



Le télétravail:

enjeux, avantages et conditions gagnantes

Diane-Gabrielle Tremblay,
Professeure, université Téléuq,
Chaire de recherche sur les enjeux socio-
organisationnels de l'économie du savoir
Et ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux

dgtrembl@teluq.ca

www.teluq.ca/aruc-gats

www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir



Plan

- I- Pourquoi ? Conditions favorables au télétravail et qui en fait (pays) et effets favorables
- II- Qui en fait et pourquoi enjeux, attentes, risques, avantages
- III - Comment faire ? La mise en œuvre et conditions gagnantes



I- Pourquoi ?

- Conditions favorables au télétravail
- Qui en fait (pays)
- Effets favorables observés



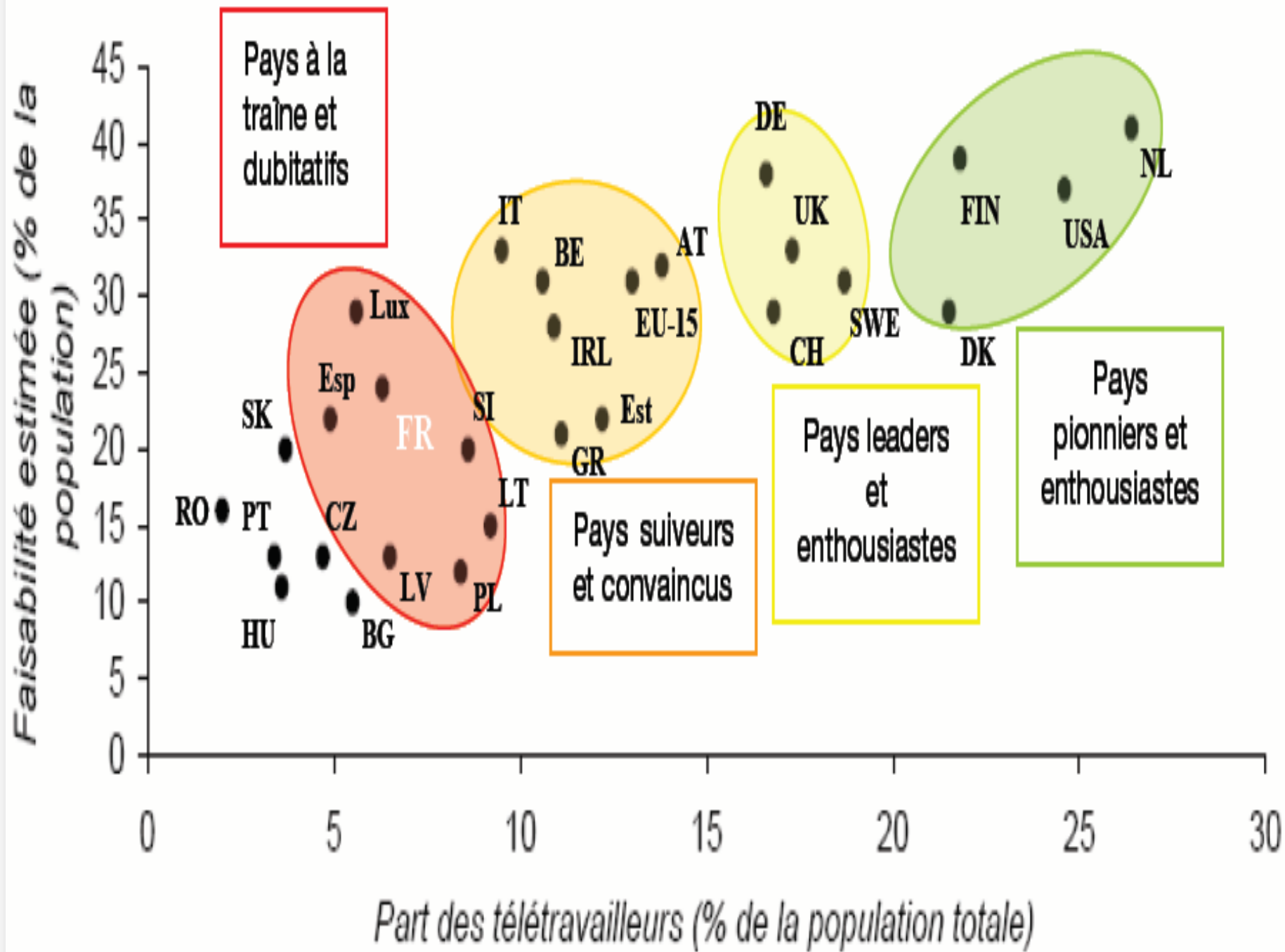
Revue des écrits

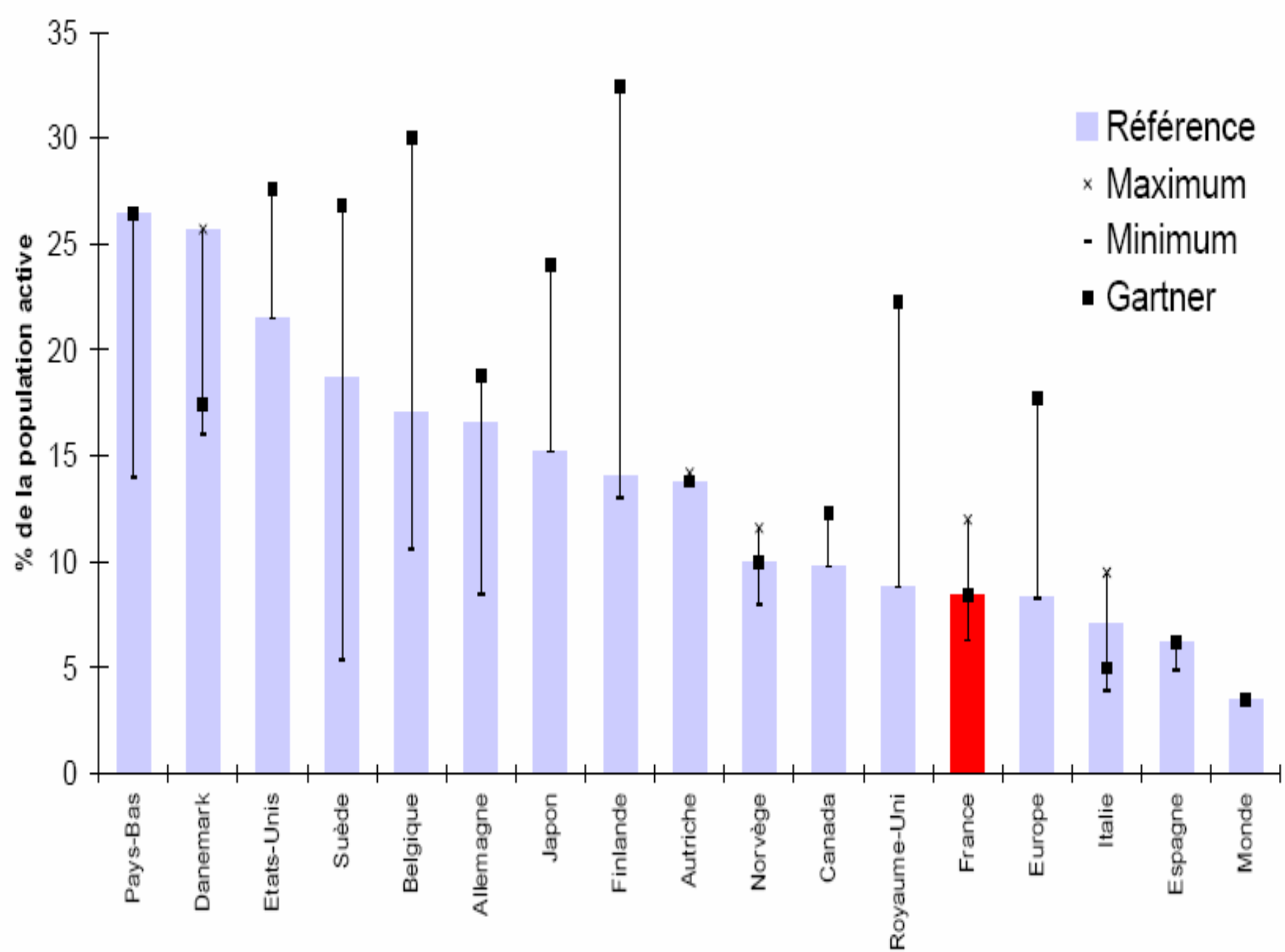
- Plusieurs études menées dans les pays européens (surtout fonction publique: France, Grande Bretagne, Allemagne, Belgique, Espagne): fréquence statistique, durée à domicile, etc.
- Peu d'études sur l'évolution dans le temps, mais croissance avec espaces ouverts de travail
- Difficultés liées aux différentes définitions: homework, travail à domicile vs télétravail et telework, coworking etc.



Contexte

- Contexte de tertiarisation des emplois (+ ds services) et de développement des TI
- Congestion urbaine, préoccupations écologiques
- Risques de pandémies et désir de maintenir l'organisation en activité
- Attraction et rétention de main-d'oeuvre
- Suivre la tendance (variable selon les pays)



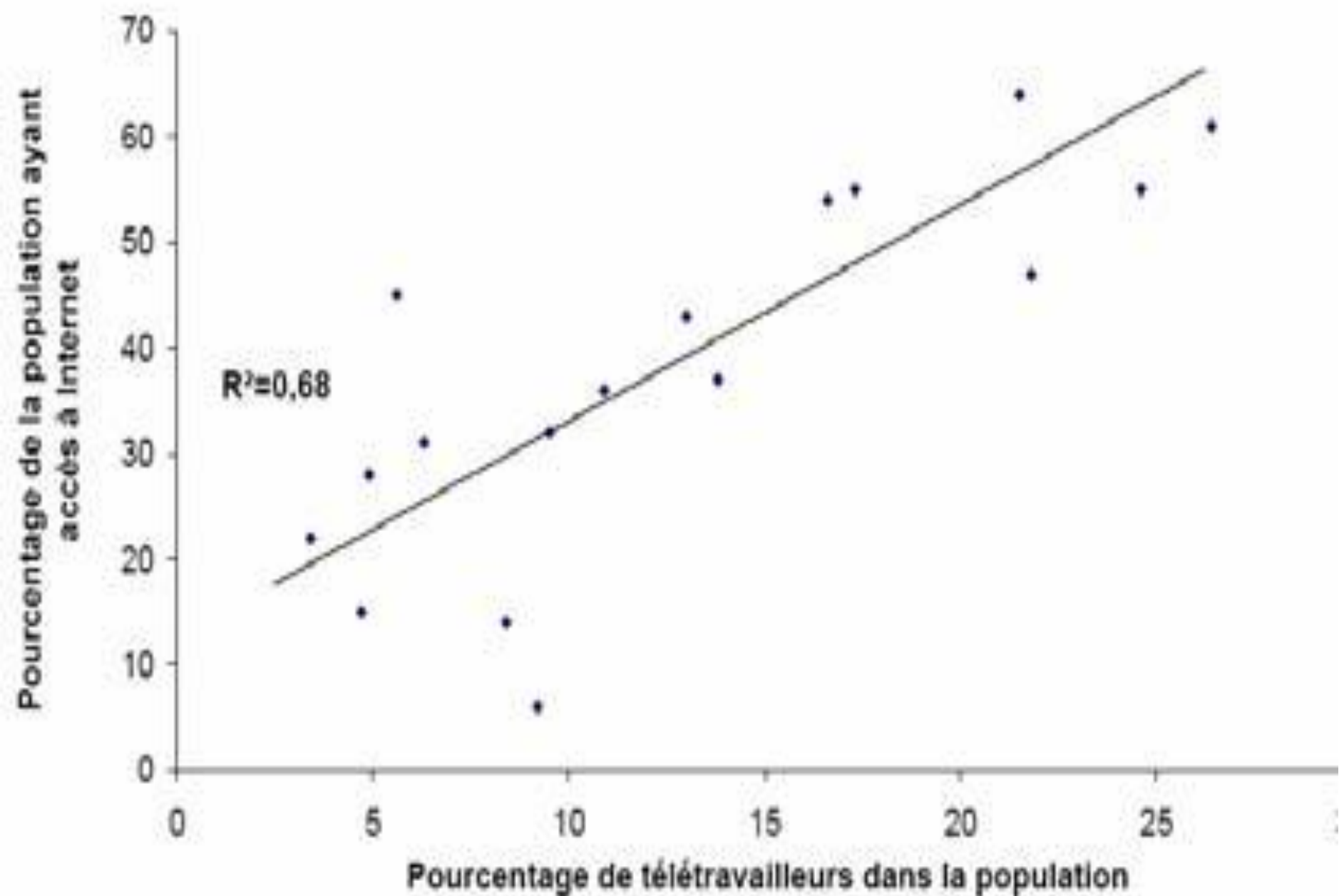


Qui fait du télétravail? OU Quelles sont les conditions favorables à cette pratique ?

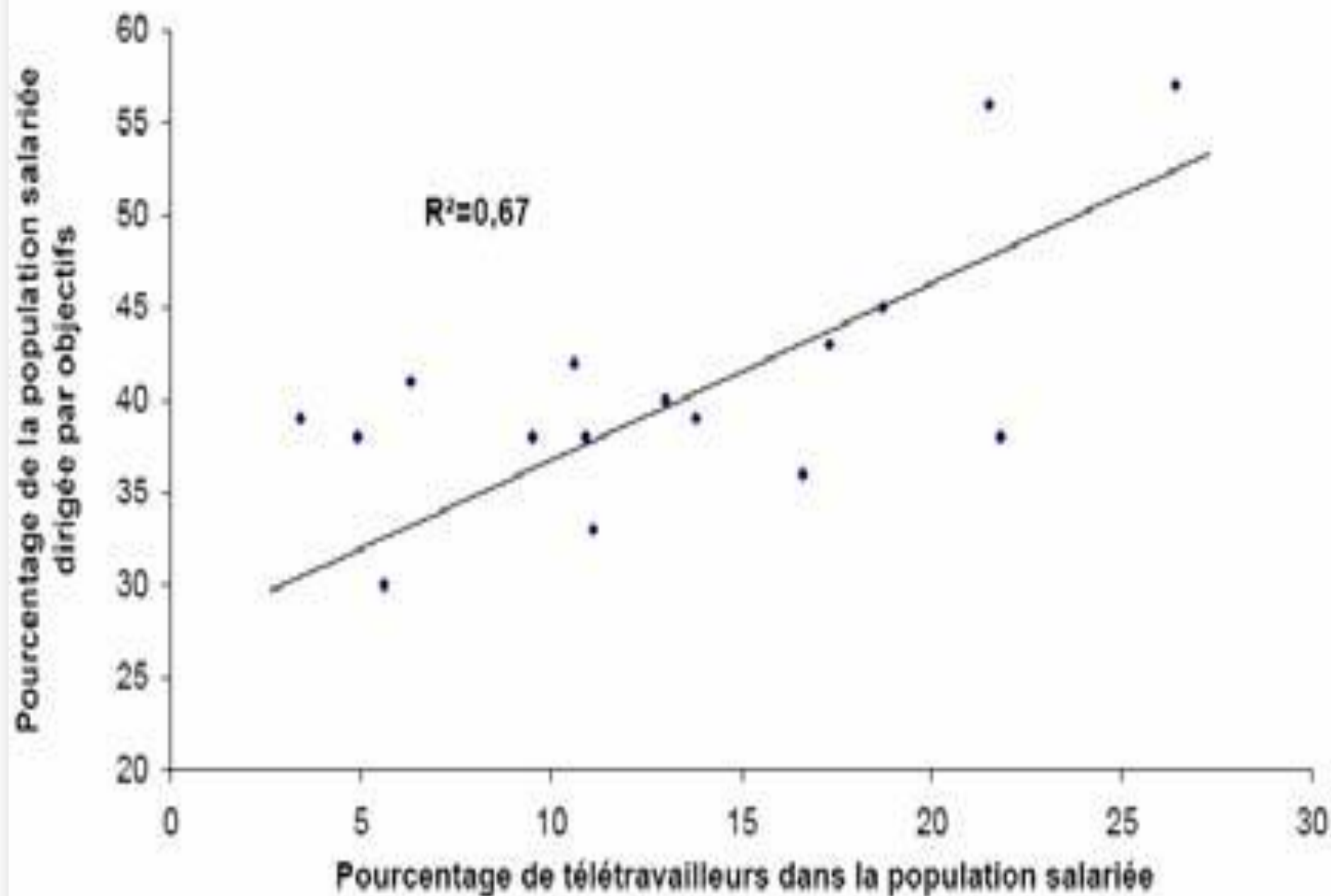
(étude CAS, France)

- **faiblement lié avec le climat** (coefficient de corrélation $C = -0,24$ pour les températures,) la **densité de population** ($C = 0,27$), le degré de **tertiarisation de l'économie** ($C = 0,3$), le **taux de syndicalisation** ($C = 0,12$) ;
- **moyennement lié au le travail d'équipe** ($C = 0,4$), la **rotation et la complexité des tâches** (respectivement $C = 0,48$ et $C = 0,42$) ;
- **fortement avec le management par objectifs** ($C = 0,67$), **l'accès à l'Internet** ($C = 0,68$) et les **contacts professionnels hors des horaires normaux de bureau** ($C = 0,59$) ;
- **très fortement lié au déploiement des infrastructures numériques** ($C = 0,81$ pour accès à l'Internet à haut débit, $C = 0,8$ pour accès à bas débit pour les chiffres de 2002).

Corrélation entre accès à Internet et télétravail



Corrélation entre management par objectifs et télétravail



Attentes et motifs du télétravail

(Solomon et Templer, 2013)

- Flexibilité organisationnelle (près de 60 %)
- Productivité (près de 60 %)
- Qualité de travail (57 %)
- Réduire les coûts (35 %)
- Recrutement (28 % +++ auj ++ QC)
- Rétention (28 % +++ auj ++ QC)
- +Cefrio: gestion des absences et retards, + satisfaction
- Intégrer personnes à mobilité réduite , + avant-après opérations, retour progressif après congé maladie (*débat sur ceci*)



Observations des effets dans les recherches

- Hausse productivité presque partout
- + satisfaction
- + flexibilité
- + gestion absences et retards
- + qualité travail



Productivité ?

- Gain de productivité potentiel estimé de 10% à 30% (difficile de mesurer exactement le gain et l'effet net sur l'emploi, i.e. création moins destruction d'emplois)



II- Qui en fait et pourquoi

- Les définitions du télétravail ou travail à domicile
- Qui en fait au Québec-Canada
 - recherche Cefrio
 - Recherche EMTE (Stat can)
 - Suivis recherche sur espaces ouverts de travail et coworking (nlls formes de télétravail)



3 dimension/formes du télétravail

- **Temps**: temps partiel ou temps plein;
- **Lieu** : à domicile, bureaux satellite, centre de proximité (regroupant plus d'une entreprise), coworking
- **Statut**: salarié, faux travailleur indépendant... (travailleurs indépendants inclus dans certaines enquêtes – fausse les chiffres)



Nombreuses définitions

- **Déf large:** un salarié ou travailleur indépendant qui travaille à la maison ou tout au moins à l'extérieur des bureaux de l'organisation qui l'emploie- en espace cotravail par ex.
- Des milliers de personnes dans ce type de situation au Qc...mais situations diversifiées...



Définition plus restreinte

- Travail effectué à distance (à la maison, chez un client, bureau coworking...), plein temps ou temps partiel, à l'aide des TI
- TI: élimine le travail à la pièce à domicile...mais peut exclure des gens qui devraient être inclus.
- Mais inclut-on les gens sur la route, chez clients ? Parfois... mais pas le sens habituel



Mes recherches

- 1- recherche Cefrio avec sondage et 6 études de cas
- 2- analyse de l'Enquête sur le milieu de travail en évolution (1999-2002) (abandonnée par Stat can...)
- 3- recherches récentes sur coworking, espaces ouverts et télétravail
- Aussi sur télétravail et conciliation emploi-famille (solution ou fausse question?)



Notre définition

- Travail salarié avec ordinateur ou TI
- Effectué généralement à domicile ou en espace cotravail
- À plein temps ou temps partiel, mais pas étudiant
- Pendant les heures normales de travail, pas seulement travail supplémentaire à domicile
- Au moins une journée par semaine



Méthode pour CEFRIO

- Enquête par téléphone avec questionnaire fermé (10 590 personnes contactées – 4 % = TT)
- Études de cas dans 6 organisations, avec interviews de 63 télétravailleurs, leurs superviseurs, les responsables informatique et les responsables RH de l'organisation



Quelles catégories sont touchées ?

- Gestionnaires (26 %) : surtout des hommes, qui ont généralement pris la décision eux-mêmes (58 %) afin d'être plus productifs et de faire du travail administratif routinier ; environ une journée par semaine
- Professionnels (45 %) : traductrices, designers web etc. ; ont choisi de travailler à domicile par eux-mêmes (53 %) pour jouir de plus d'autonomie



Et à l'autre extrémité de l'échelle hiérarchique

Des employées de bureau:

Surtout des femmes

- Surtout des femmes, qui ont dû consulter leur patron pour le faire (85 %)
- Un pourcentage plus important d'entre elles travaillaient toujours à domicile (5 jrs)
- Travail de secrétariat, comptabilité, entrée de données, etc.



Caractéristiques des télétravailleurs

- 84 % ne sont pas syndiqués
- Seulement 26 % ont une entente formelle concernant le TT...
- Et plusieurs craignent de devoir retourner au bureau...(prêts à travailler davantage pour conserver le TT)



Satisfaction

- 63 % se sont dits très satisfaits, 34 % assez satisfaits, moins de 3 % peu ou pas satisfaits
- Principaux avantages:
 - Réduction temps déplacement
 - Économies de temps
 - Plus de tranquillité
 - Conciliation emploi-famille (moins de 5 %)



Inconvénients

- Absence de collègues (15 %: 14 % hommes et 17 % femmes)
- Isolement (10 % hommes et femmes)
- Porte à trop travailler (10 %)
- Difficile de se motiver ou de se discipliner (6 %)
- Conflit emploi-famille (5 %)
- Difficultés avec les technologies (5 %)



Intérêt pour le télétravail

- **64 % des hommes et 72 % des femmes souhaiteraient faire du télétravail**
- **29 % (hommes et femmes) affirment qu'ils pourraient faire leur travail à domicile**



Une option pour l'insertion en emploi et la fin de carrière ??

- Les personnes âgées de moins de 25 ans (74 %) celles de plus de 55 ans (85 %) sont les plus intéressées
- les personnes à mi-carrière craignent parfois un impact négatif sur leur carrière du fait de ne pas être visible au bureau...mais cela change, plus le télétravail devient courant...



2e recherche:

Traitement enquête EMTE (données de 1999-2002):

- Enquête pan canadienne avec appariement employeurs-employés
- 30 000 situations étudiées
- Question sur TT: Vous arrive-t-il de faire une partie de votre travail à la maison ?



Résultats EMTE

- Nous avons observé une hausse du nombre d'heures de travail à la maison chez les hommes comme les femmes
- De 5 à 6 heures par semaine de 1999 à 2006
- *L'augmentation est observée dans tous les groupes d'âge sauf les 24 ans et moins, et va jusqu'à 7,85 hres chez les personnes de 55 ans et plus.*

Les motifs du télétravail, selon le sexe, Canada, 1999-2002
Statistique Canada, données représentatives ,
et on trouve les mêmes motifs dans des recherches récentes (non rep

| | Femmes 1999 | Hommes 1999 | Femmes 2002 | Hommes 2002 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| Travail à la maison | 24,66 | 28,97 | 24,49 | 26,70 |
| <i>Raisons travail maison :</i> Exigences du travail | 66,80 | 64,65 | 65,31 | 62,29 |
| Obligations familiales* | 6,08 | 2,28 | 4,71 | 6,75 |
| Autres** | 27,12 | 33,07 | 29,97 | 30,95 |



Qui fait du TT (pas toujours formel) ?

- Gestionnaires (55 %)
- Professionnels (44 %)
- Techniciens (35 %)
- Marketing-ventes (47 %)
- Administration-secrétariat (28 %)
- Production (25 %)



Les individus font un arbitrage

- Entre les avantages en termes d'horaires flexibles et réduction de la perte de temps dans les transports
- Et les inconvénients possibles sur le plan de la carrière, de l'isolement, de l'absence de collègues et des responsabilités familiales (peut accroître la division sexuelle du travail dans la famille – risque plus élevé pour les femmes)



Perspective sociale

- Réduction possible de la pollution et des besoins en infrastructures de transport (si réduction des déplacements)
- Allongement des fins de carrière avec le TT, et mode d'insertion des plus jeunes ?? (solution partielle aux problèmes de déclin démographique et de financement des retraites ??)



Défis de gestion

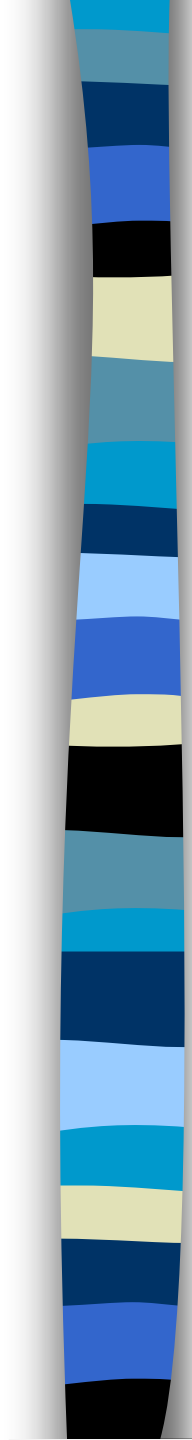
- Assurer le **transfert des connaissances** dans l'organisation
- Assurer un minimum **d'interaction sociale** entre les employés, une **identification à l'entreprise, une loyauté...sans** présence dans les lieux de travail
- Importance de veiller à la **mise à jour des qualifications par une formation régulière**
- Importance d'informer sur le **systeme de promotion ou d'avancement de carrière** (éloignement de l'entreprise)



III – comment faire ?

La mise en œuvre

- Évaluation du type de milieu propice
- Adaptation de l'organisation
- Adaptation du milieu de travail et des individus
- Qualités des télésuperviseurs et télétravailleurs
- Types de formation pour les télésuperviseurs et télétravailleurs



Évaluation du type de milieu propice

- 1. S'agit-il d'un emploi d'analyse ou de traitement d'information ou de la production d'un bien ?
- 2. Les objectifs et les résultats sont-ils clairement définis ?
- 3. L'emploi exige-t-il des liens avec d'autres personnes dans l'entreprise ou ailleurs ?
- 4. Les liens avec l'entreprise et les collègues peuvent-ils être maintenus par le courriel ou le téléphone ?
- 5. Le travail se divise-t-il en étapes ?
- Autres questions qui vous paraissent pertinentes :



L'organisation est-elle adaptée ?

(à partir de Tremblay, 2010, 2007)

- Est-ce que les individus:
- -sont assez autonomes
- -connaissent bien leur travail et ont l'expérience
- -utilisent facilement les technologies, dont le courriel, l'intranet, etc.
- -est-ce qu'il y a un bon climat de confiance entre gestionnaires et employés ?
- -s'ils travaillent à domicile, est-ce qu'ils ont les mêmes facilités de promotion, de carrière, de formation ?



L'organisation est-elle adaptée ?

(à partir de Tremblay, 2010, 2007)

- La gestion
- -est-ce que les gestionnaires de tous niveaux font de la gestion par projet ou par objectifs?
- -est-ce que le personnel peut modifier son horaire
- -.....sa charge de travail ?
- -peut-on s'absenter sans problème pour des urgences du côté familial ou personnel ?
- -Voyez-vous d'autres aspects de votre organisation qui faciliteraient le télétravail?
- -D'autres aspects qui le rendent difficile ?



Le milieu de travail est-il adapté dans son ensemble ?

(Walgrave, 2010, dans la revue **Gestion**)

- **Quelles sont les conditions de travail actuelles?**
- **Quelles sont les opinions sur le télétravail?**
- **Quelle expérience a-t-on du télétravail?**
- **Travaille-t-on déjà de manière informelle à domicile?**
- **De quel équipement dispose-t-on chez soi?**
- **Comment évalue-t-on la communication interne?**
- **Quelles sont les formes de collaboration qui existent dans l'entreprise?**
- **Comment et dans quelle mesure réussit-on aujourd'hui à combiner travail et vie privée?**

Les qualités d'un télésuperviseur

(CEFRIO)

- 
- • **Style de gestion basé**
 - **sur les résultats**
 - • **Aptitude à fixer des objectifs**
 - **clairs**
 - • **Attitude positive face**
 - **au télétravail**
 - • **Confiance en ses employés**
 - • **Capacité de motiver son équipe**
 - • **Aptitude à donner du feed-back**
 - • **Encouragement de l'autonomie**
 - • **Flexibilité**
 - • **Habiletés de communication**
 - • **Connaissance des technologies**
 - **Autres qui vous semblent importants :**



Fonctions du télésuperviseur

(CEFRIO)

- -Préciser les objectifs
- • Indiquer les attentes en termes de résultats et d'échéancier.
- • Établir des indicateurs d'évaluation.
- • Suivre l'évolution des travaux.
- • Donner régulièrement une rétroaction à l'employé sur sa performance.
- Autres qui vous semblent importants :



Qualités d'un télétravailleur

(CEFRIO)

- Autonomie, esprit d'initiative
- Motivation personnelle
- Bonne connaissance du travail
- Sens de l'organisation
- Compétences technologiques
- Aptitudes à la communication
- Discipline personnelle
- Minimum de supervision requis
- Flexibilité, capacité d'adaptation
- Besoin réduit de contacts sociaux (sauf si cotravail)
- Autres qui vous semblent importants :



Quelques constats

(Taskin, Tremblay, 2010)

- Les télétravailleurs souhaitent être **encadrés, et non surveillés**
- Il faut remettre en question la relation de gestion hiérarchique et de contrôle pour une **relation + fondée sur *l'engagement du salarié* et le rôle de *coach-superviseur***
- *Le télétravail peut être un outil d'aménagement de la fin de carrière*
(possibilité prolonger carrière en ctxt de pénurie)



Conclusion

- Il n'y a **pas de recette magique** pour gérer le télétravail , compte tenu des **spécificités de chaque organisation**, mais des principes de base tels que ceux évoqués
- ***Formation, communication, encadrement intelligent, susciter l'engagement, le respect...*** font partie des éléments de réussite



Quelques références:

- Tremblay, D.G. et S. Soussi,, dirs. (2020). *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Krauss, G. et D.-G. Tremblay, dirs. (2019). *Tiers-lieux – travailler et entreprendre sur les territoires : Espaces de coworking, fablabs, hacklabs* . Rennes-Québec : Presses universitaires de Rennes et Presses universitaires du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/tiers-lieux-3590.html>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*.(4e édition) Québec: Presses de l'Université du QuébecTaskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Revue Gestion*. Numéro special sur le télétravail. vol. 35, no 1 . Pp. 88-96.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2010). Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? *Revue Gestion*. Numéro spécial sur le télétravail. Vol. 35, no 1 . Pp. 108-116.
- Walgrave,Michel (2010). Comment introduire le télétravail. ? *Revue Gestion*. Numéro special sur le télétravail. vol. 35, no 1 . Pp 76-87.
- Vandercammen, Marc (1994). *Télétravail*, Bruxelles, Institut wallon d'études de recherches et de formation.
- Cefrio (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, Québec, Cefrio.
- Pichault, F. et S. Grosjean (1998). *Du télétravail au travail à distance*, Namur, Fonds national de la recherche collective, 146 p.
- Felstead, A. et N. Jewson (2000). *In Home, at Work. Towards an Understanding of Homeworking*, Londres, Routledge, 196 p.