

LE TELETRAVAIL : LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS POUR LES INDIVIDUS ET LES DEFIS DE GESTION DES RH

Diane-Gabrielle TREMBLAY
Professeure et directrice de la recherche
Télé-université
Université du Québec
4750 avenue Henri Julien,
Montréal, Québec, H2T3 E4
Courriel : dgtrembl@teluq.quebec.ca

I. INTRODUCTION

I.1 Objet de la recherche et de l'article

Le présent article est le fruit d'une recherche sur le télétravail réalisée de l'automne 1999 à l'automne 2000. La recherche a été pilotée par le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) et a été menée en collaboration avec différentes universités du Québec et en partenariat avec des entreprises publiques et privées. Dans cet article, nous nous centrons sur les questions suivantes : Qui sont les télétravailleurs (sexe, âge, catégories socioprofessionnelles principales) ? Quels sont les avantages et inconvénients qu'ils voient dans le télétravail ? Quels sont les risques ou écueils à éviter pour les individus et les entreprises du point de vue de la GRH ?

I.2. Méthodologie

Notre recherche sur le télétravail s'est déroulée en trois étapes. La première étape a consisté à rassembler et à analyser les différents documents et recherches existants sur le thème du télétravail tant au Canada, qu'aux Etats-Unis et en Europe pour tracer le portrait du télétravail et de son ampleur au Québec et ailleurs (nous n'en traitons pas ici). Dans la deuxième étape, nous avons élaboré un questionnaire et réalisé un sondage auprès de la population (via l'entreprise Léger et Léger) afin d'évaluer l'ampleur du phénomène du télétravail au Québec, ainsi que l'intérêt pour le télétravail dans la population en général. Nous avons ainsi identifié un certain nombre de personnes pratiquant le télétravail et nous sommes alors intéressés à leur vécu du télétravail, ainsi qu'aux avantages et inconvénients qu'ils y voient. Il est à noter qu'à ce jour, peu de recherches ont permis non seulement de mesurer l'ampleur du phénomène au Québec, mais aussi d'avoir des données représentatives de la réalité vécue par les personnes en télétravail, ce que fournit notre sondage. Finalement, nous avons réalisé des études de cas dans six organisations, interviewé 63 télétravailleurs dans ce contexte, ainsi que leurs superviseurs et certains collègues. Les données présentées ici sont issues de ces deux dernières étapes de recherche.

2. QUI SONT LES TELETRAVAILLEURS AU QUEBEC ?

Rappelons que les données issues du sondage portent sur des personnes ayant répondu à la question filtre suivante visant à identifier les télétravailleurs : « *Par télétravailleur, nous entendons une personne qui fait du travail rémunéré à domicile et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur ; généralement ce travail est transmis à un client ou un employeur par internet ou sur une disquette* ». Cette définition large comprend les travailleurs autonomes. Par ailleurs, nos monographies ne faisant référence qu'aux télétravailleurs salariés à domicile, nous ne retiendrons pour certains des tableaux de ce chapitre que les travailleurs salariés du sondage, soit 210 véritables télétravailleurs au sens plus restreint du terme. Pour nous rapprocher encore des données recueillies lors de nos entrevues, nous intégrerons parfois des données du sondage portant spécifiquement sur les télétravailleurs à temps plein à domicile, lorsque ces dernières sont disponibles.

Caractéristiques individuelles des télétravailleurs

Les données de notre sondage fournissent le portrait suivant des télétravailleurs salariés :

- Les hommes (58,8 %) sont plus nombreux que les femmes (41,2 %)
- La majorité des télétravailleurs (70 %) ont entre 26 et 45 ans ; 41,7 % ont entre 35 et 45 ans ; 47 % ont un conjoint et un ou des enfant(s) ; 22,7 % ont un conjoint mais aucun enfant ; 19,4 % sont célibataires et sans enfant ;
- 60,6 % des télétravailleurs ont un diplôme universitaire, 25,6 % ont un diplôme collégial, et 12,5 % un diplôme secondaire ; cela représente un taux de diplomation élevé au regard de l'ensemble de la population .

Ce portrait s'apparente à celui que l'on retrouve pour nombre d'études évoquées dans Felstead et Jewson (2000) ainsi que Felstead, Jewson et al. (2000), qui ont fait une recension assez exhaustive de l'ensemble des études publiées sur le sujet. Pour ce qui est des télétravailleurs rencontrés pour nos monographies, ils présentaient le profil suivant :

- La représentation des femmes est plus importante (60 %) que celle des hommes (40 % sur les 63 personnes interviewées)
 - La majorité des télétravailleurs ont entre 36 et 45 ans
 - La majorité vit en couple avec des enfants
- Un tiers détient un diplôme secondaire, un tiers un diplôme collégial, un tiers un diplôme universitaire ; on trouve ici un taux de diplomation inférieur à celui de la population des télétravailleurs identifiés dans notre sondage, parce que nos études de cas ont été menées surtout auprès d'employés de bureau.
- L'ancienneté des télétravailleurs interviewés est au moins de 5 à 10 ans dans l'organisation, notamment parce qu'une certaine ancienneté est souvent exigée pour pouvoir être admissible au télétravail dans les organisations étudiées.

Dans les données du sondage, si la majorité des télétravailleurs salariés sont des hommes, cette proportion s'inverse pour les télétravailleurs salariés qui travaillent exclusivement à partir de leur domicile. En effet, il s'agit en majorité de femmes dans 67% des cas. Il est donc important de considérer ces données en lien avec le type d'emploi occupé. Rappelons que les femmes sont sur-représentées dans nos études de cas parce qu'il s'agit en majorité d'emplois

occupés par des femmes (téléphonistes, travail de bureau, etc.). De fait, comme l'indiquent diverses études (dont Felstead et Jewson, 2000), on retrouve une forte différenciation selon le sexe des emplois en télétravail, les hommes occupant plus souvent des emplois autonomes professionnels, et les femmes des emplois de bureau salariés. Par contre, les données du sondage et des études de cas se rejoignent en ce qui concerne l'âge et le statut familial. En effet, la majorité des télétravailleurs des monographies ont entre 35 et 45 ans et vivent avec leur conjoint et des enfants. Le sondage a montré que les personnes en télétravail se situent de cette même classe d'âge, soit 26 à 45 ans, et en plus forte proportion chez les 35-45 ans.

2.2 Caractéristiques des emplois

Les recherches montrent que le télétravail peut s'appliquer à différents types d'emplois, notamment aux activités n'exigeant pas une présence constante dans les locaux de l'entreprise, soit en raison de contacts humains à y assurer, soit du fait que certains services doivent être accomplis d'un endroit précis, soit en raison des infrastructures impossibles à transporter en dehors d'un lieu donné (atelier, usine, etc.). Selon la définition que l'on retient du télétravail ou du travail à domicile, le type d'emploi le plus fréquent variera. Ainsi, le travail à domicile renvoie souvent à du travail manuel effectué à la pièce pour des entreprises manufacturières, alors que si l'on restreint la définition, comme nous l'avons fait, au travail effectué avec des équipements et liens informatiques, on obtient davantage de travail intellectuel, de soutien de bureau, ou encore technicien ou professionnel.

Les professionnels sont les plus nombreux à être en télétravail, qu'il s'agisse de l'ensemble des télétravailleurs ou seulement des télétravailleurs salariés. La prise en compte des travailleurs autonomes fait toutefois grimper le pourcentage de professionnels. Ainsi, selon notre sondage, 35 % des télétravailleurs salariés sont des professionnels, alors que lorsqu'on inclut les travailleurs autonomes, 45 % sont des professionnels.

Nos études de cas ont montré que ce sont ces catégories d'emploi qui ont bénéficié en premier lieu du télétravail. Pour ces catégories d'emplois, les avantages apparaissaient de façon plus évidente pour les employeurs puisque de toute façon, nombre d'entre eux étaient déjà plus souvent ailleurs qu'au bureau, soit dans d'autres bureaux, en réunion, ou encore sur la route. Pour ces employés, le télétravail permet souvent d'être localisé plus près du territoire de travail qui leur est assigné. Huws, *et al.* (1990)⁸⁹ mentionnent par ailleurs que dans certains cas, le télétravail permet d'améliorer le service à la clientèle.

Les autres catégories auxquelles s'appliquent plus généralement le télétravail sont les emplois de cadres et gestionnaires (mais plus souvent de façon pendulaire, à temps partiel) et, dans une moindre mesure, les emplois de bureau dans lesquels les tâches sont standardisées et qui nécessitent peu de contacts directs, ce que nous avons pu constater à la fois dans le sondage et les études de cas.

⁸⁹ Huws, U, Werner B. K., Robinson, S., *Telework : Towards the Elusive Office*, John Wiley, Information Systems Series, John Wiley & Sons, 1990, 266p.

Type d'occupation : Ensemble des télétravailleurs salariés

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ 37,5% des télétravailleurs sont des cadres gestionnaires ➤ 35,2% des professionnels 16,2 % des employés de bureau et 8,3% des techniciens. |
|---|

On remarque que la majorité des télétravailleurs se retrouvent dans la catégorie des cadres et des professionnels, ce qui explique le pourcentage élevé de diplômés universitaires. Si l'on ne considère que les télétravailleurs à temps plein à domicile, les données diffèrent :

Type d'occupation : Télétravailleur salariés à domicile (à temps plein)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ 25,8% sont des cadres, gestionnaires ➤ 23,6% des professionnels ➤ 45,2% des employés de bureau |
|--|

Cette différenciation nous paraît intéressante puisqu'elle traduit une certaine segmentation du télétravail selon le sexe. En effet, on retrouve d'une part, des cadres et gestionnaires, plutôt masculins, qui ont pris eux-mêmes la décision de faire du télétravail, généralement un jour par semaine, en vue d'être plus productifs. On retrouve d'autre part des employés de bureau, en majorité des femmes, qui ont pris la décision de télétravailler conjointement avec leur employeur (la décision de télétravailler est volontaire, mais soumise à l'acceptation du supérieur), dont 40 % travaillent toujours à domicile à des tâches de secrétariat, de comptabilité et de traitement de textes. Dans nos études de cas, 40 des 63 personnes interviewées étaient à plein temps à la maison (63 %), et il s'agissait souvent d'emplois de bureau.

A l'instar de ce qu'indiquent Felstead et Jewson (2000), il y a une différence importante dans l'autonomie et le pouvoir de décision des deux groupes au regard de leur travail. Les cadres et gestionnaires décident seuls de travailler de temps en temps à la maison et ont peu de comptes à rendre à cet égard (d'autant plus que les heures effectives de travail des cadres et professionnels dépassent généralement les heures normales de travail ; cf Tremblay et Villeneuve, 1998). A l'inverse, les employés de bureau doivent obtenir l'accord de leur supérieur, même si elles doivent aussi généralement être volontaires pour faire du télétravail ; de façon générale, ces catégories professionnelles ne font que les heures prescrites et elles ont effectivement des heures habituelles inférieures à celles des cadres et professionnels (Tremblay et Villeneuve, 1998a). D'ailleurs, nombre de télétravailleuses de nos études de cas craignaient une remise en question de leur situation par leur supérieur immédiat ou leur employeur (c'est d'ailleurs ce qui les conduisait à accepter des normes de productivité supérieures).

Nous avons traité des deux pôles des catégories professionnelles sur le plan de l'autonomie et du pouvoir de décision ; rappelons qu'un certain nombre de professionnels se trouvent entre les deux. En général, les professionnels ont choisi de travailler à domicile pour avoir plus d'autonomie et de tranquillité dans leur travail ; il s'agit, selon notre sondage, de traducteurs, de concepteurs web, de gens qui font d'autres types de travaux informatiques, qui ont pris la décision de télétravailler plus souvent seuls que conjointement avec leur employeur.

Dans nos études de cas, les personnes en télétravail étaient parfois des professionnels, mais plus souvent des employés de bureau. Les données du tableau présenté plus haut concernant les télétravailleurs confirment le fait que les employés de bureau sont plus fréquemment à temps plein à la maison, alors que les professionnels et gestionnaires n'y sont qu'une partie du temps et ceci correspond aux observations faites dans les organisations étudiées. En effet, la plupart des télétravailleurs à temps plein étaient des employés de bureau. Les cadres ne se retrouvent dans une situation de télétravail qu'à temps partiel ou occasionnellement.

Nous ne présentons pas ici les détails concernant le type de tâches et l'autonomie, faute d'espace, mais notons que nos résultats montrent clairement que les conditions de travail, l'autonomie et la discrétion dans le travail comme dans la prise de décision sont différenciées selon les catégories professionnelles et selon le sexe. Les femmes sont plus concentrées dans les activités de comptabilité, de traduction, de traitement de textes et de secrétariat, et elles doivent plus souvent prendre la décision conjointement avec leur employeur. Les hommes sont davantage concentrés dans les postes de cadres, gestionnaires, professionnels et techniciens. Ils peuvent plus souvent prendre personnellement la décision de télétravailler. Ceci confirme qu'il y a segmentation du marché du télétravail, comme il y a segmentation du marché du travail en général. Peu d'études sur le télétravail ont abordé cette dimension, car plusieurs ne portent que sur une catégorie professionnelle donnée ou alors une seule entreprise. Par contre, l'ouvrage de Felstead et Jewson (2000) que nous avons reçu tout récemment a permis de confirmer l'analyse que nous faisons d'une forme de segmentation dans le télétravail.

EVALUATION DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Avantages du télétravail

Du point de vue de la GRH, il est important d'évoquer les avantages et inconvénients pour les salariés. Précisons d'emblée que la majorité des télétravailleurs sont satisfaits de la situation, d'autant plus qu'elle est volontaire dans la plupart des cas. De ce fait, il est plus pertinent de s'intéresser aux éléments vus comme des avantages et à ceux vus comme des inconvénients.

Le point de vue de l'entreprise

Du point de vue de l'entreprise, les recherches indiquent généralement que les entreprises mettent en place des programmes de télétravail pour atteindre l'un ou l'autre des objectifs suivants : réduction des coûts de location d'espace de bureau, hausse de productivité, amélioration du recrutement ou de la rétention de personnel, amélioration de la satisfaction du personnel. Nos études de cas ont permis d'observer que peu d'entreprises avaient réussi à réduire leurs coûts de bureau, un cas indiquant même qu'il est plus coûteux d'installer un télétravailleur à domicile lorsqu'on le fait correctement (équipement ergonomique, ligne téléphonique haute vitesse, liens informatiques, etc.). Les superviseurs considèrent que plusieurs télétravailleurs sont plus productifs, et certaines organisations exigent d'ailleurs une productivité accrue pour que les personnes demeurent en télétravail (10 ou 20 % de plus selon les cas). Les études de cas indiquent donc une hausse de productivité, mais cette affirmation n'est pas confirmée par les répondants au sondage, ce qui pourrait indiquer que ces organisations sont exceptionnelles, d'autant plus que certaines exigeaient une hausse. Les

objectifs de rétention et de recrutement ont été évoqués dans le cas d'une organisation, mais renvoient davantage à la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre dans l'avenir qu'aux motifs de mise en place actuels. L'amélioration de la satisfaction du personnel n'est pas nécessairement le premier objectif de l'organisation, mais les résultats du sondage montrent que c'est un des principaux objectifs atteints, sinon le principal.

Des inconvénients sont aussi évoqués dans les diverses recherches et écrits sur le télétravail, notamment le risque de baisse de loyauté des employés et le risque de baisse de productivité, lorsque celle-ci repose sur un contrôle visuel ou de proximité. Aucun de ces risques ne s'est avéré dans nos monographies, la loyauté du personnel ayant au contraire augmenté, en raison de l'amélioration de la satisfaction des employés. Nous avons toutefois observé des problèmes de communication, des difficultés sur le plan de la formation et de l'apprentissage sur le tas, qui étaient moins évoqués dans les travaux antérieurs et qui méritent d'être soulignés.

3.1.2.. *Le point de vue des télétravailleurs*

Lorsque l'on interroge les télétravailleurs du sondage sur les avantages qu'ils voient en premier lieu à télétravailler, voici les réponses exprimées par l'ensemble des télétravailleurs salariés, ainsi que par ceux qui travaillent à plein temps à domicile, que nous avons voulu distinguer :

Avantages liés au télétravail

Avantage	Ensemble des Télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
1. Horaires plus souples	29,1%	44,9%
2. Évite les déplacements au bureau	22,4%	20,0%
3. Plus productifs	7,3%	4%
4. Reste près de sa famille	4,2%	4%
5. Améliore la qualité de mon travail	3,6%	4%

Par ailleurs, si l'on prend l'ensemble des télétravailleurs, incluant les travailleurs autonomes, les horaires plus souples viennent toujours au premier rang, avec 30 %, suivi du fait d'éviter les déplacements avec 24 %. Les données détaillées indiquent que les cadres indiquent un peu plus souvent que le télétravail leur permet d'être plus productifs (8 %), mais alors que l'état des connaissances indique que les entreprises ont souvent pour premier objectif d'accroître la productivité et de réduire les coûts, le télétravail semble surtout apporter des avantages individuels aux télétravailleurs.

Alors que nombre de recherches mettent l'accent sur les difficultés accrues d'articulation emploi-famille dans le contexte actuel (Tremblay et Villeneuve, 1998, 1998a) et 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. Dans notre sondage, la conciliation des activités professionnelles et familiales ne ressort pas directement comme avantage majeur. Dans une autre enquête (Tremblay et Amherdt, 2000), nous avons constaté que les horaires flexibles sont rarement offerts par les entreprises du secteur privé (moins d'une entreprise sur cinq offrait un aménagement des horaires ou horaires flexibles), de sorte que l'on comprend que les télétravailleurs qui en bénéficient les voient comme un

avantage important. Par contre, on peut dire que le fait de bénéficier d'horaires plus souples et d'éviter les déplacements au bureau peut faciliter l'articulation emploi-famille. De fait, les entrevues révèlent que la grande majorité des télétravailleurs considèrent que cela 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 disent pouvoir intercaler des tâches ménagères dans leur journée de travail et se libérer ainsi plus de temps pour le week-end.

Ainsi, si certains écrits mettent l'accent sur les risques de conflit accru entre l'emploi et la famille en situation de télétravail, les personnes que nous avons interviewées indiquent qu'elles sont arrivées à établir des règles, à s'identifier un espace de bureau respecté par la famille. Les premières semaines ou mois ont parfois été plus difficiles, mais après une période d'ajustement, conjoint et enfants semblent avoir compris que le parent est au travail. Notons toutefois que Felstead et Jewson (2000) semblent moins optimistes à cet égard et affirment que les femmes ont souvent plus de difficulté à faire comprendre aux membres de la famille qu'elles travaillent à la maison et que l'on ne doit pas s'attendre nécessairement à ce qu'elles puissent intégrer toutes les tâches ménagères à leur horaire de travail. Ils indiquent que l'accès au temps et à l'espace dans la maison peut faire l'objet de négociations et d'ajustements plus difficiles et plus souvent répétés dans le cas des femmes. Ce n'est toutefois pas ce qu'ont révélé nos études de cas ; il faut toutefois noter que nombre de ces télétravailleurs étaient assez âgés, en fin de carrière, de sorte que les problèmes d'articulation emploi-famille ne sont peut-être pas très importants pour eux, leurs enfants ayant vraisemblablement dépassé les âges critiques, soit les années précédant l'adolescence (quoique celle-ci peut apporter d'autres problèmes !).

Par ailleurs, alors que les recherches sur l'articulation emploi-famille (Tremblay et Villeneuve, 1998) évoquent de plus en plus les difficultés de conciliation associées à la prise en charge de parents malades ou de personnes handicapées, ce type de situation ne s'est pas présenté dans nos études de cas. Une recherche antérieure sur l'articulation emploi-famille (Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2000) n'avait pas non plus permis de confirmer que la prise en charge de parents âgés ou malades soit un problème important. Les données sur le vieillissement (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay, 1998) et nombre d'études le laissent penser, mais nous n'avons pas pu confirmer que certains puissent voir dans le télétravail une solution à ce type de problème.

Les monographies et le sondage nous révèlent donc à peu près les mêmes intérêts de la part des télétravailleurs, et ces observations se rapprochent de ce que l'état des connaissances indiquait. Si la flexibilité des horaires apparaît comme le premier avantage dans le sondage, et le deuxième, la réduction du temps de déplacement, ce dernier apparaît comme le premier avantage dans les études de cas. Cela n'étonne pas lorsque l'on sait que la majorité des télétravailleurs que nous avons interrogés avaient en moyenne de 1 heure à 2 heures de déplacement par jour.

La réduction des déplacements a, selon les télétravailleurs, un impact appréciable sur la diminution de la fatigue et du stress. Ils associent prioritairement cette réduction du stress à la réduction du temps de déplacement, mais aussi à un meilleur contrôle sur le travail et à la diminution des interruptions qu'ils devaient subir au bureau. Certains ont noté qu'ils étaient parfois un peu plus stressés parce qu'ils ne peuvent avoir recours à des collègues lorsqu'ils n'ont pas la réponse à la question d'un client au téléphone, mais on nous a dit que cela

pouvait aussi permettre de développer ses propres compétences en effectuant ses propres recherches, plutôt que d'avoir recours aux collègues.

De plus, même si certains doivent assurer une productivité supérieure pour pouvoir demeurer en télétravail (norme formelle ou informelle), ils ne considèrent pas que cela accroisse leur stress, au contraire. En effet, ils se considèrent souvent plus productifs qu'au bureau en raison de la réduction des interruptions et des dérangements caractéristiques du bureau. Le seul effet négatif sur leur productivité serait, pour certains, le fait de disposer d'équipements informatiques parfois plus lents qu'au bureau, ou encore de lignes téléphoniques ralentissant la transmission d'information.

Si la plupart des télétravailleurs du sondage considèrent la flexibilité comme le premier avantage, certaines personnes interviewées n'en bénéficient pas. En effet, un bon nombre des personnes interrogées n'avaient pas le choix de leur horaire de travail, soit parce qu'elles doivent répondre à la clientèle au téléphone ou pour d'autres raisons.

La flexibilité des horaires n'est en fait possible que pour certains types de tâches ou d'emploi. Comme nous l'avons vu dans notre étude terrain, un certain nombre de télétravailleurs ayant des tâches standardisées ont des horaires fixes qui ne diffèrent pas de ceux qu'ils avaient au bureau.

Ainsi, on peut considérer que ces personnes jouissent de moins d'autonomie ou de discrétion que d'autres (Felstead et Jewson, 2000). Pour cette catégorie de travailleur, l'intérêt pour le télétravail n'est pas, contrairement au sondage, « les horaires souples ». Le premier intérêt exprimé se trouve dans la réduction du temps de déplacement, qui diminue le stress, la fatigue et permet aussi de consacrer plus de temps à sa famille.

Pour ce qui est d'une meilleure qualité du travail, les télétravailleurs questionnés nous ont mentionné que l'environnement de travail à domicile moins bruyant qu'au bureau, la diminution des interruptions (des collègues, des pauses plus longues etc) sont des facteurs qui contribuent à l'amélioration de la qualité du travail ; par contre, ce facteur n'apparaissait pas un avantage majeur dans les données du sondage. Par ailleurs, la diminution de stress et de la fatigue explique, selon les télétravailleurs, qu'ils fournissent une meilleure prestation à leurs clients.

3.1.3. Le point de vue des superviseurs

Dans notre étude, nous avons aussi recueilli l'opinion des supérieurs immédiats en ce qui concerne les avantages perçus du télétravail. L'avantage le plus évident à leur yeux, c'est que la performance et la productivité des télétravailleurs sont définitivement meilleures qu'au bureau. Certains ont même signalé que des employés ayant eu des problèmes au bureau fournissent une meilleure performance à l'extérieur du bureau.

Il est intéressant de noter que plusieurs des avantages du télétravail sont interreliés, la plupart découlant des avantages avancés par la réduction du temps de déplacement dans le cas des personnes interviewées. En effet, le temps épargné permet au télétravailleur de consacrer plus de temps à sa famille ; en diminuant le stress et la fatigue, il rendrait les personnes plus productives et leur travail de meilleure qualité.

3.2. Inconvénients du télétravail

Pour ce qui est des inconvénients reliés au télétravail, les résultats obtenus dans le sondage concordent avec l'état des connaissances et les recherches antérieures. Les voici pour l'ensemble des télétravailleurs salariés et ceux qui sont à plein temps à domicile:

Inconvénients du télétravail

Inconvénients	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
1. Pas de collègues de travail	15,4%	24,0%
2. Isolement	10,4%	Nd
3. Travaille davantage ou trop	9,8%	8,0%
4. Difficulté à se motiver, à se discipliner	5,8%	Nd
5. Conflit en le travail et la famille	5,0%	Nd
6. Aucun inconvénient	26,3%	20,0%

On constate donc que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les individus qui sont à plein temps à domicile. L'isolement vient au second rang. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur, bien qu'il soit évoqué dans les écrits sur le télétravail ; il concerne surtout les cadres et ceux-ci ne travaillent pas nécessairement davantage à domicile qu'ils ne le feraient au bureau. La difficulté à se motiver ou à se discipliner et le conflit travail-famille sont aussi évoqués, mais par des pourcentages très réduits. On le constate, le quart des gens ne voient aucun inconvénient et ceux qui en voient sont peu nombreux à identifier chacun des inconvénients.

Sur le plan individuel, l'espace de travail se déstructure et peut amener une certaine confusion entre le lieu de travail, l'univers familial et les loisirs. Felstead et Jewson (2000) entre autres font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs et ce, tant sur le plan temporel que spatial. Cependant, nos études de cas nous ont montré que les télétravailleurs interrogés semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner tout en conciliant. Il faut noter toutefois que plusieurs des télétravailleurs interrogés voient le télétravail comme un avantage non garanti, qui pourrait leur être retiré, et de ce fait, ils pourraient diminuer l'importance des difficultés ou inconvénients encourus. Comme nous avons pu le constater, au-delà des avantages du télétravail, il semble que ce soit souvent les inconvénients et les conditions pénibles de travail au bureau (bruit, interruptions, mauvaises conditions de lumière ou d'air, etc.) que les télétravailleurs essaient d'éviter. Par ailleurs, la décentralisation du travail génère une forme d'isolement social mais peut dans le même mouvement générer de nouvelles possibilités de socialisation à l'échelle locale (près du domicile). Dans nos cas, nous avons pu constater que l'isolement est mentionné par les télétravailleurs comme inconvénient, mais il les affecte moins que ne le laissent supposer certaines études.

Nos entrevues nous ont montré que faute de participer aux activités sociales de l'entreprise, les télétravailleurs développaient des réseaux de proximité avec leurs voisins ou de nouvelles activités de loisirs auxquels ils pouvaient participer parce qu'ils avaient plus de temps. On a constaté que si l'isolement constituait une réalité du télétravail, peu de télétravailleurs semblaient y accorder une grande importance et ils compensaient par d'autres activités.

Il est curieux de constater que, comme le mentionnent Chapman⁹⁰ et al (1995), l'impact négatif de l'isolement social fréquemment cité dans la documentation s'est rarement matérialisé lors des études menées auprès des télétravailleurs. D'ailleurs, dans toutes les entrevues que nous avons menées, les télétravailleurs nous ont mentionné que les avantages du télétravail étaient supérieurs aux inconvénients et l'ensemble des télétravailleurs ont déclaré qu'ils ne retourneraient au bureau que forcés et contraints. Certains télétravailleurs en fin de carrière déclaraient même qu'ils préféreraient prendre leur pré-retraite plutôt que de retourner au bureau. Il faut rappeler que plusieurs travaillent dans de grandes organisations bureaucratiques et ne semblaient pas bénéficier d'un environnement de travail très stimulant au bureau.

Pour ce qui est des supérieurs des télétravailleurs que nous avons interrogés, ceux-ci ont mentionné que l'inconvénient majeur du télétravail était le manque de participation des télétravailleurs aux activités planifiées par l'organisation et auxquelles on souhaite qu'ils participent, sans toutefois vouloir les y forcer. En effet, on remarque que les télétravailleurs installés depuis une longue période en télétravail ont des réticences à revenir au bureau même pour des réunions ou des formations. Par contre, ils se plaignent souvent du manque de formation qui leur est offert par ailleurs. Ils semblent penser que les formations qui leur sont proposées ne sont pas nécessairement les plus importantes pour eux, et qu'il s'agit parfois d'un motif fallacieux pour les amener à se présenter au bureau.

Il est vrai que si l'on considère les écrits sur l'importance de l'apprentissage par la collaboration, par l'échange avec des pairs, ainsi que les écrits sur l'importance des connaissances tacites, acquises informellement dans le cadre du travail (Tremblay et Rolland, 1998), on peut certes s'inquiéter du fait que les individus soient ainsi isolés. Il est vrai que les personnes interrogées nous ont indiqué qu'elles n'avaient plus tellement d'aspirations de promotion ou de carrière ascendante, de sorte que leur attitude à cet égard s'explique. C'est toutefois un aspect qu'il faudrait prendre en compte du point de vue sociétal, puisque si l'on considère qu'il est important pour une société de reposer sur des organisations apprenantes, il faut certes prévoir des mécanismes (courriel, chatgroup, téléapprentissage, Netmeeting et autres logiciels par exemple) pour favoriser la participation des télétravailleurs aux échanges du bureau et à l'apprentissage.

Les superviseurs remarquent par ailleurs que les télétravailleurs considèrent le télétravail comme un acquis. Ils mentionnent que cette situation amène les télétravailleurs à perdre de la polyvalence, à se cantonner à leur tâche et à refuser les autres mandats. Compte tenu de l'expérience que détiennent la grande majorité des télétravailleurs et face à ce comportement, l'organisation en arrive à perdre le partage de l'expertise avec les plus jeunes à l'interne mais aussi à perdre une certaine mobilité du personnel, souvent jugée bénéfique pour l'organisation comme pour les individus. En effet, plusieurs télétravailleurs ne regardent même plus les offres d'emplois à l'interne et certains refusent même des promotions si elles ne concernent pas un poste en télétravail.

⁹⁰ Chapman, A.J., Sheehy, N.P., Heywood, S., Doolley, B., Collins, S.C., «*The organizational Implications of Teleworking* » dans Cooper, CL, Robertson, I.T (édits) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, no10, John Wiley & Sons Ltd., 1995, p229-248.

4. LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU TELETRAVAIL

Nous avons évoqué dans les pages précédentes les avantages que peut présenter le télétravail. Voyons maintenant les enjeux qui y sont associés, et auxquels les entreprises doivent être attentives du point de vue de la GRH.

4.1. Impact sur l'emploi et les conditions de travail

Tout en étant loin d'une introduction généralisée du télétravail, l'absence de législation spécifique en matière de télétravail, visant à assurer une égalité des conditions de travail entre télétravailleurs et travailleurs salariés peut provoquer une dualisation progressive des travailleurs. Felstead et Jewson (2000) font état d'études qui indiquent qu'il y a actuellement une différenciation entre les télétravailleurs et les salariés, mais notre enquête ne permet pas de vérifier cette affirmation. Les risques d'accentuation de la précarisation de l'emploi sont néanmoins à considérer, dans un contexte où l'on sait que nombre de nouveaux travailleurs autonomes ont des conditions de salaire et de travail inférieures aux personnes qui avaient des postes comparables en entreprise auparavant.

En ce sens, le télétravail ne serait que le reflet de ce qui se passe de façon générale sur le marché du travail, soit une segmentation ou une division entre un noyau dur d'emplois stables et bien rémunérés et des emplois de nature non standard, souvent précaires et peu rémunérés. C'est là une des incidences potentielles du télétravail auxquelles l'État et la société doivent être attentifs.

4.2. La formation et la dynamique d'apprentissage

La formation constitue un enjeu fondamental dans le télétravail, et il s'agit non seulement la formation technique qui, dans les faits, est celle que les entreprises dispensent le plus. Un enjeu majeur concerne la formation croisée, c'est-à-dire la formation par les pairs, qui se trouve souvent limitée du fait du télétravail. En effet, si les travailleurs expérimentés travaillent à leur domicile, les nouvelles recrues ne peuvent profiter de leur expérience et de leurs connaissances. C'est d'autant plus important que nombre d'entreprises du Québec font surtout de la formation sur le tas, en milieu de travail (Tremblay, sous la dir. 1994), et font très peu de formation structurée externe ou interne. Dans le cas de personnes en télétravail, le transfert de connaissance non formelles se trouve souvent très réduit, comme l'ont noté certains superviseurs dans nos entrevues. Pour certains gestionnaires, la participation à des rencontres formelles ne suffit pas pour compenser la perte des apprentissages informels, et ceci vient confirmer les résultats d'autres recherches⁹¹.

Pour compenser la dispersion spatiale, certains recommandent le développement de la formation à distance⁹² ou du téléapprentissage, permettant aux télétravailleurs d'apprendre à leur rythme, au moment qui leur convient, et de garder leurs compétences à jour. L'une des entreprises de haute technologie que nous avons étudiées propose à ses employés des

⁹¹ Kurkland Nancy B., Bailey Diane.E, « *Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime.* » *Organizational Dynmaics*. Autumn 1999, pp53-68

⁹² Heilmann, W., « *The Organizational Development of Teleprogramming* » dans *Telework : Present situation and Future Development of a New Form of Work Organization*, W.B. Korte.S »Robinson et W.J. Steinle(éd.), Elsevier Science Publishers B.V, North-Holland,1988, p39-58

formations sur le web et l'intranet, ce qui permet de garder leur connaissance à jour mais également de s'ajuster à de nouvelles exigences. Le développement des connaissances par échanges informels n'est toutefois pas prévu dans ces systèmes, mais ils pourraient éventuellement être améliorés en intégrant des possibilités de « chat », de forums de discussion élargis, et d'autres nouveaux moyens développés récemment dans l'enseignement à distance (Henri, 1992 ; Tremblay, 2001, à par.)

Les enjeux de la formation s'avèrent d'autant plus importants que le télétravailleur se trouve isolé de son entreprise et qu'il est privé d'un environnement spontané et informel d'apprentissage constitué par ses collègues. Les monographies font d'ailleurs nettement ressortir que les télétravailleurs ressentent une perte plus importante au niveau des apprentissages informels que des apprentissages formels. En effet, les télétravailleurs, sans avoir des sessions de formations spécifiques, continuent à avoir accès au système de formation de l'entreprise lorsqu'il existe ; comme ce sont en général des travailleurs expérimentés, ils ont moins de difficultés que n'en auraient des personnes moins expérimentées. Du point de vue de l'entreprise, l'aspect formation revêt un aspect plus important lorsqu'il faut former la relève alors que les éléments les plus expérimentés se trouvent en télétravail.

L'autre aspect de la formation qui semble des plus importants a trait aux nouvelles technologies. Les télétravailleurs doivent adapter plusieurs de leurs outils traditionnels de travail à cette nouvelle réalité. La formation technique dans ce cas apparaît indispensable. Nous avons pu relever dans la majorité des cas observés qu'elle est souvent insuffisante et qu'il y a absence de service de dépannage. La maîtrise de l'outil de travail est pourtant essentielle à l'autonomie et à l'efficacité du télétravailleur.

La formation des gestionnaires de télétravailleurs constitue aussi un enjeu. En effet, selon Vandercammen (1996), les problèmes de gestion à distance des travailleurs freinent sérieusement la progression de cette forme de travail. Nous avons observé que dans la majorité des cas, les gestionnaires ne reçoivent aucune formation sur la gestion à distance, alors que ceci peut compliquer et alourdir considérablement leur tâche.

4.3. L'équité en emploi ou l'égalité des chances

Le télétravail peut favoriser une meilleure conciliation des responsabilités parentales et professionnelles, mais la question se pose quant à la répartition équitable du travail à l'intérieur et à l'extérieur de la famille. Nos études de cas ont montré que dans le cas des femmes en particulier, des ajustements et des éclaircissements quant au fait qu'elles travaillent à la maison sont nécessaires avec les membres de la famille. Il faut s'assurer que les femmes ne se retrouvent à assumer toutes les tâches familiales du fait de leur présence à la maison. En général, les femmes télétravailleuses nous ont dit être arrivées à un partage équitable avec leur conjoint et le reste des membres de la famille. Cependant, diverses études évoquées dans Felstead et Jewson (2000) indiquent que ce n'est pas toujours le cas et que nombre de femmes se trouvent à assumer une part inéquitable des tâches. Il faut toutefois noter que c'est là une situation assez fréquente (Tremblay et Villeneuve, 1998 ; Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, 2000 ; Tremblay et Amherdt, 2000), qu'il y ait télétravail ou non. Le télétravail peut sans doute contribuer à accentuer le déséquilibre, sans être nécessairement la cause majeure du partage inéquitable des tâches entre conjoints.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le télétravail représente indéniablement plusieurs avantages, tant pour les individus que pour les organisations, comme nous avons pu le constater. Il présente aussi un certain nombre d'enjeux, auxquels il faut être attentifs afin d'éviter une dégradation des conditions de travail de certains et un plus grand dualisme du marché du travail. De façon générale toutefois, nous avons constaté que les télétravailleurs y voient peu d'inconvénients et surtout, que ceux-ci sont largement compensés par les avantages. Les télétravailleurs mettent en balance les avantages (réduction des déplacements, horaires flexibles, etc.) et les inconvénients (absence de collègues, isolement, mauvais environnement de travail au bureau, etc.) et ceux qui l'ont choisi avaient une préférence pour le télétravail.

Malgré les avantages qui sont généralement mentionnés par les différentes études, ainsi que dans notre sondage et nos études de cas, le télétravail ne doit pas être vu comme une panacée par les organisations. Il est clair que cette forme de travail ne peut concerner tous les emplois (29 % des répondants à notre sondage jugeaient que leur emploi pouvait être fait en télétravail, et les deux-tiers d'entre eux étaient intéressés par le télétravail), en particulier les services qui exigent une présence du salarié (restauration, hôtellerie, santé, et nombre d'autres), et que cela n'intéresse pas non plus tous les travailleurs, surtout si l'on considère le télétravail à temps plein. En fait la plupart des employés semblent moins réticents à du télétravail à temps partiel.

Cependant, les économies sont moins importantes pour l'organisation lorsqu'il s'agit du télétravail à temps partiel. En effet, les coûts d'équipement restent alors plus élevés pour l'entreprise puisqu'elle n'épargne pas vraiment d'espace de bureau, à moins de concilier la politique de télétravail à temps partiel avec une politique de partage de bureaux. Pour les individus, les gains en réduction des déplacements sont moins importants, mais par contre, les inconvénients (isolement et absence de collègues) peuvent aussi être moindres. Comme nous l'avons vu, l'évaluation des avantages se fait toujours au regard des inconvénients – parfois importants – que présente le milieu de travail. Quoiqu'il en soit il importe du point de vue de la gestion des ressources humaines :

➤ que l'implantation d'un programme de télétravail fasse l'objet d'un projet pilote afin de mieux évaluer sur le terrain les impacts et les implications tant sur l'organisation que sur les individus en ce qui concerne les coûts mais aussi de l'effet sur la carrière des individus, sur ses conditions de travail et l'organisation de son travail (risques de déqualification ou de report de tâches sur les collègues restés au bureau).

Selon Korte⁹³ (1988), le principal frein au développement du télétravail est la force d'inertie des organisations. Au cours de nos entrevues, nous avons pu remarquer le peu de volonté stratégique à développer le télétravail sur une base régulière et d'envergure ; ceci s'explique sans doute par le fait que les avantages du télétravail sont difficilement mesurables et que toutes les tâches ne peuvent être faites en télétravail, ce qui peut susciter de la jalousie de la part de ceux qui ne peuvent en profiter, et se traduire par un report de certaines tâches sur les individus restés au travail. Ces aspects doivent être pris en compte afin d'éviter de perturber le

⁹³ Korte, W.B, « *Telework – Potential, Inception, Operation and Likely Future Situation* » dans *telework, Present Situation and Future development of New Form of Work Organization*, W.B. Korte, S. Robinson et W.J Steinle (ed). Elsevier Science Publishers B.V, North Holland, 1988, p159-175.

milieu de travail des gens demeurés au bureau, et d'obtenir une productivité accrue des télétravailleurs au prix d'une motivation et d'une productivité réduite au bureau.

Cependant, avant de faire du télétravail un projet d'envergure, on se doit de considérer un enjeu que les organisations sous-estiment souvent, peut-être en raison du caractère de cette forme de travail. Les recherches et notre propre étude ont montré que la grande majorité des télétravailleurs ne désirent pas retourner dans un cadre traditionnel de travail quand ils ont fait du télétravail. De ce point de vue, la réalisation d'un projet-pilote présente des risques importants de démotivation par la suite, si le projet est remis en question ou abandonné. Nos études de cas ont montré que plusieurs télétravailleurs vivent dans la crainte d'une remise en question du télétravail et que cela les inquiète passablement. Il faut tenir compte de cet impact si l'organisation envisage cette forme de travail d'une façon temporaire. Cette résistance pourrait nuire aux projets des entreprises.

Nous avons évoqué plus haut les risques associés à la réduction du partage d'expérience et de connaissances, ainsi que la mobilité réduite des télétravailleurs. Il faudrait que les organisations pratiquant le télétravail favorisent la mise en place de mesures qui permettraient de compenser ces inconvénients, par exemple :

- Faciliter la mobilité des télétravailleurs par un affichage des postes télétravaillables. Mettre en place de mécanismes de retour régulier au bureau pour faciliter la retention et le partage de l'expertise des télétravailleurs avec les plus jeunes.

La formation demeure un enjeu majeur dans un programme de télétravail : tant la formation technique, la remise à niveau que la formation psycho-sociale. La formation axée sur les aspects psychosociaux du télétravail et leur impact tant sur le télétravailleur que sur les superviseurs doivent aussi être à l'ordre du jour des entreprises. Or, comme nous l'ont montré les monographies, la formation représente souvent le maillon faible dans les organisations qui font du télétravail comme dans nombre d'entreprises du Québec (Tremblay, sous la dir. 1994). Certains superviseurs et télétravailleurs nous ont déclaré qu'ils auraient sans doute évité certains écueils s'ils avaient eu accès à une formation préalable couvrant les aspects psycho-sociaux et organisationnels. Cette formation est fondamentale durant la phase initiale pour permettre aux employés de s'adapter à cette nouvelle forme de travail. Une implantation progressive semble la voie à privilégier non seulement pour faciliter l'adaptation mais pour identifier les besoins en cours de route et y répondre (meilleur ajustement). Ceci pourrait aussi permettre d'éviter les écueils et risques liés à un renforcement du rôle des femmes dans la sphère familiale aux dépens de leur place dans le monde du travail. Dans cette perspective, il convient de :

Mettre en place des logiciels favorisant les échanges d'informations et de connaissances entre télétravailleurs et gens au bureau, afin de maintenir une vie sociale et des échanges de connaissances tacites.

Mettre en place des programmes de formation et de télé-apprentissage, couvrant non seulement les besoins en connaissances techniques des télétravailleurs, mais aussi les dimensions cognitives, affectives et organisationnelles du télétravail, ainsi que les risques et enjeux liés aux conditions de travail et à l'évolution des tâches, auxquels les télétravailleurs doivent être sensibilisés. L'État a sans doute un rôle à jouer dans cette fonction d'information, puisque les entreprises pourraient avoir tendance à minimiser les risques si elles souhaitent développer le télétravail.

- Encourager et assurer l'apprentissage individuel et organisationnel continu pour constituer des « organisations apprenantes ».

BIBLIOGRAPHIE

- BANGEMANN, M. (1994) *L'Europe et la société de l'Information planétaire. Recommandation au Conseil européen*, CCE, , Bruxelles
- BELLEMARE, D. , POULIN SIMON L. et TREMBLAY D.-G. (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante; enjeux et défis de gestion*. Montréal: Ed. St-Martin. 265 p.
- BENCHIMOL, G., (1994) : *L'entreprise délocalisée* ».Ed Hermès, Paris, pp67-103.
- BOIVIN, C, RIVARD, S,AUBERT, B.A (1996):Le télétravail, un phénomène en émergence : *Gestion*, vol. 21. numéro 2, Pp. 68-75.
- BUSSIEREY ,LEWIS,P.,THOMAS,C.,(1999.) : L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité et les besoins en transport dans les régions de Montréal et de Québec ; Analyse prospective »INRS urbanisation, GRIMES/CRAD, Institut d'urbanisme. Québec, 173p.
- CEE, (1991), Les enjeux sociaux de la bureautique en Europe .*Europe sociale*, Supplément 5.91, CEE, Luxembourg.
- CHAPMAN, A.J., SHEEHY, N.P, HEYWOOD, S., DOOLLEY, B., COLLINS,S.C,(1995) : *The organizational Implications of Teleworking* » dans Cooper, CL, Robertson, I.T (édits)International Review of Industrial ans Organizational Psychology, no10, John Wiley & Sons Ltd., p229-248.
- CHRISTENSEN, K.E. (1987). *Impacts of computer-mediated home based work on women ans their families*.Office :Technology ans People, 3, 211-230.
- COTE-O'HARA, J, (1992). *Sending them Home to Work ; Telecommuting and Work-Family Conflict : A Comparative analysis* »Information Systems research, vol3, n02, p.173-190.
- FELSTEAD, A. (1996). Homeworking in Britain : the national picture in the mid-1990s. in *Industrial Relations Journal*. 27 :3. September 1996. 225-238.
- FELSTEAD, A. et JEWSON N. (2000). *In Home, at Work. Towards an understanding of Homeworking*. London : Routledge. 196 p.
- FELSTEAD, A. et JEWSON N. (1997). Notes and Issues : Researching a Problematic Concept : Homeworkers in Britain. In *Work, Employment and Society*. Vol. 11, no 2, pp. 327-346.
- FELSTEAD, A., JEWSON N., WALTERS S. et PHIZACKLEA A. (2000). *Measuring the Extgent and Characteristics of working at home in the UK*. Paper presented at the International Working Party on Labour Market Segmentation Conference, Manchester School of Management. UMIST. July 12-15 th 2000.13 p.
- FELSTEAD, A. JEWSON N., PHIZACKLEA A. et WALTERS S. (2000). *A Statistical Portrait of working at home in the UK. Evidence from the Labour Force Survey*. Document de travail 23 mars 2000. 55p.
- GREENGARD,S., (1994) *Making a Virtual Office a Reality*. Personnel Journal, vol.73, no9, p66-79
- HAFER,M., (1992) : *Telecommuting : An Alternate route to Work* », voll., Step by step Guide, Washington State Energy Office..
- HEILMANN,W., (1988) :*The Organizational Development of Teleprogramming* dans *Telework : Present situation and Future Development of a New Form of Work Organization*,

- KORTE W.B., ROBINSON S. et STEINLE W.J. (éd.), Elsevier Science Publishers B.V, North-Holland, p39-58
- HEQUET, M., (1994) How Telecommuting Transforms Work, *Training*, vol31, no11, novembre. p56-61
- HUWS, U., KORTE, W. B., ROBINSON, S., (1990) : *Telework : Towards the Elusive Office*, John Wiley, Information Systems Series, John Wiley & Sons, 266p
- KATZ, A.I., (1987) : *The management, Control, and Evaluation of a Telecommuting Project : A case study* » *Information & Management*, vol13, p179-190p
- KONRADT, U., SCHMOOK, R., MÄLECKE, M., (2000) : *Impacts of Telework on individuals, organizations and families – a critical review*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, volume 15. Ed by C.L Cooper and I.T Robertson. 63-98.
- KORTE, W.B., (1988) : *Telework – Potential, Inception, Operation and Likely Future Situation* dans *telework, Present Situation and Future development of New Form of Work Organization*, W.B. Korte, S. Robinson et W.J Steinle (ed). Elsevier Science Publishers B.V, North Holland, , p159-175.
- KURKLAND N. B., BAILEY D.E., (1999) : *Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime* *Organizational Dynamics*. Autumn. pp53-68
- LEMESLE, R.M. et MAROT J.C. (1996). *Le télétravail*. Paris : PUF. Coll. Que sais-je.
- NILLES, J » M, ROY CARLSON Jr, et al., (1976) *The telecommunications-transportation Tradeoff : Options for tomorrow*. A Wiley interscience Publication, John Wiley & Sons, 196p.
- OLSON, M.H (1989). *Work at home for computer professionals : Current attitudes and futures prospects*. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 7, 317-338.
- PINSONNEAULT, A. (1996). Le télétravail : état de la question. *Gestion*, vol. 21, no 2 (juin). Pp. 66-671.
- PRATT, J. (1984). *Home Teleworking : A study of its pioneers*. *Technological Forecasting and Social Change*, 25, 1-14.
- TREMBLAY, D.-G. et VILLENEUVE D (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes*. Montréal: Éditions St-Martin. 362 p.
- TREMBLAY, D.-G. et ROLLAND D. (1998). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. Québec: Presses de l'université du Québec. 415 p.
- TREMBLAY, D.-G. et VILLENEUVE D. (1997). Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle. *Loisir et société*, vol. 20, no 1, sept. 1997. Québec: PUQ. Pp. 1-51.
- TREMBLAY, D.-G. (1997). *Economie du travail. Les réalités et les approches théoriques*. Montréal: Éditions Saint-Martin. 586 p.
- TREMBLAY, D.-G. et DE SEVE M.K. (1996). Formes changeantes et persistantes de la division sexuelle du travail; les résultats d'une enquête auprès d'une centaine de salariés dans dix entreprises québécoises. *Recherches féministes*. Vol.9, no 1, 81-104.
- VANDERCAMMEN M. (1996.). *Télétravail*, Institut wallon d'études de recherches et de formation. Bruxelles.