> Les résultats de nos entretiens avec les télétravailleurs de chez Aptitude ne sont pas ventilés selon le sexe puisqu'il n'y a qu'un homme parmi les participants; la présentation des données selon le sexe ne permettrait d'assurer la confidentialité de ses propos.

Nous avons eu l'occasion d'interviewer 7 employés ainsi que la gestionnaire de cette organisation à l'automne 2004. Les femmes représentaient 85,7% des employés interviewés (6 femmes sur 7 employés interviewés). Les télétravailleurs de chez *Conseil* demeurent un peu partout au Québec; par conséquent, le temps de déplacement pour se rendre aux bureaux de l'employeur varie beaucoup d'un employé à l'autre. Le temps de transport pour se rendre au bureau est évalué à de plus de 30 minutes pour plus de 70% des employés (5 sur 7, soit 71,5%). Comme nous le verrons, la réduction du temps de transport peut être considéré comme un avantage important du télétravail et ce, même si le télétravail est l'unique mode au sein de cette organisation. Du point de vue organisationnel, le fait que les employés soient "dispersés" au Québec peut s'avérer un avantage important lorsque le service offert implique de rencontrer la clientèle. (Tableaux 22 et 23)

Tableau 22

Lieu de résidence des télétravailleurs de chez *Conseil*

Ensemble	Montréal	Québec	Laval	Montréal	Lanaudière	Mauricie
7	1	1	1	2	1	1
(100%)	(14,3%)	(14,3%)	(14,3%)	(28,6%)	(14,3%)	(14,3%)

Tableau 23

Temps de transport assumés par les télétravailleurs de chez *Conseil* pour se rendre chez l'employeur

	Nbre	%
Entre 16 et 30 minutes	2	28,6%
Entre 31 et 45 minutes	1	14,3%
Entre 46 et 59 minutes	1	14,3%
1h-1h29	2	28,6%
Plus de 2h	1	14,3%
TOTAL	7	100%

#### 4.2 Situation familiale

La majorité des employés que nous avons interviewés, soit 71,5% (5 sur 7), est un parent. Tous les télétravailleurs parents (5 sur 7) vivaient en couple. Parmi ces derniers, trois participants étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17. (Tableau 24) Aussi, deux participants, un vivant seul (1 sur 7 ou 14,3%) et un vivant en couple (1 sur 7 ou 14,3%), n'avaient pas d'enfant. Aucun participant n'a mentionné avoir à prodiguer des soins particuliers à un enfant ou à son conjoint ou encore avoir de responsabilités envers un parent âgé ou malade.

Tableau 24

Situation familiale des télétravailleurs de chez *Conseil*

Aptitude	Nombre total	%
En couple, sans enfant	1	14,3%
Seul, sans enfant	1	14,3%
En couple avec au moins un enfant de moins de 17 ans	3	42,9%
En couple avec enfants de 17 ans et plus	2	28,6%
Ensemble	7	100,0%

### 4.3 Caractéristique professionnelles des participants

Parmi les personnes interviewées, cinq étaient des professionnels (5 sur 7, soit 71,4%). Ils étaient, à l'instar de la gestionnaire, consultants en réadaptation. Aussi, une participante était employée de bureau (1 sur 7, soit 14,3%) et une dernière exerçait des fonctions administratives (1 sur 7, soit 14,3%). La majorité des participants était sur le marché du travail depuis au moins dix années; en fait une seule participante était sur le marché du travail depuis moins de dix ans. Aussi, 28,6% (2 sur 7) étaient à l'emploi de l'organisation depuis un nombre d'années se situant entre 5 et 10 ans. Pour 42,9% des participants (3 sur 7) cette ancienneté se situait entre 3 et 5 ans et, finalement, deux participants (28,6%) avaient cumulé trois années ou moins au sein de l'organisation.

Parmi l'ensemble, un participant a déjà été télétravailleur (1 sur 7, 14,3%) et un autre a déjà été travailleur autonome (1 sur 7, 14,3%). Aussi, deux participants ont mentionné que leur conjoint était actuellement télétravailleur (2 sur 7, 28,6%) et un autre avait pour conjoint un travailleur autonome (1 sur 7 ou 14,3%).

### 4.4 Contexte et objectifs – Pourquoi choisir le télétravail?

«Moi, je dirais que je n'avais pas envie de donner une vie d'adulte à mes enfants. (...) Je ne voulais pas les bousculer dans leur vie parce que je vois beaucoup de personnes qui partent à 6h00, qui reviennent à 8h00, tout ça. Puis, moi, mon conjoint, lui, quand même, il part vers 7h00, il revient vers 7h00, donc... pour nous, c'est un peu un choix de couple aussi de dire "bon bien, moi, je reste plus à la maison et ça me convient, c'est mon choix. Et puis lui, il était bien content, ça lui donnait aussi sa liberté sur le plan professionnel.»  
[*Conseil* 003]

Si la gestionnaire a débuté ses activités comme travailleuse autonome, de fil en aiguille, elle a dû faire appel à d'autres professionnels puisque le volume de ses activités prenait de l'ampleur. Elle a choisi le télétravail plutôt qu'une association avec d'autres travailleurs autonomes. Elle a d'abord octroyé des contrats de travailleurs autonomes à quelques personnes et a ensuite procédé à l'embauche de salariés avec un mode de télétravail. Parmi les participants, deux ont

mentionné qu'ils avaient justement commencé comme travailleurs autonomes pour *Conseil* tout en combinant cet emploi à un autre emploi; après une coupure de poste ils ont commencé à temps plein pour *Conseil* et ont changé de statut. (2 mentions). Un autre participant, qui se cherchait alors un emploi, a été mis en contact avec la gestionnaire qui cherchait un travailleur autonome dans la région où il habitait (1 mention).

«On avait acheté une maison à la campagne ça faisait déjà quelques années et j'étais confrontée, soit qu'on la vendait et qu'on se rapprochait des grands centres ou au contraire, que je trouvais quelque chose en TT et qu'on pouvait continuer d'investir là pis...parce que, pour faire une parenthèse, il faut que je vous dise que j'aime beaucoup les animaux, on a [plusieurs chiens]».

[*Conseil* 004]

Une personne a mentionné qu'elle recherchait justement un emploi en télétravail, notamment pour réduire le temps de transport important inhérent au fait qu'elle s'était installée à la campagne. Celle-ci avait d'ailleurs exprimé à un ancien employeur une demande en ce sens, demande qui ne s'est jamais concrétisée. Elle a donc entrepris de chercher un emploi en télétravail, ce qu'elle a retrouvé chez *Conseil* (1 mention). Finalement, un autre participant cherchait un emploi avec un horaire plus régulier, soit un emploi qui n'impliquait pas de travailler le soir et la fin de semaine (1 mention). *Conseil* lui offrait cette possibilité, assortie au télétravail. Finalement, à la suite d'une perte d'emploi, deux participants voulaient un emploi près de chez elles puisqu'elles avaient alors chacune un enfant d'âge préscolaire. Le premier a été mis en contact avec la gestionnaire (1 mention) alors que l'autre a accepté l'offre qui tombait à point! (1 mention). Un participant a mentionné avoir accepté une baisse de salaire pour ce nouvel emploi en télétravail (1 mention) et ce, pour les effets positifs sur la famille.

Aussi, quelques-uns (3 mentions) ont souligné que leur emploi chez *Conseil* était moins bien rémunéré comparativement à leur situation antérieure. Par contre, la réduction du temps de voyage ainsi que la diminution des dépenses rattachées à un emploi en organisation compensaient largement le changement de revenus :

«Moi je dis que c'est comparable surtout si on revient à ce que je vous disais tantôt, où moi je dépensais 500\$ par mois pour aller travailler, ça on parle juste de transport mais là je l'ai dans ma poche, ben je mange à la maison, je ne vais pas au resto, je ne me fais pas de lunch non plus. À part ça les vêtements ben c'est la même chose, j'en achète beaucoup moins, je m'achète plus des vêtements sport aujourd'hui qu'avant. (en termes de revenu de base) il y a peut-être une petite différence...si on exclut tout le reste, il y a une petite différence avec mon employeur d'avant où c'était un petit peu plus haut, mais en bout de ligne...on oublie ça.

[*Conseil* 004]

#### **4.5 Les avantages et les inconvénients associés au télétravail**

Lorsque nous avons demandé aux employés de *Conseil* quels étaient les avantages qu'ils associaient au télétravail, spontanément, ils ont mentionné les avantages suivants : Qualité de vie, latitude ou la flexibilité dans les horaires (4 mentions), diminution du temps de transport (5 mentions), meilleure gestion du

temps (3 mentions), réduction du stress (1 mention), facilité à gérer le temps et les horaires du point de vue familial (1 mention). Les propos suivants résument assez bien les avantages du télétravail au niveau de la gestion du temps et des horaires.

«La qualité de vie, la latitude que je peux avoir dans mes horaires de travail, dans tout ce que je fais finalement (...) je vais décider moi-même des rendez-vous, 2 jours/semaine sur la route ça me suffit, c'est certain que des fois c'est 3 mais habituellement on peut dire que c'est une moyenne de 2 jours, à 7h le matin je suis en train de travailler pis si j'ai le goût de finir à 3h, je finis, je peux faire de 5 à 10.»

[Conseil 004]

«(...) ça permet aussi avec un enfant d'avoir un horaire plus conciliant, c'est-à-dire que je peux travailler le matin tôt pis je ne suis pas obligée de lever ma fille à 6h15 pour qu'elle soit à la garderie à 7h pour que moi je sois au bureau à 8h, donc, à ce niveau là, ça concilie beaucoup mieux je trouve l'horaire de l'enfant pis l'horaire de la mère travailleuse.»

[Conseil 006]

Au niveau des inconvénients, si certains n'en voient aucun à première vue (3 mentions), d'autres ont déploré que l'isolement quotidien, même s'ils arrivent à en réduire l'importance, mérite d'être souligné (4 mentions). Cet isolement serait davantage professionnel, comme le souligne les propos suivants:

«Ben c'est ça, on n'a pas la proximité d'un équipe de travail, dans le sens que, quand on est dans un bureau, on a nos collègues proches, on a le sentiment, on a peut-être plus un sentiment d'appartenance ou sentiment de faire partie d'une équipe. (...) Dans un bureau, ben on peut se parler au break de nos vies personnelles, on peut dîner ensemble, on peut...faire des petites blagues quand on passe à côté de quelqu'un, t'sais, il y a une atmosphère, il y a des contacts visuels, il y a des contacts avec les personnes, ici j'ai aucun contact d'un regard, de rien, je suis face à mon ordinateur à la journée tout seule, ça des fois c'est lourd. c'est sûr qu'on fait des téléphones mais ce n'est pas comme avoir une personne à côté pis échanger une petite blague, ou parler de choses, avoir un petit break ensemble, t'sais, ce n'est pas la même chose.»

[Conseil 005]

«C'est drôlement ennuyant parfois d'être seul chez soi...c'est intéressant d'avoir des rapports sociaux aussi, puis le TT ne le permet pas du tout...Je n'ai pas de collègues de travail que je côtoie à tous les jours, fac un moment donné ça peut devenir ennuyant, mais l'avantage que je n'ai pas nommé par rapport à ça, dans le fond, les conflits de travail il y en a beaucoup moins...J'ai moins de rapport avec des collègues de travail, on se voit 2-3 fois par année dans des réunions pis c'est tout.»

[Conseil 002]

Nous avons soumis aux participants une liste des avantages et des inconvénients habituellement associés au télétravail, du moins au télétravail à temps plein, et leurs avons demandé de nous indiquer quelle importance ils y rattachaient sur une échelle de 1 à 5, 5 étant très important. Parmi les avantages, ceux qui font l'unanimité sont la flexibilité quant à l'organisation du travail ainsi que l'économie en termes de temps de transport. L'ensemble des participants, soit 100%, ont mentionné que ces avantages étaient pour eux importants et très importants. 85,7% des participants (6 sur 7) ont considéré

comme important et très important l'avantage de pouvoir mieux concilier l'emploi et les activités personnelles. Quatre avantages suivants ont été considérés comme importants et très important par une même proportion de participants (5 sur 7) : L'indépendance et la liberté, l'autonomie quant à la façon d'organiser son travail, la possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire et, finalement, une meilleure conciliation famille/emploi. Ils sont moins nombreux à avoir considérés comme importants et très importants les avantages reliés à l'efficacité et à la concentration, au temps gagné pour soi et aux économies en termes de dépenses liées au travail. (Tableau 25).

Tableau 25

Avantages reconnus au télétravail

Proportion des télétravailleurs de chez *Conseil* ayant mentionné que ces avantages étaient importants et très importants

<i>Conseil</i>	Important et très important	
	Nombre Sur 7 participants	%
Flexibilité quant à l'organisation du travail	7	100,0%
Économie de temps de transport	7	100,0%
Concilier emploi et activités personnelles	6	85,7%
Indépendance et liberté	5	71,4%
Autonomie quant à la façon d'organiser le travail	5	71,4%
Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire	5	71,4%
Concilier famille et emploi	5	71,4%
Plus grande efficacité	4	57,1%
Avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi	4	57,1%
Plus grande concentration	3	42,9%
Économie en terme de dépenses (vêtements, dépenses, etc)	3	42,9%

Au niveau des inconvénients associés au télétravail, le fait de travailler seul, le fait que les rapports sociaux avec les collègues de travail sont moins fréquents en télétravail et l'isolement professionnel sont les seuls qui ont été jugés importants et très importants par plus de 40% des participants. (Tableau 26)

Tableau 26

Inconvénients reconnus au télétravail

Proportion des télétravailleurs de chez *Conseil* ayant mentionné que ces inconvénients étaient importants et très importants

Aptitude	Important et très important	
	Sur 7 participants	%
Travailler seul	4	57,1%
Moins de rapports sociaux avec les collègues de travail	4	57,1%
Isolement professionnel	3	42,9%
Allongement des heures travaillées	2	28,6%
Manque de temps ou impression de manquer de temps	2	28,6%
Réduction de l'influence au bureau	1	14,3%
Manque de possibilités de formation	1	14,3%
Manque de possibilités d'avancement de carrière	1	14,3%
Ingérence du travail dans la vie personnelle	1	14,3%
Stress en général	1	14,3%
Manque d'encadrement en matière de santé et sécurité au travail	0	0,0%
Manque d'opportunités en matière de perfectionnement professionnel	0	0,0%

#### 4.6 Le télétravail et l'organisation du travail

Comme nous l'avons déjà souligné, le télétravail est le seul mode de travail offert chez *Conseil*. Par conséquent, le nombre d'années en télétravail correspond à l'ancienneté des participants au sein de l'organisation. Ainsi, 28,6% des participants (2 sur 7) étaient en télétravail depuis un nombre d'années se situant entre 1 et 3 ans, 42,9% des participants (3 sur 7) l'étaient depuis un nombre d'années se situant entre 3 et 5 ans et, finalement, 28,6% des participants (2 sur 7) l'étaient depuis un nombre d'années se situant entre 5 et 10 ans.

À l'exception de la participante qui était agente administrative, tous les télétravailleurs de chez *Conseil* travaillaient exclusivement à partir de leur domicile. Ils étaient donc 85,7 % (6 sur 7) à télétravailler à temps plein). Aussi, 71,4% (5 sur 7) se déplaçaient régulièrement pour rencontrer les clients, ce qui est inhérent à leur travail.

L'agente administrative travaillait trois jours par semaine sur place, c'est-à-dire aux bureaux de la gestionnaire et elle effectuait le reste de son travail à son domicile. La semaine de travail était composée d'au moins 30 heures. En fait, 71,4% (5 sur 7) travaillaient entre 30 et 39 heures par semaine, 14,3% entre 40 et 49 heures par semaine et une participante avait un semaine de travail qui variait beaucoup en termes d'heures.

En termes d'horaire de travail, 71,4% des participants travaillaient dans le cadre d'un horaire fixe pour lequel les heures se situaient entre 6h et 18h alors que 28,6% (2 sur 7) effectuaient leur travail selon un horaire variable. L'horaire

variable était adopté par un participant vivant en couple avec enfant et un participant vivant en couple sans enfant.

Le fait de travailler à domicile rend les occasions nombreuses de travailler tôt le matin et en fin de journée ou même le week-end (5 mentions). Par contre, pour certains (2 mentions), cela contribue à accentuer l'ingérence du travail dans la vie personnelle et familiale. Ces propos résument assez bien les aspects négatifs qui peuvent être associé au travail à domicile :

«En fin de compte, j'ai l'impression qu'il pourrait réduire mon stress sur le plan familial, puis je me rends compte que ce n'est pas forcément le cas. (...) le fait de ne pas avoir de distance par rapport à notre bureau, fait qu'on est toujours dans notre milieu de travail. Donc ça, c'est pas facile. Il y a comme un retrait qu'on n'a pas avec notre milieu de travail. En vacances, moi, j'entends mon téléphone qui sonne. Mon ordinateur, il y a mes courriels dessus, t'sais, de travail. Il y a comme toujours une présence. Il y a toujours la possibilité, même si je suis dans mon salon, de dire « j'ai un petit peu de travail en bas, je pourrais le faire », t'sais, on peut toujours en faire plus... Fait que de ce côté-là, ça demande beaucoup, beaucoup de doser, puis je me rends compte justement que ma période de temps, qui me distançait de mon travail à chez moi, des fois est nécessaire pour gérer le stress. Puis avoir un petit peu de distance, puis couper, t'sais, de fermer la porte, puis de dire « là, je suis chez nous, puis après je suis au travail, puis c'est comme deux mondes ».

[Conseil 003]

#### 4.6.1 Les outils de travail

L'entreprise fournit aux télétravailleurs l'ordinateur, le télécopieur, la ligne téléphonique (incluant les frais pour les interurbains), la connexion Internet ainsi que les fournitures de bureau requise à l'exercice du travail. Les échanges entre collègues se font d'abord par MSN et courrier électronique; ces deux moyens supplantent les appels téléphoniques. Des rencontres annuelles, au nombre de quatre, sont organisées afin de d'échanger sur les objectifs de travail. Très profitables, tous gagneraient à ce qu'elles soient plus nombreuses (1 mention). Même si elles sont très profitables. Elles sont l'occasion de resserrer les liens entre les employés. À celles-ci s'ajoutent des événements à caractère social tels le pique-nique familial annuel et le party de Noël. Ces occasions sont appréciées, comme l'ont souligné certains.

«(...) à chaque fois qu'on se rencontre, à peu près une fois par 3 mois, comme on disait, c'est très, très, très profitable. En tout cas, moi, je trouve ça important, puis je souhaiterais même qu'il y en ait plus de rencontres, pour ces raisons-là.»

[Conseil 005]

«J'aime beaucoup les rencontres qu'on a 4 fois par année, le pique-nique familial qu'on a l'été aussi, où tout le monde est là avec sa petite famille, ça j'aime ça, le party de Noël c'est la même chose. Mais dans le quotidien, le travail, MSN est très rapide pour obtenir une réponse, ou 2<sup>e</sup> ça peut être le téléphone, mais MSN c'est très rapide, si c'est vraiment une question de travail, MSN c'est l'idéal.»

[Conseil 004]



Si ces occasions permettent de diminuer l'isolement professionnel, celui-ci demeure toutefois un inconvénient important. Les avis sont en effet partagés au sujet de l'isolement professionnel comme le soulignent ces deux participants :

«Nous on a toujours fonctionné comme ça pis ça fonctionne très bien. On a des réunions de temps en temps où on se voit tout le monde, des fois on va dîner aussi pis ça fait ne sorte que... je trouve que ça fait un bel équilibre... pour moi le télétravail ... t'sais quand vous me poser des questions sur le réseautage et tout ça, je peut comprendre qu'il y en a qui sont en télétravail qui font partie d'un réseau parce qu'ils sont vraiment isolés, mais moi, je ne me sens pas du tout isolée parce que quand ça arrive, on s'organise un dîner...»

[*Conseil* 006]

«...moi j'aime le monde, j'aime être en contact avec des gens, fac les rapports sociaux me manquent dans mon travail.»

[*Conseil* 002]

#### **4.6.2 Horaires de travail, congés pour maladie ou raisons personnelles et vacances**

Les horaires de travail sont flexibles et, même si les rencontres avec la clientèle exigent que le travail se fasse les jours de semaine, les participants ont tous mentionné qu'ils avaient la possibilité de travailler tôt le matin ou le soir et le week-end. Si cette opportunité leur est offerte étant donné la nature du travail, quelques-uns s'en tiennent aux heures habituelles de bureau (2 mentions).

Les participants disposent de congés pour maladie ou autres raisons personnelles. Par contre, peu de demandes sont formulées en ce sens. Ceci s'expliquerait d'abord parce que les participants ne sont pas malades, ou du moins le sont rarement. L'environnement de travail favorise en effet la santé puisque les risques d'attraper quoi que ce soit sont minces comparativement à un environnement de bureau traditionnel. Ceci s'explique aussi par la flexibilité dans l'organisation du travail et par la relation de confiance établie entre la gestionnaire et les travailleurs, comme le souligne la gestionnaire :

«D'une part, les gens ne sont pas malades. En partant. Les congés de maladie, c'est très, très rare que j'ai des demandes pour ça parce que... il ne faut pas se leurrer, bon... quand on arrive au bureau au centre-ville, puis tout le monde a le rhume, bien tôt ou tard... ou une gastro... tôt ou tard, on l'attrape. Donc le fait qu'on est dans un environnement, qui est notre maison, qui est quand même plus sain que la tour à bureaux du centre-ville où est-ce que les microbes se promènent à tour de bras... Les gens ne sont pas beaucoup malades. Déjà ça. D'autre part, comme on est effectivement très souple et que ça joue dans les deux sens, c'est du donnant-donnant... Moi, je n'ai jamais dit aux gens « ne prenez pas vos congés... ne prenez pas de congés de maladie ou... remettez tout votre temps », mais les gens par... je ne sais pas... par souci d'équité envers moi aussi, vont dire « bien regarde, cet après-midi, je suis allé m'occuper de ma mère qui est à l'hôpital, mais... » tout à coup, oups, je la voie se connecter le soir sur l'ordi, puis... « ah, je n'avais pas fini tel rapport, je le fini ». Donc c'est vrai que les gens demandent très, très, très, très peu de congés... mais je n'ai jamais eu non plus de revendication de leur part. Et moi, je n'ai jamais eu à leur dire « vous ne prenez pas de congé » ou « que je vous voie donc en prendre »... Non. Ça se fait tout seul. Je pense que les gens... ça ne leur dérange de reprendre le temps s'ils sont allés à un rendez-

vous médical ou une fête à l'école pour les enfants parce qu'ils savent justement qu'ils n'ont pas à me demander « hey, je peux-tu aller à l'activité de mon fils cet après-midi... je peux-tu y aller... » Ils n'ont pas à me demander d'autorisation. Ils y vont, un point c'est tout. Mais en contrepartie, ils reprennent leur temps.»

[*Conseil*, Gestionnaire]

Du côté des participants, aucun n'a mentionné prendre, voire demander, tels congés; comme cela a été évoqué, cela serait d'ailleurs attribuable au fait qu'il soit toujours possible de reprendre le temps non travaillé.

«Ça, c'est une affaire par exemple. Comme les congés de maladie, je pense qu'il n'y a personne qui en prend. Alors, au fond, on pourrait y avoir accès, mais du fait que c'est flexible, tout ça, on n'en prend pas forcément.»

[*Conseil* 005]

Parallèlement, la flexibilité dans les horaires de travail fait en sorte que les rendez-vous chez les professionnels de la santé peuvent s'obtenir plus rapidement parce que l'on est davantage disponible le jour et le temps d'attente est moins élevé en période moins achalandée sans compter qu'il permet de ne pas avoir à prendre des heures de congé ou à s'absenter du travail lorsqu'un technicien ou un livreur doit passer à la maison. (2 mentions).

«(...) admettons que s'il faut que je rencontre un médecin pis la journée qu'il peut me voir c'est un lundi à 2 heures, ben je ne dirai pas : "Je ne peux pas, je travaille." Je vais y aller, mais idéalement, je m'arrange pour être libre le plus possible durant la journée pour pouvoir travailler pis avoir mes occupations à d'autres moments. (pour les tâches ménagères) Ben, mettons que c'est un avantage, je peux partir une brassée, continuer à travailler pis une fois que c'est fini, je la mets dans la sècheuse, ou bien des fois je vais prendre une pause et vider le lave-vaisselle. Oui c'est plus facile en ce sens.»

[*Conseil* 002]

Le fait d'être en télétravail n'influence aucunement le choix de la période des vacances annuelles. Alors que les employés disposent du nombre de semaines prévu au niveau des normes du travail, certains participants (4 mentions) ont mentionné qu'ils apprécieraient pouvoir disposer de plus de deux semaines annuellement. Une participante a mentionné qu'il était quelques fois possible d'accumuler du temps pouvant être repris en journées de congé.

#### **4.7 Le télétravail, la satisfaction et le succès professionnels et le cheminement de carrière**

«Je peux dire que présentement, c'est tout à fait satisfaisant et ça va l'être encore plus avec les nouveaux projets qui s'en viennent. Alors c'est pour ça que je me dis « je suis tout à fait satisfaite » parce que je sais qu'il y a des projets qui s'en viennent. Si on restait dans la même structure, j'aurais pas la même réponse. Fait que là, ce serait à arranger. Mais là, on a plein de projets qui s'en viennent, alors... Bien c'est sûr que la monotonie, ça s'installe, puis la routine aussi, ça s'installe à un certain point. Mais là, il y a des super choses qui s'en viennent, puis...»

[*Conseil* 001]

Dans un premier temps, soulignons que 28,6% (2 sur 7) ont mentionné que le télétravail contribuait à diminuer le stress qu'il associait à leur travail. Aussi, sur les sept participants, deux (28,6%) ont également mentionné qu'ils avaient déjà remis en question le fait d'être en télétravail alors que trois autres (42,9%) ont mentionné qu'ils avaient déjà songé à changer d'emploi parce qu'ils évaluaient manquer de stimulation relativement à la nature du travail. Les participants qui avaient remis en question le télétravail ont toutefois précisé que ce mode de travail avait nécessité une période d'adaptation importante et que cela allait désormais très bien. Aussi, la mise en place de nouveaux projets ou de nouvelles façons de faire permettait d'aller chercher la stimulation recherchée par les autres. Finalement, deux participants (28,6%) ont souligné qu'un éventuel changement d'emploi serait prioritairement orienté vers une organisation qui lui permettrait de poursuivre le télétravail; autrement cet emploi devrait offrir une certaine flexibilité dans l'organisation du travail et être situé près du domicile.

«Je me prendrais un emploi à côté de chez moi. Le salaire, l'argent, ce n'est pas important. Ça serait plus minimiser le voyage parce que le voyage, c'était un très gros... C'était un élément de stress très, très, très important avant.»

[Conseil 001]

«Je ne me vois pas retourner travailler entre 4 murs avec pleins de monde autour pis un patron au-dessus de moi... je ne sais pas si je serais à nouveau capable de le faire.»

[Conseil 004]

Les facteurs de succès que les télétravailleurs ont spontanément soulevés sont l'implication et l'engagement face à son travail (3 mentions), la loyauté envers l'employeur (1 mention) l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés (2 mentions) ainsi que la satisfaction personnelle face au travail accompli (1 mention) mais aussi face à l'employeur (1 mention) et à la clientèle (1 mention).

«Pour moi, le succès, dans mon travail (...) ce n'est pas d'être au top ou de monter les échelons... c'est pas ça, c'est vraiment de savoir que moi, j'ai fait de mon mieux pis la personne pour qui je fais le travail, que ce soit l'employeur ou le client, est satisfait de ce que j'ai fait. D'être heureuse... d'aimer ce que je fais puis d'être contente de m'asseoir à mon bureau le matin, c'est plus ça.»

[Conseil 006]

«Si j'atteins mes objectifs dans chaque dossier, je me dis que j'ai atteint mes résultats... si j'ai bien conclu mes dossiers pis si j'atteins le mandat qu'on m'avait donné... pour moi c'est du succès.»

[Conseil 005]

Le télétravail permet aux employés d'atteindre un niveau de satisfaction professionnelle par contre, les occasions de travailler ensemble manque peut être à certains comme le souligne cette participante :

«C'est-à-dire que je m'entends très bien avec mes collègues de travail, mais je trouve que ce serait souhaitable qu'on travaille plus ensemble.»

[Conseil 003]

Disposant de possibilités de formation reconnues par l'employeur, aucun participant n'a mentionné qu'il se trouvait désavantagé face à l'acquisition de compétences ni en termes de cheminement de carrière. Tous les employés sont partie prenante des développements des services de l'entreprise, des projets actuels et futurs; c'est justement ce qui leur permet de trouver un sens à leur emploi. Aussi, certains considèrent même que le télétravail dépasse les avantages qu'ils auraient s'ils disposaient de possibilités d'avancement au sein de l'organisation (3 mentions). La taille de l'entreprise et la nature de sa mission ne permet pas nécessairement d'accéder à un poste supérieur. Toutefois, l'implication dans le développement compense d'une certaine manière.

Si tous les participants ont mentionné qu'ils ne songeaient pas à la retraite, certains (5 mentions) ont souligné que le télétravail serait pour eux un mode de travail idéal afin de poursuivre, durant les dernières années de leur vie active leurs activités, leurs activités sur le marché du travail, tout en continuant à concilier leur emploi et leur vie personnelle. Une participante a précisé qu'elle pourrait réduire son temps de travail tout en faisant du bénévolat. Le télétravail permettrait même de ne pas entrevoir la retraite comme un moyen de pouvoir enfin se reposer, comme le souligne cette participante:

«(...)ben étant donné la flexibilité que ça donne au niveau de l'horaire pis la facilité avec laquelle ça permet de concilier...bon travail, famille, vie personnelle...ça fait en sorte que on...bon je ne me sens pas à la course et je ne me sens pas prise à la gorge pour dire « Ah, j'ai tu hâte d'arrêter d'être dans un rythme comme ça pour prendre ma retraite pis me reposer » parce que ça permet d'équilibrer, je dirais peut-être mieux tous les aspects d'une vie qui fait en sorte que on ne court pas après la retraite pour faire ce qu'on n'a pas le temps de faire parce qu'on travaille.»

[Conseil 006]

#### **4.8 Le télétravail et la conciliation famille/emploi**

«C'est très important de concilier le travail et la famille parce que, dans mon cas à moi, mon conjoint fait des journées de 12 heures. Fait qu'il part à 6h00 le matin, puis il arrive à 6h30 le soir. Alors c'est moi qui s'occupe de tout.»

[Conseil 001]

Au moment de commencer à télétravailler, 28,6% des participants (2 sur 7) étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans. Aussi, 28,6% participants (2 sur 7) ont également eu au moins un enfant après avoir commencé à télétravailler.

Indépendamment du fait qu'ils avaient ou non de jeunes enfants, nous avons demandé aux participants s'ils avaient de la difficulté à concilier leurs activités familiales et professionnelles. Si la majorité (5 sur 7, soit 71,4%) a répondu non, la conciliation était même plus facile qu'avant le télétravail, et cela même si cela n'a pas été évident au début (1 mention) ou demeure encore un défi quotidien (1

mention), il reste que cela n'est pas évident selon une participante (1 mention). D'ailleurs, la difficulté à concilier la famille et l'emploi serait davantage souvent causée par une surcharge de travail; lorsque la situation redevient plus normale, la difficulté à concilier est derrière nous (1 mention).

La conciliation famille/emploi, comme le soulignent quelques participants (2 mentions), est améliorée par le télétravail, notamment parce que les horaires de travail sont flexibles. Cette flexibilité permet d'accompagner un enfant lors d'une activité scolaire sans compter qu'elle contribue à diminuer le stress en général, ce qui améliore la conciliation famille/emploi.

«Ben ça diminue [le stress parce que] je n'ai pas à rusher le matin avec ma fille, je n'ai pas à rusher le soir non plus. La flexibilité de l'horaire diminue le stress. (...) il y a l'avantage aussi que si je veux prendre un après-midi, bon ma fille a une sortie aux pommes à la garderie, si je veux l'accompagner, je vais le faire puis je vais reprendre mes heures un autre moment.»

[Conseil 006]

«J'ai plus de disponibilité pour eux, j'ai plus de temps, comme récemment, début septembre, ma mère a été hospitalisée presque une semaine, je suis la seule fille qui n'est pas loin de chez elle (...), je suis allée à tous les jours, je pouvais le faire, je pouvais le prendre ce temps là, ça m'a permis d'apporter de l'aide puis de me sentir sécurisée aussi parce que je savais qu'elle avait tout ce qu'il fallait.»

[Conseil 004]

Par contre, certains (3 mentions) soulignent que le télétravail à domicile peut être une source de difficulté à la conciliation famille/emploi parce que la coupure entre le travail et la vie familiale peut être difficile à faire :

«En fin de compte, j'ai l'impression qu'il pourrait réduire mon stress sur le plan familial, puis je me rends compte que ce n'est pas forcément le cas. (...) le fait de ne pas avoir de distance par rapport à notre bureau, fait qu'on est toujours dans notre milieu de travail. Donc ça, c'est pas facile. Il y a comme un retrait qu'on n'a pas avec notre milieu de travail. En vacances, moi, j'entends mon téléphone qui sonne. Mon ordinateur, il y a mes courriels dessus, t'sais, de travail. Il y a comme toujours une présence. Il y a toujours la possibilité, même si je suis dans mon salon, de dire « j'ai un petit peu de travail en bas, je pourrais le faire », t'sais, on peut toujours en faire plus... Fait que de ce côté-là, ça demande beaucoup, beaucoup de doser, puis je me rends compte justement que ma période de temps, qui me distançait de mon travail à chez moi, des fois est nécessaire pour gérer le stress. Puis avoir un petit peu de distance, puis couper, t'sais, de fermer la porte, puis de dire « là, je suis chez nous, puis après je suis au travail, puis c'est comme deux mondes ». Donc, de ce côté-là, c'est plus difficile.»

[Conseil 003]

«[au début] à chaque soir je retournais dans mon bureau pour finir des affaires, des fois la fin de semaine, un moment donné...la vie professionnelle a pris trop de place sur la vie familiale sauf que le constat s'est fait et j'ai fait en sorte de rééquilibrer les choses, mais c'est facile...quand le bureau est à la maison c'est facile que le bureau prenne le dessus effectivement.»

[Conseil 006]

«[...] Il faut que je me discipline à m'arrêter. C'est ça l'affaire. Des fois, je suis là, « ah, je vais descendre 5 minutes... j'ai une petite affaire à finir », puis des fois je me rends compte que ça fait une heure que je suis en bas. Fait qu'il faut se discipliner, il faut fermer la porte.»

[Conseil 001]

Le télétravail permet d'être disponible pour les autres, pour des besoins ponctuels ou pour voir plus souvent les membres de la famille ou les amis.

«Mettons que ma mère m'appelle et elle me dit qu'elle viendrait dîner avec moi, "Ben oui, viens t'en" (...) si j'avais un emploi de travailleur ça serait plus difficile de m'arranger, c'est la même chose avec des amis, je peux les voir plus facilement; ils peuvent m'appeler à n'importe quel moment (...)»

[Conseil 002]

Par contre, les membres de l'entourage ne comprennent pas toujours les limites du télétravailleur et se permettent de formuler des demandes de disponibilités qu'ils ne formuleraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison :

«Oui c'est ça, c'est que ça peut être les deux, je dirais que oui ça peut être un avantage parce que bon (...) ça peut devenir un inconvénient quand on juge que les demandes sont plus ou moins importantes ou raisonnables puis bon, si on refuse pis que ça crée de l'insatisfaction de l'autre bord...mais ça c'est à chaque personne de gérer ça (...)»

[Conseil 006]

Aussi, pour l'entourage (les parents ou les amis) le fait de voir le télétravailleur travailler quelques heures le week-end peut les inviter à exprimer que celui-ci est toujours en train de travailler :

«(...) il dit "me semble que t'es toujours en train de travailler", il a comme l'impression que j'étais toujours en train de travailler. Parce que oui, des fois, le samedi, je descendais (travailler).»

[Conseil 001]

#### **4.9 Le télétravail et le temps personnel**

Le télétravail et la flexibilité des horaires permettent de mieux gérer le temps à consacrer aux obligations quotidiennes ainsi que la prise de rendez-vous chez les spécialistes. Il est alors possible de disposer de son temps afin d'éviter les périodes d'achalandage. Le télétravail facilite donc les choses en permettant de mieux disposer de son temps (5 mention). Si le télétravail facilite l'organisation des tâches domestiques et celle des courses (7 mentions), quelques-uns (3 mentions) disent ne pas profiter pleinement de cet avantage puisqu'ils n'intègrent pas systématiquement ces "activités" à leur journée de travail.

«[rendez-vous à prendre], moi je le prends le jour au lieu de le prendre en même temps que tout le monde, le soir ou en fin de journée, ben...des fois on peut les prendre dans

les périodes moins achalandées alors ça peut permettre, t'sais je pense par exemple à un rendez-vous chez le médecin en physio ou chez le dentiste ben des fois on peut avoir un rendez-vous plus rapidement parce qu'on est pas obligé de le prendre à 6h le soir ou à 7h le matin...quand il y a un technicien qui doit venir à la maison, ben on n'a pas besoin de s'absenter du travail parce que le technicien vient chez nous, on est déjà chez nous, alors à ce niveau là, ça facilite énormément.

[*Conseil* 006]

Si télétravail permet une plus grande souplesse quant au temps, les télétravailleurs ne se donnent pas nécessairement plus d'occasions de pratiquer des activités physiques, comparativement à la situation pour laquelle ils devaient aller travailler au bureau (ancien emploi). Certains (2 mentions) ont même mentionné que pour éviter de perdre du temps dans la circulation, ils se rendaient plus tôt au travail afin d'avoir le temps de s'entraîner (sur les lieux du travail ou tout près). Ce qu'ils ne font pas depuis qu'ils sont en télétravail. Par contre, d'autres (3 mentions) s'obligent à sortir aller marcher le midi ou pour aller reconduire les enfants à l'école ou à la garderie, justement pour se donner l'occasion de décompresser. Finalement, une participante a mentionné que le télétravail lui permet de consacrer plus de temps avec ses chiens, ce qui, ajouté aux autres avantages, contribue à une plus grande qualité de vie.

### Partie III

#### Télécom – le télétravail dans une grande entreprise

Répondant aux besoins de la clientèle, de l'organisation et des employés, divers régimes de travail ont été implantés chez *Télécom* depuis le début des années 80. Le télétravail fait partie de ces régimes de travail qui ont été mis à la disposition du personnel; il a été implanté sur la base d'un régime de travail volontaire. *Télécom* s'est doté d'une politique de télétravail qui distingue deux catégories télétravailleurs : les télétravailleurs approuvés et les utilisateurs occasionnels d'accès distant. Notre recherche avait pour cible les premiers, c'est-à-dire les employés travaillant à partir d'un espace de travail approuvé, de son domicile durant les heures normales de travail. Bien qu'il nous ait été impossible de connaître le nombre précis de télétravailleurs, nous avons contacté un certain nombre d'entre eux et avons obtenu la participation de 66 télétravailleurs qui se sont prêtés volontairement à une entrevue.

#### 5.1 Caractéristiques sociodémographiques des participants

Les femmes et les hommes représentaient respectivement 72,7% et 27,3% des participants (48 femmes et 28 hommes sur 66). Près du tiers des participants (34,8%, soit 23 sur 66) habitent dans la grande région de Montréal, 22,7% (15 sur 66) en Montérégie et 12,1% ailleurs au Québec (8 sur 66). Aussi, 22,7% des participants (15 sur 66) résident en Ontario. (Tableau) Le temps de transport pour se rendre au bureau est évalué à 30 minutes ou moins pour 18,2% des participants (12 sur 66) alors que 45,2% des participants (30 sur 66) y mettent entre 30 minutes et 1 heure. Finalement, 18,2% des participants (12 sur 66) ont mentionné que le temps de transport pour se rendre au bureau représente entre 1 heure et 1 heure 30 minutes. (Tableau 27)

Tableau 27

Répartition des participants selon le lieu de résidence

Ens	Montréal	Québec	Laval	Estrie	Laurentides	Montérégie	Lanaudière	Outaouais
	23 (34,8%)	1 (1,5%)	5 (7,6%)	1 (1,5%)	2 (3,0%)	15 (22,7%)	3 (4,5%)	1 (1,5%)
66								
suite	Ottawa 5 (7,6%)	Toronto 4 (6,1%)	London 1 (1,5%)	Erin Mills 1 (1,5%)	Windsor 1 (1,5%)	Burlington 1 (1,5%)	Scarborough 1 (1,5%)	Kitchener 1 (1,5%)

\* Le lieu est une région administrative pour le Québec et une ville pour l'Ontario.



Tableau 28  
Temps de transport pour se rendre au bureau

<i>Télécom</i>	Nbre	%
Moins de 15 minutes	5	7,6%
Entre 16 et 30 minutes	7	10,6%
Entre 31 et 45 minutes	14	21,2%
Entre 46 et 59 minutes	16	24,2%
1h-1h29	12	18,2%
NA	12	18,2%
TOTAL	66	100%

## 5.2 Situation familiale

80,3% (53 sur 66) des télétravailleurs que nous avons interviewés étaient parents. Parmi ceux-ci, 73,6% (39 sur 53) vivaient en couple et 77,4% (41 sur 53) avaient au moins un enfant âgé de 16 ans ou moins. Le tableau 29 présente la situation familiale des participants, selon qu'ils vivaient seuls ou en couple et, selon qu'ils avaient ou pas d'enfant. Six participants (9,1%, soit 6 sur 66; 1 homme et 5 femmes)) ont mentionné avoir un parent âgé ou malade envers qui, grâce au télétravail, ils étaient davantage présents. Cette présence pouvait prendre la forme d'une proximité. Cette situation s'applique aussi à un participant (1 femme) qui avait des responsabilités particulières envers un enfant souffrant d'incapacités ainsi qu'à une participante qui conduisait quelques fois sa cousine à l'hôpital lorsque le transport adapté ne pouvait être disponible.

Tableau 29  
Situation familiale des participants, selon le sexe

<i>Télécom</i>	Nombre total	Hommes	Femmes
Seul, sans enfant	4 (6,1%)	3 (16,7%)	1 (2,1%)
Seul avec enfant(s) uniquement âgé(s) de 17 ans et plus	4 (6,1%)	1 (5,6%)	3 (6,3%)
Seul avec au moins un enfant âgé de moins de 17 ans	10 (15,2%)	2 (11,1%)	8 (16,7%)
En couple, sans enfant	9 (13,6%)	1 (5,6%)	8 (16,7%)
En couple avec enfants uniquement âgé(s) de 17 ans et plus	8 (12,1%)	2 (11,1%)	6 (12,5%)
En couple avec au moins un enfant âgé de moins de 17 ans	31 (47,0%)	9 (50,0%)	22 (45,8%)
TOTAL	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

### 5.3 Caractéristique professionnelles des participants

Parmi les personnes interviewées, sept occupaient un poste de professionnels (7 sur 66, soit 10,6%), huit avaient un emploi davantage technique (8 sur 66, soit 12,1%), 13 étaient professionnels de la vente ou du service à la clientèle (13 sur 66, soit 19,7%). Aussi, 17 personnes exerçaient un emploi de bureau ou de soutien (17 sur 66, soit 25,8%) et 18 occupaient un poste de cadre de premier niveau (18 sur 66, soit 27,3%). Finalement, deux participants occupaient un poste d'employés administratifs (2 sur 66, soit 3,0%) et une personne occupait un poste de cadre supérieur (1 sur 66, soit 1,5%). Les regroupements professionnels comptant relativement plus d'hommes sont ceux regroupant les professionnels ainsi que les personnels de vente ou de service à la clientèle alors que les femmes sont plus nombreuses au sein des regroupements techniciens et employés de bureau ou de soutien administratif. Finalement, les hommes et les femmes sont relativement aussi nombreux au sein du regroupement "cadres intermédiaires de premier niveau. (Tableau)

Si la majorité des participants était sur le marché du travail depuis 20 ans ou plus (61 sur 66, soit 92,4%), près de 75% (49 sur 66) étaient à l'emploi de l'organisation depuis 20 ans ou plus (61,1% des hommes et 79,2% des femmes). Aussi, 18,2% des participants (12 sur 66) étaient à l'emploi de l'organisation depuis un nombre d'années se situant entre 10 et 20 ans (27,8% des hommes et 14,6% des femmes). (Tableau)

Parmi l'ensemble, % (17 sur 66; 6 hommes et 11 femmes) a déjà été en télétravail avant la situation actuelle et % (4 sur 66; 3 hommes et 1 femme) a déjà été travailleur autonome. Aussi, cinq participants ont mentionné que leur conjoint était actuellement télétravailleur ou l'avait déjà été (5 sur 66, soit %; 1 homme et 4 femmes) et dix participants avait un conjoint actuellement travailleur autonome ou qui l'avait déjà été (10 sur 66, soit 14,3%; 1 homme et 9 femmes).

Tableau 30

Répartition des participants selon le regroupement professionnel et le genre

Bell	Total	Hommes	Femmes
Professionnel	7 (10,6%)	3 (16,7%)	4 (8,3%)
Technicien	8 (12,1%)	1 (5,6%)	7 (14,6%)
Personnel de vente ou service à la clientèle	13 (19,7%)	8 (44,4%)	5 (10,4%)
Employé de bureau ou de soutien	17 (25,8%)	1 (5,6%)	16 (33,3%)
Cadre intermédiaire de 1er niveau	18 (27,3%)	5 (27,8%)	13 (27,1%)
Employé administratif	2 (3,0%)	0 (0,0%)	2 (4,2%)

Cadre supérieur	1 (1,5%)	0 (0,0%)	1 (2,1%)
TOTAL	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

Tableau 31  
Nombre d'années au sein de l'organisation, selon le genre

Bell	Total	Hommes	Femmes
3 à 5 ans	1 (1,5%)	0 (0,0%)	1 (2,1%)
5 à 10 ans	4 (6,1%)	2 (11,1%)	2 (4,2%)
10 à 20 ans	12 (18,2%)	5 (27,8%)	7 (14,6%)
20 ans ou plus	49 (74,2%)	11 (61,1%)	38 (79,2%)
Ensemble	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

#### 5.4 Contextes et objectifs du télétravail

Les télétravailleurs que nous avons interviewés (66 personnes) ont commencé à faire du télétravail parce que cela leur avait été offert par l'organisation (32 mentions sur 66 participants, soit 48,5%) et ce, sur une base volontaire ou à l'occasion d'un projet pilote par exemple, alors que d'autres (34 mentions sur 66 participants, soit 51,5%) ont explicitement demandé de pouvoir télétravailler pour des raisons bien précises. À ce titre, comme nous pourrions le constater, les participants ont généralement évoqué plus d'un objectif.

À partir des propos recueillis par ceux qui ont mentionné qu'ils s'étaient portés volontaires dans le cadre d'un projet pilote et de ceux qui ont dit avoir explicitement demandé de pouvoir télétravailler, nous avons repéré le nombre de mentions qui rejoignaient les différentes raisons évoquées dans les écrits sur les motifs du télétravail.

Le désir de réduire le temps consacré au voyage (13 mentions) et particulièrement le voyage pour des raisons familiales (16 mentions) arrive en premier lieu. Ensuite, viennent les objectifs visant à gérer son temps de travail et à gagner en efficacité (9 mentions). Troisièmement, on retrouve le fait de vouloir gagner du temps pour le travailler (9 mentions). Indépendamment du temps de voyage, arrive en quatrième place l'intention de gérer son temps par rapport à la présence de jeunes enfants (8 mentions). En cinquième position, quelques-uns ont demandé à télétravailler puisqu'ils percevaient que leur présence sur place n'était pas nécessaire pour le travail effectué puisque

l'essentiel de leur travail se faisait avec des employés installés ailleurs (pas d'équipe sur place) (5 mentions)

Finalement, avec un même nombre de mentions, soulignons le désir d'éviter de retourner au bureau après avoir rencontré des clients (3 mentions) ainsi que le souhait de diminuer les dépenses (transport, repas, habillement) (3 mentions).

Le motif qui a été mentionné par le plus grand nombre de participants, soit par 43,9% de ceux-ci, (29 participants sur 66) est le désir de d'éviter le voyage ou de réduire le temps passé sur la route. Pour certains, l'économie en temps de transport pouvait représenter jusqu'à 3 heures quotidiennement. L'importance de l'économie du temps de transport est bien relative et il en est de même pour les bénéficiaires qui y sont rattachés.

«[Réduire le temps de déplacement] Je trouve que ça a un impact sur tout le reste. Sur ton travail, sur ta vie personnelle, sur ta santé, sur tout.»  
[Télécom 01]

Ainsi, si pour certains le fait d'économiser jusqu'à 3 heures de transport par jour est inestimable, pour d'autres, une économie de 30 minutes au cours d'une même journée l'est tout autant. À ce titre, le télétravail est prisé par les télétravailleurs que nous avons rencontrés parce que le fait de ne pas avoir à voyager se rendre au bureau leur permet d'atteindre un meilleur équilibre famille-emploi et vie personnelle, de fournir un temps de travail plus important ou de meilleure qualité ou pour les deux motifs à la fois.

Du point de vue de la conciliation famille-emploi et vie personnelle, le télétravail permet de faciliter la vie et d'augmenter la qualité de vie (14 mentions, soit 21,2% des participants) comme le souligne cette participante :

«[Dès que le télétravail a été offert au sein du département] J'ai demandé de m'en aller en télétravail pour faciliter ma vie. À mon avis, ça avait comme but de faciliter ma vie.» [Télécom 09, femme]

De même, le temps gagné par une réduction du temps de transport peut être consacré aux activités personnelles (loisirs, sports et vie sociale); celles-ci, avec le télétravail, peuvent être pratiquées plus facilement ou dans de meilleures dispositions, dès la fin de la journée de travail ou tôt le matin.

«Moi, je suis une golfeuse, et c'est tellement le fun l'été, quand on peut finir à 4 heures et qu'on est à 10 minutes du terrain. L'avantage pour moi c'était ça, la vie sociale.» [Télécom 025, Femme]

«[...] On peut au moins faire plusieurs activités durant la semaine, donc si on ferait le voyage, arriver à la maison, faire le souper, parce que même si on n'a pas d'enfants, il reste que la routine est là quand même. Et depuis que je suis en télétravail, en tout cas moi personnellement, je trouve que j'ai

beaucoup de temps pour moi, me mettre en forme et plein de choses.»  
[Télécom 030, Femme]

Parce qu'elle permet de réduire le stress, la réduction du temps de transport apporte un gain d'énergie qui permet d'améliorer ou de préserver son état de santé. Le temps et l'énergie ainsi économisés peuvent être appliqués à la famille et au ménage (17 mentions, soit 25,8% des participants)

«[En plus de pouvoir être à la maison plus tôt pour les enfants, soit à 16h plutôt qu'à 17h30] c'est sûr que durant mes pauses, je peux en faire un petit peu dans la maison. Je ne sais pas, partir une brassée de lavage, faire un lit. Veux, veux pas, je suis capable de m'avancer, sans être là le soir à tout faire, tout au complet.» [Télécom 002]

Concernant l'amélioration du temps de travail (qualité ou quantité), l'économie du temps de transport grâce au télétravail permet d'augmenter la productivité au travail grâce à une meilleure concentration ou à une fatigue moins élevée (9 mentions, soit 13,6% des participants)

«Moi en faisant du télétravail, je ménage deux heures de voyage par jour; ce deux heures, je le travaille. Oui, parce que je me lève très tôt, tous les matins. (...) Je trouve que c'est beaucoup plus tranquille chez moi qu'au bureau et où je suis assise [lorsqu'elle travaille au bureau], c'est comme un corridor où est-ce que le monde va et vient alors ils arrêtent toujours. Je suis beaucoup moins productive qu'à la maison. À la maison, je suis toute seule, je suis tranquille.» [Télécom 010]

Finalement, l'économie du temps de transport est appliquée au temps travaillé et ce, au profit du service à la clientèle, de l'organisation et de la satisfaction professionnelle (3 mentions, soit 4,5% des participants); sans compter qu'il réduit les pertes de temps associées au fait de devoir retourner au bureau après avoir rencontré les clients ou lorsque une partie du travail se fait dans les bureaux des clients (9 mentions, soit 13,6% des participants).

Le deuxième motif à avoir été mentionné le plus souvent est le désir de gérer son temps de travail en fonction des horaires et des besoins de la famille. Le télétravail permet en effet aux parents de jeunes enfants de vivre sereinement les départs pour l'école ou la garderie parce qu'ils sont eux-mêmes moins pressés (par l'heure de leur propre départ, souvent conditionné par le trafic et la température). De plus, même si la journée de travail n'est pas tout à fait terminée, il est possible d'accueillir les plus vieux en fin d'après-midi. Certains ont même mentionné qu'ils s'organisaient pour prendre le temps de dîner avec leurs enfants. Le fait de pouvoir aller les reconduire à l'école de quartier ou à la garderie située à proximité du domicile ou encore le fait de leur éviter une longue journée à l'extérieur de la maison contribuait aussi à ce qu'ils recherchaient à travers le télétravail.

Indépendamment de la question du temps de transport, certains participants ont évoqué des objectifs s'apparentant à l'amélioration du temps de travail (qualité ou quantité) ainsi qu'à la conciliation famille-emploi et vie personnelle. Ainsi, avec respectivement 9 et 8 mentions (soit 13,6% et 12,1% des participants), le désir de gérer son temps de travail pour gagner une certaine efficacité au travail et le désir de gérer son temps au profit de la famille sont les motifs qui occupent les troisième et quatrième places en importance.

### **5.5 Les avantages et les inconvénients associés au télétravail**

Tous les avantages que nous avons soumis aux télétravailleurs ont été évalués comme des avantages importants et très importants dans des proportions supérieures à 50%. L'atteinte d'une plus grande efficacité est l'avantage considéré important et très important par un plus grand nombre de télétravailleurs, soit par 86,4% (57 sur 66) des interviewés. Suivent une plus grande concentration et une économie du temps de transport considérés tous deux comme des avantages importants et très importants par 80,3% des participants (53 sur 66). La flexibilité quant à l'organisation du travail, permise par le télétravail, a été jugée par 63,7% (42 sur 66) des télétravailleurs comme un avantage important et très important du télétravail alors que la possibilité de prendre de l'avance sur le travail a été évaluée comme un avantage important et très important par 59,1% des participants (39 sur 66).

Le fait que le télétravail puisse permettre une meilleure conciliation famille/emploi est considéré comme un avantage important et très important par 69,7% des participants (46 sur 66) alors que la conciliation emploi et activités personnelles facilitée par le télétravail est évaluée importante et très importante par 60,7% (40 sur 66) des participants; aussi, 53,0% des participants (35 sur 66) ont mentionné que l'avantage avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi était important et très important. L'indépendance et la liberté ainsi que les économies en termes de dépenses sont des avantages que les participants ont jugés importants et très importants dans des proportions similaires, soit 65,1% (43 participants sur 66).

Tableau 32 Avantages reconnus au télétravail

Proportion des participants ayant mentionné que ces avantages étaient importants et très importants

<i>Télécom</i>	Important et très important	
	Nombre Sur 66 participants	%
Plus grande efficacité	57	86,4%
Plus grande concentration	53	80,3%
Économie de temps de transport	53	80,3%
Concilier famille et emploi	46	69,7%
Indépendance et liberté	43	65,1%
Économie en terme de dépenses (vêtements, dépenses, etc)	43	65,1%
Flexibilité quant à l'organisation du travail	42	63,7%
Concilier emploi et activités personnelles	40	60,7%
Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire	39	59,1%
Autonomie quant à la façon d'organiser le travail	38	57,5%
Avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi	35	53,0%

### Les inconvénients associés au télétravail

Peu de télétravailleurs (12,1% ou 8 sur 66) ont jugé importants ou très importants les inconvénients liés à l'isolement professionnel et à l'allongement des heures travaillées. Par contre, 10,6% (7 sur 66) des participants ont évalué comme important ou très important le fait qu'au télétravail soit associé une baisse des rapports sociaux et un manque de possibilités d'avancement de carrière fait l'inconvénient. (Tableau 33) Ceci rejoint les pourcentages observés dans une recherche antérieure (Tremblay, 2001), de sorte que *Télécom* semble présenter un contexte apparenté aux autres sur ce plan.

Tableau 33 Inconvénients reconnus au télétravail

Proportion des participants ayant mentionné que ces inconvénients étaient importants et très importants

<i>Télécom</i>	Important et très important	
	Nombre Sur 66 participants	%
Isolement professionnel	8	12,1%
Allongement des heures travaillées	8	12,1%
Moins de rapports sociaux avec les collègues de travail	7	10,6%
Manque de possibilités d'avancement de carrière	7	10,6%
Ingérence du travail dans la vie personnelle	5	7,6%
Manque de temps ou impression de manquer de temps	5	7,6%
Manque de possibilités de formation	3	4,5%
Travailler seul	3	4,5%
Stress en général	3	4,5%
Accès limités aux ressources de l'entreprise	2	3,0%
Réduction de l'influence au bureau	2	3,0%
Manque d'opportunités en matière de perfectionnement profes.	2	3,0%
Manque d'encadrement en matière de santé et sécurité au travail	0	0,0%

## 5.6 Le télétravail et l'organisation du travail

Plus de 60% des participants étaient en télétravail depuis plus de 5 ans. Ainsi, 21,2% des participants (14 sur 66) étaient en télétravail depuis 10 ans ou plus alors que 39,4% (26 sur 66) l'étaient depuis un nombre d'années se situant entre 5 et 10 ans. 30,3% (3 à 5 ans) des participants étaient en télétravail depuis un nombre d'années se situant entre 3 et 5 ans, 7,6% (5 sur 66) l'étaient depuis un nombre d'années se situant entre 1 et 3 ans et 1,5% (1 sur 66) l'était depuis moins d'une année. Les hommes sont relativement plus nombreux que les femmes à avoir accumulé plus de cinq ans en télétravail; le tableau ci-dessous présente l'expérience en télétravail des participants, en fonction du genre.

Tableau 34

Nombre d'années en télétravail (situation actuelle), selon le sexe

Bell	Total	Hommes	Femmes
Moins d'un an	1 (1,5%)	0 (0,0%)	1 (2,1%)
1 à 3 ans	5 (7,6%)	2 (11,1%)	3 (6,3%)
3 à 5 ans	20 (30,3%)	2 (11,1%)	18 (37,5%)
5 à 10 ans	26 (39,4%)	9 (50,0%)	17 (35,4%)
10 à 20 ans	14 (21,2%)	5 (27,7%)	9 (18,8%)
Ensemble	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

Près du trois quart des participants, soit 74,2% (49 sur 66) travaillaient exclusivement à partir de leur domicile. En fonction du genre, cette situation rejoignait 61,1% des hommes (11 sur 18) et 79,2% des femmes (38 sur 48). Les autres participants télétravaillaient la majeure partie du temps à partir de leur domicile mais ils étaient régulièrement appelés à aller rencontrer la clientèle, voire à passer une partie de leur temps de travail "sur la route" ou dans les bureaux de la clientèle. Aussi, 78,8% (52 sur 66) des participants télétravaillaient 5 jours par semaine. Les femmes étaient relativement plus nombreuses que les hommes à télétravailler à temps plein : 72,2% des hommes (13 sur 18) et 81,3% des femmes (39 sur 48). Notons que 6,0% des participants (4 sur 66; 5,6% des hommes et 5,3% des femmes) télétravaillaient quatre jours ou quatre jours et demi par semaine. Les autres participants télétravaillaient moins de quatre jours par semaine; de ce nombre seulement deux participants (2/66 ou 3,0%) télétravaillaient moins de deux jours par semaine. La pratique du télétravail à plein temps ou presque est donc une pratique très développée chez *Télécom*.



La semaine régulière de travail était composée d'au moins 30 heures; si, dans les faits la majorité est rémunérée pour une semaine de 37 ou 40 heures, la plupart travaille réellement un plus grand nombre d'heures; à ce titre les heures économisées en transport sont bien souvent consacrées au travail, nous dit-on. En fait, 30,3% (20 sur 66 ) travaillaient entre 30 et 39 heures par semaine, 19,7% (13 sur 66) entre 40 et 49 heures par semaine, 15,2% (10 sur 66) entre 50 et 59 heures alors que 7,6% (5 sur 66) ont mentionné que leur semaine de travail était de 60 heures ou plus. Les hommes sont relativement plus nombreux que les femmes à travailler plus de 50 heures par semaine. (Tableau 35)

Tableau 35  
Nombre d'heures composant la semaine de travail  
(heures réelles), selon le sexe

<i>Télécom</i>	Ensemble	Hommes	Femmes
Entre 30 et 39 heures	20 (30,3%)	2 (11,1%)	18 (37,5%)
Entre 40 et 49 heures	13 (19,7%)	4 (22,2%)	9 (18,8%)
entre 50 et 59 heures	10 (15,2%)	5 (27,8%)	5 (10,4%)
Plus de 60 heures	5 (7,6%)	1 (5,6%)	4 (8,3%)
Non déterminé, mais plus de 30 heures par semaines	18 (27,3%)	6 (33,3%)	12 (25,0%)
TOTAL	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

L'horaire de travail fixe avec prestation entre 6h et 18h est celui de 72,7% des participants (48 sur 112). La proportion de femmes travaillant selon ce type d'horaire est supérieure à celle des hommes (75,0% contre 66,7%). Par contre, les hommes sont relativement plus nombreux à travailler selon un horaire fixe, mais avec des horaires autres qu'entre 6 et 18 h.

Tableau 36

Horaire de travail des télétravailleurs, selon le sexe

<i>Télécom</i>	Ensemble Nombre %	Hommes Nombre %	Femmes Nombre %
Horaire fixe (entre 6h et 18h)	48 (72,7%)	12 (66,7%)	36 (75,0%)
Horaire fixe (autre que de 6h et 18h)	12 (18,2%)	5 (27,8%)	7 (14,6%)
Horaire variable avec plage fixe	3 (4,5%)	1 (5,6%)	2 (4,2%)
Horaire variable sans plage fixe	1 (1,5%)	0 (0,0%)	1 (2,1%)
Non déterminé	2 (3,0%)	0 (0,0%)	2 (4,2%)
Ensemble	66 (100%)	18 (100%)	48 (100%)

### 5.6.1 Échanges avec les collègues de travail et avec le supérieur

Les échanges avec les collègues de travail se font essentiellement par téléphone et via le courrier électronique. Si plusieurs utilisent couramment les deux ces deux outils de communication, (9 mentions), d'autres privilégient le courrier électronique (5 mentions) alors qu'une préférence pour le téléphone rejoint certains autres (7 mentions). Certains participants ont toutefois mentionné qu'ils utilisaient davantage des moyens suivants : appels conférence (3 mentions), pont de conférence (1 mention), partage des documents avec Netmeeting (8 mentions), face-à-face (4 mentions) et, finalement, la pagette (1 mention).

Par ailleurs, les télétravailleurs ont des habitudes diversifiées en matière de communication avec leurs collègues, télétravailleurs ou non ainsi que sur les moyens utilisés:

« Ça dépend de l'importance [du message]. Parce que des fois des courriels... Il y a des gens aussi qu'avec les courriels, tu t'aperçois que, à un moment donné, tu les connais, puis ils ne te répondent pas ou ça prend du temps... Bien, ils ne te répondent pas... Ça prend du temps avant d'avoir une réponse. Tandis qu'un appel, parfois, ils vont répondre plus vite à leur boîte vocale que par courriel. Fait que ça dépend de l'importance, ça dépend des gens. Un ou l'autre [téléphone ou courriel] ».

[*Télécom* 001, femme]

« Je vais...go with the fool...je vais avec ce que la clientèle préfère, les gens...les gens communiquent énormément de nos jours par courriel, j'ai très peu d'échange téléphonique, c'est dommage parce que on règle beaucoup par téléphone, beaucoup en se parlant. »

[*Télécom* 021, femme]

« Oui, téléphone, ou je vais envoyer un courriel. Si c'est le soir, -parce que le jour, je suis souvent parti exemple, voir des clients, puis là c'est là le problème, le soir je vais

arriver puis je vais regarder mon nombre de courriels, puis là je vais souvent communiquer avec eux comme ça. »

[*Télécom* 022, homme]

Le télétravail ne contribue pas à diminuer le nombre, ni la qualité des contacts avec le supérieur ou les collègues. D'ailleurs, la nature du travail implique des échanges réguliers et personnalisés et ce, avec chacun des membres de son équipe :

« Nous avons l'appel hebdomadaire d'équipe, le lundi matin, pour partir la semaine. Ensuite je fais des appels individuels avec chacun d'eux une fois par semaine. Ainsi, chaque jour, je parle seul à seul avec chacun d'eux. » (traduction)

[*Télécom* 013, femme]

« J'ai certains employés, que peut-être c'est pour ça [briser l'isolement] qu'ils appellent. Mais ils ont comme besoin de m'expliquer ce qu'ils font, où ils sont rendus dans leurs projets, puis, il y en a d'autres que non. Mais j'ai des employés qui m'appellent régulièrement ».

[*Télécom* 014, femme]

D'ailleurs, les réunions d'équipe permettent de compenser pour l'isolement. Si certains admettent que du côté social, ils en perdent un peu, cela est minimisé par le fait qu'ils rencontrent régulièrement leurs collègues de travail (2 mentions) :

« Oui, on s'assure dans mon équipe qu'on fait une réunion, on se rencontre une fois...on essaie une fois par mois, mais souvent ça n'arrive pas à cause qu'on a trop de projet, mais sinon on se rencontre une fois par 2 mois, pour discuter des nouveautés, comment est-ce que ça va, qui est-ce qui en a trop, qui est-ce qui n'en a pas assez. Pour exactement se sentir qu'on fait partie d'une équipe. »

[*Télécom* 015, femme]

Si la plupart des télétravailleurs ont exprimé qu'ils ne voyaient pas de différence dans leur façon de communiquer avec ceux qui télétravaillent et ceux qui ne télétravaillent pas (20 mentions) d'autres ont toutefois perçu que les collègues télétravailleurs répondent plus vite à leur téléphone (3 mentions) ou travaillent mieux au téléphone que ceux qui ne sont pas en télétravail (1 mention):

« Les gens au bureau répondent moins vite même s'ils sont au bureau que les gens en télétravail [...] soit qu'ils sont à la machine à café ou what ever, photocopieuse [...]»

[*Télécom* 013, homme]

« Ben la différence entre le non-télétravailleur et le télétravailleur : le non-télétravailleur, on va rejoindre la boîte vocale, tandis que le télétravailleur, je vous dirais que 8 fois sur 10, il répond à son téléphone. Mais c'est quelque chose qui est flagrant. »

[*Télécom* 017, homme]

« The only difference that I see is that teleworkers were able to work more effectively over the telephone, and with their computer. And I find people who work in the office,

some of them, are not very effective doing that. I mean, they need to be face to face. »  
[Télécom 019a, femme]

Les télétravailleurs entretiennent des liens solides avec leurs collègues télétravailleurs. Particulièrement en début de télétravail, ils se donnent l'occasion d'échanger sur leur statut (3 mentions) :

« [...] quand tu es en TT pour la 1ère fois tu ne sais pas comment ça se passe, parce que personne avant toi te le dit comment ça marchait, tu découvres ça de toi-même. Des fois c'est en parlant avec certaines personnes, tu vois, ils vivaient la même affaire que toi [...] »  
[Télécom 013, homme]

Aussi, l'importance d'échanger avec les collègues, télétravailleurs ou non, prend tout son sens lorsqu'il est question de briser l'isolement. À ce titre, certains participants entretiennent des contacts avec des collègues spécifiquement afin de briser l'isolement (23 mentions) :

« Quand j'ai besoin de voir avec qui je travaille, on «cédule» un souper, on s'appelle, on s'écrit par l'ordinateur. Tellement facile de communiquer. Puis moi je n'ai pas besoin d'avoir tout le temps quelqu'un pour raconter ma fin de semaine (rires). Non, je n'en vois pas d'inconvénients, je suis bien, je ne me sens pas seule. Quand j'ai besoin du monde, je vais en chercher, soit par téléphone, ou ordinateur ou on se rencontre. »  
[Télécom 011, femme]

Si quelques télétravailleurs mentionnent qu'ils n'ont pas de contacts avec leurs collègues autre que pour le travail (5 mentions) ou que c'est plutôt rare (2 mentions), d'autres souffrent du fait qu'ils entretiennent moins de contact sociaux (5 mentions) :

« Comme des 5 à 7, pour les TT ça n'existe pas ou presque pas. En fait, je suis sûr que le réseau serait plus grand si j'étais au bureau à temps plein. »  
[Télécom 017, homme]

« C'est sûr que c'est un petit peu plus difficile, étant donné que je suis moins souvent au centre-ville. Avant ça on se donnait des rendez-vous, on allait dîner ensemble, on se voyait plus souvent. Là ça va être plus difficile pour moi de les voir, mes amis au travail. Ça je trouve ça difficile. »  
[Télécom 020, femme]

Cette participante avance que sa vie sociale est désormais orientée vers autre chose que le travail, ce qui s'avère, pour elle, positif :

« La chose que je trouve, je trouve que ça a changé dans ma vie, le social était beaucoup au niveau du travail, parce que c'est là que j'avais le temps de le faire le social, aux pauses, aux dîners, dans les 5-7, maintenant le social c'est mon social qui n'a plus rapport à la job. Quand je fais mon social, j'en parle pas de job. Tandis que quand j'avais, je faisais mon social avant, on parlait de job, on venait tous du même endroit. Là j'en parle plus partout! »  
[Télécom 037, femme]

Le télétravail aurait même des avantages lorsque le climat au bureau est tendu, comme le souligne cette participante qui s'exprime à propos du fait que le climat de travail n'est pas toujours bon au bureau, surtout en période de mises-à-pied.

« Il y a eu des années, il y a des moments qui sont difficiles, quand ils faisaient des mises à pied, puis tout ça. T'es pas dans les rumeurs. T'es pas dans ce bassin-là, t'es pas dans cette atmosphère-là, t'sais, t'es retirée. Alors ça a des avantages parce que tu ne subis pas ce stress-là. Le fait que tu ne travailles pas à côté de quelqu'un ou que t'es pas entourée de 10 personnes qui placotent, de tout ça, de toutes les choses négatives qui se passent, bien c'est comme si... T'sais, t'es retirée de ça. »

[Télécom 001, femme]

Dans la même veine, une autre dit que le climat de travail s'est amélioré depuis qu'elle est en télétravail, étant donné qu'elle a moins de contact avec les gens du bureau :

« C'est satisfaisant, même je pense que c'est mieux. Parce que quand tu es au bureau, souvent tu as des commentaires de tout le monde, tandis qu'ici tu n'en as pas; tu portes moins de jugements, je pense. »

[Télécom 006, femme]

Plusieurs participants ont formulé des commentaires qui, même s'ils ne concernaient pas explicitement le climat de travail, soulèvent l'idée que le télétravail favorise la qualité des relations ou encore diminue les situations négatives (3 mentions) :

« Oui, j'ai des liens, ce que je trouve plaisant, c'est que quand je rencontre les gens, disons au bureau, de mon équipe que je ne vois pas souvent, parce que je ne travaille pas avec eux autres, on se parle quand même au téléphone, on me raconte des bonnes affaires et non pas juste du niaisage pis du oui-dire, il n'y a pas de potins en TT. C'est le fun les gens sont contents de te revoir aussi. En tout cas, j'ai connu les deux pis...je suis en mesure de bien comparer. »

[Télécom 013, homme]

« Autre chose qui est peut-être important de mentionner aussi, c'est quand vous êtes en travail, pis il y a des situations difficiles, ben, ça crée du potentiel pour faire, ce qu'on appelle, des *bitching session*, pis ça il y en a beaucoup, fac...des fois en TT, ben tu deviens un peu plus imperméable, je ne dirais pas aux problèmes des autres mais en les échangeant moins aussi, peut-être que tu...parce que parler de problèmes ça ne le règle pas nécessairement, des fois ça peut juste l'amplifier. »

[Télécom, 023, homme]

« (Moins de rapports sociaux avec les collègues de travail) Ça c'est excellent, c'est bon, parce que dans les années où l'on est aujourd'hui, dans les années où il y a des coupures de personnel, l'ambiance au bureau est très malsaine. Les gens sont déprimés, il n'y a rien de positif. Moi je travaillais au bureau il y a 10 ans, on avait du fun. Là on va au bureau des journées de temps, et c'est très démoralisant. Donc, c'est mieux chez nous, à faire mon travail et à les rencontrer que quelques fois. »

[Télécom 038, femme]

### 5.6.2 Autonomie comme condition à l'exercice du télétravail

Les préalables à l'exercice d'un travail en mode télétravail sont, sans aucun doute, l'autonomie et l'organisation. Toutefois, même si l'autonomie et l'organisation ne sont pas exclusives aux télétravailleurs, certains répondants ont explicitement mentionné que leur "succès" de télétravailleur reposait d'abord sur leur autonomie et leur sens de l'organisation (9 mentions).

« C'est l'autonomie; il faut que les gens soient capables, qu'ils comprennent assez bien leur travail pour fonctionner tout seul. Il y a des gens qui veulent aller en télétravail mais qui n'ont pas l'autonomie nécessaire. À chaque fois qu'ils ont un petit « bug », t'es pris pour appeler... Bien là ça ne va pas. Tu as besoin d'être indépendant, d'être capable de prendre des décisions et de les assumer. Il y a des moments où l'on prend des décisions qui ne sont peut-être pas les bonnes, mais on va les assumer. [...] Il faut être capable comme on dit de se démerder, de chercher des réponses à des problèmes et de trouver des solutions, et de faire un produit fini avec ça. » [*Télécom* 004, femme]

« Pour travailler à la maison, il faut être... Je suis une personne très organisée et autonome. J'ai pas besoin que mon patron me fasse rappeler des choses ou me tire par la main. » [*Télécom* 001, femme]

Si pour certains, l'autonomie est innée ou n'a rien à voir avec le fait de télétravailler (2 mentions Bell; 2 femmes), pour d'autres, elle se développe à l'occasion du travail, voire du télétravail. L'isolement forcerait les télétravailleurs à devenir plus autonome :

« J'ai toujours été autonome dans mes emplois, alors ce n'est pas important. Bien, c'est important, mais pas ce n'est pas parce que je fais du télétravail que j'ai de l'autonomie. » [*Télécom* 013a, femme].

« Peut-être des fois tu essaies de rejoindre le monde, c'est juste par ligne téléphonique, tu ne peux pas faire "Allez, ça presse!" C'est pas mal juste ça, sauf que ça prend pas mal plus... Te débrouiller, tu apprends à tes débrouiller, à prendre des décisions, beaucoup plus. » [*Télécom* 026, femme]

L'expérience du télétravail permettrait aussi d'acquérir la confiance en soi, un pré requis à l'autonomie :

« L'affaire pour moi c'est comme, je vais être seule, je vais me concentrer sur mon travail, je vais apprendre plus vite, parce que bon, c'est ça. Puis aussi c'est comme un challenge. Moi je me suis dit, je suis capable d'aller chez moi, travailler toute seule sans demander trop de questions, parce que quand même on va essayer de trouver la réponse avant de... Quand on a un problème il faut téléphoner à notre commis senior; on bureau on se lève et on va la voir. Pour moi c'est comme un challenge d'être capable de faire mon travail toute seule. Je suis autonome. Pour moi ça m'a donné énormément de confiance. Énormément de confiance que eux ils m'ont donné la confiance que je suis capable de le faire. Pour moi ça été comme un grand plus, au Bell. Depuis que je travaille dans ce groupe-là, et j'ai beaucoup de confiance que j'avais pas avant. Je suis autonome, j'ai appris à me débrouiller plus toute seule, à chercher, avant de demander. » [*Télécom* 002a, femme]

Aussi, l'autonomie permettrait aux télétravailleurs d'apprendre davantage. Le télétravail, parce qu'il se conjugue avec une organisation du travail plus flexible, permettrait d'apprendre par l'expérience, comme l'ont souligné certains participants (2 mentions) :

« On apprend plus, tout seul. On ne peut pas se revirer de bord puis demander à l'autre personne: "Sais-tu c'est quoi ça?" Je n'ai personne, c'est moi qui doit trouver la réponse. Puis une fois que tu fouilles, pendant une heure, pour trouver ta réponse, la prochaine fois tu vas le savoir. Mais au bureau, tu peux demander la même question 2-3 fois à des différentes personnes, et encore oublier. Ça c'est ce que j'ai remarqué. J'ai appris beaucoup en travaillant seul. »

[*Télécom* a003, homme]

Aussi, une relation de confiance doit être établie entre le travailleur et son supérieur, comme le souligne cette participante :

« C'est justement qu'on est autonomes, on est moins surveillées. Avoir un patron au-dessus de la tête tout le temps, ça n'a jamais été mon «fort». Remarquez que même quand j'étais au bureau, il n'était pas là. Mais je pense que c'est de nous savoir autonomes. Ils sont en confiance aussi. Ils nous font confiance dans le fond parce que je pourrais partir de 7h30 à midi, puis euh... Je n'ai pas de caméra là. Je pense que c'est une confiance mutuelle, ça ça aide aussi. Je pense que *Télécom* fait confiance à ses employés. »

[*Télécom* 032, femme]

Concernant l'autonomie relative à la façon d'exécuter le travail, certains participants (5 mentions), ont mentionné qu'il n'y avait pas de distinction entre le travail à domicile et au bureau, comme si les conditions de travail et la relation avec le superviseur était la même pour le télétravailleur que pour le travailleur au bureau, comme le souligne cette participante :

« Je pense que tu sois au bureau ou à la maison, tu vas travailler, dans l'ensemble la compagnie a des standards et tout ça. Ça, il faut que le monde suive ça. Aussi, ça dépend toujours de tes supérieurs, dans quelle organisation tu es. Fait que ça, c'est comme... ça peut changer pour le monde, mais encore là, ça dépend pas si tu fais du télétravail ou pas du télétravail. »

[*Télécom* 001, femme]

Aussi, puisque tous les outils nécessaires à l'exécution du travail sont autant disponibles à la maison qu'au bureau, il n'y a pas de différence quant à l'exécution de ses tâches:

« (...) puis les outils qui se sont développés pour le travail, que je sois au bureau ou que je sois ici [à domicile], on rentre dans le réseau de Bell par Intranet... D'un coup qu'on est rentré dans le réseau de Bell, même on peut se brancher aux centrales téléphoniques, puis on peut contrôler la province de Québec. Je peux faire un test sur une ligne téléphonique qui est au Lac St-Jean, n'importe où. Tu sais, on a une flexibilité de travail qui est équivalente à ce qui se passe au bureau. »

[*Télécom* 003, homme]

Au niveau de l'encadrement concernant le travail particulièrement, les télétravailleurs perçoivent qu'ils sont autant encadrés que les travailleurs au bureau; la disponibilité, les rencontres ou contacts avec le supérieur seraient les mêmes que pour les employés sur place (qui ne sont pas en télétravail). Par contre, il ne serait pas nécessairement satisfaisant dans la mesure où, à certains moments, un plus grand encadrement serait souhaitable:

« Ce que je trouve qu'on manque, puis encore là, c'est pas une question d'être télétravailleur ou pas télétravailleur... Ce que je trouve qu'on manque, c'est que de plus en plus, c'est l'absence de ton patron pour te coacher sur des choses. T'sais, juste du verbal, là. Souvent des rencontres avec ton patron ou... la disponibilité de ton patron, elle n'est plus ce qu'elle était. Puis ce n'est pas parce qu'ils ne veulent pas, c'est parce que plus tu montes dans les échelons, plus qu'ils leur délèguent plein de choses, plein d'autres projets, autres choses que de s'occuper de leur monde. Je ne veux pas dire [qu'il faudrait] nous tenir par la main, parce que je suis quand même très autonome, mais ça, je trouve qu'avec les années, puis le travail, tout maintenant, ça change, puis ça va tellement vite, là, les affaires... Ça, je trouve que c'est un manque. Mais, comme je dis, ça n'a rien à voir avec le télétravail. »

[*Télécom* 001, femme]

Par ailleurs, une participante a mentionné que son supérieur s'attend à trop tellement d'autonomie de sa part, qu'elle doit se débrouiller pour des choses qui ne devraient normalement pas être de son ressort. Ceci l'amènerait même à se percevoir comme une travailleuse autonome :

« Bien les télétravailleurs, le seul inconvénient, je pense c'est que souvent, du moins pour ce qui est de ma compagnie ou du moins du département dans lequel je travaille, on nous demande d'être très autonome, des fois ça frise presque «je suis travailleur autonome», je m'arrange avec toutes sortes de problèmes qui à mon avis ne devraient pas être mon travail là.

[*Télécom* 000, femme]

Finalement, même si le télétravail requiert une grande autonomie, la nature du travail et la façon de travailler peuvent, au contraire, diminuer la flexibilité dans l'organisation du travail, flexibilité que le télétravail devrait être en mesure de fournir. Une participante a spécifiquement soulevé cet état de fait :

« [L'autonomie] C'est un avantage peu important parce que finalement, je ne suis quasiment pas capable de gérer mon temps et mon agenda, tout le monde fait de l'ingérence dedans, me bouque des rendez-vous puis toute sortes d'affaires. »

[*Télécom* 21, femme]

### **5.6.3 Productivité, disponibilité et qualité du travail**

« Quand j'ai commencé chez *Télécom* ... Pour les premiers... On peut dire 4 ou 5 mois... J'allais au bureau [...] de façon régulière. Et c'est là que j'étais vraiment mis au défi, et dès que je me suis mis à travailler de la maison, ma productivité a plus que doublé. Et la première... Parce que je ne me fait pas interrompre, je me sens plus en confiance lorsque je parle avec les clients... Vous savez, sans que les autres écoutent ma conversation. Vous savez, mes... Les contrats, par exemple; je peux avoir un contrat, je sais qu'il va arriver exactement sur mon télécopieur à moi, contrairement a un télécopieur partagé où un contrat peut disparaître, ou que quelqu'un d'autre peut



prendre, par erreur. Alors... Pour ces raisons, je... Vous savez, je suis disponible, pratiquement à n'importe quelle heure de la journée pour répondre aux besoins des clients pour... Ou pour les besoins internes, quand ça peut être le cas. »

[*Télécom* 009a, homme]

Si certains télétravailleurs n'ont pas noté de différence dans la qualité de leur travail depuis qu'ils sont en télétravail (7 mentions), plusieurs participants ont mentionné qu'ils fournissent un travail de meilleure qualité depuis qu'ils sont en télétravail (31 mentions). D'autres ont souligné être plus productifs grâce au télétravail (14 mentions). Le changement de productivité est attribuable à l'augmentation de la concentration mais aussi à la diminution des sources de dérangement (téléphone, collègues, bruit) (24 mentions). Quelques-uns ont même attribué ce changements au fait qu'il y avait moins de déplacements pour atteindre l'imprimante ou le photocopieur qui sont partagés, donc on sauve du temps et surtout on évite de croiser des collègues qui pourraient prendre de notre temps en entamant une conversation (placotage) (8 mentions). Aussi, la diminution du stress et de la fatigue étant donné l'élimination du temps de voyage affecte la performance (2 mentions) et la qualité du travail est meilleure (1 mention). Finalement, le fait de réduire le temps consacré aux pauses ou au dîner permet d'augmenter le rendement (1 mention) et la qualité du travail (1 mention).

« Moi, je pense que oui [je fournis un travail de meilleure qualité en télétravail]. Parce que, justement, t'es pas dérangée par personne, tu fais ta petite affaire, puis... Il y a le téléphone qui peut te déranger, mais à part du téléphone, il n'y a pas rien d'autre qui peut te déranger. Tandis qu'au travail, il y a plus de choses. »

[*Télécom* 002, femme]

Aussi, la possibilité de travailler le soir ou en-dehors des heures d'affaires, voire d'être plus disponible, permet d'accroître la qualité du service à la clientèle (5 mentions), surtout en début ou en fin de journée, comme le souligne ce participant :

« Ce qui est le fun c'est quand tu te lèves, même s'il est 6-7h, tu branches ton PC pis tu es déjà opérationnel, mais tu n'es pas nécessairement assis en train de travailler, par contre, tu ne perds aucun appel, et puis dans les heures critiques de fin de journée, 5-6-7h, ben là, moi la qualité de service que je donne à mon client est beaucoup plus grande parce que je suis disponible. »

[*Télécom* 023, homme]

En terminant, quelques éléments relatifs à la productivité sont apparus intéressants et ce, même s'ils ont n'ont été mentionnés que par un petit nombre de participants : Lorsqu'ils sont appelés à travailler au bureau (sur place), leur productivité est moindre puisque leurs collègues ne les voyant pas souvent, les abordent plus souvent que s'ils étaient au bureau quotidiennement. D'autres sont moins productifs parce qu'ayant cessé de travailler dans un environnement bruyant, ils se laissent plus souvent déranger lorsqu'ils reviennent

occasionnellement au bureau. L'environnement physique étant meilleur à la maison, (meilleur éclairage, plus espace, pas de tapis (allergies), moniteur plus grand, etc.), le travail au bureau devient moins efficace. De même, un participant mentionnait que le fait de ne pas partager son télécopieur évite que les documents qui lui sont envoyés disparaissent ou soient reçus en retard parce qu'ils ont été pris par un collègue par erreur. Un autre soulignait que le fait que personne d'autre ne puisse écouter ses conversations avec les clients lui permet de se sentir plus en confiance dans ses conversations (1 mention). Finalement, ajoutons que la communication entre le personnel au bureau et le personnel en télétravail est primordiale à la qualité du travail, et cela commence par la communication entre l'adjointe du patron et l'employé, comme le souligne cette participante :

« Nous autres, disons que dans l'équipe, il y a une personne, il y a le directeur, en dessous du directeur, il y a ils appellent ça une adjointe principale. Il y a nous autres qui sommes les employés. Quand on parlait de climat, c'est peut-être plus de communication, la personne justement, l'adjointe principale, selon moi elle est supposée nous «feeder» en informations, s'il y a quoi que ce soit, c'est elle qui est notre... notre aide. Mais la personne qui est là présentement, l'information, elle la retient un petit peu. En tout cas je trouve que du fait qu'on est en télétravail, l'information on n'en a jamais trop. Le plus on en a, le meilleur notre qualité de travail va être. C'est juste ça. »  
[Télécom 036, femme]

## **5.7 Le succès dans l'activité professionnelle, la notion de réussite ainsi que le cheminement de carrière**

Les effets positifs du télétravail sur la satisfaction face au travail ont été démontrés par plusieurs auteurs (Teo, Lim et Wai, 1998; Kurland et Bailey, 1999; Baruch et Yuen, 2000 ; Bailey et Kurland, 2002). Les télétravailleurs exprimaient en effet un "meilleur moral" et éprouvaient le sentiment d'être traité comme un professionnel responsable et ainsi ont pu juger leur vie professionnelle comme étant une de qualité. De plus, les télétravailleurs sont susceptibles d'avoir un meilleur moral et une motivation supérieure (Karnowski et White, 2002).

Nous avons demandé aux participants comment est-ce qu'ils définissaient leur succès en carrière ou dans leur activité professionnelle. De plus, si le télétravail peut être une source de satisfaction et est en mesure de permettre l'atteinte du succès professionnel, qu'en est-il de son impact sur le cheminement de carrière? Sur cette question, les télétravailleurs que nous avons interviewés ont exprimé des opinions partagées.

Le succès peut être exprimé à travers la satisfaction face à son travail (12 mentions: 2 hommes et 10 femmes) ou par le simple fait d'aimer son travail (10 mentions: 4 hommes et 6 femmes). Aussi, le succès en carrière ou dans l'activité professionnelle peut être défini par la reconnaissance par le milieu de travail (11 mentions: 3 hommes et 8 femmes), le fait d'accéder à une promotion (2 mentions: 1 homme et 1 femme), le fait de dépasser les attentes (1 mention: 1

femme), le progrès personnel ainsi que le développement des compétences et des connaissances (9 mentions: 4 hommes et 5 femmes). Finalement, l'atteinte des objectifs professionnels (13 mentions: 5 hommes et 8 femmes), la satisfaction de la clientèle (4: 1 homme et 3 femmes) ou encore le simple fait d'avoir le contrôle sur ce que l'on fait (1 mention: 1 femme). Ajoutons que le succès professionnel passe la réussite personnelle (2 mentions: 2 hommes) et par la qualité des relations personnelles (1 mention: 1 femme), et la qualité de vie (1 mention: 1 femme).

Les télétravailleurs que nous avons interviewés attribuent leur réussite professionnelle à plusieurs facteurs. La réussite professionnelle est d'abord appuyée par les compétences (3 mentions: 2 hommes et 1 femme), la formation (2 mentions: 2 femmes) et la qualité du travail fourni (1 mention : 1 femme). De plus, l'entretien d'un réseau formel (3 mentions: 3 hommes) et informel (3 mentions: 3 hommes – les mêmes) et de relations personnelles (1 mention : 1 femme) au sein du milieu de travail, la capacité de fixer ses propres objectifs (1 mention : 1 homme) et d'organiser son travail (4 mentions : 4 femmes), le support (3 mentions : 3 femmes) et la confiance exprimée par l'employeur ou le supérieur (1 mention : 1 femme). Aussi, le fait de travailler en équipe (1 mention : 1 femme) et la qualité de l'environnement de travail (1 mention : 1 femme) sont au nombre des facteurs associés à la réussite des télétravailleurs. Finalement, l'organisation familiale (2 mentions : 2 femmes) ainsi que les mesures de conciliation famille-emploi offertes dans le cadre du milieu de travail (2 mentions : 1 homme et une femme), par exemple, la possibilité de télétravailler, figurent également sur la liste des facteurs qui sont ressortis des propos des télétravailleurs interviewés.

Si aucun n'a affirmé que le télétravail n'influence pas leur cheminement de carrière, certains ont mentionné qu'ils communiquaient régulièrement avec leur supérieur, justement pour ne pas voir leur "influence" réduite ou encore pour ne pas se faire oublier (4 mentions) :

« Moi en tout cas ce que j'ai fait, je me suis rapprochée un peu, je me suis juste connectée un peu sur mon patron pour que s'il y a des postes d'ouverts ou quelque chose, qu'il parle de moi parce qu'on ne me voit pas, fait que on est porté à m'oublier. Les premiers temps, on oubliait de me faire suivre des e-mails importants, exemple, parce qu'on n'est pas visible. »

[Télécom 037, femme]

« Parce que si t'es collé à ton patron, et qu'il te voit travailler, t'as des chances que oui, s'il y a des ouvertures, il te voit mieux. Oui, effectivement, ça peut être un désavantage. Par contre, les patrons savent ce que tu fais par ton travail, ton rendement. Écoute, moi ça va 10 ans que je travaille avec le même patron, il ne me pose jamais de questions, il sait ce que je fais. »

[Télécom 038, femme]

### **5.8 Le télétravail et la conciliation famille/emploi**

Au moment de commencer à télétravailler, 56,1% des participants (37 sur 66) étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans alors que 6,1% des participants (4 sur 66) ont également eu au moins un enfant après avoir commencé à télétravailler. Aussi, six participants, soit 9,1% (6 sur 66) ont mentionné avoir des responsabilités envers un parent âgé ou malade. Ces responsabilités peuvent signifier, par exemple, avoir un regard régulier sur un parent en habitant à proximité. De plus, parmi l'ensemble, un participant avait des responsabilités envers un enfant ou un conjoint malade alors que pour une participante, ces responsabilités étaient plutôt envers une parente pour laquelle elle fournissait un voyage occasionnel sur l'heure du dîner.

Sur l'ensemble, 12,1% des participants (8 sur 66) a mentionné avoir de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles; les hommes ont été relativement plus nombreux que les femmes à souligner cette difficulté (16,7% des hommes, soit 3 sur 18) et 10,4% des femmes (5 sur 48). Une difficile conciliation ne serait pas uniquement vécue par les parents. En effet, si 12,9% (4 sur 31) des parents vivant en couple ont dit qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et leur vie personnelle avec leur vie professionnelle, 11,8% (2 sur 17) des participants vivant en couple et n'ayant pas d'enfant (2 sur 17) ainsi que 25,0% (2 sur 8) des personnes vivant seules et n'ayant pas d'enfant ont soulevé cette difficulté.

Nous avons souligné précédemment que le télétravail représentait un avantage important et très important en matière de conciliation famille emploi et vie personnelle. 69,7% des participants (46 sur 66) ont mentionné que le télétravail était un avantage important et très important pour la conciliation famille emploi alors qu'il en était de même pour 60,7% (40 sur 66) lorsqu'il était question de la conciliation emploi et vie personnelle. Aussi, la possibilité de disposer de plus de temps pour faire autre chose pour soi était un avantage important et très important associé au télétravail et ce, pour 53,0% des participants (35 sur 66).

Si la journée de travail comporte un même nombre d'heures pour les télétravailleurs que pour ceux qui ne télétravaillent pas, le temps de déplacement influence énormément la gestion du temps et les activités reliées à la famille et à la vie personnelle. Si le télétravail ne règle pas toutes les difficultés relatives à la gestion du temps, il facilite l'organisation quotidienne. Le fait de ne pas avoir à se déplacer après la journée de travail, permet de préparer rapidement le souper, par exemple, et de disposer de plus de temps pour les activités en soirée (9 mentions; 9 femmes). Aussi, la proximité, même lorsqu'elle n'est que psychologique (lorsque les parents sont toujours pris par leur travail), profite à la famille et particulièrement aux enfants (6 mentions; 1 homme et 5 femmes).

## **En guise de conclusion**

Les répondants de notre recherche ont permis d'illustrer la diversité des motivations au télétravail, mais aussi la convergence dans les avantages que les salariés voient dans le télétravail, et le peu d'inconvénients qu'ils y voient.

Les individus sont nombreux à indiquer que le télétravail facilite leur vie personnelle et familiale, qu'ils sont plus productifs et plus concentrés au travail en demeurant à domicile. Ils ne souhaitent pas changer leur situation, même si certains s'assurent de maintenir des liens avec le bureau ou le supérieur, en particulier s'ils ont des aspirations de carrière ou de promotion. D'autres indiquent que l'ambiance au travail peut parfois devenir malsaine, notamment en contexte de réduction d'effectifs, et que dans ce contexte, les gens préfèrent travailler à la maison.

Plusieurs indiquent qu'ils sont plus productifs en situation de télétravail, qu'ils apprennent davantage en étant autonomes dans leur travail et ne pouvant avoir recours à des collègues.

Quelques uns (peu nombreux – 12 % environ des répondants ) évoquent l'isolement professionnel et l'allongement des heures de travail, ainsi que l'absence d'échanges avec leurs collègues de travail et le manque de possibilités d'avancement de carrière (10%). Malgré ces quelques inconvénients, jugés peu importants par la majorité, les télétravailleurs se disent majoritairement satisfaits de leur situation. Les deux études de cas permettent d'obtenir des informations plus détaillées sur des cas très différents, soit le cas d'une petite entreprise dans le domaine du conseil et d'une grande entreprise dans le domaine des télécommunications.

Ainsi, il semble bien que le télétravail permette d'atteindre un double objectif, à savoir d'une part, le maintien ou l'accroissement de la performance organisationnelle, grâce à la flexibilité des temps et lieux de travail obtenue par le télétravail, et d'autre part, une plus grande satisfaction des individus, grâce à la plus grande efficacité et concentration, à la réduction des temps de déplacement, à la meilleure conciliation des activités personnelles et professionnelles, aux économies réalisées grâce au télétravail.

## BIBLIOGRAPHIE

Anonyme (1997). «Telework benefits all », *The worklife Report*, vol. 10, no. 4, pp. 7-10.

Anonyme (2002). « Research says Teleworkers not getting enough support », *Business Communications Review*, Hinsdale, vol. 32, no. 9, p. 6.

Anonyme (2003) «Will flexible working policies confirm that a woman's place is in the home? » *Management Services*, vol. 47, no. 12, pp. 20-23.

Artazcoz, Lucia, Liliana Artieda and al. (2004). «Combining job and family demands and being healthy-What are the differences between men and women?», *The European Journal of Public Health*, vol. 14, no. 1, pp. 43-48.

Bailey, Diane E. and Nancy B. Kurland (2002a). «A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work», *Journal of Organisational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 383-400.

Bailey, Diane E. and Nancy B. Kurland (2002b). «[Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations](#)», *Journal of Organisational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 511-532.

Baruch, Yehuda and Yuk King Joan Yuen (2000). «Inclination to opt for teleworking», *International Journal of Manpower*, vol. 21, no. 7, pp. 521-539.

Bendapudi, Venkat, S. Mangum, J. Tansky and M. Fisher (2003). «Non-standard employment arrangements: a proposed typology and policy planning framework», *HR. Human Resources Planning*, vol. 26, no.1, pp.24-41.

Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay et al. (2001a). Monographie télétravail : Bureau des services fiscaux de Montréal, Étude de cas soumise au Céfrio et au bureau des services fiscaux de Montréal, Québec: Céfrio, 99 pages.

Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay et al. (2001b). Monographie télétravail : Centre fiscal de Shawinigan, Étude de cas soumise au Céfrio et au Centre fiscal de Shawinigan, Québec: Céfrio, 66 pages.

Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay et al. (2001c). Monographie télétravail : Hôpital Laval de Québec, Étude de cas soumise au Céfrio et à l'hôpital Laval de Québec, Québec: Céfrio, 55 pages.

Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay et al. (2001e). Monographie télétravail : Hewlett-Packard, Étude de cas soumise au Céfrio et à Hewlett-Packard, Québec: Céfrio, 62 pages.

Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay et al. (2001f). Monographie télétravail : Ministère des transports du Québec (MTQ), Étude de cas soumise au Céfrio et au MTQ, Québec: Céfrio, 67 pages.

Budd, John W., Karen Mumford (2001). «Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain» *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, no. 2, pp. 204-222.

Céfrio (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*. Québec : Céfrio.

Céfrio (2001). Les enjeux juridiques du télétravail au Québec, Québec : Céfrio, 145 pages.

Christensen, K.E. (1987), "Impacts of Computer-Mediated Home Based Work on Women and Their Families", *Office, Technology and People*, 3 : 211-230.

Cooper, Cecily D. and Nancy B. Kurland (2002). «Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations», *Journal of Organizational Behavior*. vol. 23, no. 4, pp. 511-533.

Cooper, Cecily D. and Nancy B. Kurland (2002). «Manager control and employee isolation in telecommuting environments», *Journal of High Technology Management Research*, vol.13, no.1, pg. 107

Dimitrova, Dimitrina (2003). «Controlling Teleworkers: supervision and flexibility revisited», *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, no. 3, pg.181.

Doucette, Nancy (1997). « Teleworking: The melding of changing work styles and technology », *Rough Notes*, vol. 140, no. 1, pp. 58-60.

Ellison, Nicole B. (1999). « Social Impacts: New Perspectives on Telework », *Social Science Computer Review*, vol. 17, no. 3, pp. 338-356.

Fairweather, Ben N. (1999). « Surveillance in Employment: The Case of Teleworking », *Journal of Business Ethics*, vol. 22, no. 1, pp. 39-49.

Felstead, A, N. Jewson, A. Phizacklea and S. Walters (2002). «Opportunity to work at home in the context of work-life balance», *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 54-76.

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

Fitzer, Mary Molina (1997). « Managing from afar: performance and rewards in a telecommuting environment », *Compensation and Benefit Review*, vol. 29, no. 1, pp. 65-73.

Frank, Emanuelle, Patrick Gilbert (2001). Le travail à distance à Électricité de France et Gaz de France, Études de cas et enseignements, Rapport réalisé pour la Mission Télétravail, EDF-Gaz de France, Québec : Céfrio, 71 pages.  
et soumis au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)  
Québec: Céfrio.

Frank, Kimberly E. and D. Jordan Lowe (2003). «An examination of alternative work in private accounting practice» *Accounting Horizons*, vol. 17, no. 2, pp. 139-151.

Gee, Chris and Maria E. Burke (2001). « Realising potential: the new motivation game », *Management Decision*, vol. 39, no. 2, pp. 131-137.

Glass, Jennifer (2004). «Blessing or Curse? Work-Family Policies and Mother's Wage Growth Over Time», *Work and Occupations*, vol. 31, no. 3, pp. 367-394

Hill, Jeffrey E., Maria Ferris and Vjollca Mårtinson (2003). «Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no. 2, pp.220-241.

Hill, Jeffrey E., Brent C. Miller, Sara P. Weiner, Joe Colihan (1998). «Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance», *Personnel Psychology*. vol. 51, no. 3; pp. 667-683.

Kamerade, Daiga, Brendan Burchell (2004). «Teleworking and Participatory Capital: Is Teleworking an Isolating or a Community-Friendly Form of Work? » *European Sociological Review*, vol. 20, no. 4, pp. 345-361.

Harpaz, Itzhak (2002). «Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society», *International Work Study*, vol. 51, no. 2, pp. 74-80.

Harris, Lynette (2003). «Home-based teleworking and the employment relationship – Managerial challenges and dilemmas», *Personnel Review*, vol. 32, no. 4, pp. 422-439.

Karnowski, Sabine and Betty Jo White (2002). «The Role of Facility Managers in the Diffusion of Organizational Telecommuting», *Environnement & Behavior*, vol. 34, no. 3, pp. 322-334.

Kurland, Nancy B. and Diane E. Bailey (1999). «Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime», *Organizational Dynamics*, vol. 28, no. 2, pp. 53-68.



Laferty, George and Gilliam Whitehouse (2000). «Telework in Australia: Findings from the national survey in selected industries», *Australian Bulletin of Labour*, vol. 26, no. 3, pp. 236-252.

Lupton, Paul and Barry Haynes (2000). «Teleworking – the perception-reality gap », *Facilities*, vol. 18, no. 7, pp. 323-328.

Madsen, Susan R. (2003). «The effects of home-based teleworking on work-family conflict», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no. 1, pg. 35.

Mann, Sandi and Lynn Holdsworth (2003). «The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health», *New Technology, Work, and Employment*, vol. 18, no. 3, pg. 196.

Martin, Carolyn A. (2005). «From high maintenance to high productivity – What managers need to know about generation Y? », *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, No. 1, pp. 39-44.

Mc Clelland, Stephen (1999). «Telework: New form for a working life », *Telecommunications*, vol. 33, no. 12, pp. 80-81.

Mc Clelland, Stephen (1998). «Time of the Teleworker », *Telecom-munications*, Dedham, vol. 32, no. 12, p. 10.

Mirchandani, Kiran (1999). «Legitimizing Work: Telework and the Gendered Reification of the Work-Nonwork Dichotomy», *CRSA /RCSA*, vol. 36, no. 1, pp. 87-107.

Mirchandani, Kiran (1998). «Protecting the boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of “Work”», *Gender & Society*, vol.12, no. 2, pp. 168-187.

Morgan, Robert E. (2004). «Teleworking: an assessment of the benefits and challenges», *European business Review*, vol.16, no. 4, pp. 344-357.

Nairn, Geoff (2005). «Remote but still not far away CASE STUDY: Automobile Association», *Financial Times*, Feb 23, pg. 4.

Niilles, Jack M. (1996). «What does telework really do to us? », *World Transport Policy and Practice*, vol. 2, no. 1, pp. 15-23.

Patrickson, Margaret (2002). «Teleworking: Potential employment opportunities for older workers? », *International Journal of Manpower*, vol. 23, no. 8, pp. 704-717.

Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez, Pilar de Luis Carnicer and Maria Jose, Vela Jimenez (2004). «A technology acceptance model of innovation: the case of teleworking», *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 4, pp. 280-291.

Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez and Maria. Pilar de Luis Carnicer (2003). «The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking», *Personnel Review*, vol. 32, no. 6, pp. 733-755.

Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez and Maria, Pilar de Luis Carnicer (2002). «Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy », *Technovation*, Amsterdam, vol. 22, no. 12, pp. 775-783.

Perez Perez, Manuela, Maria, Pilar de Luis Carnicer and Angel, Martinez Sanchez (2002). «[Differential effects of gender on perceptions of teleworking by human resources managers](#)», *Women in Management Review*, vol. 17, no. 5/6, pp. 262-275.

Podlas, Kimberlianne (2001). «Reasonable accommodation or special privilege? Flex-time, telecommuting, and the ADA», *Business Horizons*, vol. 44, no. 5, pp. 61-65.

Pyöriä, Pasi (2003). «Knowledge work in distributed environments: issues and illusions», *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, no. 3, pp. 166-180.

Raghuram, Sumita (1996). «Knowledge creation in the telework context», *IJTM, Special Publication on Unlearning and Learning*, vol. 11, no. 7-8, pp. 859-870.

Raghuram, Sumita and Batia Wiesenfeld (2004). «Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers», *Human Resource Management*, vol. 43, no. 2-3, pp. 259-278.

Read, Brennan B. (2003). «Out of Center Call Centers», *Call Center Magazine*, vol. 16, no. 5, pp. 26-34.

Saint-Onge, S. et Lagassé, G. (1996). Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés? *Gestion*, 21(2), 83-89.

Simpson, Ruth, D. Holley and A. Woods (2003) «The significance of seniority for women managers' interpretations of organizational restructuring», *Journal of Managerial Psychology*, vol.18, no. 7, pp. 680-690.

Singh, Gangaram and Anil Verma (2003). «Work history and later-life labor force participation: evidence from a large telecommunications firm», [Industrial & Labor Relations Review](#), vol. 56, no. 4, pp.

Snir, Raphael and Itzhak Harpaz (2004). «Attitudinal and demographic antecedents of workaholism», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no. 5, pp. 520-536.

Strum, Mary (2001). «Telework, telecommuting, virtual officing... redefining the 9-5 routine», *AFP Exchange*, vol. 21, no. 3, pp. 36-41.

Sullivan, Cath (2003). «What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking», *New Technology, Work, and Employment*, vol. 18, no. 3, pg. 158.

Taskin, Laurent and Patricia Vendramin (2005). *Le télétravail, une vague silencieuse*. Namur : Presses universitaires de Namur.

Thompson, Teo S. H., Vivien K. G. Lim and Sook Har Wai (1998). «An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel », *International Journal of Information Management*, October, pp. 329-343.

Thomsin, Laurence et Diane-Gabrielle Tremblay(2006) Le « mobile working » :De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail. *Interventions économiques*. No 34. [www.telug.ugam.ca/interventionseconomiques](http://www.telug.ugam.ca/interventionseconomiques)

Tietze, Suzanne and Gill Musson (2003). «The times and temporalities of home-based telework», *Personnel Review*, vol. 32, no. 4, pp. 438-458.

Tietze, Suzanne (2002). «When « Work » Comes « Home »: Coping Strategies of Teleworkers and their families», *Journal of Business Ethics*, vol. 41, no. 4, pp. 385-397.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, à paraître). Le télétravail. Dans *Encyclopédie Vuibert de l'informatique*. Paris: Vuibert.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille ? A paraître dans *Pistes*. (2007)

Tremblay, D.-G (2007) Le télétravail: Son évolution et les motifs d'exercice. Dans *Regards sur le travail*. Québec : Ministère du travail (revue en ligne). 8 p.

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006a). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of communication*. Vol. 31 no 2. octobre. 2006. Pp. 715-731

Tremblay, Diane-Gabrielle, Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006b). «Le télétravail : Une façon de concilier emploi et famille?», Note de recherche No 2006-03 de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Tremblay, D.-G., Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2006c). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? Dans *Enfance, Famille et générations*, en 2006.No 4. <http://www.erudit.org/revue/efg/>

Tremblay, Diane-Gabrielle , Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Interventions économiques*. No 34 [www.telug.ugam.ca/interventionseconomiques](http://www.telug.ugam.ca/interventionseconomiques)

Tremblay, D.-G. (2001), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Rapport de recherche Cefrio. 84 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2006). Telework : a new form of work organization and a contribution to work-life balance ? in *The 2007 Pfeiffer HRM Encyclopedia*. Edited by Bob Preziosi. USA: Pfeiffer Ed. Pp. 259-272.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). Virtual Communities of Practice : explaining different effects in two organizational contexts. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 30-3. pp. 367-382

Tremblay, D.-G. et C.H. Amherdt (2004). Travail en réseau et développement des compétences dans le secteur du multimédia. *Revue de Carriérologie*. Vol. 9, no 3-4. Pp. 551-577.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares. 340 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*. (Édition revue) Montréal: Éditions Saint-Martin/Télé-Université. 482 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). «Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16 nos 1, pp. 76-93.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). L'emploi des femmes et la division sexuelle du travail : évolution récente. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle (2004, dir.). *Travail et société; évolution et enjeux*. Québec: Presses de l'université du Québec. pp.357-409.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). «Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada», *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, no 4, pp.461-478.

USA Office of Personnel management. (2004), *The status of telework in the federal government. Report to the Congress*, Washington, Congress of the USAS, 20p.

Venkatraman, N., Tanriverdi, H. & Stokke, P. (1999). Is it working ? Working from home at Statoil, Norway, *European Management Journal*, 17(5), 513-531.

Verespej, Michael A. (2001). «The compelling case for telework », *Industry Week*, vol. 250, no. 122, pg. 23.

Vu, Uyen (2004). «Employees resistant to any form of computer video monitoring, study says», *Canadian HR Reporter*, vol. 17, no. 5, pg. 2.

Watad, Mahmoud M. and Peter C. Will (2003). «Telecommuting and organizational change: a middle-managers' perspective» *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 4, pp. 459-473.

Weaver Mc Closkey, Donna and Magid Igarria (2003). «Does « Out of Sight » Mean « Out of Mind »? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prospects of Telecommuters», *Information Resources Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 19-35.

Whitehouse, Gilliam, Chris Diamond and George Laferty (2002). «Assessing the benefits of telework: Australian case study evidence», *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 27, no. 3, pp. 257-268.

Wilson, Melanie and Anita Greenhill (2004). «Gender and teleworking identities in the risk society: a research agenda», *New Technology, Work, and Employment*, vol. 19, no. 3, pg. 207.