

ARTICLE DE RECHERCHE

Note d'actualité sur le télétravail

**Le télétravail :
Quels enjeux et avantages,
notamment en cette période de pandémie?**

**Diane-Gabrielle Tremblay,
Professeure, Université TÉLUQ (Université du Québec)
Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps
sociaux (www.teluq.ca/aruc-gats)
Courriel : dgtrembl@teluq.ca**

1. Introduction

Le télétravail suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques semaines dans le contexte du développement du coronavirus, alors qu'auparavant on y voyait surtout la perspective de réduire les déplacements et la consommation de pétrole, ainsi que la pollution qui s'ensuit, des objectifs de qualité de vie et de meilleure organisation du travail personnel (Tremblay, 2013, 2002), ou encore même de conciliation emploi-famille (Tremblay, 2019).

Il suscite aussi plus d'intérêt depuis quelques années en Europe, puisque la Commission européenne a adopté un accord-cadre sur le télétravail et nombre de pays ont suivi et développé des accords nationaux, ce qui a suscité un regain d'intérêt dans plusieurs pays. (Scaillerez et Tremblay, 2016). En fait, ce sont surtout les pays nordiques (Suède, Norvège, Finlande, Danemark...) qui sont les pays leaders en matière de télétravail, l'Europe du Sud étant plutôt en retard, alors que les États-Unis et le Canada se situent entre les deux.

Dans cet article, nous présentons d'abord la définition du télétravail et ses enjeux, nous traitons de sujets qui sont revenus en force avec ce désir de développer le télétravail actuellement, puis nous traitons plus largement des avantages et sources de satisfaction, ainsi que des sources d'insatisfaction ou de difficultés possibles. Nous évoquons aussi les changements que doivent faire les organisations et les gestionnaires pour gérer dans un contexte de télétravail.

2. Le télétravail; de quoi parle-t-on?

Il faut d'abord souligner que le télétravail recouvre des réalités très diverses et c'est pourquoi l'appellation de « travail mobile » est parfois utilisée, bien qu'elle ne soit pas toujours appropriée. On insiste alors davantage sur la diversité des lieux de travail, parfois pour un seul individu. Le télétravail fait habituellement référence au travail à distance du lieu principal ou du siège social de l'employeur, avec recours aux technologies de l'information, mais certains télétravailleurs ou « travailleurs mobiles » n'ont pas accès au lien Internet, alors que cela constitue un facteur important facilitant le télétravail.

Les études réalisées à ce jour permettent de distinguer divers modes de télétravail, outre le travail à domicile, et le travail mobile est certes l'une des formes qui sont en progression importante. En effet, certains considèrent le travail en espace de coworking, en centres d'affaires délocalisés ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise comme une forme de télétravail ou de travail mobile. On peut inclure aussi les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupées en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. Certains incluent également le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.) ainsi que le télécentre, ou l'espace de coworking, réunissant les employés de plusieurs entreprises, voire même le travail à l'hôtel. Certains considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation qui sont généralement chez des clients, mais travaillent parfois à domicile sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont aussi des télétravailleurs. On aurait ainsi trois grands groupes de télétravailleurs ou de travailleurs mobiles si l'on se base sur le lieu de travail : les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs qui sont habituellement chez des clients et ceux qui travaillent dans des centres d'affaires délocalisés ou dans des espaces de coworking.

La diversité des définitions rend difficile la quantification du phénomène du travail mobile, comme du télétravail. Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné (Felstead et Jewson, 2000). Les taux oscillent autour de

10 % dans nombre de pays aujourd'hui, mais on parle souvent de télétravail occasionnel ou pendulaire (quelques jours par semaine), de télétravail informel, et parfois les salariés doivent obtenir l'autorisation chaque fois qu'ils souhaitent faire du télétravail. Vu l'intérêt suscité soudainement pour le télétravail, avec cette crise de la COVID-19, on peut penser que le télétravail se développera ou se maintiendra après la crise, mais il n'en avait pourtant pas été ainsi après la crise du SRAS en 2003.

3. Qui le pratique?

Certaines études présentent des taux allant de 2 % jusqu'à 18 % de la population active qui serait en situation de télétravail; il faut donc noter la diversité des pourcentages évoqués quant au télétravail et au travail mobile.

Selon plusieurs auteurs (Taskin et Tremblay, 2010; Hafer, 1992), de multiples emplois peuvent s'accomplir grâce au télétravail si l'employé s'absente du bureau seulement d'une à deux journées par semaine, alors que le télétravail à temps plein ne pourrait s'appliquer qu'à des tâches n'exigeant pas de contacts physiques avec les collègues. Parmi les groupes les plus touchés par le télétravail, mentionnons les cadres (qui le font surtout en début et fin de journée), les professionnels, certains techniciens ou autres. Le développement des technologies rend la possibilité de faire du télétravail encore plus forte aujourd'hui, alors qu'un grand nombre de personnes disposent d'un ordinateur personnel et d'une bonne connexion Internet.

Comme plusieurs écrits soulèvent la possibilité d'inconvénients dans le télétravail, il est important de connaître le degré de satisfaction, les avantages et inconvénients. Disons d'entrée de jeu que la très grande majorité des télétravailleurs sont satisfaits, selon les enquêtes passées, mais il faut dire qu'ils étaient aussi volontaires pour ce faire, alors qu'en contexte de crise, la situation est différente, souvent imposée par l'employeur et la situation. Voyons cela plus en détail.

4. Avantages et inconvénients

Certaines études, dont celle de Felstead et Jewson (2000), indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales ou personnelles, 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 lorsque celui-ci est pratiqué à domicile. La situation actuelle peut certes faire apparaître ce problème, puisque les enfants ne sont pas à l'école, et que ceci peut poser problème aux parents qui veulent faire du télétravail. Cependant, les études passées (dont Tremblay, 2013, 2003, Cefrio, 2001) ont montré que cette situation ne perdure pas, et on ne fait état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. La même situation sera sans doute observée avec le confinement en raison de la crise du coronavirus et l'obligation pour plusieurs de travailler à domicile. De manière générale toutefois, les recherches ont montré que les participants considèrent que les avantages du télétravail compensent largement les inconvénients, de sorte qu'on pourrait imaginer qu'il continuera au-delà de la période de crise actuelle.

Certaines recherches indiquent que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les personnes qui sont à temps plein à domicile (Cefrio, 2001; Tremblay, 2001, 2001a); les femmes seraient ainsi un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient du télétravail. Certains considèrent aussi l'isolement ou le fait de travailler davantage ou trop comme un

autre inconvénient et, avec le contexte de pandémie, le risque d'isolement est certes accru. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur et avec le contexte de stress actuel, ce ne sera pas nécessairement le cas, bien qu'il apparaisse dans certaines études sur le télétravail.

À l'inverse, 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. 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, selon nos recherches, bon nombre de personnes semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner leurs activités. Parmi les autres inconvénients observés, certaines études notent la difficulté à se concentrer dans le contexte du domicile. Pourtant, la plupart des recherches réalisées indiquent que si l'on tient compte des interruptions au bureau (pause-café, collègues qui viennent bavarder ou autre), le contexte du domicile est souvent plus propice à la concentration et certaines recherches font état d'un accroissement important de la productivité et de la qualité du travail (Cefrio, 2001, Tremblay, 2013, 2002). Le contexte actuel de stress associé au coronavirus pourrait toutefois signifier une moindre productivité et une plus grande difficulté à se concentrer.

D'ailleurs, pour assurer cette productivité et une bonne ou une meilleure qualité du travail, l'employeur doit prévoir les outils techniques nécessaires : pas seulement les ordinateurs portables, mais parfois aussi des liens solides et forts avec les serveurs ou bases de données de l'organisation, ainsi que la sécurité des informations qui pourraient être utilisées ou échangées à distance. Pour éviter le sentiment d'isolement, on prévoira aussi des outils de communication et de travail à distance afin que les équipes travaillant sur des projets conjoints puissent échanger de l'information, se rencontrer « en ligne » et même travailler sur des documents communs.

Les gestionnaires doivent aussi s'adapter au nouveau contexte (Taskin et Tremblay, 2010). En effet, alors que plusieurs pratiquent encore la gestion « à vue », fondée sur le contrôle et la surveillance des personnes, ils doivent passer à une gestion par objectifs et par résultats. On doit fixer des attentes et objectifs clairs, puis vérifier les résultats, sans contrôle permanent. Cela signifie que le gestionnaire doit pouvoir faire confiance aux membres de son équipe et être capable de gérer en fonction des objectifs et résultats.

Bref, bien que le télétravail soit actuellement introduit en contexte de crise et que la préparation n'a pas été très longue dans la plupart des cas, il faut reconnaître que bon nombre d'organisations fonctionnaient déjà avec une bonne dose de télétravail et que nombre de professionnels et de cadres, comme d'agents de bureau, sont en mesure de réaliser leur travail depuis leur domicile.

L'expérimentation à grande échelle qu'offre cette période de pandémie pourrait certes conduire un certain nombre d'organisations à maintenir la pratique du télétravail, même s'il faut aussi reconnaître que le télétravail ne peut s'appliquer à tous les types d'emplois. Aussi, nombre d'organisations avaient même reculé dans la pratique du télétravail autour des années 2000, mettant plutôt en avant un modèle de travail collaboratif, en équipe, devant favoriser la créativité et l'innovation. On peut donc s'attendre à ce que le télétravail progresse dans certaines organisations après la période de pandémie, mais on peut aussi penser que l'être humain étant un « être social », et la créativité étant souvent favorisée par la mise en commun d'idées et l'échange, la progression ne sera peut-être pas si élevée, comme elle ne l'avait pas

été au lendemain du SRAS en 2003. La progression sera sans doute réelle, mais peut-être sur une base occasionnelle, quelques jours par semaine ou par mois, tout ceci dépendant bien sûr des catégories professionnelles et des secteurs d'activité.

RÉFÉRENCES

CEFRIO (2001). *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur.

Chapman, A.J. et al. (1995), The Organizational Implications of Teleworking, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10 : 229-248.

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

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

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

Huws, U., B.K. Werner et S. Robinson (1990), *Telework: Towards the Elusive Office*, Londres : John Wiley & Sons, collection Information Systems Series, 266 p.

Institute for Employment Studies (2001), *eWork in Europe; The Emergence 18 Country Employer Survey*, Brighton. 84 p.

Kurkland Nancy B. et Bailey Diane.E. (1999), *Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime* Organizational Dynamics. Autumn.pp53-68.

Pichault, F. et Grosjean , S. (1998), *Du télétravail au travail à distance*. Namur : Fonds national de la recherche collective. 146 p.

Scaillerez, Arnaud et Diane-Gabrielle Tremblay (2016), Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *Revue des organisations responsables*, vol. 11, n° 1, p. 21-31.

Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010), Comment gérer les télétravailleurs?, revue *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 88-96.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2013), Telework, dans Smith, Vicki (dir.), *Sociology of Work: an Encyclopedia* (p. 871-872), Thousand Oaks, California : SAGE Reference.

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

Tremblay, D.-G. (2001a), Le télétravail : définitions et enjeux, dans Cefrio, *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*, Montréal, IQ éditeur et CEFRIO, p. 23-32.

Tremblay, D.-G. (2002), Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers, *Women in Management*. Manchester: MCB Press, volume 17, issue 3/4, p157-170.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2003), Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada, *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, n° 4, p. 461-478.

Tremblay, D.-G. (2003a), *Le télétravail; ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille*, notes de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, n° 2003-10. Disponible sur : www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2013), TeleWork, dans Smith, Vicki (dir.), *Sociology of Work: an Encyclopedia* (p.871-872), Thousand Oaks, California : SAGE Reference.

Tremblay, D.-G. (2019), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Toulouse, Editions Octares et Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2006), Le télétravail, *Encyclopédie Vuibert de l'informatique*, Paris : Vuibert.