

Réussir en télétravail : les caractéristiques individuelles et du milieu familial

par Victor HAINES, professeur – Montréal, Canada
et Martine ARCHAMBAULT, étudiante M.Sc. – Université de Sherbrooke

Résumé :

Pour intervenir au sein d'une organisation ou d'une unité administrative qui fonctionne en mode télétravail, il importe d'avoir accès à un cadre de référence qui présente les caractéristiques particulières de cette innovation sociale. L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines au télétravail à domicile exige ensuite de bien comprendre les caractéristiques individuelles et du milieu familial qui améliorent les chances de réussite en télétravail. Cet article présente et explique les relations possibles entre ces caractéristiques et la satisfaction et le rendement en télétravail.

Selon des données provenant de diverses sources, le télétravail est encore un phénomène en émergence (Boivin, Rivard et Aubert, 1996). Au Québec, on estime que 180 000 personnes ont déjà choisi cette voie, et ce nombre s'accroîtrait de 5 pour cent par année (Les Affaires, 1996). La flexibilité du lieu de travail, désormais rendue possible avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, permet des gains de productivité, une réduction des frais généraux ainsi que de nouvelles possibilités d'emploi pour les personnes handicapées et les travailleurs des zones rurales isolées, ce qui procure un avantage de recrutement (Pinsonneault et Boisvert, 1996).

Avec la progression du télétravail, il apparaît de plus en plus urgent d'établir les conditions de réussite requises pour bénéficier pleinement des avantages que procure cette innovation sociale. Selon plusieurs témoignages, le télétravail exige une nouvelle approche d'encadrement et d'appréciation du rendement. Il apparaît également que le télétravail à domicile fonctionne mieux lorsque l'aménagement est choisi par l'employé sur une base volontaire, qu'une formation est prévue et que le télétravailleur bénéficie d'un appui technique soutenu.

Fondée sur les résultats d'une étude réalisée auprès de 16 travailleurs à domicile, St-Onge et Lagassé (1996) présentent six catégories de conditions de succès du télétravail, soit les caractéristiques des employés, de la famille, des conditions de travail, des emplois, du supérieur immédiat et de l'organisation. Dans le présent article, nous identifions les caractéristiques des employés et du milieu familial qui semblent les plus significatives en télétravail. Ces deux catégories de variables sont fréquemment mentionnées dans les études et pourraient expliquer une forte proportion de la variance dans les indicateurs de succès en télétravail. Soulignons que la notion de réussite en télétravail fait référence ici à la satisfaction à l'égard

de la situation de télétravail et à l'amélioration du rendement en situation de télétravail.

Mais pourquoi la réussite en télétravail comporte-t-elle des exigences différentes de la réussite en situation de travail en entreprise? La réponse à cette question se révèle d'elle-même à l'examen des caractéristiques particulières du télétravail.

Caractéristiques particulières du télétravail

Selon un observateur (Barcelo, 1994), le télétravail représente un «phénomène radical de transformation des entreprises et des organisations. Comparées à lui, les thématiques à la mode de la rationalisation et de l'aplatissement organisationnels paraîtront comme de la guimauve». Le déplacement des activités productives du milieu de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci comporte des modifications dans le contexte de travail et aussi dans la façon dont se réalise le travail. Nous présentons les composantes du télétravail à l'intérieur de quatre dimensions majeures, à savoir, l'encadrement à distance, l'isolement social, le travail à domicile et la communication à distance.

Encadrement à distance

Avec la délocalisation des activités professionnelles, le télétravail éloigne la personne qui accomplit le travail de la personne qui l'encadre. Dans ce contexte, les télétravailleurs se sentent plus libres par rapport à la hiérarchie (Armellino et Montandreaux, 1995). Le travail est aussi moins structuré car il s'exerce moins de contrôle sur les niveaux de production. À l'écart (ou à l'abri) d'une supervision directe et constante, le télétravailleur peut jouir d'un surcroît d'autonomie, de liberté d'action et de souplesse dans l'organisation et l'aménagement de son temps de travail (commencer plus tôt ou finir plus tard, travailler la fin de semaine, etc.) ainsi que dans le choix des processus de travail (Shamir et Salomon, 1985).

L'encadrement à distance comporte normalement moins d'interactions entre le télétravailleur et son supérieur hiérarchique. Pour le supérieur, la coordination devient alors plus difficile tandis que la mobilisation de l'ensemble des employés représente un défi de taille. Pour le télétravailleur, le remplacement des interactions en personne par des interactions basées sur l'électronique aurait comme effet de réduire la quantité de rétroaction qu'il reçoit de la part de son supérieur (Shamir et Salomon, 1985). N'oublions pas qu'en général le supérieur hiérarchique représente une source importante de rétroaction. Par conséquent, le fait de recevoir une information moins complète de son supérieur pourrait occasionner une ambiguïté de rôles et augmenter le stress.

L'encadrement à distance exige plus souvent qu'autrement une gestion du rendement axée sur les résultats plutôt que sur les comportements ou les caractéristiques personnelles de l'employé (Shamir et Salomon, 1985). Ainsi, comme l'affirment St-Onge et Lagassé (1996), en situation de télétravail les facteurs comme la personnalité, la façon de s'habiller, la qualité de la relation avec le superviseur sont moins susceptibles de biaiser la cote de rendement. Le supérieur, qui exerce moins de contrôle sur la façon de réaliser le travail, doit ainsi recourir à des critères plus objectifs pour porter un jugement sur le rendement de l'employé. Selon Olson (1989), l'encadrement à distance engendre une formalisation de la relation entre l'employé et son supérieur hiérarchique. Ainsi, en télétravail, les mécanismes informels d'encadrement seraient substitués par des mécanismes plus formels.

Isolement social

Éloigné physiquement de l'entreprise et de son système social, le télétravailleur a généralement moins de contacts sociaux avec ses collègues de travail et ses clients. Comme

l'indiquent Armellino et Montandreau (1995), «le télétravailleur à domicile se trouve dans une position de retrait par rapport à toute une vie interne de l'entreprise». La réduction des contacts sociaux réduit la quantité de rétroaction qu'il reçoit en relation avec son travail (Shamir et Salomon, 1985). Certains télétravailleurs se plaignent alors du «manque d'information sur ce qui se passe «au bureau» tant en ce qui concerne leur travail que l'entreprise en général» (St-Onge et Lagassé, 1996).

Autre caractéristique du travail à distance, les activités professionnelles se réalisent davantage sur une base individuelle qu'en équipe. L'organisation du travail sur une base individuelle pourrait réduire la variété des tâches accomplies en télétravail (Shamir et Salomon, 1985). Les tâches plus complexes, qui exigent l'implication de tous les membres d'une équipe de travail, pourraient être attribuées plus fréquemment à des employés en entreprise (Pratt, 1984). Sachant que la complexité et le travail en collaboration avec d'autres personnes sont des facteurs d'enrichissement, le télétravail est désavantagé par rapport au travail en entreprise. Bailyn (1989), pour sa part, observe que les projets d'envergure ont plus de chances d'être assignés au personnel en entreprise. En somme, le télétravail réalisé principalement sur une base individuelle pourrait être plus souvent dénué de sens que le travail en entreprise réalisé en équipe (Shamir et Salomon, 1985).

Éloigné physiquement de l'entreprise, le télétravailleur aurait moins conscience des impacts de ses activités professionnelles sur le travail et la vie et des autres. Pour cette raison, la perception de l'importance de ses propres activités professionnelles (*task significance*) risque d'être réduite (Shamir et Salomon, 1985). Ceci pourrait contribuer à réduire sa motivation au travail.

Finalement, le télétravailleur, éloigné de son système social, ne bénéficie généralement pas de la même intensité de support social que le travailleur en entreprise, ce qui pourrait affaiblir son système de défense contre le stress (Shamir et Salomon, 1985). L'isolement social pourrait également nuire à la socialisation du télétravailleur (Shamir et Salomon, 1985). Par ailleurs, moins exposé aux normes du groupe, le télétravailleur pourrait avoir tendance à sur-travailler.

Travail à domicile

Le travail à domicile est la forme la plus répandue de télétravail. Pour l'employé, le rapprochement des activités professionnelles de son milieu de vie a comme avantage de réduire la quantité de temps passé à faire la navette entre le domicile et son milieu de travail. Le fait d'éviter les rigueurs et les coûts du voyage quotidien pourrait contribuer à diminuer son niveau de stress (Olson, 1983; Olson et Primps, 1984; Shamir et Salomon, 1985; Weiss, 1984). Deux autres composantes du travail à domicile sont aussi susceptibles de réduire le stress. Premièrement, l'employé qui accomplit ses activités professionnelles à son domicile se trouve moins exposé aux interférences et aux interruptions habituelles du travail en entreprise. Deuxièmement, le télétravailleur a également l'opportunité de choisir les heures de travail qui lui conviennent mieux.

Le travail réalisé à domicile suscite la problématique de la conciliation emploi-famille. Selon la charge parentale, le travail en milieu familial peut contribuer soit à réduire ou à augmenter le conflit emploi-famille (Shamir et Salomon, 1985). Le télétravailleur exerce un meilleur contrôle sur l'allocation de son temps, ce qui lui permet de moduler son horaire de travail en fonction de ses responsabilités parentales. Par ailleurs, le télétravailleur, qui passe moins de temps à faire la navette entre le domicile et le bureau, dispose de plus de temps pour assumer ses responsabilités familiales. Malgré ces composantes du télétravail qui sont propices à la conciliation emploi-famille, d'autres composantes du télétravail sont de nature à engendrer un conflit emploi-famille. Mentionnons premièrement que la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée est moins évidente en situation de télétravail à domicile.

Selon une enquête (Katz, 1987), le télétravailleur doit parfois composer avec les dérangements causés par les membres de la famille. Par ailleurs, le télétravailleur pourrait ressentir des pressions pour réaliser des tâches ménagères tandis qu'il se trouve à son domicile (Duxbury, Higgins et Irving, 1987; Katz, 1987). Enfin, une étude récente (Guérin, St-Onge, Chevalier, Denault et Deschamps, 1997) indique que le télétravail contribue à accroître le conflit emploi-famille.

Le caractère plus ou moins aliénant du télétravail à domicile est difficile à établir avec certitude. Placé en situation de travail à domicile, le télétravailleur s'approprie son milieu de travail, son horaire de travail et ses outils de travail; ce qui pourrait contribuer à réduire son sentiment d'aliénation (Shamir et Salomon, 1985). En révélant que le sentiment de contrôle et de responsabilité augmentent en situation de télétravail, une enquête réalisée auprès de 140 employés appuie cette relation possible entre le télétravail et la réduction du sentiment d'aliénation (Katz, 1987). En contrepartie, le travail à domicile pourrait accroître le sentiment d'aliénation dans la mesure où le télétravailleur se trouve exposé à des stéréotypes à l'effet que «la personne qui travaille à la maison, ne travaille pas vraiment» (Shamir et Salomon, 1985). L'étude de Christensen (1987) mentionne le manque de crédibilité comme inconvénient majeur du travail à domicile. Les perceptions et les stéréotypes qui entourent le travail à domicile pourraient donc vraisemblablement occasionner chez le télétravailleur une remise en question, une crise d'identité (Shamir et Salomon, 1985), ou même un sentiment de culpabilité (Pratt, 1984).

Mentionnons finalement deux inconvénients possibles du télétravail à domicile. Premièrement, ne bénéficiant pas d'autant de visibilité, le télétravailleur pourrait percevoir un impact négatif de l'éloignement physique de l'entreprise sur ses chances d'avancement (Christensen, 1987; Olson, 1983). Deuxièmement, le télétravail pourrait comporter le risque d'une dégradation des compétences professionnelles du télétravailleur (Marot, 1991). Les échanges moins fréquents avec ses collègues de travail pourraient ralentir son développement professionnel (Olson, 1983).

Communication à distance

La coordination des activités en situation de télétravail se réalise surtout par téléphone ou par terminal informatique, ce qui implique moins d'interactions qu'en mode «face-à-face». Les technologies de télécommunication sont plus efficaces pour transmettre le contenu d'un message que pour transmettre d'autres aspects d'un message (i.e., timbre de la voix, communication non verbale). Pour utiliser une autre formulation, «les échanges désincarnés par vidéotextes ne sont pas des substituts à des échanges face-à-face» (La Presse, 1997). Par conséquent, la communication à distance pourrait réduire la qualité de la rétroaction que reçoit le télétravailleur à propos de la réalisation de son travail (Shamir et Salomon, 1985).

Caractéristiques individuelles et familiales influençant le succès en télétravail

À la lumière des distinctions importantes entre le travail traditionnel et le télétravail, nous sommes en mesure d'affirmer que la réussite en télétravail comporte probablement des exigences nouvelles qui justifient l'exploration des caractéristiques individuelles et familiales adaptées à cette innovation sociale.

Malgré l'abondance de documentation portant sur le phénomène du télétravail, peu d'études empiriques s'intéressent aux conditions de réussite du télétravail. Les travaux antérieurs décrivent les caractéristiques du télétravail en mentionnant parfois quelques conditions de réussite en télétravail. Si les renseignements sur les conditions générales de réussite en

télétravail sont rares, les indications concernant les facteurs individuels de réussite en télétravail sont le sont encore davantage. Pourtant, la dimension sociale du télétravail constitue plus souvent un facteur de blocage que les facteurs technologiques. En formulant des propositions sur le profil de succès en télétravail, les organisations pourront adapter leur système de dotation interne et externe à cette nouvelle réalité. Par ailleurs, les employés qui oeuvrent dans des postes concernés par le télétravail pourront décider de relocaliser sur la base de ces renseignements.

Caractéristiques individuelles de personnalité

Gestion de soi

La gestion de soi (*self-management*) représente le processus par lequel une personne manifeste des comportements d'autocontrôle, d'autodiscipline, d'autorégulation, d'autoleadership et d'autorenforcement. Il s'agit, en quelque sorte, de l'influence exercée sur sa propre personne. On compare également la gestion de soi à un système interne de contrôle de soi (Manz, 1986). Développé initialement par Luthans et Davis (1979), le concept de la gestion de soi s'observe à travers des comportements comme la détermination d'objectifs et de directives personnelles pour les atteindre, ainsi que l'auto-évaluation du progrès, l'auto-administration de conséquences et le développement de plans d'action (Manz et Sims, 1980).

Présentée comme un substitut au leadership, l'adoption de stratégies propres à la gestion de soi pourrait représenter un facteur de succès en situation de télétravail, caractérisée par une supervision à distance. En effet, l'individu qui manifeste fréquemment des comportements de gestion de soi devrait être en mesure de surmonter plus aisément les obstacles qui se présentent en télétravail. Par ailleurs, la personne qui est en mesure de structurer et d'orienter ses propres comportements devrait bien fonctionner en l'absence de supervision et de contrôle externe directs. Ayant recours à un concept similaire à la gestion de soi, Pratt (1984) trouva une relation positive entre l'autodiscipline et le succès en situation de télétravail. Par ailleurs, les témoignages présentés par St-Onge et Lagassé (1996) situent l'importance d'être capable de s'imposer une routine de travail en situation de télétravail et de travailler seul, sans encadrement et sans appui.

Implication au travail

L'implication au travail se définit comme le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou par l'importance que prend le travail dans l'image de soi (Lodhal et Kejner, 1965). Kanungo (1982) établit une distinction entre l'implication au travail (*work involvement*) et l'implication dans un emploi (*job involvement*). La première dimension fait référence à l'importance du travail en général dans la vie d'un individu en relation avec les autres aspects importants de sa vie. La seconde dimension renvoie à la perception de son emploi particulier et au fait que ce dernier peut satisfaire ses besoins.

Pour développer un cadre explicatif du succès en situation de télétravail, l'implication au travail pourrait s'avérer une variable importante. Notons que l'implication au travail repose moins sur les circonstances actuelles de l'emploi et davantage sur la socialisation de l'individu. En situation de télétravail, nous pouvons anticiper qu'un individu pour qui le travail n'occupe pas une place prépondérante dans sa vie pourrait être plus satisfait en ayant la possibilité de passer plus de temps à son domicile. Par contre, en télétravail à domicile, ce même individu pourrait avoir davantage de difficulté à investir le temps et l'énergie requis dans son travail (Salomon et Shamir, 1985).

Extraversion / introversion

La personne extravertie a tendance à diriger son attention vers le monde extérieur, sur les personnes et l'environnement. Elle est sociable, aime rire et s'amuser, laisse paraître ses sentiments et son caractère, recherche les échanges affectifs et intellectuels avec les autres et s'épanouit à leur contact. Les personnes extraverties préfèrent généralement communiquer par la parole plutôt que par l'écriture et ont tendance à l'action (MBTI, basé sur la théorie de C.G. Jung). Pour H.J. Eysenck, l'extraversion est l'un des pôles d'une dimension bipolaire dont l'autre est l'introversion. La personne introvertie a tendance à diriger son attention vers son propre monde intérieur et se sent plus à l'aise quand son travail demande que l'activité ait lieu tranquillement dans sa tête.

La personne extravertie, qui recherche les contacts avec les autres, est susceptible d'être moins satisfaite en situation de télétravail, laquelle se caractérise entre autres par un plus grand isolement social. La personne introvertie, qui a tendance à diriger son énergie vers son propre monde intérieur, peut être, quant à elle, mieux adaptée pour composer avec les caractéristiques du télétravail.

Perfectionnisme

Le concept de perfectionnisme n'a pas reçu de définition précise et spécifique. La littérature identifie cependant un certain nombre de dimensions importantes à ce concept. L'aspect central relevé par plusieurs auteurs consiste en la détermination d'objectifs personnels excessivement élevés chez les individus perfectionnistes (Burns, 1980; Hamachek, 1978; Hollander, 1965), souvent accompagnée d'une tendance excessive à l'auto-critique. D'autres aspects du concept, tels qu'un vague sentiment de doute face à son rendement, l'importance accordée aux attentes des parents et à l'évaluation que ces derniers portent à leur égard, une emphase mise sur l'ordre, la précision, l'organisation ont été relevés comme déterminants dans la littérature.

En ce qui a trait au télétravail, une forte tendance au perfectionnisme pourrait provoquer, chez un individu, une difficulté à modérer ses activités professionnelles alors que le lieu de travail se trouve à proximité. Ainsi, certains télétravailleurs auraient tendance à sur-travailler en situation de télétravail (Duxbury, Higgins et Mills, 1995; Robertson, 1994), ce qui pourrait se répercuter sur leur qualité de vie et leur santé physique et mentale. Cependant, puisque le télétravail implique une évaluation du rendement axée sur les résultats et que les perfectionnistes ont tendance à se fixer des objectifs personnels excessivement élevés, ces derniers connaîtraient possiblement une amélioration de leur rendement en situation de télétravail, en consacrant davantage d'heures à la réalisation d'un projet ou d'une activité qu'en situation de travail en entreprise.

Estime de soi

Cette variable a été l'objet de nombreuses recherches, notamment en psychologie du travail, sans toutefois avoir été proposée comme une variable susceptible d'influer sur le succès en situation de télétravail. Selon plusieurs auteurs, l'estime de soi peut être définie comme étant une auto-évaluation que les individus portent et maintiennent à l'égard d'eux-mêmes (Coopersmith 1967; Korman 1976; Pierce Gardner, Cummings et Dunham, 1989; Wells and Marwell 1976;). Elle exprime une attitude d'approbation ou de désapprobation de soi; c'est une évaluation personnelle reflétant ce que les gens pensent d'eux-mêmes en tant qu'individus. Ce concept indique dans quelle mesure les individus se croient capables et importants, reflétant une évaluation personnelle de leur propre valeur.

Le télétravail et l'encadrement à distance qui le caractérise pourraient occasionner davantage de conflits de rôles et d'ambiguïté. Plusieurs recherches ont démontré un lien entre l'ambiguïté / le conflit de rôles et la satisfaction / le rendement des employés (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964; Morris et Snyder, 1979; Szilagyi, 1977). De plus, d'autres auteurs ont démontré que sous des conditions de fortes pressions reliées aux rôles, les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes performant moins bien comparativement aux individus ayant une forte estime d'eux-mêmes (Wells et Marwell, 1976). Par définition (Kahn et al., 1964), l'ambiguïté et le conflit de rôles sont générés principalement par des événements externes à l'individu (ex.: rétroaction insuffisante, directives conflictuelles). Donc, les individus ayant une haute estime d'eux-mêmes seraient moins vulnérables à leurs effets négatifs et inversement pour les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes.

Les études ont également permis de démontrer que les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes ont tendance à compter moins sur leur environnement de travail et davantage sur leurs propres perceptions pour guider leurs comportements au travail (Tharenou, 1979; Weiss, 1977). Ainsi, les individus ayant une forte estime d'eux-mêmes se percevraient généralement comme étant plus compétents et seraient donc moins dépendants de la reconnaissance de leur rendement par l'environnement de travail.

Le télétravail, réalisé principalement à domicile, se caractérise par l'encadrement et la communication à distance ainsi que par l'isolement social. Ces particularités requièrent d'un individu qu'il soit en mesure de fonctionner efficacement en recevant notamment une rétroaction plus limitée qu'en situation de travail traditionnelle. En situation de télétravail, la personne qui a confiance en ses moyens sera moins vulnérable, moins sensible à l'influence des personnes dans son entourage et fera plus confiance en ses propres perceptions. L'estime de soi pourrait également favoriser le maintien des efforts en dépit des stéréotypes à l'effet que «la personne qui travaille à la maison ne travaille pas vraiment».

Caractéristiques individuelles reliées à l'emploi

Qualifications générales et particulières

Les qualifications particulières confèrent au télétravailleur un pouvoir de négociation auprès de son employeur (Olson, 1983; Pratt, 1984). Selon Olson et Primps (1984), les individus qualifiés sont perçus par l'organisation comme des ressources difficilement remplaçables, ce qui leur permet d'accroître leur autonomie en situation de télétravail et ainsi leur qualité de vie au travail. De plus, selon St-Onge et Lagassé (1995), le télétravailleur doit avoir une très bonne connaissance du travail, puisqu'il est appelé à travailler principalement sur une base individuelle. Un individu peu qualifié ne serait pas en mesure d'effectuer ses activités avec autant d'aisance qu'un individu qui maîtrise parfaitement bien son travail.

Certaines qualifications particulières pourraient également améliorer les chances de réussite en télétravail. La compréhension des systèmes informatiques et des systèmes de télécommunication représente certainement un atout non négligeable. Un travailleur peu familier avec les outils informatiques se trouverait en position de vulnérabilité. Pour être efficace en situation de télétravail, l'employé doit aussi être en mesure de communiquer efficacement par téléphone, téléconférence ou par courrier électronique (Katz, 1987).

Compréhension de l'organisation

La compréhension du fonctionnement de l'organisation, de ses normes implicites, de son contexte politique et de ses réseaux de communication pourrait s'avérer une condition importante de succès en télétravail (Kanarek, 1994). Tandis que les réseaux de communi-

cation se développent lentement, Katz (1987) soutient que les employés ayant plus d'ancienneté réussiront mieux en situation de télétravail que les employés ayant moins d'ancienneté qui fonctionnent avec un réseau de communication moins développé. Une étude, cependant, ne trouve pas une relation significative entre l'ancienneté des télétravailleurs et leur satisfaction et leur rendement en télétravail (Hartman, Stoner et Arora, 1991).

Perspective de carrière

L'étude de Pratt (1984) montre que les télétravailleurs peuvent percevoir que leur éloignement du milieu de travail nuit à la progression de leur carrière. Les interactions moins fréquentes et la visibilité réduite («loin des yeux, loin du coeur») sont des composantes du télétravail qui, selon certains témoignages (Olson, 1983), peuvent avoir des conséquences négatives sur la carrière.

Katz (1987) soutient que l'employé qui perçoit le télétravail comme un tremplin à l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels et désirable dans son plan de développement de carrière aura plus de succès en situation de télétravail.

Caractéristiques socio-démographiques

Niveau de scolarité

Les employés plus scolarisés ont eu à développer certaines habiletés leur permettant de travailler de façon autonome. Puisque le télétravail est effectué sans supervision directe et de façon plus autonome, une personne plus scolarisée pourrait être mieux adaptée à ce mode de travail. Une étude, cependant, n'a pas trouvé de relations significatives entre la scolarité et la satisfaction ou le rendement en situation de télétravail (Hartman, Stoner et Arora, 1991).

État civil

Les hommes et les femmes pour qui la vie sociale du bureau est importante pourraient être moins satisfaits de leur situation de télétravail (Pratt, 1984). Cette variable est apparue importante dans l'étude de Christensen (1987) où plusieurs répondants affirmaient que le travail à domicile ne conviendrait pas à la personne célibataire, qui ressentirait davantage l'isolement social qui accompagne cette forme de travail.

Caractéristiques familiales influençant le succès en télétravail

Responsabilités parentales

Selon certains observateurs (Pinsonneault et Boisvert, 1996; Statistique Canada, 1995), le télétravail facilite la conciliation entre le travail et la vie privée. À titre d'exemple, un auteur décrit que le télétravail accroît la flexibilité et permet un meilleur contrôle du temps pour équilibrer emploi et vie familiale (Codère, 1995). La conception du télétravail comme mesure facilitante pour les employés ayant des responsabilités parentales est cependant contestée. Une étude exploratoire (Christensen, 1987) témoigne des nombreuses difficultés à concilier emploi et famille qui surviennent en situation de travail à domicile. Dans une étude subséquente (Duxbury, Higgins et Mills, 1995), les répondants qui faisaient usage d'un

aménagement de télétravail «partiel» (*after-hours telecommuting*) avaient tendance à sur-travailler et ressentait un conflit emploi-famille plus prononcé que les répondants qui n'utilisaient pas cet aménagement. Par ailleurs, une étude récente (Guérin, St-Onge, Chevalier, Denault et Deschamps, 1997) révèle une aggravation du conflit emploi-famille en situation de télétravail. Les témoignages recueillis par Armellino et Montandreau (1995) et par St-Onge et Lagassé (1996) illustrent, par ailleurs, les difficultés qui résultent de la combinaison du télétravail et des responsabilités parentales.

Appui de la famille

Selon certains témoignages, lorsque les membres de la famille supportent l'initiative de télétravail, les chances de succès seront supérieures (Pinsonneault et Boisvert, 1996; St-Onge et Lagassé, 1996). Une étude, cependant, ne trouve pas une relation significative entre le support de la famille et la satisfaction ou le rendement en télétravail (Hartman, Stoner et Arora, 1991). Par contre, cette même étude révèle que les interruptions au travail provoquées par les membres de la famille ont une influence négative sur la satisfaction en télétravail.

Accès à des services de garde

En situation de télétravail, les besoins en matière de services de garde demeurent (Christensen, 1987). Le télétravailleur ne peut réaliser ses activités professionnelles et s'occuper en même temps de ses enfants. Par conséquent, il importe que des services de garde de qualité soient accessibles au télétravailleur qui assume des responsabilités parentales. Notons cependant qu'une étude ne trouvait pas de relations significatives entre les services de garde (accès et prix) et la satisfaction ou le rendement en situation de télétravail (Hartman, Stoner et Arora, 1991).

Conclusion

Le télétravail représente un aménagement qui change la façon dont se réalise le travail dans nos sociétés. Il importe donc d'évaluer la pertinence de plusieurs des pratiques de gestion au sein des organisations qui font appel au télétravail. La gestion des ressources humaines, qui s'est développée avec l'industrialisation et le travail salarié en entreprise, doit notamment s'ajuster à la réalité du télétravail en modifiant ses pratiques de planification, d'analyse d'emplois, de recrutement, de sélection et de gestion des carrières.

En développant une meilleure compréhension des facteurs de succès en télétravail, les professionnels des ressources humaines pourront intervenir plus efficacement pour favoriser le succès d'un tel aménagement. Pour prendre de bonnes décisions de sélection et pour intervenir adéquatement auprès des personnes qui se questionnent sur leur capacité à bien fonctionner en télétravail, il importe surtout d'identifier les caractéristiques individuelles et familiales favorables à la réussite en télétravail.

Cet article présentait plusieurs caractéristiques individuelles et familiales susceptibles de prédire le succès en situation de télétravail. La prochaine étape consistera à vérifier empiriquement lesquelles de ces variables sont les plus significatives à cet égard.

Références

- Armellino, L., et Montandreau, V. (1995) Autonome ou dépendant, quelle identité professionnelle pour le télétravailleur? *Psychologie du travail et des organisations*, 1(4), 36-47.
- Bailyn, Lotte (1989) Toward the Perfect Workplace? *Communications of the ACM*, April, 32(4),

- Barcelo, Y. (1994) L'organisation éclatée, Les Affaires, Samedi, 2 juillet, T1.
- Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B. (1996) «Le télétravail, un phénomène en émergence», *Gestion*, 21(2), 68-75.
- Burns, D.D. (1980) The perfectionist's script for self-defeat, *Psychology Today*, novembre, 34-51.
- Christensen, K.E. (1987) Impacts of computer-mediated home-based work on women and their families. Office of Technology Assessment. June.
- Codère, Yves (1995) Le télétravail: incidences sur la G.R.H., *Info Ressources Humaines*, juin/juillet, 18-19, 28.
- Coopersmith, J. (1967) *The antecedents of self-esteem*, San Francisco, Freeman.
- Duxbury, L.E., Higgins, C.A., et Mills, S. (1995) After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis, *Information Systems Research*, 3(2), 173-190.
- Duxbury, Linda E., Higgins, Chris A. et Irving, Ric H. (1987) Attitudes of managers and employees to telecommuting, *INFOR*, 25(3), 273-285.
- Guérin, Gilles, St-Onge, Sylvie, Chevalier, Laure, Denault, Kathy et Deschamps, Martine (1997) *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences, résultats d'enquête présentés au colloque # 105 des professionnels en ressources humaines du Québec.*
- Hamacheck, D.E. (1978) Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism, *Psychology*, 15, 27-33.
- Hartman, R., Stoner, C., Arora R. (1991) « An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction », *Journal of business psychology*, vol. 6, no.2, pp.207-225.
- Hollander, M.H. (1965) Perfectionism, *Comprehensive Psychiatry*, 6, 94-103.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., et Rosenthal, R. (1964) *Organizational stress*, New York: Wiley.
- Kanarek, Lisa (1994) Is Your Staff Ready to Telecommute? *Office Systems*, 11(3), March, 30-33.
- Kanungo, R.N. (1982) Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Katz, A. (1987) « The Management, Control, and Evaluation of a Telecommuting Project: A Case Study », *Information and Management*, vol. 13, pp.179-190.
- Korman, A.K. (1976) Hypothesis of work behavior revisited and an extension, *Academy of Management Review*, 1(1), 50-63.
- La Presse (1997) Le Net ne révolutionnera pas encore la politique, Mercredi, 4 juin, B7.
- Lodahl, T.M. et Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Luthans, F. et Davis, T.R.V. (1979) Behavioral self-management - The missing link in managerial effectiveness, *Organizational Dynamics*, 8(1), 42-60.
- Manz, C.C. (1983) *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. et Sims, H.P. (1980) Self-Management as a substitute for leadership: A social learning perspective, *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Les Affaires (1996) Une espèce qui prolifère le télétravailleur à domicile, Samedi, 6 avril, T4.
- Marot, J.-C. (1992) Quelles perspectives de développement du télétravail? *Problèmes économiques et sociales*, 2.264, 26 février, 30-32.
- Mowday, Richard T. et Steers, Richard M. (1979) The measurement of organizational commitment, 14, 224-247.
- Olson, M. (1983) Remote office work: changing patterns in space and time, *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Olson, M. (1989) Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects, *ACM Transactions on Office Information Systems*, 7(4), 317-338.
- Olson, M., Primps, S. (1984) « Working at home with computers: Work and Nonwork Issues », *Journal of Social Issues*, vol. 40, no.3, pp.97-112.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L. et Dunham, R.B. (1989) Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pinsonneault, A., Boisvert, M. (1996) « Le télétravail: l'organisation de demain? », *Gestion*, vol.21, no.2, pp.76-82.

- Pinsonneault, A. (1996) « Le télétravail : un état de la question », *Gestion*, vol.21, no.2, pp.66-67.
- Pratt, J. (1984) « Home Teleworking: A Study of Its Pioneers », *Technological Forecasting and Social Change*, vol.25, pp.1-14.
- Robertson, Ken (1994) « Is Telecommuting For Your Organization? » Thesis for a Master of Business Administration (MBA) degree at Simon Fraser University, KLR Consulting Services Inc. pp. 1-91.
- Robinson, D., Simourd, L., Porporino, F. (1990) « Recherche sur la Qualité de l'engagement du Personnel : Un Document de Travail » La Direction Recherche et Statistique Service correctionnel du Canada. pp.1-11.
- Salomon, I., Shamir B. (1985) « Work-at-Home and the Quality of Working Life », *Academy of management review*, pp. 455-464.
- St-Onge, Sylvie et Lagassé, Geneviève (1996) Conditions de succès du télétravail: qu'en disent les employés? *Gestion*, 21(2), juin, 83-89.
- Szilagyi, A. (1977) An empirical test of causal inference between role perceptions, satisfaction with work, performance and organizational level, *Personnel Psychology*, 30, 375-388.
- Tharenou, P. (1979) Employee self-esteem: A review of the literature, *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-346.
- Weiss, H. (1977) Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 89-105.
- Weiss, Julian M. (1994) Telecommuting boosts employee output, *HRMagazine*, février, 51-53.
- Wells, L.E. et Marwell, G. (1976) *Self-esteem*, London: Sage Publications.