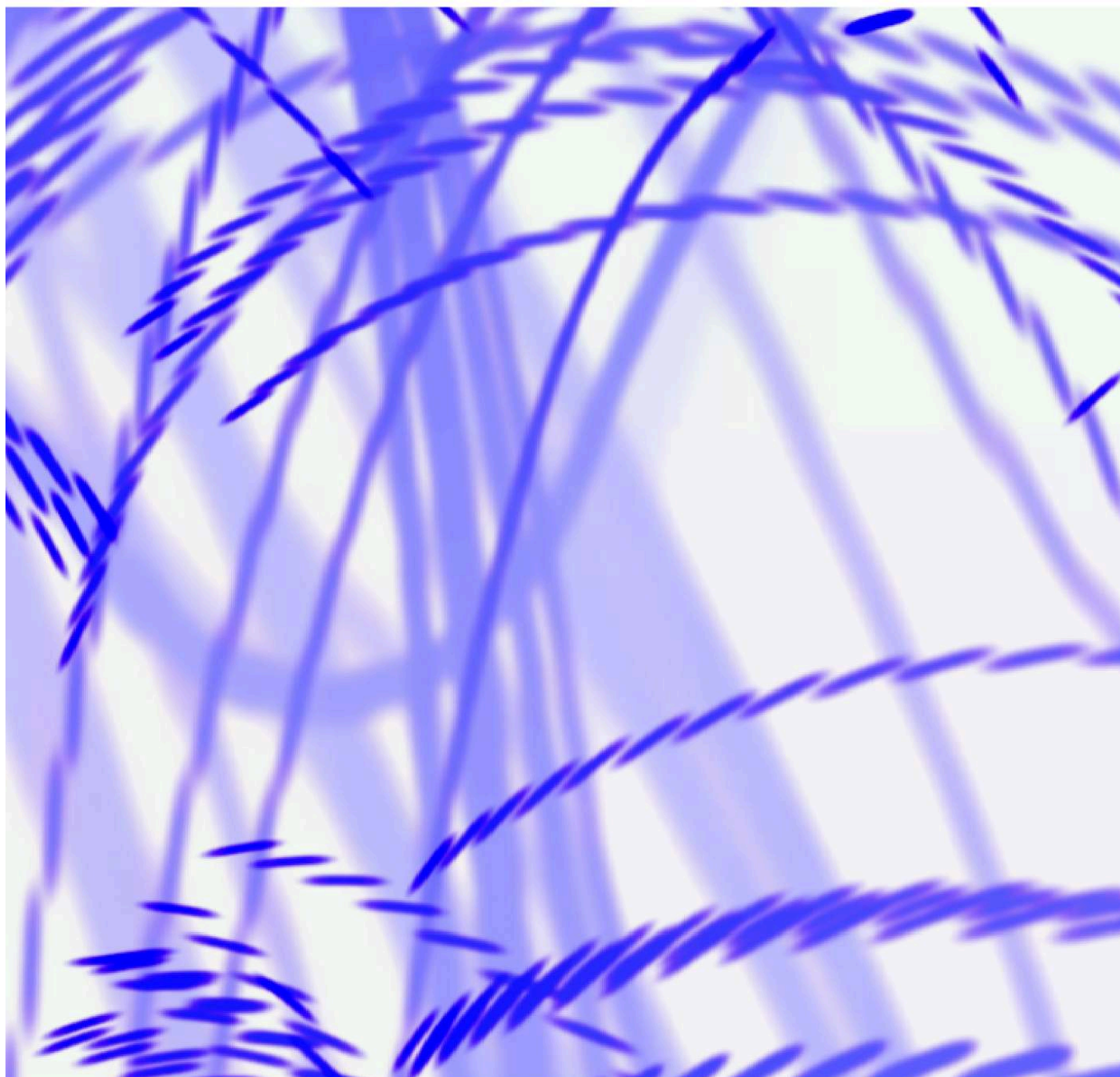


Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay



34 | 2006

Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels

Telework, Mobilework, E-Work and Home Work: Current Issues

Diane-Gabrielle Tremblay (dir.)



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/657>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.657

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Revue Interventions économiques*, 34 | 2006, « Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels » [En ligne], mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 02 décembre 2022. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/657> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.657>

Crédits de couverture

Myriam-Zaa Normandin

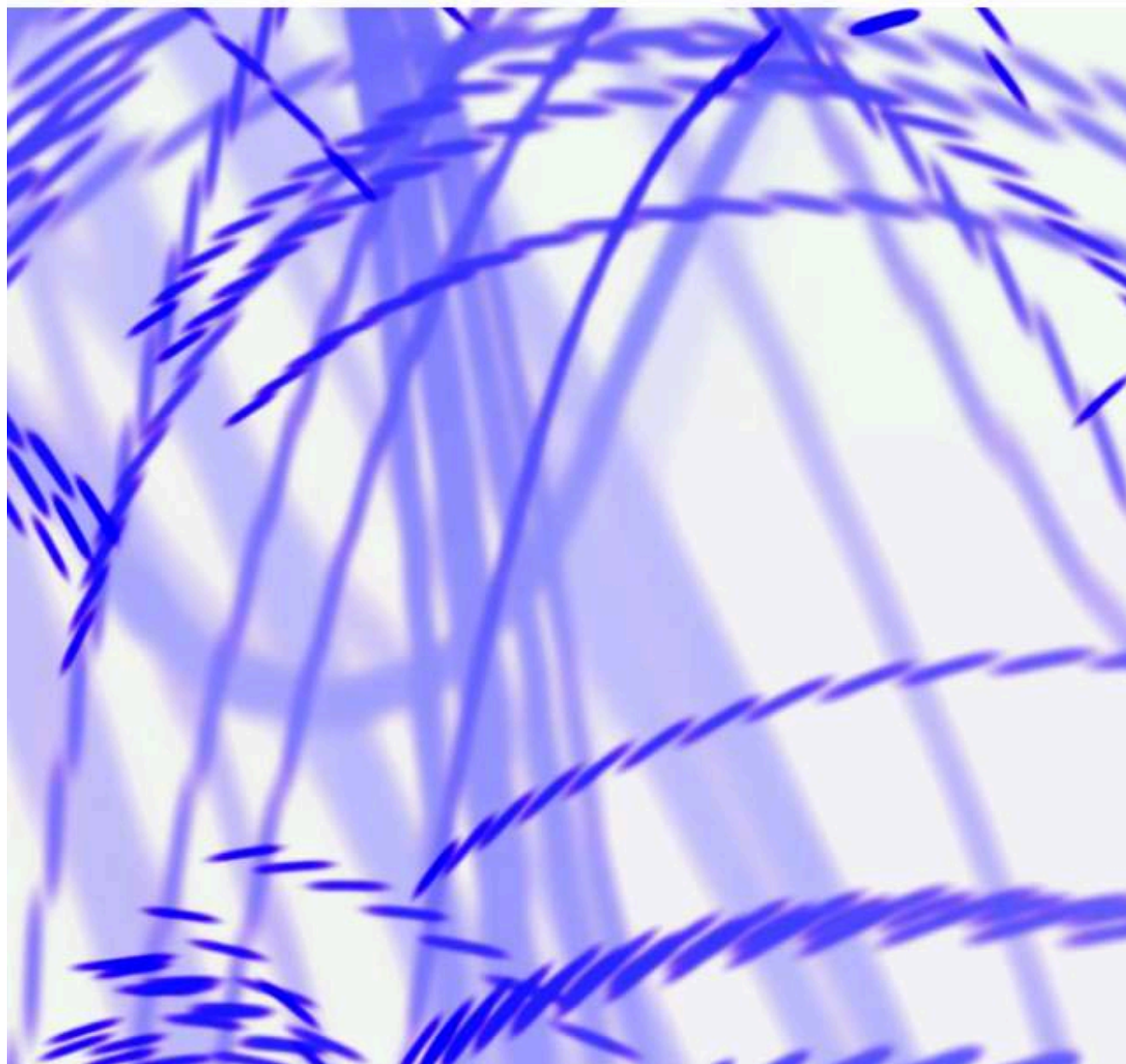


Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay



revue **INTER**VENTIONS
ÉCONOMIQUES

papers in **POLITICAL**
ECONOMY

34 | 2006

Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels

Telework, Mobilework, E-Work and Home Work: Current Issues

Diane-Gabrielle Tremblay (dir.)



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/657>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.657

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Revue Interventions économiques*, 34 | 2006, « Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels » [En ligne], mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 28 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/657> ; DOI:10.4000/interventionseconomiques.657

Ce document a été généré automatiquement le 28 août 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

SOMMAIRE

Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : les enjeux actuels

Diane-Gabrielle Tremblay

Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique

Jan De Schampheleire et Esteban Martinez

Le « mobile working » : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail

Laurence Thomsin et Diane-Gabrielle Tremblay

Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain

Laurent Taskin

Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ?

Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto

Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail

Claudie Rey et Françoise Sitnikoff

Travail à distance et représentations du collectif de travail

Jérémie Rosanvallon

Teleworking Through Cooperation

Mirella Giannini et Dario Minervini

Hors thème

L'impact de la politique conservatrice de réforme du financement des services de garde sur la pauvreté et l'inégalité au Québec

Mathieu Audet, Dorothée Boccanfuso et Paul Makdissi

Télétravail, travail nomade, *e-work* et travail à domicile : les enjeux actuels

Telework, Mobilework, E-Work and Home Work: Current Issues

Diane-Gabrielle Tremblay

Introduction

- 1 Le télétravail et le travail à domicile soutenus par les TIC se sont développés de manière assez importante au cours des dernières décennies. Certains les présentent comme une façon de réduire la congestion urbaine, d'autres simplement comme étant une nouvelle forme d'organisation du travail rendue accessible par les TIC. D'autres encore les voient comme une manière de mieux concilier les responsabilités parentales et professionnelles, ou encore la vie personnelle et professionnelle, et certaines recherches montrent déjà par contre que toutes ces nouvelles formes de travail peuvent être source d'envahissement de la vie privée et questionnent la régulation de l'emploi et du travail.
- 2 L'appel à textes que nous avons lancé sur le thème du télétravail, du travail nomade, du *e-work* et du travail à domicile a reçu un accueil très favorable et nous avons reçu un grand nombre de textes d'excellente qualité. Les textes qui sont présentés ici témoignent de la diversité des formes de télétravail (travail mobile, *e-work*, télécentres, télétravail à domicile, etc.), de l'importance que le phénomène a pris et de l'intérêt que l'on y porte dans plusieurs pays, puisque ces textes traitent de recherches menées en France, en Belgique, en Italie et au Canada.
- 3 Les textes traitent des effets de ces développements sur les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, des incidences sur l'autonomie et le contrôle, des enjeux juridiques associés à ces nouvelles formes d'emploi et des développements récents dans la législation européenne en la matière, avec l'accord-cadre signé en juillet 2002 par nombre de partenaires sociaux européens. La flexibilité des temps (horaires, durée du

travail) et la délocalisation du lieu de travail sont étudiés et leurs incidences sont mises en évidence dans des contextes divers.

- 4 Dans le contexte belge, Jan De Schampheleire et Esteban Martinez nous indiquent que le télétravail se diffuse surtout de manière informelle pour des catégories de salariés disposant d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail. La question de la régulation collective du télétravail se pose toutefois aux différents niveaux de la concertation sociale. Au niveau local, quelques entreprises pionnières se sont engagées dans la voie d'un encadrement concerté du télétravail. Les arrangements collectifs ou individuels qui s'en dégagent rendent alors compte des spécificités de l'organisation et du personnel. En Belgique, l'impulsion vient à présent du niveau national où une convention collective de travail a été conclue, en application de l'accord-cadre européen sur le télétravail de 2002. Cet article de Jan De Schampheleire et Esteban Martinez s'intéresse donc aux modalités de la négociation à l'échelle de l'entreprise et au nouveau cadre interprofessionnel. Cet article est très intéressant pour d'autres pays européens qui pourraient développer le télétravail dans le contexte de l'accord-cadre européen, mais il est aussi intéressant pour l'Amérique du Nord, où le télétravail se développe hors de tout contexte réglementaire. L'accord-cadre européen pourrait être source d'inspiration pour l'Amérique.
- 5 L'article suivant, de Laurence Thomsin et Diane-Gabrielle Tremblay présente d'abord une estimation de l'ampleur du télétravail dans divers pays, puis expose certains des résultats obtenus dans une recherche menée dans une grande multinationale établie en Belgique. Les auteures mettent surtout en évidence la diversité des formes de télétravail et de « mobile work », puisque c'est ainsi qu'est qualifiée, dans l'organisation, la diversité des lieux de travail possible hors du siège principal de l'organisation. Thomsin et Tremblay mettent en évidence les divers enchaînements de lieux de travail, ce qui a peu été étudié dans les recherches sur le thème du télétravail. Les auteurs traitent aussi des catégories professionnelles qui ont la possibilité technique de faire du télétravail les sources de satisfaction et d'insatisfaction. Elles observent aussi que le désir de pratiquer le travail mobile ou télétravail est très élevé, ce qui permet de penser que l'accord-cadre européen est susceptible d'engendrer un développement du télétravail, comme semblent le souhaiter certaines instances européennes.
- 6 Laurent Taskin soutient pour sa part qu'en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. À son avis, la déspatialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, constitue l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire, qui modifie fondamentalement la structure du travail et de la supervision. Au cœur de celle-ci, la question du contrôle semble être la dimension la plus critique pour le management. L'analyse de Laurent Taskin montre comment le contrôle et l'autonomie, qui sont des forces complémentaires en tension au sein des organisations, sont appelés à être reconfigurés dans le cadre du télétravail; et comment cette nécessaire re-régulation touche directement la relation managériale, la socialisation organisationnelle et la gestion des carrières. Ce sont là des aspects fort intéressants et peu traités jusqu'ici dans les travaux sur le télétravail et le travail nomade, et auxquels nous souhaitons nous intéresser dans ce numéro thématique.
- 7 Le texte suivant, signé par Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto se penche sur le télétravail et s'intéresse à la dimension temporelle, aux temps

sociaux, aux horaires et au brouillage des frontières entre les divers temps sociaux, les conflits possibles entre vie professionnelle d'une part, et vie personnelle et familiale d'autre part. Le texte s'intéresse surtout aux personnes avec enfants, mais note que les conflits et brouillages entre les temps sociaux se présentent aussi pour les personnes célibataires, entre autres parfois lorsqu'elles soutiennent des membres de la famille élargie, mais aussi parce qu'elles se rendent souvent très, ou trop, disponibles pour le travail. Après avoir distingué les concepts du télétravail et du travail à domicile, on présente certaines données sur l'ampleur du phénomène au Canada, ainsi que ses motifs – plus souvent pour satisfaire les exigences de l'employeur que pour la conciliation -. L'article se penche ensuite sur la dimension temporelle et s'intéresse surtout au paradoxe présenté par le fait que le télétravail semble faciliter la conciliation des activités personnelles et professionnelles, mais qu'il contribue aussi à brouiller les frontières entre le temps personnel et le temps professionnel et contribue à rendre les salariés davantage disponibles pour leur employeur. Cette dimension temporelle, traitant du conflit ou des brouillages possibles entre les divers temps sociaux, temps de travail, temps pour la famille, la vie personnelle, les loisirs, est un des principaux enjeux actuels du télétravail et du travail à domicile.

- 8 Dans le texte suivant, Claudie Rey et Françoise Sitnikoff rappellent d'abord que le travail à domicile est une organisation ancienne, qui se décline dans une série d'activités salariées ou indépendantes, réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Le télétravail à domicile, basé sur l'utilisation de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication, en représente un aspect moderne, à laquelle les auteures se sont intéressées dans une démarche de recherche qualitative. Elles nous présentent ici les cas de quatre personnes travaillant à domicile et montrent comment ce fait contribue à redéfinir les frontières spatio-temporelles qui ont fortement structuré le monde du travail. Obligeant souvent à une forte implication, valorisé pour la liberté et la créativité, questionnant la séparation des sphères professionnelle et privée, le télétravail à domicile, lorsqu'il est pratiqué par des populations qualifiées et amatrices d'autonomie, peut, selon les auteures, être considéré comme emblématique des transformations contemporaines du rapport au travail et du rapport à l'emploi. Cette thématique associe des enjeux transversaux et nous amène à nous interroger sur l'évolution des modes de vie, sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, sur de nouvelles figures de l'autorité et sur de nouvelles formes de recherche du bonheur au travail, autant de thèmes jusqu'ici peu exploités dans les travaux sur le travail à domicile et le télétravail.
- 9 L'article de Jérémie Rosanvallon a pour sa part pour objectif de montrer que les collectifs de travail ne sont pas nécessairement affaiblis et fragmentés par le travail à distance, contrairement à ce que l'on pourrait penser et contrairement à ce que craignent plusieurs gestionnaires, confrontés à la mise en œuvre du télétravail. S'intéressant au phénomène de la distance dans le travail, l'auteur montre que la distance maintient certes des malentendus et des incompréhensions entre les salariés et crée des divisions, mais paradoxalement, il observe qu'elle permet aussi de masquer les points de tensions et de forger une représentation homogène de l'activité. Plus encore, il montre que des relations d'échange et d'apprentissages sont toujours possibles malgré la distance, et permettent de maintenir une cohérence dans le travail collectif.
- 10 Poursuivant la réflexion sur la coopération, le texte de Mirella Giannini et Dario Minervini part de l'idée que la diffusion des TIC a des effets majeurs, se traduisant par des transformations de l'organisation du travail et des pratiques dans les organisations. Les

auteurs présentent les résultats d'un projet de recherche récent mené sur le télétravail et insistent sur quatre cas fort différenciés. Contrairement à l'approche qui présente un modèle d'avantages pour tous les acteurs économiques et sociaux, les auteurs soutiennent l'hypothèse que la coopération est une dimension importante du télétravail et qu'elle ne se retrouve pas automatiquement dans tous les cas. Un des quatre cas sert bien à illustrer les difficultés que l'on observe parfois dans la mise en œuvre d'un projet de télétravail, puisque ce cas a d'ailleurs échoué, précisément en raison de la difficulté de développer la coopération autour du projet. Pour les auteurs, la coopération doit être observée à la fois dans les relations sociales entre employeurs et employés, et dans l'institutionnalisation de relations entre managers et syndicats. Bien que les deux formes de coopération, qu'ils appellent *coopération sociale* et *coopération institutionnelle*, soient souvent considérées comme des prérequis aux « meilleures pratiques » en matière de nouvelles organisations du travail, les études de cas montrent que la coopération n'est pas toujours au rendez-vous, ce qui rend difficile la mise en place des pratiques de télétravail. Les auteurs mettent donc bien en évidence l'importance des relations de coopération et ce, afin de contribuer au débat sociologique sur le télétravail.

- 11 L'ensemble de ces articles sur le télétravail, le travail nomade, le *e-work* et le travail à domicile permettent de mettre en évidence les enjeux majeurs associés à cette forme de travail, et surtout l'évolution récente du travail et de ses enjeux. Les questions de contrôle et d'autonomie ressortent comme un des enjeux majeurs des évolutions observées, et les défis du management et de la collaboration à distance sont bien mis en évidence par divers textes. Les limites temporelles entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont interrogées dans pratiquement tous les cas étudiés. Ce numéro fournit donc un très bon portrait des enjeux et défis actuellement associés à cette évolution du travail, qui se déplace de plus en plus vers le domicile.
- 12 Ce numéro de la revue comprend également un article hors thème. L'article hors thème de ce numéro porte sur un sujet de grande actualité, puisqu'il s'agit d'une analyse préliminaire de la réforme de politique proposée par le gouvernement conservateur canadien et qui a pour but de remplacer le financement des services de garde par une subvention annuelle de 1200\$ par enfant âgé de moins de 6 ans, versée directement aux parents. Mathieu Audet, Dorothée Boccanfuso et Paul Makdissi analysent ici l'impact qu'aurait cette politique si le gouvernement du Québec choisissait de diminuer le financement public actuel des services de garde dans l'avenir. Plusieurs s'inquiètent effectivement de ce que le gouvernement du Québec ne puisse peut-être pas maintenir le financement des services de garde si le gouvernement fédéral ne transfère plus les sommes associées. Les auteurs constatent que bien que les effets sur la pauvreté et l'inégalité dans la population en général ne soient pas très importants, ceux-ci prennent de l'ampleur lorsque la population visée par ces politiques est considérée, c'est-à-dire les couples avec enfants et les mères monoparentales. Dans le cas des mères monoparentales, les auteurs prévoient des hausses pouvant aller jusqu'à 60 % de la pauvreté observée lorsqu'ils utilisent un indice captant toutes les dimensions de la pauvreté. L'analyse est riche en enseignements et, surtout, fort d'actualité, puisque le gouvernement fédéral est effectivement allé de l'avant avec sa proposition de verser subvention annuelle de 1200\$ par enfant âgé de moins de 6 ans directement aux parents. On ne sait toutefois pas encore ce que fera le gouvernement du Québec dans ce contexte, mais l'analyse présentée ici peut certes inciter à la réflexion et, espérons-le, au maintien du programme actuel de services de garde à contribution réduite.

- 13 Les deux thèmes abordés ici sont donc des thèmes d'actualité et même interreliés, puisque l'évolution des services de garde peut avoir une incidence sur la pratique du télétravail et du travail à domicile. Ce numéro thématique veut contribuer à la réflexion sur l'évolution des formes de travail et la revue *Interventions économiques* est très intéressée à poursuivre cette réflexion dans d'autres numéros.
-

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure en économie et gestion à l'Université du Québec à Montréal (Télé-université) et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. (www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir). Elle a coordonné ce numéro et tient à remercier Louise Forget et David Rolland pour leur aide dans la révision des textes et la mise en ligne.

Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique

Telework Regulation and Social Dialogue. The Belgian Case

Jan De Schampheleire et Esteban Martinez

Introduction

- 1 En Belgique comme ailleurs, le télétravail connaît un regain d'intérêt dans la population et dans les milieux économiques, sociaux et politiques. Ces derniers y voient un modèle inédit de rapport au travail permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ou encore une solution aux problèmes de mobilité et d'environnement. Le télétravail aurait, en outre, la vertu de favoriser l'accès à l'emploi des personnes restées à l'écart du marché du travail. Mais, au regard de ces objectifs multiples, les conséquences sociales du développement du télétravail, notamment en matière de conditions de travail, ont été relativement peu étudiées, comme le rappelle D.-G. Tremblay (2003 : 4). Tout en s'inscrivant dans cette dernière perspective, notre recherche s'est toutefois limitée à examiner les pratiques de télétravail à travers le prisme de la négociation collective¹. On s'est intéressé, en effet, aux modalités de la concertation sociale sur l'introduction du télétravail dans une vingtaine d'entreprises du secteur privé belge, dont certaines font figure de pionnières en la matière.
- 2 Il convient d'emblée de s'interroger sur la pertinence du questionnement et ensuite sur l'étendue du phénomène. Dans un pays, comme la Belgique, où le système des relations collectives de travail est fortement institutionnalisé, que ce soit au niveau centralisé national ou sectoriel ou au niveau décentralisé de l'entreprise (Vilrocx, 1998), la question de l'introduction du télétravail entre, en théorie du moins, dans le champ de la négociation collective, dans la mesure où il s'agit d'une forme particulière d'organisation du travail. L'exercice du télétravail bouscule en effet les repères traditionnels en matière d'espace et de temps de travail et pose des problèmes spécifiques en matière de gestion du personnel et de contrôle du travail. S'il est vrai que l'organisation du travail relève avant tout des prérogatives de l'employeur, les effets de ses transformations sur les

conditions de travail sont traditionnellement abordés dans le cadre de la concertation entre les employeurs et les organisations représentatives des travailleurs. Au surplus, les obligations d'information et de concertation sur les conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies au sein de l'entreprise sont régies par un accord collectif interprofessionnel².

- 3 Quant à l'ampleur du phénomène, les estimations sont extrêmement variables car celles-ci dépendent de la définition du télétravail retenue. D'après une enquête récente réalisée auprès des entreprises (Vandenbrande *et al.*, 2003), il ressort que 8 % des entreprises belges seraient concernées par une ou l'autre forme de télétravail pour leurs propres employés, incluant le travail effectué en déplacement, dans des espaces décentralisés ou à domicile. Le télétravail à domicile n'apparaîtrait cependant que dans 1 % des cas. Comme le rappellent G. Valenduc et P. Vendramin (2001), le développement du télétravail paraît ainsi nettement moins soutenu que ce qui était annoncé au début des années 1990 et, de plus, il prend des formes inattendues : le télétravail effectué de manière permanente à domicile s'est relativement peu développé alors que d'autres formes de travail à distance, comme le télétravail mobile ou réalisé à domicile de façon alternante ou occasionnelle se seraient davantage répandus. En outre, si la diffusion des technologies de l'information a fortement impulsé le développement de prestations de services à distance, dans le cadre de relations commerciales, le télétravail salarié entendu comme l'exercice d'une activité professionnelle à distance de l'employeur s'est surtout étendu sur un mode informel, c'est-à-dire à partir d'arrangements individuels, en dehors d'une réglementation concertée entre employeurs et syndicats. C'est en ce sens que L. Taskin et P. Vendramin (2004) évoquent l'image d'une « vague silencieuse » pour décrire la diffusion du télétravail dans le contexte des pratiques de flexibilité des entreprises. Et par conséquent, la prise en compte des accords collectifs concernant le télétravail ne fournit qu'une vision très partielle de l'étendue et de la diversité du phénomène.
- 4 Il n'est pas étonnant dans ces conditions que le télétravail suscite autant d'interrogations tant de la part des employeurs que des salariés. Partant de l'expérience acquise par des entreprises « pionnières », engagées dans un processus d'encadrement concerté du télétravail, on a cherché précisément à savoir dans quelle mesure la concertation sociale permettait de dissiper une part de l'incertitude qui accompagne le développement du télétravail. La vingtaine d'entreprises qui ont fait l'objet de l'étude ne constituent pas un échantillon représentatif. Leur sélection résulte d'un choix raisonné, où l'existence d'un cadre pour le télétravail a constitué un critère déterminant. Elles se situent dans des domaines d'activité diversifiés : banque, télécommunications, informatique, distribution d'énergie, chimie, construction automobile, socio-culturel, consultance. Les études de cas ont été réalisées à partir d'entretiens avec les acteurs sociaux de l'entreprise (en général la direction des ressources humaines et des représentants des travailleurs) et de l'examen de la documentation interne disponible (accords collectifs, contrats de travail individuels, évaluations internes). Les caractéristiques des arrangements collectifs ou individuels singuliers observés dans ces entreprises sont présentées dans un premier temps.
- 5 Certaines de ces entreprises ayant fait le choix de formaliser l'introduction du télétravail ont ainsi anticipé la mise en œuvre, fin 2005, d'un cadre conventionnel interprofessionnel contraignant qui devra s'appliquer à la négociation sectorielle et d'entreprise. Nous examinerons dans un deuxième temps les clauses de cet accord collectif, qui transpose dans la législation belge, un accord-cadre européen datant de 2002.

La concertation sociale d'entreprise : expériences pionnières

- 6 À l'examen des pratiques d'une vingtaine d'entreprises, une typologie indicative des différentes modalités de régulation du télétravail semble se dégager, au croisement de deux variables : d'une part, la nature des relations de travail dans lesquelles s'inscrit le télétravail, soit comme une pratique individuelle, soit comme une pratique collective ; d'autre part, le degré de formalisation de l'exercice du télétravail.

Synthèse des modalités de régulation du télétravail

		Degré de formalisation	
		+	-
Nature des rapports de travail	Collectifs	A Le télétravail est reconnu par l'employeur comme une modalité normale et collective d'organisation du travail et ses modalités sont réglées à travers la concertation sociale et par la mise en œuvre d'un cadre formel (convention collective de travail, avenant au contrat de travail individuel).	B Le télétravail est reconnu par l'employeur comme une modalité normale et collective d'organisation du travail. Cependant, il n'est pas réglé par un accord collectif formel, ni par une modification du contrat de travail. Deux cas de figure se présentent : - Soit la nécessité de formaliser les pratiques existantes est jugée prématurée, compte tenu du caractère expérimental de celles-ci. - Soit le système des relations collectives de travail est peu développé (PME, non marchand).
	Individuels	C Le télétravail n'est pas reconnu comme un mode normal de travail dans l'entreprise. Il est cependant permis ou même impulsé dans le cadre d'arrangements individuels. Dans ce cas, le contrat spécifique de travail à domicile est parfois utilisé.	D Le télétravail n'est pas reconnu en tant que tel, bien qu'il puisse être facilité par la mise à disposition d'équipements et la prise en charge de frais (cas du télétravail des cadres, des représentants commerciaux ou des délégués médicaux). Il ne donne lieu à aucune formalisation spécifique.

- 7 Le classement ainsi défini se rapporte davantage à des catégories de salariés qu'aux entreprises elles-mêmes. Il peut arriver en effet qu'un accord collectif circoncrive le champ couvert à certaines formes de télétravail et/ou à certaines composantes du personnel, laissant hors champ d'autres pratiques de télétravail.
- 8 Quoi qu'ayant annoncé notre intérêt pour les formes concertées de télétravail, nous n'avons pas écarté d'emblée de notre enquête le cas de figure du télétravail informel (case D). Dans ce cas, on ne décèle aucune concertation, ou très peu, à propos du télétravail entre les interlocuteurs sociaux. Il s'agit surtout de pratiques individuelles, renvoyant

principalement au travail supplémentaire effectué par des cadres à leur domicile ou en déplacement. Certains cadres peuvent ainsi disposer d'équipements et d'autres facilités, considérés par l'employeur comme des avantages extra-légaux associés au statut, sans que l'obligation de télétravailler ne soit explicitement formulée. Il peut s'agir aussi d'une latitude laissée ponctuellement à certains employés ou encore de situations de travail où l'exercice du télétravail s'est ajoutée à une activité réglée par ailleurs, comme dans le cas de délégués commerciaux ou médicaux qui à présent effectuent certaines tâches de planification, d'administration ou de rédaction à leur domicile plutôt que dans les locaux de l'entreprise.

- 9 Le télétravail peut également être effectué sur une base collective, sans pour autant donner lieu à formalisation (case B). Dans ce cas, l'exercice du télétravail est reconnu dans l'entreprise comme un mode collectif et normal d'organisation du travail. L'absence de concertation et de formalisation s'explique par le caractère expérimental, instable et réversible de la pratique du télétravail ou du fait d'une culture de la négociation collective peu développée. C'est le cas notamment dans des petites entreprises, dans le secteur de la consultance ou dans certaines activités de l'économie sociale.
- 10 Lorsque le télétravail est formalisé dans le cadre de rapports individuels de travail (case C), le contrat de travail à domicile est parfois appliqué³. Ce contrat spécifique institué en 1996 prévoit notamment les modalités de prise en charge, par l'employeur, des frais générés par le télétravail, mais il convient de rappeler qu'il déroge aux dispositions générales de la réglementation sur les contrats et le temps de travail.
- 11 Enfin, les situations qui ont prioritairement retenu notre attention sont celles où l'exercice du télétravail est encadré par la négociation collective dans la perspective d'un développement maîtrisé de cette forme d'organisation (case A). Cependant, le fait que l'introduction du télétravail soit concertée ne permet pas en tant que tel de préjuger des résultats de la concertation. Ceux-ci apparaissent en effet très diversifiés.
- 12 L'étude révèle que la concertation d'entreprise en matière de télétravail est confrontée à certains problèmes centraux, traités également par l'accord-cadre européen sur le télétravail (voir point 3). Mais par-delà l'énoncé de principes, celle-ci conduit à des solutions concrètes et singulières, traduisant ainsi les particularités de l'organisation et du profil socio-professionnel des travailleurs. On retiendra sept questions pertinentes.

Formes de télétravail

- 13 La décision de principe d'introduire le télétravail et la détermination des modalités applicables dans l'entreprise ne constituent pas un préalable à la concertation mais bien son objet principal. Comme on le verra plus avant, l'accord-cadre européen vise principalement le télétravail à domicile. Les études de cas permettent de distinguer plus largement quatre formes de télétravail.
- 14 Le télétravail alternant à domicile semble être la forme la plus répandue, surtout dans le cadre de conventions collectives de travail. L'exercice du télétravail est donc autorisé le plus souvent à temps partiel, selon les cas, entre un jour et au maximum quatre jours par semaine. Cette formule suppose une utilisation plutôt régulière des journées de télétravail à domicile mais il arrive que l'accord prévoit une proportion de la durée hebdomadaire de travail. La pratique permanente du télétravail à domicile est rare et réservée à des situations personnelles particulières. Cette option très affirmée pour

l'alternance provient de la conjonction de préoccupations patronales et syndicales, liées à la nécessité de préserver le travail collectif et d'éviter le risque d'isolement social des travailleurs.

- 15 Le télétravail occasionnel à domicile est une formule qui ne prévoit aucune régularité. Dans de nombreux cas, cette forme de télétravail correspond au travail supplémentaire réalisé par des cadres disposant a priori d'une certaine autonomie dans la gestion de leurs tâches et de leur temps de travail. En règle générale, l'exercice occasionnel du télétravail n'est pas réglé par les accords collectifs mais quelques entreprises de notre échantillon se distinguent par la mise en place de procédures ou de guides visant à encadrer les pratiques irrégulières.
- 16 Le télétravail décentralisé s'effectue dans des unités de l'entreprise proches du domicile des salariés. Cette modalité de télétravail est organisée – en général sur un mode alternant – dans les entreprises qui disposent de succursales ou de sièges régionaux, comme dans le secteur bancaire ou dans les grandes entreprises du secteur des télécommunications. Apparemment, cette formule ne recueille pas toujours le succès attendu.
- 17 Le télétravail mobile, parfois désigné sous le terme de travail « nomade » ou « pendulaire » se réfère au travail effectué dans le cadre de déplacements professionnels chez les clients ou au sein du réseau de l'entreprise. Cette modalité de travail est assez fréquente, mais reste relativement peu formalisée dans le cadre spécifique du télétravail. Elle concerne des travailleurs tels que des représentants de commerce, des délégués médicaux, des cadres appelés à se déplacer régulièrement. Ceux-ci ne sont pas considérés naturellement comme des « télétravailleurs » parce qu'une partie du travail est normalement effectuée à l'extérieur des locaux de l'entreprise, comme c'est le cas pour des réparateurs ou des installateurs. Mais l'utilisation croissante des technologies de l'information entraîne une augmentation des tâches réalisées à l'extérieur de l'entreprise. C'est probablement pour cette raison que le télétravail mobile est parfois intégré dans une convention d'entreprise.

Formaliser le télétravail

- 18 Certaines entreprises ont cherché à formaliser la pratique régulière du télétravail au travers d'un accord collectif qui prend en compte les particularités de cette forme d'organisation du travail. Dans ce cas, le contrat de travail individuel est modifié par l'ajout d'un avenant, notifiant à tout le moins l'accord du salarié et parfois d'autres dispositions spécifiques concernant par exemple les journées de télétravail. Ce couplage d'un accord collectif, pouvant prendre la forme d'une convention collective de travail, et d'une modification du contrat individuel confirme le statut de salarié ordinaire du télétravailleur. Malgré certaines clauses particulières, le télétravailleur reste donc dans le même cadre contractuel que les autres salariés de l'entreprise.
- 19 Lorsque l'exercice du télétravail ressortit d'arrangements individuels, il arrive que l'on recourt au contrat de travail à domicile prévu dans la loi de 6 décembre 1996. Cette solution n'est jamais retenue dans le cas d'accords collectifs.

Profil socio-professionnel

- 20 Les accords d'entreprise affirment en général le caractère volontaire et réversible du télétravail. Cependant, cette clause n'ouvre pas un droit au télétravail. L'accès individuel aux possibilités du télétravail reste subordonné explicitement à l'accord de la hiérarchie et de la direction des ressources humaines. Par conséquent, au-delà de l'énoncé des principes, la définition des critères d'admissibilité peut constituer un objet de négociation. Il arrive en effet que l'accord collectif précise les activités, les services ou les groupes professionnels concernés par l'option du télétravail ou fixe des quotas de manière à ce que les besoins du service puissent être couverts. Quoiqu'il en soit, l'employeur se réserve en général le dernier mot en ce qui concerne l'accès individuel au télétravail dans la mesure où celui-ci est subordonné à l'appréciation unilatérale des aptitudes individuelles à travailler de façon autonome.
- 21 Si d'autre part, le principe de réversibilité est généralement formulé dans les accords d'entreprise, celui-ci manifeste surtout la prérogative qu'a l'employeur de mettre fin à l'exercice individuel du télétravail, voire à l'expérience collective, si celle-ci n'apparaît pas concluante.
- 22 Les études de cas permettent d'ébaucher le portrait socio-professionnel des télétravailleurs. L'exercice du télétravail est très inégalement répandu dans les entreprises. Dans quelques grandes entreprises du secteur de l'information et des télécommunications, le télétravail est quasiment devenu une forme normale d'organisation, pour les informaticiens et les ingénieurs qui constituent d'ailleurs la composante dominante de l'emploi. De manière plus générale, il semble que les possibilités de télétravailler aient d'abord été envisagées pour des salariés disposant au départ d'une certaine autonomie dans leur travail et insérés dans une relation de confiance. Deux figures de cadres ou de professions intermédiaires se dégagent, celle du *manager* dont la position hiérarchique confère une autonomie relative et celle du *professional*, dont l'expertise est reconnue par l'employeur et dont les tâches peuvent être réalisées avec assez d'indépendance (par exemple : ingénieurs-informaticiens, fiscalistes, juristes, rédacteurs-journalistes, graphistes, formateurs, chargé d'études). A l'inverse, les fonctions impliquant des contacts réguliers avec le public paraissent incompatibles avec l'exercice du télétravail à domicile. Aussi, les personnels des agences bancaires ou de services ouverts au public sont-ils exclus, sauf circonstances particulières, de l'application des conventions.
- 23 Dans la plupart des entreprises, cependant, la plus grande composante de l'emploi est constituée d'employés d'exécution dont le travail est traditionnellement réglé en fonction du temps presté. Deux catégories de ces employés sont quelquefois pris en considération dans le cadre de l'application du télétravail : les gestionnaires de dossiers et les fonctions administratives. Au fond, la charge de travail est assez facilement définissable pour les premiers. En situation de télétravail, ils se voient attribuer un nombre défini de dossiers à traiter au cours des journées de travail à domicile. En ce qui concerne les fonctions administratives et de secrétariat, l'exercice du télétravail constitue dans bien des cas une réponse à des demandes individuelles motivées par des considérations personnelles. Il arrive cependant que la question soit plus formellement posée : les fonctions de secrétariat ont en effet évolué et consistent davantage aujourd'hui en des tâches d'organisation et de planification qui peuvent pour une part être réalisées à distance.

- 24 En résumé, ce sont manifestement les figures du cadre hiérarchique et de l'expert qui se dégagent. L'évaluation par l'employeur de la compatibilité de la fonction exercée, et du degré d'autonomie ou de confiance qui la caractérisent, constitue de toute évidence un critère déterminant pour l'accès au télétravail. Du point de vue de ces salariés, comme leur travail est évalué prioritairement en fonction des résultats et non en fonction du temps passé dans l'entreprise, ceux-ci ne voient pas pourquoi ils devraient s'astreindre à des déplacements quotidiens qui compliquent la gestion des temps de la vie quotidienne. Mais d'autre part, l'organisation plus explicite et plus concertée du télétravail conduit généralement à étendre les possibilités à des catégories de salariés dont le profil de fonction paraît a priori moins adapté aux formes de télétravail. Le télétravail se diffuse ainsi de proche en proche.
- 25 Les caractéristiques personnelles des salariés, l'âge et le sexe, ne semblent intervenir que de façon marginale en tant que critères d'admissibilité au télétravail. Le critère de l'âge, couplé à celui de l'ancienneté dans l'entreprise, n'est évoqué que dans le secteur bancaire où, au fil des restructurations, divers services régionaux ont été centralisés. Dans ce cas de figure, l'instauration du télétravail, dans des bureaux décentralisés ou au domicile, constitue potentiellement l'alternative à une mobilité géographique non souhaitée. Mais dans les faits, cette possibilité est assez peu exploitée.
- 26 Le thème de l'égalité des chances, entre hommes et femmes, face aux possibilités du télétravail renvoie plus directement à la problématique de la division sexuée du travail. Si les femmes constituent une part croissante de l'emploi dans les professions intermédiaires et intellectuelles, elles restent largement minoritaires dans les professions des TIC et dans les fonctions supérieures qui sont les premières à bénéficier des avantages (et des inconvénients) du télétravail. Elles sont par contre surreprésentées dans les fonctions d'employé(e)s d'exécution qui échappent tout de même largement aux possibilités de télétravailler. Dans le contexte de pratiques informelles, les facilités accordées aux cadres sous la forme d'une mise à disposition d'équipement et de la prise en charge de connexions constituent des compensations symboliques et matérielles à leur sur-investissement dans le travail. Ces facilités permettent, certes, et singulièrement aux femmes, de poursuivre le travail à domicile au lieu de consacrer de longues journées de travail au bureau, mais peut-on considérer pour autant que celles-ci contribuent à un meilleur équilibre entre les temps professionnels et les temps privés ? Toujours est-il que dans le contexte d'accords collectifs, l'argument de la conciliation entre l'emploi et la famille est en général réfuté, de manière explicite. Du point de vue des acteurs sociaux de l'entreprise cependant, le télétravail effectué au domicile autorise une plus grande souplesse dans la gestion des temps privés ne fut-ce qu'en raison de l'économie des temps de déplacement domicile-travail et, plus encore, lorsque les plages fixes de disponibilité sont strictement délimitées à l'intérieur de la journée de travail.

Gestion du temps de travail

- 27 La gestion du temps de travail, en situation de télétravail, présente quelques difficultés, tant pour l'employeur que pour le salarié. D'une part, du côté de l'employeur, on s'interroge sur la manière d'exercer un contrôle sur les prestations du télétravailleur, dans le contexte du salariat où le temps reste un instrument privilégié de mesure du travail. D'autre part, l'organisation du temps de travail est un élément déterminant pour assurer les conditions d'un travail collectif coordonné avec les collègues et la hiérarchie

directe. Pour le salarié, la préoccupation est double. D'une part, il s'agit d'éviter le risque d'un empiètement croissant des temps professionnels sur les temps privés et, d'autre part, de parvenir, par l'autodiscipline, à réaliser de manière efficiente les tâches qui lui sont prescrites. Le salarié doit donc mobiliser des compétences temporelles qui ne sont pas nécessairement acquises a priori, comme le souligne M. Haicault (1998).

- 28 S'il ne paraît pas indiqué d'exiger du télétravailleur le respect strict des horaires collectifs appliqués à l'intérieur de l'entreprise, le fait de conserver des horaires normaux de travail, à tout le moins comme cadre de référence, a toutefois un effet régulateur et normatif intéressant. C'est dans cette perspective que s'inscrit la concertation d'entreprise sur les modalités d'exercice du télétravail.
- 29 Il est donc intéressant d'examiner les solutions préconisées dans les accords collectifs. Celles-ci s'articulent, de manière plus ou moins explicite, autour de trois notions temporelles principales.
- 30 Une durée de travail forfaitaire : La journée de travail à domicile est réputée correspondre à un nombre d'heures fixe, selon le régime de travail (durée moyenne de travail journalier). Cette notion de durée forfaitaire exclut, sauf circonstances particulières, non pas la prestation mais bien la reconnaissance salariale d'heures supplémentaires. Ce faisant, la formule du télétravail apparaît comme la concrétisation d'une tendance observée plus généralement en matière de temps de travail, par laquelle les dépassements horaires sont moins reconnus et compensés qu'auparavant au plan salarial.
- 31 La fixation de limites absolues : Le travail doit être effectué à l'intérieur des limites externes de l'horaire flottant appliqué dans l'entreprise. Le télétravail s'observe en effet dans les entreprises qui ont déjà adopté pour l'ensemble du personnel une certaine souplesse dans l'organisation des horaires de travail. Pour théoriques qu'elles soient, en l'absence d'un enregistrement formel des heures de début et de fin du travail, ces limites constituent néanmoins des balises importantes, permettant à tout le moins de circonscrire les périodes pendant lesquelles le télétravailleur peut être sollicité par l'employeur, les collègues ou la hiérarchie.
- 32 La fixation de plages fixes de disponibilité : Cette période pendant laquelle le télétravailleur doit nécessairement être joignable à son poste de travail correspond généralement aux limites internes de l'horaire flottant appliqué dans l'entreprise, c'est-à-dire aux périodes où l'ensemble du personnel est au travail.

Bien-être au travail

- 33 La notion de bien-être au travail renvoie aux mesures de prévention en matière de protection de la santé du (télé)travailleur, en ce compris la charge psycho-sociale, d'ergonomie et de sécurité du poste et du lieu de travail. Dans ce domaine, les accords d'entreprise sont peu explicites, bien que la responsabilité de l'employeur soit clairement engagée.
- 34 En général, le traitement du thème de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, en l'occurrence le domicile du travailleur, se limite à prévoir, soit dans une convention collective de travail, soit dans un avenant au contrat de travail, les procédures à suivre en cas de maladie et d'accident de travail. Bien souvent, les employés sont en outre invités à consulter, et à observer, la réglementation en matière de bien-être au travail sur

l'intranet de l'entreprise. La question des accidents de travail paraît pouvoir se régler aisément, que ce soit au travers d'une couverture complète des risques (24 heures sur 24) ou par des accords avec les assureurs prévoyant le retournement de la charge de la preuve. Autrement dit, un accident survenu au domicile pendant les périodes de télétravail est considéré a priori comme un accident de travail à moins que l'assureur fasse la démonstration du contraire.

- 35 Le rôle des services de prévention et de la médecine du travail est parfois précisé dans les accords collectifs. D'une part, ceux-ci peuvent mentionner la possibilité laissée au télétravailleur de solliciter l'intervention du service de prévention. D'autre part, des contrôles au domicile du télétravailleur peuvent être prévus, moyennant l'accord préalable du télétravailleur.
- 36 Enfin, le risque d'isolement social des télétravailleurs paraît partiellement contourné, dans la plupart des cas examinés, par la préférence accordée à des formules de télétravail alternant, principalement entre le domicile et l'entreprise. Cette limitation répond à la fois à des préoccupations patronales liées au contrôle et à l'évaluation du travail, à la préservation d'une culture d'entreprise et à l'organisation collective du travail et à la préoccupation syndicale d'éviter le délitement des relations sociales dans l'entreprise. D'autre part, le risque d'isolement est également atténué par la mise en œuvre de systèmes informationnels adaptés.

Prise en charge des frais occasionnés par le télétravail

- 37 Si le télétravail est susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise, il permet également de réaliser des économies d'espaces de bureau et en matière de frais de déplacement. Dans les entreprises où le télétravail est promu à grande échelle, cette forme d'organisation est généralement associée aux politiques de mobilité et/ou à une gestion des espaces de travail en bureaux partagés (*desk sharing*).
- 38 Dans certains cas, aucune compensation financière n'est accordée aux télétravailleurs et aucun matériel n'est mis à disposition par l'employeur. Le télétravail est présenté alors comme un avantage concédé à l'employé, ne devant entraîner aucun frais supplémentaire pour l'entreprise. C'est le cas de figure le plus fréquent en l'absence d'un accord collectif. Il arrive, à l'opposé, que tous les frais générés par le télétravail soient pris en charge par l'entreprise, y compris l'installation d'un bureau à domicile. Entre ces options extrêmes, la plupart des accords collectifs ou individuels examinés prévoient des solutions intermédiaires. Trois catégories principales de coûts sont susceptibles d'être pris en charge par l'employeur : l'équipement informatique, y compris l'entretien et la réparation ; les frais d'installation de connexions et de communication ; les frais liés à l'utilisation de l'habitation à des fins professionnelle. Dans ce domaine, les situations sont très variables.

Formation

- 39 La question de la formation est généralement envisagée dans l'optique de la non-discrimination des télétravailleurs. Ces derniers devraient avoir accès aux mêmes possibilités de formation que les autres salariés, de manière à leur assurer les mêmes perspectives de promotion et de développement personnel au sein de l'entreprise. Cependant, la pratique du télétravail requiert du salarié la mobilisation de compétences

spécifiques, des qualités d'auto-discipline dans la gestion des tâches et du temps de travail, une maîtrise de l'environnement technologique de travail et des conditions de sécurité et de santé au travail.

- 40 Dans l'ensemble, en dehors de la mise à disposition d'informations et de conseils sur le site intranet de l'entreprise ou dans un guide et de l'organisation d'un soutien technique, peu d'initiatives de formation sont prises dans le cadre de l'introduction du télétravail. Dans quelques entreprises, qui font figure d'exception, des formations spécifiques sont organisées à l'intention des télétravailleurs en matière de santé et de sécurité et en matière d'organisation du travail (*self management* du temps de travail, organisation d'un bureau virtuel, pilotage de réunions à distance, etc.).
- 41 Il convient de rappeler que les pratiques de télétravail observées se trouvent, en général, dans une phase expérimentale, même lorsqu'elles sont encadrées par des accords collectifs. Elles s'inscrivent le plus souvent explicitement dans le cadre de projets-pilotes, font l'objet d'évaluations et donnent lieu à des enquêtes auprès des salariés à l'initiative de l'employeur ou des organisations syndicales. Si bien que les dispositions prises à ce jour, dans tous les domaines abordés par la négociation collective, sont appelées à évoluer.

L'encadrement conventionnel du télétravail au niveau interprofessionnel

- 42 Dans une étude comparative de la réglementation du télétravail en Europe, H.-J. Weissbach (2000) mettait en exergue la diversité des formes conventionnelles et légales, attribuée en particulier à la variété des définitions du télétravail et des modes nationaux de régulation de l'emploi. Deux constats principaux se dégagent de cette comparaison. D'un côté, l'absence généralisée de cadres réglementaires formels : la pratique du télétravail fait surtout l'objet d'arrangements internes aux entreprises, souvent peu formalisés⁴. Le fait que le télétravail se développe dans des branches où les syndicats sont peu présents n'est certainement pas étranger à ce constat (conseil en informatique, communication, services aux entreprises, nouveaux intermédiaires du commerce et des finances). Cependant, d'un autre côté, malgré la diversité des cadres réglementaires, on note des similitudes dans le contenu des accords. Les thèmes les plus importants sont ceux relatifs aux horaires de travail, aux modalités d'évaluation du travail, aux conditions de santé et de sécurité, à la responsabilité et aux devoirs respectifs des employeurs et des télétravailleurs. Mais les lacunes sont également récurrentes : la qualification et la formation, l'intégration dans le collectif de travail, les perspectives de carrière, la réversibilité des choix individuels, l'égalité des chances sont des thèmes peu présents dans les accords collectifs (Valenduc et Vendramin, 2000-2001).
- 43 Dans ce contexte, la conclusion d'un accord-cadre européen sur le télétravail constitue un événement social de première importance. L'accord a été signé le 16 juillet 2002 par la Confédération européenne des syndicats (CES) pour le compte des travailleurs et les associations représentatives des entreprises privées et publiques, l'UNICE, le CEEP et l'UEAPME⁵. Le Conseil européen de Lisbonne en 2000 avait fait du télétravail un élément de la stratégie européenne pour l'emploi dans la société de l'information. Les interlocuteurs sociaux étaient ainsi invités à engager des négociations en vue de moderniser l'organisation du travail, incluant des arrangements de travail flexibles,

notamment dans le domaine du t  t  travail, dans le but d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises et de réaliser l'équilibre nécessaire entre la flexibilité et la sécurité.

- 44 Contrairement aux accords précédents, relevant du dialogue social européen, sur le travail à temps partiel, le congé parental ou le travail à durée déterminée, la méthode retenue pour la mise en œuvre, au niveau national, de l'accord-cadre sur le télétravail privilégie la voie conventionnelle plutôt que l'adoption d'une directive européenne. Dans cette perspective, les pays du nord de l'Europe (comme la Suède, la Finlande, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Allemagne) ont opté pour une recommandation ou un guide ne revêtant pas un caractère contraignant alors que les pays du sud ont choisi la voie contraignante principalement par le biais d'un accord collectif (Espagne, Italie, France, Belgique) (Robert, 2005).
- 45 C'est, en Belgique, au travers d'une convention collective de travail, conclue le 9 novembre 2005 au Conseil national du travail – c'est-à-dire au niveau interprofessionnel et national de la concertation sociale – qu'a été transposé l'accord-cadre europ  en⁶. Cet accord interprofessionnel fixe les principes essentiels devant régler l'exercice du télétravail dans le secteur privé belge.
- 46 Aux termes de cette convention, le télétravail est défini comme *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans lequel un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle*. Cette formulation exclut explicitement du champ d'application les télétravailleurs mobiles, au motif que les déplacements font partie intégrante de leur travail, ainsi que les travailleurs localisés dans un bureau décentralisé de l'entreprise ou dans un télécentre géré par une entreprise tierce. Par conséquent, la convention s'adresse uniquement au télétravail à domicile (ou dans un autre lieu choisi par le télétravailleur).
- 47 La convention collective de travail, comme l'accord-cadre européen, est fondée pour l'essentiel sur un principe de non-discrimination. Les télétravailleurs doivent être traités comme des salariés à part entière et doivent par conséquent bénéficier des mêmes droits et des mêmes possibilités de formation et de carrière que les autres salariés comparables. La convention énonce, plus précisément, les principes suivants :
- 48 Caractère volontaire et réversible du télétravail tant pour le travailleur que pour l'employeur, à moins que le télétravail ne fasse partie du descriptif initial du poste de travail (article 5).
- 49 Nécessité d'une convention écrite, pouvant prendre la forme d'un avenant au contrat de travail (article 6). Cette disposition revient à exclure les télétravailleurs à domicile du champ d'application de la loi du 6 décembre 1996 sur le travail à domicile qui prévoit un contrat de travail spécifique.
- 50 Bénéfice des mêmes droits en matière de conditions de travail que les travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur (article 7).
- 51 En matière d'organisation du travail, reconnaissance d'une autonomie de gestion du travail, mais dans le cadre de la durée de travail applicable dans l'entreprise ; équivalence en ce qui concerne la charge de travail ; nécessité de prévenir l'isolement du télétravailleur (article 8).

- 52 Prise en charge par l'employeur des frais d'équipement et de communication liés au télétravail, organisation d'un appui technique et engagements réciproques en ce qui concerne l'utilisation des moyens techniques (articles 9 à 13).
- 53 Dispositions et engagements réciproques en matière de protection des données (article 14).
- 54 Responsabilités de l'employeur (information et consignes) et du télétravailleur (respect des mesures) en matière de santé et de sécurité. Accès des services de prévention au local où s'effectue le travail, dans le respect de la protection de la vie privée, autrement dit moyennant l'accord du télétravailleur (article 15).
- 55 Égalité de traitement en ce qui concerne les droits à la formation et aux possibilités de carrière et formation appropriée ciblée sur les caractéristiques du télétravail (article 16).
- 56 Égalité de traitement en ce qui concerne les droits collectifs, notamment syndicaux, et obligation pour l'employeur d'informer et de consulter les représentants des travailleurs sur l'introduction du télétravail (article 17).
- 57 Au plan juridique, il semble que la mise en œuvre de cette convention nécessite encore l'adaptation de plusieurs réglementations existantes, notamment en matière de temps de travail et de bien-être au travail. Quoiqu'il en soit il est probable que ce cadre conventionnel interprofessionnel va donner une nouvelle impulsion à la négociation collective que ce soit au niveau décentralisé de l'entreprise ou au niveau centralisé des commissions paritaires sectorielles.

Conclusions

- 58 S'il fallait mesurer la pratique du télétravail en Belgique à partir d'accords collectifs sectoriels ou même d'entreprise, les résultats seraient fort maigres. Le télétravail s'est, en effet, plutôt développé de manière informelle et occasionnelle, en dehors du cadre de la concertation sociale. Dans le contexte belge d'une forte institutionnalisation des relations collectives de travail, les conséquences sociales des transformations de l'organisation du travail, résultant en particulier de l'application de nouvelles technologies, constituent cependant un thème central de la négociation collective. Et de ce point de vue, il paraît indiqué d'inclure les conditions d'introduction et d'exercice du télétravail dans le champ de la négociation collective. C'est d'ailleurs sur ce point que ce sont accordés les interlocuteurs sociaux au plan européen et national. L'examen des accords d'entreprise accrédite également le point de vue selon lequel le télétravail salarié ne nécessite pas un statut juridique spécifique et dérogatoire mais relève du droit social commun, pour autant que des dispositions appropriés soient fixées dans une convention collective de travail ou dans le contrat de travail individuel. De toute évidence, partant des cas examinés, il semble que la concertation sociale permette d'accroître la sécurité organisationnelle et juridique du télétravail, tout en limitant les possibilités qu'ont les employeurs de décider unilatéralement en la matière.
- 59 En fin de compte, on sait peu de choses des conditions concrètes de réalisation du télétravail et de la manière dont cette forme d'organisation du travail transforme le modèle de la relation salariale, les rapports sociaux au sein de l'entreprise et le terrain de la négociation collective.

- 60 Souvent, en effet, l'introduction du télétravail s'est faite en dehors des organes paritaires de concertation, voire d'un cadre juridique ad hoc. Le télétravail n'entre dans le champ de la négociation collective que de façon marginale. Dans ce cas, les organisations syndicales peuvent participer à l'élaboration d'accords visant à conserver aux télétravailleurs les avantages et protections dont disposent les travailleurs demeurant au siège et le cas échéant à compenser le coût généré par cette forme de travail. Mais même si les syndicats ont marqué leur accord ou ont participé à une négociation, ils veulent aussi faire savoir qu'ils restent réticents à l'extension de formes d'organisation qui les affaiblissent en éloignant une partie du collectif de travail ou en entérinant des situations qui résultent d'arrangements entre salariés individuels et leur hiérarchie. Cependant, même si l'objectif n'est plus l'intérêt du collectif des salariés mais la satisfaction d'intérêts individuels additionnés, les syndicats ne peuvent plus manifester une opposition de principe à l'introduction du télétravail qui resterait incomprise par les salariés.
- 61 Sous un autre angle, on peut voir que le télétravail concerne pour une part des catégories de salariés qui, dans les faits, échappent partiellement à la régulation collective du travail, qu'il s'agisse de fonctions externalisées grâce à l'utilisation des technologies de l'information, comme la traduction ou la comptabilité, où la relation salariale tend à s'effacer devant la relation commerciale ou de personnels associés au modèle du cadre dirigeant et à celui de l'expert indépendant.
- 62 Au fond, la diffusion du télétravail paraît compatible avec le développement de catégories de salariés que l'on peut désigner sous l'appellation d'un « salariat intermédiaire » (Bouffartigue 2004 : 113) au sein duquel il convient de distinguer des cadres supérieurs dont la « suractivité » intervient en tant qu'attribut du statut (Metzger et Cléach, 2004) et des experts dont les relations de travail renvoient par moments à la figure des professions libérales (Saez Soro, 2004).
- 63 De ce point de vue, le télétravail peut apparaître comme un champ d'expérimentation dans le système des relations collectives de travail et un vecteur de fragilisation du rapport salarial.

BIBLIOGRAPHIE

- Bouffartigue, Paul (2004). Le salariat intermédiaire sous tensions. Dans Paul Bouffartigue (2004, sous la direction de). *Le retour des classes sociales. Inégalités, dominations, conflits*. Paris : La Dispute, pp. 111-124.
- Haicault, Monique (1998). *Travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail*, Rapport LEST.
- Metzger, Jean-Luc et Cléach, Olivier (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, *Sociologie du travail*, n° 46, pp. 433-450.
- Robert, Frédéric (2005). *Le travail à domicile*, Bruxelles : Larcier, 240 p.
- Saez Soro, Emilio (2004). Transformaciones en la figura del profesional a través del teletrabajo, *Sociología del trabajo*, n° 51, pp. 61-82.

- Taskin, Laurent et Vendramin, Patricia (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, 114 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). *Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille*, Note de recherche 2003-10, Télé-université, Université du Québec, 28 p.
- Valenduc, Christian et Vendramin, Patricia (2000 – 2001), Numéro spécial télétravail, *La Lettre Emerit*, n° 27.
- Vandenbrande, Tom, Pauwels, Fernando, Ramioul, Monique, Maenen, Seth, Van Hootegem, Geert, Valayer, Clémentine et Van Binst, Paul (2003). *Uitgevoerd op afstand. Onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*, Rapport de recherche, KULeuven – ULB, Bruxelles : POD Wetenschapsbeleid, 194 p.
- Vilrocx, Jacques and Van Leemput, Jim (1998). Belgium : The Great Transformation. In A. Ferner and R. Hyman (Eds), *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford : Basil Blackwell, pp. 315-347.
- Weissbach Hans-Jürgen (2000). *Telework regulation and social dialogue*, thematic report, n° 1, Brussels : Euro-Telework.

NOTES

1. La recherche sur laquelle est fondé cet article a été réalisée en 2004 et 2005 à la demande du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, dans le cadre d'un programme financé par le Fonds social européen. Le rapport intégral de cette recherche est accessible notamment à l'adresse suivante : http://www.ulb.ac.be/socio/tef/page_tef.htm.
2. Cf. Convention collective de travail n° 39 du 13 décembre 1983 conclue au Conseil national du Travail concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies au sein des entreprises comptant au moins 50 travailleurs.
3. Le contrat d'occupation de travailleur à domicile, instauré par la loi du 6 décembre 1996, se distingue des contrats de travail classiques par deux éléments : 1) le travail est effectué par le travailleur à son domicile ou en tout autre endroit choisi par lui ; 2) le travail est effectué hors de la surveillance ou du contrôle direct de l'employeur. Ce contrat de travail permet de déroger à certaines dispositions de la réglementation générale du travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail. Il doit prévoir une disposition relative au remboursement par l'employeur des frais liés à l'occupation du logement pour les besoins de l'activité professionnelle (de l'ordre de 10 % de la rémunération brute). Il est intéressant de relever que la création de ce contrat spécifique a été motivée par la perspective d'une croissance du travail à domicile dans le cadre du télétravail.
4. Avec cependant des exceptions dans les pays du Nord de l'Europe. Ainsi au Danemark, où existent des conventions collectives de travail sectorielles sur le télétravail.
5. CES : Confédération européenne des syndicats ; UNICE : Union des industries de la Communauté européenne, représentant les associations d'employeurs du secteur privé ; CEEP : Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt général ; UEAPME : Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises.
6. Le texte intégral de la convention collective de travail n° 85 est consultable sur le site du Conseil national du Travail (<http://www.cnt-nar.be>).

RÉSUMÉS

Dans le contexte belge, le télétravail se diffuse surtout de manière informelle pour des catégories de salariés disposant d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail. La question de la régulation collective du télétravail se pose toutefois aux différents niveaux de la concertation sociale. Au niveau local, quelques entreprises pionnières se sont engagées dans la voie d'un encadrement concerté du télétravail. Les arrangements collectifs ou individuels qui s'en dégagent rendent alors compte des spécificités de l'organisation et du personnel. L'impulsion vient à présent du niveau national où une convention collective de travail a été conclue, en application de l'accord-cadre européen sur le télétravail de 2002. Cet article s'intéresse donc aux modalités de la négociation d'entreprise et au nouveau cadre interprofessionnel.

Within a Belgian context, telework has been primarily developed in an informal way. Most importantly, it has involved workers who have autonomy in their organization of work. Introducing telework on a larger scale, however, requires consultation and negotiation on the various levels of collective industrial relations. Some Belgian pioneering enterprises have formalized telework. This has led to collective and individual arrangements that take into account the specificity of the organization and its personnel. At present, there is an impulse coming from a new Belgian collective agreement, which applies the 2002 European framework agreement on telework. This article thus focuses on the negotiation of telework with reference to enterprise agreements and the new collective agreement.

INDEX

Mots-clés : télétravail, relations professionnelles, organisation du travail, TIC, enquête empirique

Keywords : telework, industrial relations, work organization, ICT, research survey

AUTEURS

JAN DE SCHAMPHELEIRE

Chargé de recherches au *Vakgroep Sociaal Onderzoek (SOCO/TESA)* de la *Vrije Universiteit Brussel* (VUB). Pleinlaan 2 ; B -1050 Brussel. Tel (32)26292245 ; jan.de.schampheleire@vub.ac.be.

ESTEBAN MARTINEZ

Chargé de recherches au *Centre de Sociologie du Travail, de l'Emploi et de la Formation (TEF)* de l'*Université Libre de Bruxelles* (ULB). Avenue Jeanne 44 (CP 124) ; B - 1050 Bruxelles. Tel (32)26503433 ; emartin@ulb.ac.be.

Le « mobile working » : De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail

Mobile Working: New Perspectives on Places and Forms of Telework

Laurence Thomsin et Diane-Gabrielle Tremblay

Introduction

- 1 Le télétravail suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques années, tant dans la perspective de réduire les déplacements et la consommation de pétrole, ainsi que la pollution qui s'ensuit (Benchimol, 1994), que pour des raisons de qualité de vie et de meilleure organisation du travail personnel (Tremblay, 2002).
- 2 Il suscite aussi plus d'intérêt depuis quelques années en Europe, puisque la Commission européenne a adopté un accord-cadre sur le télétravail en 2002, ce qui a suscité un regain d'intérêt dans plusieurs pays. Les résultats présentés ici sont issus d'une enquête menée en Belgique, dans une grande organisation du domaine des technologies de l'information. Compte tenu de l'accord-cadre sur le télétravail adopté en Europe, il était intéressant de voir comment se pratique le télétravail concrètement, en étudiant une organisation qui le pratique depuis un certain nombre d'années. Précisons que l'enquête portait plus largement sur le « mobile working », soit une définition un peu plus large que le travail à domicile à l'aide des technologies de l'information, définition plus souvent retenue (Cefrio, 2001). Ici, on inclut la possibilité que les télétravailleurs se trouvent chez le client, et l'on s'est intéressé entre autres aux enchaînements de lieux de travail que vivent ces populations, ce qui représente d'ailleurs une des originalités de la recherche. Ceci est particulièrement intéressant en effet puisque l'on considère que le travail mobile (en divers lieux) a eu tendance à s'accroître au cours des dernières années (Kurkland et Bailey, 1999), mais que peu d'enquêtes ont permis d'en mesurer aussi précisément le contenu.

- 3 Le présent article se divise en deux parties. Nous présentons d'abord la problématique de recherche, incluant une estimation de l'ampleur du télétravail dans divers pays, puis nous exposons des résultats obtenus dans cette recherche sous divers angles : populations touchées par le télétravail, enchaînements de lieux de travail, sources de satisfaction, sources d'insatisfaction, en concluant sur le désir de pratiquer le télétravail afin de vérifier si l'accord-cadre européen est susceptible d'engendrer un développement du télétravail, comme semblent le souhaiter certaines instances européennes.

Problématique de recherche

- 4 Il faut d'abord souligner que le télétravail recouvre des réalités très diverses et c'est pourquoi l'appellation de « mobile working » est peut-être plus appropriée. Nous la laissons généralement en anglais ici, puisque c'est cette expression qui est utilisée dans l'organisation enquêtée, mais on pourrait la traduire par « travail mobile » si on souhaite insister davantage sur la diversité des lieux de travail, parfois pour un seul individu. Le télétravail fait habituellement référence au travail à distance du siège principal de l'employeur, avec recours aux TI, mais certains télétravailleurs ou « mobile workers » n'ont pas accès au lien internet, comme nous le verrons plus loin, bien que cela constitue un facteur important de participation.
- 5 Les études réalisées à ce jour permettent de distinguer divers modes de télétravail, outre le travail à domicile, et le travail mobile est certes l'une des formes qui est en progression importante. En effet, certains considèrent le travail en centres d'affaires délocalisés ou le bureau satellite, réunissant les employés d'une même entreprise, comme une forme de télétravail ou de travail mobile. On peut inclure aussi les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupés en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. Certains incluent également le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), ainsi que le télécentre ou télécottage, réunissant les employés de plusieurs entreprises, voire même le travail à l'hôtel, qui a d'ailleurs été considéré dans l'enquête présentée ici. Certains considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation qui sont généralement chez des clients, mais travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont aussi des télétravailleurs. On aurait ainsi trois grands groupes de télétravailleurs ou de travailleurs mobiles si l'on se base sur le lieu de travail : les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs qui sont habituellement chez des clients, et ceux qui travaillent dans des centres d'affaires délocalisés ou télécentres.
- 6 La diversité des définitions rend difficile la quantification du phénomène du travail mobile, comme du télétravail. Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné (Felstead et Jewson, 2000). Les taux restent malgré tout assez faibles, entre 2 et 7 %, alors qu'on note que l'intérêt des individus et des organisations pour le télétravail est beaucoup plus élevé (tableau 1).

Tableau 1. Pourcentage de télétravailleurs dans divers pays européens et intérêt pour le télétravail des individus et organisations

Pays	% de télétravailleurs	intérêt pour le télétravail des individus	intérêt des organisations à développer le télétravail

Grande-Bretagne	7.4 %	43.5 %	34.4 %
France	7.0 %	49.8 %	39.3 %
Allemagne	4.8 %	40.5 %	40.4 %
Espagne	3.6 %	54.6 %	29.6 %
Italie	2.2 %	45.4 %	41.8 %

Source : Benchimol (1994) repris dans Tremblay (2006).

- 7 Certaines études présentent des taux allant de 2 % jusqu'à 18 % de la population active qui serait en situation de télétravail (tableau 2) ; il s'agit ici de personnes qui passent au moins la moitié de leur temps à domicile, alors que nombre de télétravailleurs ne font qu'une ou deux journées de télétravail par semaine, entre autres lorsqu'il s'agit de gestionnaires. Nous présentons ces tableaux simplement pour illustrer la diversité des pourcentages évoqués quant au télétravail et au travail mobile, mais aussi pour montrer que l'organisation étudiée dans cet article est une organisation à l'avant-garde du phénomène, puisque nous verrons que les pourcentages qu'on y observe sont nettement plus élevés.

Tableau 2. Pourcentage de travailleurs de 15 ans et plus qui travaillent à domicile dans divers pays européens *

Pays	1992	1993	1994	1995**	1996**
Europe des 12	4.9	4.2	4.6	4.6	4.6
Belgique	11.6	11.3	11.1	10.8	10.1
Danemark	11.0	10.3	11.8	11.0	11.0
France	0.8	2.6	5.5	5.4	5.0
Allemagne	5.2	5.1	5.1	4.1	5.0
Grèce	1.7	2.3	1.8	1.6	1.4
Irlande	20.6	19.5	18.6	18.2	7.1
Italie	5.5	5.1	4.5	4.6	4.6
Luxembourg	5.5	6.9	6.3	6.9	6.1
Hollande	5.6	6.4	6.8	6.8	6.8
Portugal	4.4	3.9	4.0	3.7	3.5
Espagne	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
Grande-Bretagne	7.6	2.7	2.7	2.6	2.6

Source: Alan Felstead and Nick Jewson (2000): *In Work, at Home*, Londres: Routledge, p56. Repris dans Tremblay (2006).

*Il s'agit ici de personnes qui passent au moins la moitié de leur temps de travail à domicile.

** Il s'agit ici de l'Europe des 15.

- 8 Selon Hafer (1992), de multiples emplois peuvent s'accomplir grâce au télétravail si l'employé ou l'employée s'absente du bureau seulement de une à deux journées par semaine, alors que le télétravail à temps plein ne peut s'appliquer qu'à des tâches n'exigeant pas de contacts physiques avec les collègues.
- 9 Comme plusieurs écrits soulèvent la possibilité d'inconvénients dans le télétravail (Chapman et al, 1995), il est important de connaître le degré de satisfaction quant à cette situation et les avantages ou inconvénients et c'est pourquoi nous nous intéressons ici à cette question. Nous verrons plus loin que les niveaux de satisfaction sont élevés et que les personnes pratiquant le travail mobile voient un grand nombre d'avantages à cette pratique.
- 10 Certaines études, dont celle de Christensen (1987) et celle de Felstead et Jewson (2000), indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales ou personnelles, en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail, lorsque celui-ci est pratiqué à domicile. Cependant, Tremblay (2003) ne fait état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison et ses résultats indiquent que les participants considèrent que les avantages compensent largement les inconvénients.
- 11 Certaines recherches indiquent que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les personnes qui sont à temps plein à domicile ; les femmes seraient ainsi un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient du télétravail (Tremblay, 2001). Certains considèrent aussi l'isolement ou le fait de travailler davantage ou trop comme un autre inconvénient. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur selon Tremblay (2001), bien qu'il apparaisse dans certaines études sur le télétravail. Certains télétravailleurs indiquent avoir plus de difficulté à se motiver ou se discipliner lorsqu'ils travaillent à domicile, et d'autres font état de conflits entre le travail et la famille. Ainsi, Felstead et Jewson (2000) font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs, et ce, sur les plans temporel et spatial. Cependant, bon nombre de personnes semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner leurs activités. Bref, on commence à s'intéresser à la problématique du travail à domicile et de l'articulation des responsabilités professionnelles et personnelles, mais les études ne permettent pas encore de conclure définitivement sur le sujet.¹
- 12 Il est donc intéressant d'approfondir la question puisque les résultats obtenus à ce jour sont partagés et que peu d'études portaient sur des organisations où le télétravail ou le « mobile work » est une pratique très répandue, ce qui est le cas de l'organisation étudiée ici, qui favorise cette pratique par une politique formelle à cet égard.

Méthodologie

- 13 Les résultats présentés ici sont issus d'une enquête menée en Belgique, dans une grande organisation du domaine des technologies de l'information. Compte tenu de l'accord-cadre sur le télétravail adopté en Europe, il était intéressant de voir comment se pratique le télétravail concrètement en étudiant une organisation. Cette enquête a été menée en 2004 et portait sur ce qu'il a été convenu d'appeler le « mobile working », soit une

définition assez englobante du télétravail, qui inclut la possibilité que les télétravailleurs se trouvent chez le client, ou ailleurs que dans l'entreprise, et l'on s'est intéressé plus particulièrement aux enchaînements de lieux de travail que vivent ces populations. Ceci est intéressant puisque l'on considère que le travail mobile (en divers lieux) a eu tendance à s'accroître au cours des dernières années (Kurkland et Bailey, 1999), mais que peu d'enquêtes ont permis d'en mesurer aussi précisément le contenu.

- 14 Le taux de participation à l'enquête « Mobile Working Survey » est de 35.79 % pour l'ensemble de la société étudiée (1343 réponses pour 3752 sondés). Le tableau ci-dessous présente le taux de réponse pour chacune des quatre sous-populations (ou groupes) considérées. Les individus ont été associés à la catégorie « télétravailleurs » ou « sédentaires » selon qu'ils disposaient ou non d'une connexion Internet mise à disposition par l'organisation. Les collaborateurs sont les employés salariés² de l'organisation alors que les coachs ont davantage une fonction d'encadrement³.

Tableau 3. La population enquêtée

Groupe	Réponses	Individus	Taux de participation
Télétravailleurs Collaborateurs (Gr 1)	827	2102	39.34
Télétravailleurs Coachs (Gr 2)	111	319	34.80
Sédentaires Collaborateurs (Gr 3)	385	1263	30.48
Sédentaires Coachs (Gr 4)	19	68	27.94

- 15 Les données concernant la première participation au « mobile working » montrent que cette pratique s'est surtout généralisée à partir de l'an 2000, et que peu de gens avaient commencé à le pratiquer avant 1995. La tendance s'est toutefois fortement intensifiée depuis l'an 2000, puisque 64 % des salariés la pratiquent aujourd'hui.
- 16 Il est intéressant de noter qu'un quart des répondants travaillent dans le cœur de l'agglomération Bruxelloise, alors que 42 % sont basés à Huizigen et 22 % sont basés à Herentals, soit à la périphérie de l'agglomération et du siège principal de l'organisation, en vue de se soustraire aux contraintes des embouteillages. Il est aussi intéressant de noter que sur l'ensemble, 28 % n'ont pas de bureau fixe au siège d'affectation, que 52 % jouissent d'une voiture de fonction. On observe aussi que 78 % sont des hommes et que la majorité des répondants a entre 25 et 44 ans (73 %) et est marié (66 %). On observe aussi que 68 % des répondants ont des enfants.

Tableau 4. Les conditions de travail

Bureau fixe au siège d'affectation	Oui	957	71.31
	Non	85	28.69

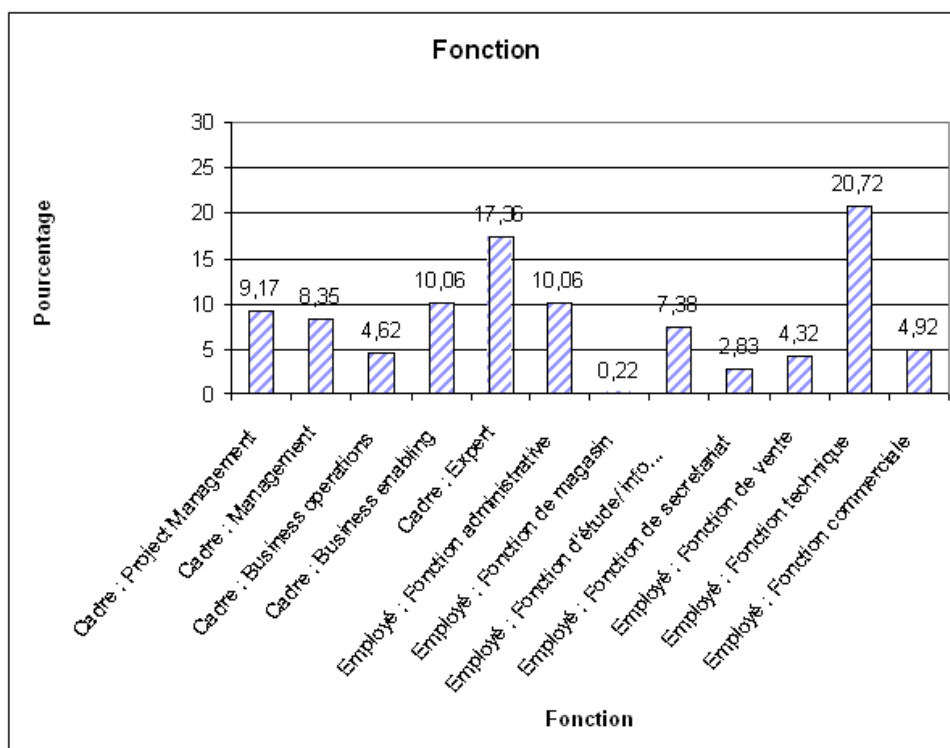
Voiture de fonction	Oui	705	52.53
	Non	637	47.47
Sexe	Masculin	1051	78.32
	Féminin	291	21.68
Age	<25	17	1.27
	25-34	438	32.64
	35-44	558	41.58
	45-54	263	19.60
	>54	66	4.92

Situation matrimoniale	Célibataire	212	15.80
	Marié	890	66.32
	Cohabitant	169	12.59
	Séparé	22	1.64
	Divorcé	42	3.13
	Remarié	4	0.30
	Veuf	3	0.22

Enfants	Oui	925	68.93
	Non	417	31.07

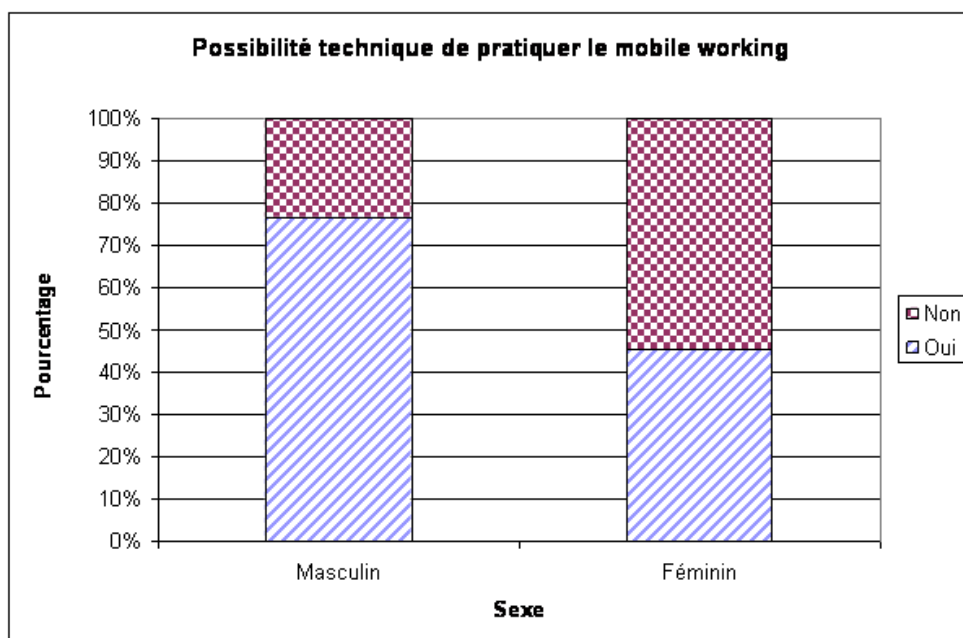
- 17 En ce qui concerne les fonctions, on observe que ce sont surtout des employés ayant des fonctions techniques (près de 21 %) et des cadres-experts (que l'on peut apparenter aux professionnels dans la terminologie nord-américaine).

Graphique 1. Les fonctions des répondants



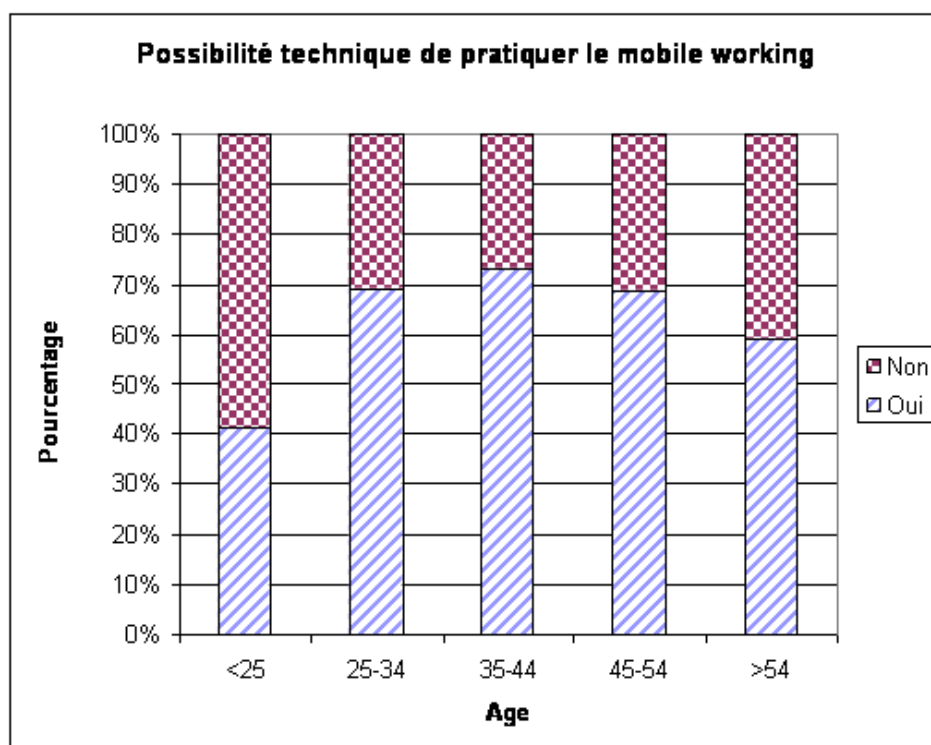
- 18 Il est intéressant de voir dans quelle mesure hommes et femmes sont équipés pour pratiquer le télétravail ou « mobile working ». Le graphique 2 présente, pour les hommes ainsi que pour les femmes, les fréquences et pourcentages relatifs à la possibilité technique de pratiquer le « mobile working », à savoir l'existence d'une connexion mise à disposition ou non par l'entreprise). On observe que les pourcentages sont très différents selon le sexe, ce qui vient confirmer les observations d'autres travaux en ce qui concerne la différenciation selon le sexe des conditions de la pratique du télétravail (Tremblay, 2001). En effet, on constate ici que plus de 75 % des hommes ont la possibilité de pratiquer le « mobile working » alors que moins de la moitié de la population féminine bénéficie de cette possibilité. Ceci est en partie dû aux fonctions assumées par les uns et les autres, mais n'en reste pas moins intéressant à observer, puisque cela traduit une évolution différenciée du mode de travail chez les hommes et les femmes.

Graphique 2. Possibilité technique de faire du travail mobile, selon le sexe



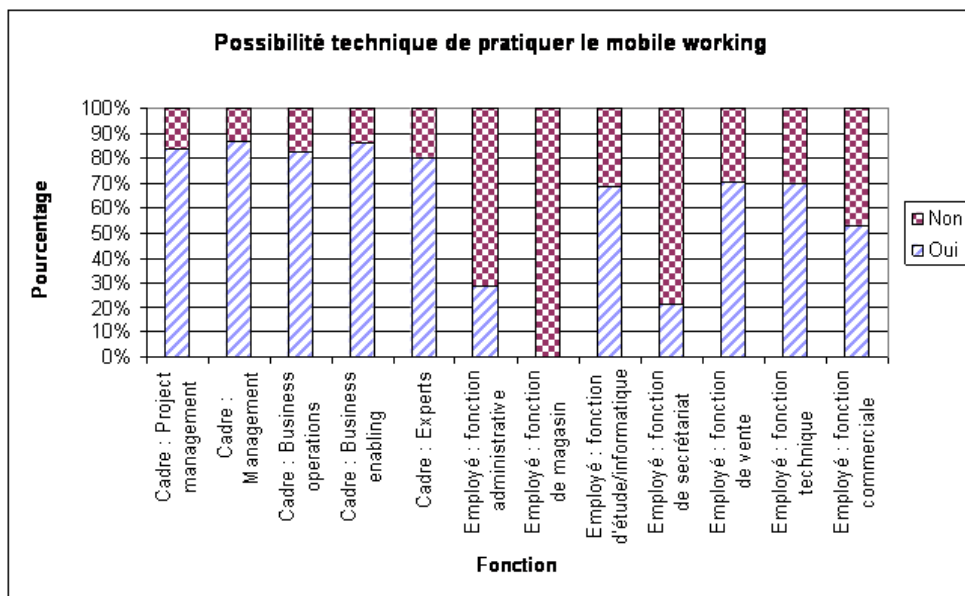
- 19 Le graphique 3 présente, pour chaque tranche d'âge, les pourcentages relatifs à la possibilité technique de pratiquer le « mobile working ». En dehors de la classe des moins de 25 ans, la proportion de personnes ayant la possibilité de pratiquer le travail mobile est supérieure à 50 %. Cette proportion est même supérieure à 70 % chez les 35-44 ans.

Graphique 3. Possibilité technique de faire du travail mobile, selon l'âge



- 20 Le graphique 4 présente, pour chacune des différentes fonctions, les pourcentages relatifs à la possibilité technique de pratiquer le travail mobile. Pour la majorité des fonctions, la proportion d'individus ayant la possibilité de pratiquer le *mobile working* ou travail mobile est supérieure à celle des sujets n'ayant pas cette possibilité. Les proportions d'individus ayant cette possibilité sont toutefois inférieures chez les employés ; les pourcentages relatifs aux fonctions administratives et de secrétariat sont inférieurs à 30 %. Certaines catégories n'ont toutefois pas cette possibilité ; c'est le cas de la fonction de magasin.

Graphique 4. Possibilité technique de faire du travail mobile, selon la catégorie professionnelle



- 21 Les données ci-dessous présentent les fréquences et pourcentages de réponses relatives aux populations télétravailleuses. Parmi les individus ayant la possibilité technique de télétravailler (groupes 1 et 2 du tableau 3), 82,2 % pratiquent effectivement une forme au moins de *mobile working*. La proportion de sujets pratiquant une forme (même) partielle de *mobile working* est de 24,5 % chez les individus ne disposant pas d'une connexion Internet ; ce qui signifie que la connexion n'est pas nécessaire pour toutes les formes de *mobile working*.
- 22 Les personnes pratiquant effectivement le *mobile working* ont moins souvent un bureau fixe au siège d'affectation et corollairement sont plus nombreuses à disposer d'une voiture de fonction. Elles sont également essentiellement masculines, bien qu'en terme d'évolution on remarque que pour les tranches d'âges les plus jeunes il y a proportionnellement de plus en plus de femmes participantes. Ce poids des anciens *mobile workers* masculins sur la population totale explique certainement le haut pourcentage du statut des mariés ayant un ou plusieurs enfant(s).

Tableau 5. Conditions de travail des personnes faisant du travail mobile

		Gr. 1 & 2		Gr. 3 & 4	
		Fréq.	%	Fréq.	%

Participation à une forme (même) partielle de mobile working	Oui	771	82.20	99	24.50
	Non	167	17.80	305	75.50
Bureau fixe au siège d'affectation	Oui	603	64.29	354	87.62
	Non	335	35.71	50	12.38
Voiture de fonction	Oui	617	65.78	88	21.78
	Non	321	34.22	316	78.22
Sexe	Masculin	807	86.03	244	60.40
	Féminin	131	13.97	160	39.60
Âge	<25	7	0.75	10	2.48
	25-34	302	32.20	136	33.66
	35-44	409	43.60	149	36.88
	45-54	181	19.30	82	20.30
	>54	39	4.16	27	6.68
Situation matrimoniale	Célibataire	136	14.50	76	18.81
	Marié	640	68.23	250	61.88
	Cohabitant	110	11.73	59	14.60
	Séparé	15	1.60	7	1.73
	Divorcé	31	3.30	11	2.72
	Remarié	4	0.43	0	0
	Veuf	2	0.21	1	0.25
Enfants	Oui	666	71.00	259	64.11
	Non	272	29.00	145	35.89

Fonction	Cadre : Project Management	103	10.98	20	4.95
	Cadre : Management	97	10.34	15	3.71
	Cadre : Business operations	51	5.44	11	2.72
	Cadre : Business enabling	116	12.37	19	4.70
	Cadre : Expert	186	19.83	47	11.63
	Employé : Fonction administrative	38	4.05	97	24.01
	Employé : Fonction de magasin	0	0	3	0.74
	Employé : Fonction d'étude/ informatique	68	7.25	31	7.67
	Employé : Fonction de secrétariat	8	0.85	30	7.43
	Employé : Fonction de vente	41	4.37	17	4.21
	Employé : Fonction technique	195	20.79	83	20.54
	Employé : Fonction commerciale	35	3.73	31	7.67

Note : les groupes 1 et 2 représentent les personnes ayant la possibilité technique fournie par l'entreprise de télétravailler, les 3 et 4 représentent ceux qui n'ont pas cette possibilité.

- 23 Le tableau 6 présente (pour l'ensemble des 938 individus appartenant aux groupes 1 et 2, c'est-à-dire les personnes ayant la possibilité technique de télétravailler) les fréquences du pourcentage du temps de travail hebdomadaire moyen effectué dans les différents lieux de *mobile working*, à savoir le domicile, les clients, le satellite office, un autre siège d'activité que le principal, l'hôtel, les infrastructures de déplacement.
- 24 Tableau 6. Fréquence du temps de travail hebdomadaire effectué dans différents lieux de travail

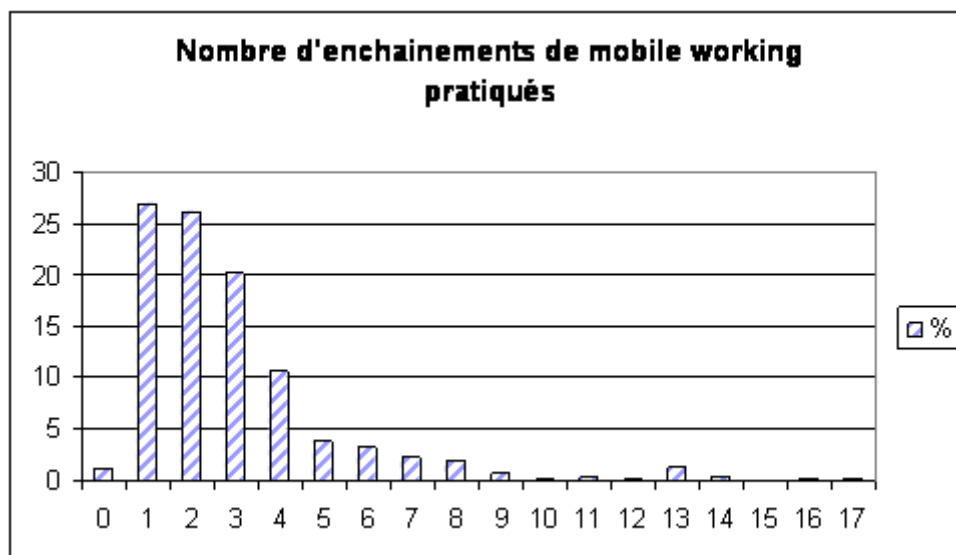
	0 %	<5 %	5-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40 %	40-50 %	>50 %
Domicile, sans infrastructure spécifique	53.09	21.43	13.43	8.21	1.81	0.64	0.64	0.75
Domicile, avec infrastructure spécifique	37.63	14.71	17.48	14.71	8.10	3.84	1.39	2.13
Bureau des clients	53.52	13.11	7.57	6.18	4.05	3.20	2.67	9.70
Siège d'activité autre que le principal	55.22	21.75	7.46	6.29	5.01	2.35	0.53	1.39
Satellite office	78.14	11.73	4.16	2.24	1.28	1.28	0.43	0.75
Hôtel à l'étranger	67.06	26.01	4.37	1.39	0.53	0.11	0.32	0.21
Hôtel en Belgique	92.64	5.86	0.43	0.53	0.43	0.11	0	0
Durant les déplacements professionnels	79.32	15.67	1.81	1.28	1.39	0.32	0	0.21

- 25 Il est intéressant de constater que bien évidemment, sans infrastructure minimale spécifique à domicile, il est peu envisageable d'y pratiquer le télétravail. Dès lors que cette infrastructure existe, on remarque que cette pratique concerne largement les 2/3 de l'effectif concerné, se répartissant selon trois fréquences privilégiées du pourcentage du temps de travail hebdomadaire moyen : les moins de 5 %, les 5-10 % et les 10-20 % même !
- 26 Autres constats : la moitié de cette population ayant la possibilité technique de télétravailler la pratique chez le client selon toutes les gammes de fréquences ; la moitié de cette population la pratique dans un siège d'activité autre que le principal, près d'1/4 utilisent les *satellite office*, 1/3 dans les hôtels (étrangers mais également belges) et enfin 20 % de cette population lors de ses déplacements en train et avion.

Enchaînements des lieux de travail chez les individus pratiquant effectivement le mobile working

- 27 Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'un des intérêts majeurs de cette recherche vient du fait qu'elle permet d'identifier les divers lieux de travail en situation de travail mobile, mais aussi qu'elle permet d'identifier les enchaînements de lieux de travail qu'ils pratiquent. Le graphique 5 présente les fréquences et pourcentages des nombres d'enchaînements différents de « mobile working » pratiqués (pour les individus des populations télétravailleuses pratiquant effectivement une forme au moins de mobile working). On peut remarquer que 27 % des individus pratiquent un seul type d'enchaînement (comme par exemple le travail à domicile ou alors le travail au siège d'affectation suivi du travail chez un client). Environ 75 % des individus pratiquent au maximum 3 types d'enchaînements de « mobile working ».

Graphique 5. Nombre d'enchaînements de travail mobile



- 28 Le tableau 7 présente (pour l'ensemble des 870 individus des populations télétravailleuses participant effectivement à une forme, même partielle, de mobile working) les fréquences de pratique ainsi que les fréquences des souhaits de voir augmenter ou diminuer les différentes formes d'enchaînement entre lieux de mobile working. Le domicile (sans combinaison avec un autre lieu de travail) est l'enchaînement présentant

le souhait d'augmentation le plus important (14.37 %), ce qui signifie que ces personnes souhaiteraient travailler exclusivement à domicile. Les individus aimeraient d'ailleurs voir les enchaînements domicile-siège principal et domicile-siège principal-domicile diminuer (17.24 et 17.59 %), ce qui signifie que les individus souhaiteraient travailler à domicile et ne pas avoir à passer au siège principal de l'entreprise.

Tableau 7. Les pratiques d'enchaînement et les souhaits d'enchaînements

Enchaînement								
	Pratique de l'enchaînement				Souhait de voir cet enchaînement			
	Oui		Non		Augmenter		Diminuer	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Siège A – Siège B – Domicile	125	17.66	583	82.34	20	2.30	72	8.28
Domicile – Siège principal – Client A	164	23.16	544	76.84	30	3.45	64	7.36
Domicile – Siège principal	262	37.01	446	62.99	30	3.45	150	17.24
Domicile – Siège principal – Domicile	356	50.28	352	49.72	25	2.87	153	17.59
Domicile – Client A	149	21.05	559	78.95	44	5.06	15	1.72
Domicile – Client A – Domicile	218	30.79	490	69.21	72	8.28	31	3.56
Domicile – Client A – Siège principal	119	16.81	589	83.19	23	2.64	31	3.46
Domicile	136	19.21	572	80.79	125	14.37	14	1.61
Siège principal – Client A	58	8.19	650	91.81	9	1.03	17	1.95
Siège principal – Client A – Siège principal	62	8.76	646	91.24	8	0.92	22	2.53
Siège principal – Client A – Domicile	82	11.58	626	88.42	25	2.87	14	1.61
Siège principal – Clientèle – Siège principal – Domicile	35	4.94	673	95.06	2	0.23	14	1.61

Siège principal – Domicile	151	21.33	557	78.67	10	1.15	64	7.36
Siège principal – Client A – Client B – Siège principal	31	4.38	677	95.62	7	0.80	9	1.03
Siège A – Siège principal – Siège B	23	3.25	685	96.75	3	0.34	7	0.80
Client A – Client B – Domicile	94	13.28	614	86.72	28	3.22	5	0.57
Clientèle – Siège principal	37	5.23	671	94.77	6	0.69	9	1.03

Individus ne pratiquant pas le mobile working

- 29 Le tableau 7 présente (pour l'ensemble des individus des populations télétravailleuses ne participant effectivement à aucune forme, même partielle, de *mobile working*) les fréquences des souhaits de voir augmenter les différentes formes d'enchaînement entre lieux de *mobile working*. L'enchaînement pour lequel le souhait est le plus important est le domicile (sans combinaison avec un autre lieu de travail). Ceci est intéressant puisque cela témoigne de l'intérêt pour le télétravail à domicile, alors que plusieurs des répondants se déplacent entre d'autres lieux de travail.

Tableau 8. Les souhaits des personnes ne pratiquant pas le travail mobile

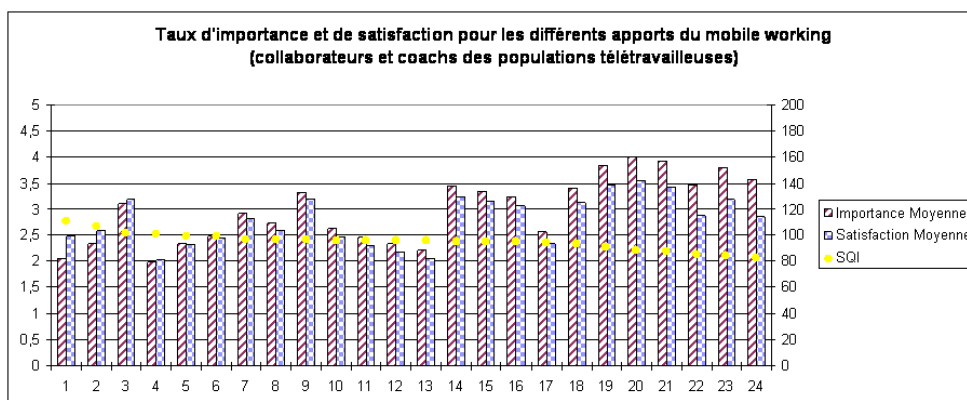
Enchaînement	Souhait de voir l'enchaînement augmenter	
	Fréq	%
Siège A – Siège B – Domicile	0	0
Domicile – Siège principal – Client A	4	0.85
Domicile – Siège principal	4	0.85
Domicile – Siège principal – Domicile	4	0.85
Domicile – Client A	5	1.06
Domicile – Client A – Domicile	7	1.48
Domicile – Client A – Siège principal	5	1.06
Domicile	12	2.54
Siège principal – Client A	4	0.85
Siège principal – Client A – Siège principal	1	0.21
Siège principal – Client A – Domicile	2	0.42

Siège principal – Clientèle – Siège principal – Domicile	2	0.42
Siège principal – Domicile	0	0
Siège principal – Client A – Client B – Siège principal	1	0.21
Siège A – Siège principal – Siège B	1	0.21
Client A – Client B – Domicile	1	0.21
Clientèle – Siège principal	0	0

Les télétravailleurs collaborateurs et les télétravailleurs coachs

- 30 Il n'existe pas à notre connaissance de travaux approfondis sur le *mobile working* et notamment de données sur le taux de satisfaction et d'insatisfaction à l'égard de cette nouvelle forme de travail que constitue le *mobile working*. Le tableau 9 présente les moyennes des scores d'importance et de satisfaction attribués aux différents apports de *mobile working* par les populations « télétravailleuses » (groupes 1 et 2, soit télétravailleurs collaborateurs et coachs respectivement), ainsi que les indices SQI⁴ correspondants. Les moyennes se rapportent à l'échelle située du côté gauche du graphe (scores de 1 à 5). Par contre, les indices SQI se lisent en se référant à l'échelle située sur la droite. Il est intéressant de noter que l'indice de satisfaction n'est jamais inférieur à 80. Pour certains des apports de *mobile working*, le degré de satisfaction est même supérieur à 100 %.
- 31 On observe ainsi parmi les avantages majeurs le fait d'être moins dérangé par les collègues, la souplesse des horaires de travail, l'épanouissement personnel et professionnel, le fait d'effectuer moins de déplacements, et de perdre moins de temps pour ce faire, le fait de pouvoir mieux organiser son travail, ainsi qu'une meilleure organisation du temps entre vie professionnelle et vie privée. Ces données sont intéressantes puisque recueillies sur un nombre important de répondants (870).

Tableau 9. Taux d'importance et de satisfaction pour les divers apports du travail mobile

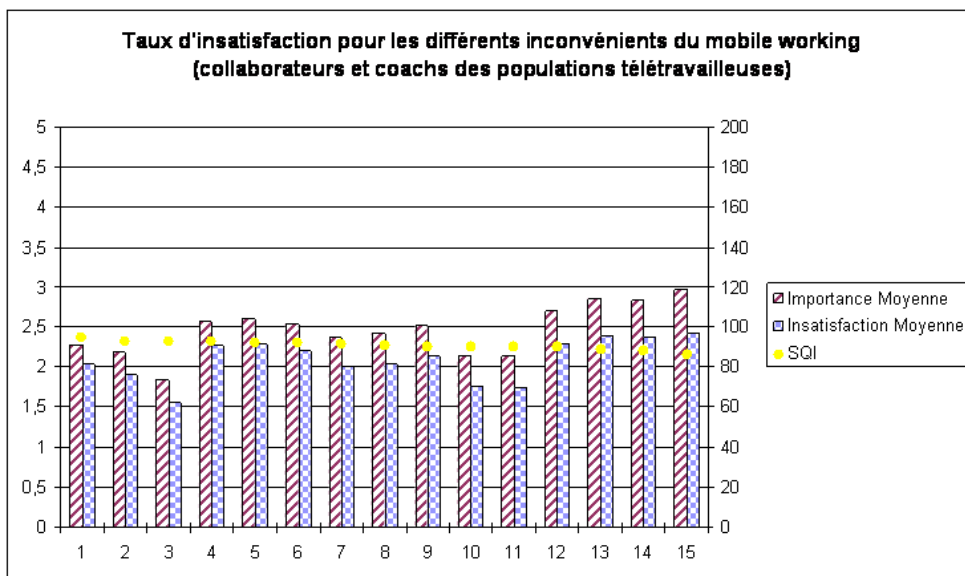


1	Opportunité d'intégrer à mes déplacements professionnels des arrêts pour motifs personnels	9	Souplesse des horaires de travail	18	Meilleur étalement horaire des déplacements professionnels journaliers
2	Nouveau mode de vie	10	Plus de temps libre pour faire ce qu'il me plaît	19	Meilleure organisation du temps de travail
3	Moins dérangé par les collègues	11	Esprit de société renforcé	20	Efficacité professionnelle
4	Rencontre de collègues jusque là inconnus	12	Plus à l'écoute des collègues en difficultés	21	Moins de temps perdu en déplacements
5	Nouvelles aptitudes de communications avec les collègues	13	Stimulation du travail d'équipe	22	Moins de stress
6	Sentiment de mieux accomplir mes divers rôles sociaux	14	Epanouissement personnel	23	Meilleure organisation du temps entre vie professionnelle et vie privée
7	Nouvelle qualité de vie	15	Epanouissement professionnel	24	Plus de temps pour ma famille
8	Diminution des frais professionnels	16	Moins de déplacements professionnels	19	Meilleure organisation du temps de travail

- 32 Le tableau 10 présente les moyennes des scores d'importance et d'insatisfaction attribués aux différents inconvénients découlant du « mobile working » ainsi que les indices SQI correspondants. Ici aussi, les moyennes se rapportent à l'échelle située du côté gauche du graphe alors que les indices SQI se lisent en se référant à l'échelle située sur la droite. Il est intéressant de noter que l'indice d'insatisfaction est toujours inférieur à 100, ce qui signifie que les collaborateurs ne sont jamais totalement insatisfaits. Il est également très intéressant de noter que les points auxquels les individus accordent la plus grande importance sont ceux pour lesquels ils sont le moins insatisfaits.
- 33 On observe que la perte de l'esprit d'équipe, l'isolement social, la confusion entre vie professionnelle et vie familiale, le fait d'avoir plus de travail et plus de pression, ainsi que l'absence de visibilité vis-à-vis du manager constituent les principales sources d'insatisfaction. Ceci rejoint certains des résultats observés dans d'autres recherches (Tremblay, 2001, Cefrio, 2001), notamment en ce qui concerne l'isolement. Cependant, plusieurs éléments n'avaient pas fait l'objet d'observations chiffrées, en particulier la perte de l'esprit d'équipe, le fait d'avoir plus de travail et plus de pression et l'absence de visibilité vis-à-vis du manager. La confusion entre vie professionnelle et vie familiale a été évoquée par Felstead et Jewson (2000) comme pouvant être un problème important, en particulier pour les femmes, mais cela n'était pas ressorti comme un élément majeur d'autres enquêtes (Cefrio, 2001). Il est possible que l'évolution des technologies ou les

rationalisations des dernières années explique en partie ce sentiment d'avoir plus de travail et plus de pression et le secteur des technologies de l'information est peut-être parmi ceux où le travail s'est intensifié.

Tableau 10. Taux d'insatisfaction pour les divers inconvénients du travail mobile



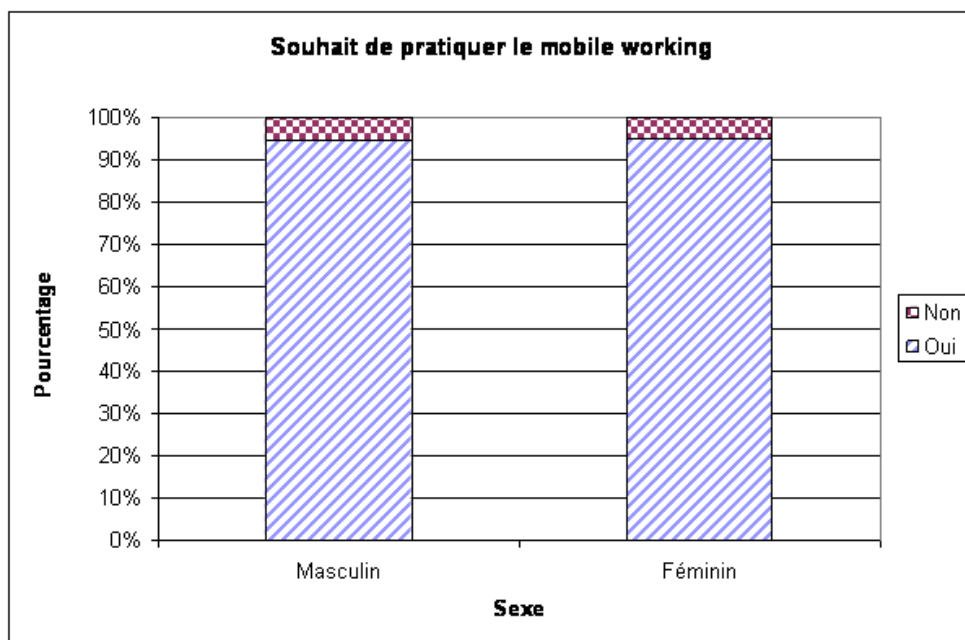
1	Aménagement coûteux du logement pour y aménager un bureau	6	Plus de pression	11	Plus de déplacements professionnels
2	De nouveaux frais professionnels	7	Perte de l'esprit d'entreprise	12	Obstacle au travail d'équipe
3	Avoir dû déménager pour disposer à domicile d'un bureau personnel	8	Plus grande fatigue en fin de journée	13	Isolement social
4	Non visibilité vis à vis du manager	9	Ne pouvoir compter que sur soi-même pour résoudre des problèmes professionnels	14	Confusion vie professionnelle/vie familiale
5	Plus de travail	10	Conflits avec le manager	15	Perte de l'esprit d'équipe

Le souhait de pratiquer le travail mobile

- 34 Nous nous sommes intéressés à l'intérêt des répondants qui ne le pratiquent pas pour une éventuelle pratique du travail mobile. Parmi les 404 individus appartenant aux groupes 2 et 3 (c'est à dire les individus n'ayant pas la possibilité technique de télétravailler), la très grande majorité, soit 94,8 % (ou 383 personnes) souhaiteraient pratiquer une forme au moins de *mobile working*. Seulement 21 individus ne le souhaitent pas. C'est dire la popularité de la formule.

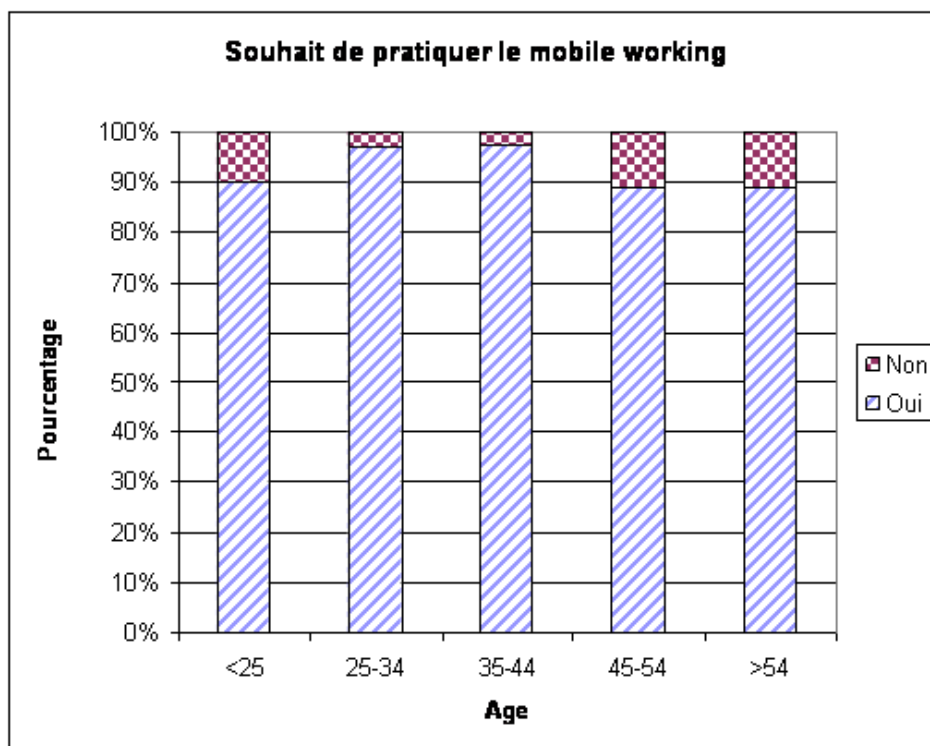
- 35 Le graphique 6 présente, pour les hommes ainsi que pour les femmes n'ayant pas la possibilité technique de télétravailler, les fréquences et pourcentages relatifs au souhait de pratiquer le *mobile working*. Il est intéressant de noter que les pourcentages ne sont pas différents selon le sexe. En effet, la proportion d'individus souhaitant télétravailler est proche de 95 % pour les deux sexes.

Graphique 6. Souhait de pratiquer le travail mobile, selon le sexe



- 36 Le graphique 7 présente, pour chacune des tranches d'âge, les fréquences et pourcentages relatifs au souhait de pratiquer le mobile. Ces pourcentages sont les plus élevés pour les individus âgés de 25 à 34 et de 35 à 44 ans.

Graphique 7. Souhait de pratiquer le travail mobile, selon l'âge



37 Il est également intéressant de se pencher sur l'intérêt des diverses catégories de personnel pour le travail mobile. Le tableau 11 présente, pour chacune des fonctions, les fréquences et pourcentages relatifs au souhait de pratiquer le *mobile working*. Quelque soit la fonction, la proportion d'individus désireux de pratiquer le *mobile working* est très importante.

Tableau 11. Souhait de pratiquer le travail mobile selon la catégorie professionnelle

Fonction	Souhait de pratiquer le mobile working			
	Oui		Non	
	Fréq	%	Fréq	%
Cadre : Project management	16	80.00	4	20.00
Cadre : Management	14	93.33	1	6.67
Cadre : Business operations	11	100.00	0	0.00
Cadre : Business enabling	19	100.00	0	0.00
Cadre : Experts	46	97.87	1	2.13

Employé : fonction administrative	92	94.85	5	5.15
Employé : fonction de magasin	3	100.00	0	0.00
Employé : fonction d'étude/informatique	28	90.32	3	9.68
Employé : fonction de secrétariat	28	93.33	2	6.67
Employé : fonction de vente	17	100.00	0	0.00
Employé : fonction technique	78	93.98	5	6.02
Employé : fonction commerciale	31	100.00	0	0.00

Conclusion

- 38 Cette étude menée dans une grande organisation a permis de marquer la diversité des formes de télétravail existante et pratiquée en enchaînement à la carte par chaque individu, et pour chaque individu de manière alternante dans le temps selon ses propres besoins et contraintes professionnelles, familiales et ou privées⁵. Elle décloisonne une vision stéréotypée du télétravail et confirme le besoin des travailleurs, même sédentaires, à une flexibilité des formes d'usage du *mobile working*, ne négligeant absolument pas le télétravail à domicile. Au contraire le télétravail à domicile est vu par plusieurs comme élément de souplesse, puisque c'est l'enchaînement avec le domicile qu'un pourcentage plus important d'individus souhaite accroître. Au contraire, les enchaînements avec le siège principal de l'entreprise sont le moins souhaités.
- 39 La recherche a permis de mettre en évidence un certain nombre de particularités des nouvelles formes de télétravail. Elle a ainsi mis en évidence la diversité des lieux du télétravail, qui prend ici le nom de *mobile work*, précisément pour illustrer la diversité des lieux et la mobilité dans le travail.
- 40 En deuxième lieu, la recherche met en évidence la diversité des temps passés dans les divers lieux, illustrant ainsi la diversité des formes du télétravail ou de *mobile work*.
- 41 En filigrane de la satisfaction et de l'intérêt des individus pour ces diverses formes de travail mobile, on devine *in fine* l'optimisation que peut en extraire l'entreprise, si elle tient compte des préférences des divers groupes, mais aussi des contraintes associées à certains types de postes. En effet, des déterminants s'imposent à cette pratique du *mobile work*, en particulier les caractéristiques du milieu de travail, le rôle déterminant de l'entreprise dans l'offre des outils techniques nécessaires et dans l'offre de la formule à diverses catégories professionnelles. Enfin, la possibilité technique de la pratique varie selon la nature du travail à effectuer et il est clair que si certaines catégories professionnelles peuvent facilement travailler à distance de l'entreprise, d'autres doivent

au contraire y demeurer pour assurer les services prévus (magasin, réception, secrétariat, etc.).

- 42 Cette mise en évidence de la possibilité technique de réaliser le travail à distance est intéressante ; elle permet d'illustrer plus clairement qu'on ne l'avait fait dans les études passées les contraintes propres à certaines catégories de professions ou de tâches.
- 43 Les limites de la recherche tiennent au fait qu'elle a été menée dans une seule organisation, mais c'est aussi un avantage que de pouvoir mettre en évidence la diversité des pratiques au sein d'une grande organisation multinationale, d'autant plus qu'il est souvent difficile d'avoir accès aux organisations pour mener des enquêtes approfondies sur le thème du télétravail. Les recherches devront bien sûr se poursuivre sur la diversité des formes du télétravail et du *mobile work*, mais la présente recherche permet de jeter les bases pour des recherches plus approfondies sur les enchaînements des lieux de travail, les durées de travail dans les divers lieux et l'intérêt des diverses catégories professionnelles pour les divers lieux de travail ou enchaînements possibles.

BIBLIOGRAPHIE

Bangemann, Martin (1994), L'Europe et la société de l'Information planétaire. Recommandation au Conseil européen. Bruxelles, CEE.

Benchimol, Guy (1994), L'entreprise délocalisée. Paris, Éditions Hermès.

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

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

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

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

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

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

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

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

Olson, M.H. (1989), " Work at home for computer professionnals: Current attitudes and futures prospects ", ACM Transactions on Office Informations Systems, 7: 317-338.

- Pichault, F. et Grosjean, S. (1998), Du télétravail au travail à distance. Namur: Fonds national de la recherche collective. 146 p.
- Pratt, J. (1984), " Home Teleworking: A study of its pioneers ", *Technological Forecasting and Social Change*, 25: 1-14.
- Taskin et Vendramin, 2005 Tremblay, D.-G. (2001), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Rapport de recherche Cefrio. 84 p.
- Tremblay, D.-G. (2001), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Rapport de recherche Cefrio. 84 p.
- Tremblay, D.-G. (2001a), *Le télétravail : définitions et enjeux*, Dans Cefrio. *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Montréal, IQ éditeur et CEFRIO. Pp. 23-32.
- Tremblay, D.-G. (2002). *Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). *Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada*. *Canadian Journal of Communication*. vol. 28, no 4. pp. 461-478.
- Tremblay, D.-G. (2003a), *Le télétravail ; ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-10. Disponible sur : <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Toulouse, Editions Octares et Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2006). *Le télétravail*. Encyclopédie Vuibert de l'informatique. Paris : Vuibert.
- Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006a). *Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict?* *Canadian Journal of communication*. vol. 31 no 2. octobre. 2006
- Tremblay, D.-G., Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2006b). *Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ?* Article à paraître dans *Enfance, Famille et génération*, en juin 2006. <http://www.erudit.org/revue/efg/>
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006c). *Le travail autonome : une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle...ou une plus grande interpénétration des temps sociaux ?* A paraître dans *Loisir et société/Leisure and Society*, en octobre 2006.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006d). *Le télétravail à domicile :*
- Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? Interventions économiques*. No 34 www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir
- Vandercammen, Marc (1994), *Télétravail*. Bruxelles, Institut wallon d'études de recherches et de formation.

NOTES

1. À ce sujet, voir Tremblay *et al.* (2006a,b,c,d) en bibliographie.
2. Sous-divisés en terme de fonction : Fonction administrative – Fonction de magasin – Fonction d'études/informatique – Fonction de secrétariat – Fonction de vente – Fonction technique – Fonction commerciale (cfr. Graphique 1).
3. Sous-divisés en terme de fonction : Project-management – Management – Business « operations » – Business « enabling » – Experts (cfr. Graphique 1).
4. Il s'agit de l'indice de satisfaction (Satisfaction Quality Index) utilisé au sein de l'entreprise où a été menée l'étude. Il se calcule comme suit :

$$\{[(\text{Satisfaction moyenne} - \text{Importance moyenne}) + (n-1)] / (n-1)\} * 100$$
 avec n le nombre de catégories dans l'échelle proposée. Dans ce cas, n = 5.
5. Au sujet des liens entre télétravail, travail à domicile et obligations de la vie privée, voir Tremblay *et al.* (2006a,b,c,d).

RÉSUMÉS

Le télétravail suscite de plus en plus d'intérêt depuis quelques années, notamment en Europe, depuis la Commission européenne a adopté un accord-cadre sur le télétravail en 2002. Les résultats présentés ici sont issus d'une enquête menée en Belgique, dans une grande organisation du domaine des technologies de l'information. L'enquête porte en fait sur le « mobile working », soit une définition un peu plus large que celle souvent retenue pour le télétravail. Ici, on inclut la possibilité que les télétravailleurs travaillent chez le client, à l'hôtel et en nombre d'endroits, et l'on s'est intéressé entre autres aux enchaînements de lieux de travail que vivent ces populations, ce qui représente d'ailleurs une des originalités de la recherche. Ceci est particulièrement intéressant en effet puisque l'on considère que le travail mobile (en divers lieux) a eu tendance à s'accroître au cours des dernières années, mais que peu d'enquêtes ont permis d'en mesurer aussi précisément le contenu, les enchaînements de lieux de travail, les sources de satisfaction et d'insatisfaction, ce qui est fait ici.

Telework has been the object of more and more interest over recent years, especially in Europe, since the European commission has adopted a general agreement on telework in 2002. The results presented here are from a research conducted in a large organization of information technology in Belgium. The research was actually conducted on the issue of 'mobile working', a concept which is somewhat larger than traditional forms of telework, and includes working in the clients' offices, in hotels and elsewhere; the research studied in detail the succession of working places that mobile workers encounter, which is one of the important originalities of the research. This is particularly interesting since it is considered that mobile work has increased over recent years but few surveys have analyzed the detailed content, succession of workplaces, and sources of satisfaction and dissatisfaction, as is done here.

INDEX

Mots-clés : télétravail, travail mobile, travail à domicile, lieu de travail, organisation du travail, satisfaction au travail

Keywords : telework, mobile work, home work, workplace, work organization, satisfaction

AUTEURS

LAURENCE THOMSIN

Laurence Thomsin est chercheure à l'université de Liège, en Belgique.

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à Télug-UQÀM et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir).

Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain

Telework: The Challenges of Despatialization for Human Management

Laurent Taskin

Introduction

- 1 L'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont l'individualisation, le développement des compétences ainsi et surtout que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Parce que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, il est devenu habituel de le décrire comme une forme de flexibilité permettant de travailler à *n'importe quel endroit, n'importe quand* (Kurland et Bailey, 1999).
- 2 La perspective adoptée dans cet article se veut avant tout pragmatique. Alors qu'une approche prescriptive ou *managériale étroite*, dirons-nous, présente le télétravail comme un vecteur d'autonomie, de confiance et de performance ; alors aussi qu'une perspective critique ou *intensificatrice* décrit le télétravail comme une nouvelle manière de renforcer l'exploitation capitaliste du travailleur, cet article s'inscrit dans une perspective rérégulationniste¹ (Geary, 2003 ; Sisson et Marginson, 2002) en considérant le télétravail comme une forme d'organisation flexible du travail qui amène une réorganisation des processus de travail, des pratiques et de l'autorité managériales. Le télétravail est donc présenté ici comme un projet d'organisation choisi et développé dans un contexte organisationnel particulier, adopté pour des motivations propres à chaque individu, mais qui s'inscrit néanmoins dans une relation managériale (donc, de contrôle) qu'il contribue à faire évoluer jusqu'à en questionner la légitimité, tout en affectant également d'autres dimensions de la relation d'emploi. Cette perspective pragmatique, plus nuancée et

contextualisée, s'inscrit dans une certaine tradition de recherche en Relations Industrielles (Edwards, 2005a).

- 3 Comme d'autres nouvelles formes d'organisation du travail, le télétravail affecte fondamentalement la structure du travail et du contrôle, d'abord en donnant aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail. Ensuite, en ayant la faculté d'effacer les rigidités qui sont souvent associées à la spécialisation des tâches et aux frontières du travail, dans la tradition tayloriste (Edwards *et al.*, 2002). C'est dans le cadre de ces changements majeurs affectant le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail, jusqu'ici principalement caractérisé par une unité de temps, de lieu et d'action, que ce besoin de re-régulation apparaît spécialement critique.
- 4 Le véritable enjeu du télétravail consiste dès lors en la capacité de gestion de la déspatialisation qu'il induit (Taskin, 2003), c'est-à-dire de la distance non seulement physique, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur de son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). Ce concept original nous permet d'ailleurs d'élargir le champ de l'étude des enjeux de gestion posés par le télétravail à différentes formes de travail à distance, telles que les équipes virtuelles ou le travail à domicile. Le cloisonnement qui prévaut dans la littérature est, en effet, moins prégnant lorsque l'on se concentre sur la gestion des travailleurs à distance : avec ou sans recours aux TIC et dans un rayon de dispersion plus ou moins étendu, les enjeux de gestion et de management humain sont similaires. Parmi ceux-ci, cet article s'attache à étudier trois dimensions du management humain qui se révèlent particulièrement critiques dans ce contexte de déspatialisation et qui nécessitent donc une re-régulation : (1) l'exercice du contrôle managérial et le rôle de la fonction d'encadrement, (2) la gestion des carrières, ainsi que (3) la socialisation organisationnelle et la gestion des connaissances.
- 5 Après avoir situé le télétravail dans son contexte de changement, nous présenterons les ruptures que celui-ci introduit dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Ensuite, la déspatialisation, que nous considérons ici comme l'enjeu de gestion majeur soulevé par le télétravail et d'autres formes de travail à distance, sera conceptualisée au travers de quatre dimensions distinctes. Les trois enjeux essentiels soulevés par cette déspatialisation des travailleurs en matière de management humain seront ensuite analysés, en positionnant la gestion des ressources humaines dans sa fonction de contrôle. Enfin, au-delà des évidences empiriques présentées, cette contribution discute chacun de ces enjeux de gestion et présente la re-régulation du travail comme ayant des effets complexes et entremêlés en matière de contrôle et de management humain.

Des ruptures dans la continuité

- 6 Le télétravail permet, par l'usage des TIC, d'amener directement le travail aux travailleurs (Fairweather, 1999 ; Feldman et Gainey, 1997 ; Nilles, 1994). D'un point de vue historique, il s'agit du mouvement inverse à celui qui, lors de la Révolution Industrielle, a rassemblé les travailleurs dans les usines autour de l'outil de production, entre autres afin de contrôler le processus de production de manière plus étroite (Marglin, 1976). Même si la division capitaliste entre travail et capital demeure, le rôle de la technologie s'est inversé et permet aujourd'hui aux travailleurs d'exercer leur activité hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Ce mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Le travail s'est ainsi

toujours structuré autour de la notion d'espace et de temps : lorsqu'on est « au bureau », cela signifie qu'on travaille ou que l'on « fait ses heures ». La multi-localisation croissante du travail introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps, où la non-présence n'est plus associée à l'absence, par exemple. Ce changement, qu'il faut se garder de sous-estimer, dépasse les frontières de l'entreprise puisque l'interaction entre l'espace-temps privé et professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique (Felstead *et al.*, 2005). Les temps et les espaces privés s'entremêlent avec l'espace-temps professionnel pour ne former plus qu'une mosaïque au sein de laquelle il devient possible pour le travailleur de décider de ses propres moments de travail ou de loisir. Ce contexte tout à fait particulier constitue un challenge qui dépasse les frontières de l'entreprise pour le management humain : il faut gérer les individus à distance.

Télétravail : Une nouvelle flexibilité

- 7 L'émergence et le développement du télétravail sont à replacer dans le contexte de changement qui caractérise le monde du travail depuis trois décennies. Ces transformations ont pour principaux noms la flexibilité, les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'individualisation et les compétences individuelles. Objet de perspectives fantasques et présenté comme panacée à des maux aussi divers que la pollution des villes, le chômage dans les régions les moins développées, l'intégration professionnelle des minorités ou la gestion des fins de carrière², le télétravail désigne aujourd'hui un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie.
- 8 De nos jours, le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation), et au moyen des TIC. Bien entendu, le télétravail est l'objet d'une multitude de définitions différentes, mettant tantôt l'accent sur les aspects technologiques, les notions de distance et de localisation et, ces dernières années, sur la fréquence de temps télétravaillé (Taskin et Vendramin, 2004). Certaines recherches ont ainsi multiplié les critères servant à caractériser le télétravail et tenté d'y intégrer les dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation, par exemple (Feldman et Gainey, 1997 ; Allen *et al.*, 2003).
- 9 La définition que nous avons donnée du télétravail condense ces différentes perspectives et caractérise le télétravail par (a) la distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, (b) la fréquence de l'arrangement et (c) l'usage des TIC (Taskin, 2006). La combinaison de ces trois éléments descriptifs permet de distinguer le télétravail du travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas le recours aux TIC.
- 10 Ces dernières années, le télétravail s'est surtout développé de manière informelle, c'est-à-dire sans avenant au contrat de travail, sans convention locale ou sans accord d'aucun type, profitant de l'inexistence d'un cadre juridique spécifique. Le besoin de régulation du télétravail s'est donc d'abord exprimé en réponse aux risques liés à son manque de formalisation³. Comme explicité par ailleurs (Taskin, 2006), le cadre réglementaire constitue, certes, un premier niveau de régulation nécessaire du télétravail, mais il n'est

pas suffisant. Car, si le télétravail questionne le droit social, il remet surtout en question certaines pratiques de gestion, particulièrement en matière de management humain.

Un besoin de re-régulation dans un cadre spatio-temporel renouvelé

- 11 Alors que les vices et les vertus du télétravail pour les individus et la Société ont été largement reportés, les quelques études analysant les enjeux du télétravail en matière de management se sont trop souvent limitées à la description des éléments intervenant dans le processus d'adoption de celui-ci (Baruch, 2000 ; Illegems *et al.*, 2001 ; Kowalski et Swanson, 2005 ; Morgan, 2004 ; Perez *et al.*, 2002). Au niveau individuel, des chercheurs ont toutefois identifié quelques défis soulevés par cette forme d'organisation du travail, notamment en matière d'isolement social et de conciliation des rôles (Felstead *et al.*, 2002 ; Hill *et al.*, 2003 ; Kurland et Cooper, 2002 ; Tremblay, 2002). D'autres travaux ont pointé les liens entre le télétravail et la culture, le transfert et la création de connaissances ou encore la performance (Baruch et Nicholson, 1997 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Bridoux et Taskin, 2005). Néanmoins, les enjeux du télétravail en matière de management humain, de relation d'emploi et de contrôle en particulier ne sont la plupart du temps qu'évoqués comme des pistes de recherche futures.
- 12 C'est bien parce que le télétravail implique le « découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le 'bureau' (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits » (Tietze, 2002 : 385) qu'il remet en question la gestion des organisations. C'est la raison pour laquelle il nous semble approprié de parler de *ruptures*, que Felstead *et al.* (2003) situent au niveau des fondements de l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la « visibilité » (la possibilité d'observer le travailleur) et la « présence » (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs.
- 13 Ces ruptures dans les modes de contrôle et d'organisation ont également été étudiées par Lallé (1999) qui, dans le cadre d'une étude menée dans le secteur bancaire, présente les formes traditionnelles de contrôle, directement issues du milieu industriel, comme étant inadaptées aux nouvelles formes d'organisation du travail que l'on peut trouver dans le secteur des services. Selon Lallé, les formes de contrôle traditionnelles se sont structurées autour d'une règle « des trois unités » (de lieu, de temps et d'action). En adoptant un raisonnement similaire, l'on peut donc dire que le télétravail remet en question cette règle des trois unités sur laquelle se fondent la plupart des dispositifs classiques de contrôle, rendant, d'une part, certaines formes de contrôle existantes inadéquates, voire contre-productives, et contribuant, d'autre part, à l'émergence de nouvelles formes de contrôle.

L'unité de lieu

- 14 « L'unité de lieu permet au responsable de contrôler de visu et in situ le travail de ses subordonnés » (Lallé, 1999 : 98). Cette règle renvoie naturellement au contexte industriel où le travail exécuté dans l'atelier ou l'usine peut être contrôlé directement par le contremaître, par exemple. Ce modèle de supervision ne peut s'appliquer tel quel dans le cadre du télétravail, puisque la déspatialisation a justement pour effet d'affranchir l'exercice du travail d'un lieu centralisé. Le travail s'effectue – en partie – hors de la présence de la hiérarchie à partir d'un – ou plusieurs – autre(s) endroit(s).

L'unité de temps

- 15 En matière de contrôle, le principe de l'unité de temps permet d'assimiler temps de travail et produit du travail. A nouveau, lorsque les opérations sont bien déterminées et reproductibles, il suffit de contrôler la durée du travail pour contrôler le travail. Or, la déspatialisation induite par le télétravail rend ce contrôle temporel difficile. Au-delà de la mesure du temps, c'est la nature de l'activité des télétravailleurs qui ne se prête globalement pas à ce type de contrôle. Le profil du télétravailleur contemporain correspond, en effet, à celui du 'travailleur de la connaissance'⁴, travaillant principalement par projets, effectuant des tâches trop variées et trop imprévisibles que pour être contrôlées à partir d'un facteur temps mathématique. Si le télétravail constitue davantage un temps de superposition qu'un réel temps de substitution (Taskin et Vendramin, 2004), il contribue également à individualiser les horaires de travail ainsi qu'à les rendre plus irréguliers (Dimitrova, 2003 ; Taskin et Schots, 2005).

L'unité d'action

- 16 L'unité d'action se caractérise par la définition préalable des procédures à suivre, des méthodes, règles, ordre des opérations et réponses à apporter pour chaque situation de travail. A nouveau, les secteurs et fonctions dans lesquels le télétravail est le plus répandu se caractérisent davantage par l'imprévu et la flexibilité où c'est plutôt la capacité à faire face à des situations nouvelles qui est contrôlée.
- 17 Ces quelques développements témoignent des ruptures que le télétravail introduit dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Il en résulte une nécessité de re-réguler l'organisation du travail dans le seul objectif de gérer la distance des télétravailleurs, et plus largement, des travailleurs étant confrontés à des situations de déspatialisation (en ce compris les collègues et les managers devant gérer des équipes composées de travailleurs présents et non présents).

Déspatialisation

- 18 La déspatialisation est présentée ici comme l'expression des enjeux du télétravail pour le management, et pour le management humain en particulier. Celle-ci fait référence à la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.).
- 19 Si toutes les formes de télétravail se caractérisent par l'utilisation des TIC, un ou plusieurs lieu(x) de travail à distance et une certaine fréquence, force est de constater qu'un employé de banque qui télétravaille à domicile un jour par semaine n'éprouve pas la distance de la même façon qu'un consultant du secteur IT qui partage son temps entre des visites chez ses clients, un bureau satellite et son domicile, par exemple. Il existe donc plusieurs types de déspatialisation, où le lieu de travail, ou en d'autres termes : la distance géographique, n'est pas le seul facteur critique. Ce n'est pas le lieu de travail physique qui manque aux travailleurs à distance, et qui influence l'organisation et le résultat du travail, mais plutôt l'environnement de travail au sens large, incluant les interactions en face-à-face avec les collègues et les responsables, les discussions informelles, les valeurs

partagées et le langage. La déspatialisation intègre ces dimensions psychosociologiques et caractérise les distances physiques (géographiques) et psychosociologiques vécues par les travailleurs à distance, les collègues et les managers. La déspatialisation décrit donc des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui nécessitent des pratiques de gestion adaptées à chaque type de déspatialisation.

- 20 Dans la mesure où la déspatialisation caractérise les enjeux de gestion associés à la distance des travailleurs, ce concept nous permet d'analyser les effets sur la relation d'emploi d'un ensemble plus large de formes de travail à distance, comme les équipes virtuelles, le travail à domicile ou encore le hotdesking. Alors qu'ils ont été étudiés séparément jusqu'à présent, ils adressent les mêmes défis en matière de management : comment gérer les personnes à distance ? Répondre à cette question en considérant le seul concept de déspatialisation permet d'éviter des débats stériles autour des définitions de chacune de ces pratiques de travail. Le travail à domicile a longtemps été distingué du télétravail à domicile parce que le premier ne nécessite pas l'utilisation des TIC. Or, même si ces arrangements recouvrent des réalités différentes, les défis qu'ils adressent en matière de management, et particulièrement en matière de management humain, sont similaires.
- 21 Le degré de déspatialisation est fonction de quatre dimensions principales : (1) le(s) lieu(x) de travail ; (2) la fréquence de l'arrangement ; (3) l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel ; (4) la formalisation de l'arrangement. Cette contribution se focalisant sur l'étude du télétravail, nous interpréterons dès lors chacune de ces dimensions dans le cadre du télétravail.
- 22 *Lieu(x) de travail.* Les lieux depuis lesquels le télétravail est réalisé peuvent varier : il peut aussi bien s'agir du domicile, d'un bureau satellite, des locaux des clients ou des moyens de transport. Ces différents lieux pouvant naturellement se combiner entre eux. Ces différents espaces ont pourtant des effets différents sur les dimensions de la relation d'emploi que l'on peut considérer. Par exemple, en comparant le télétravail à domicile et en télécentre, Walrave et De Bie (2005) ont illustré que le premier lieu de travail mentionné avait un impact largement supérieur sur le sentiment d'isolement que le second. Le lieu de travail contribue également à définir les frontières entre vie professionnelle et vie familiale, de même que le contrôle discrétionnaire ou personnel que le télétravailleur peut avoir en matière de gestion du temps et de l'espace de travail. Le domicile étant davantage vecteur de conflit de rôles qu'un télécentre, par exemple.
- 23 *Fréquence.* La fréquence est la dimension la plus critique de la déspatialisation puisqu'elle détermine l'ampleur de ses conséquences sur les variables de la relation d'emploi que l'on peut considérer (comme l'implication, la loyauté, la satisfaction, etc.). Au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé, par exemple (Kurland et Cooper, 2002). Cette dimension est d'autant plus critique que l'on sait que le télétravail permanent est marginal, l'hybridité ou le télétravail pendulaire (càd l'alternance entre des temps de télétravail et de non-télétravail) étant les configurations les plus observées dans les enquêtes actuelles (Sibis, 2003 ; Emergence, 2002).
- 24 *Autonomie, confiance et contrôle personnel.* La flexibilité dans la capacité de fixer les horaires de travail est une caractéristique importante des arrangements de travail à distance. Celle-ci fait directement référence à l'autonomie du travailleur et donc, au contrôle qu'il peut exercer sur l'organisation de son travail. Selon Allen *et al.* (2003), au plus cette maîtrise des horaires sera élevée, au plus le travailleur éprouvera de contrôle sur son travail et au plus il sera capable d'équilibrer les demandes professionnelles et privées.

- 25 *Formalisation.* Dans la plupart des cas, les arrangements de télétravail manquent de formalisation et le travail à distance fait l'objet d'un accord tacite sans aucune politique formelle pour réguler ces formes d'organisation du travail (Farrah et Dagen, 1993 ; Taskin et Vendramin, 2004).
- 26 L'acuité avec laquelle les enjeux du télétravail se poseront en matière de management humain, sera donc fonction de l'intensité de la déspatialisation, définie selon les dimensions présentées ci-dessus. Comme expliqué plus haut, la situation d'un chercheur scientifique télétravaillant à domicile un jour par semaine, dans le cadre d'une politique d'entreprise formelle est très différente, en termes d'enjeux pour la gestion des ressources humaines, notamment, de celle d'un représentant de commerce alternant des visites chez des clients et des passages au bureau avec quelques temps à domicile pour rédiger des comptes-rendus, par exemple. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur le contrôle et la relation managériale ; la gestion des carrières ; ainsi que sur la socialisation organisationnelle et la gestion des connaissances.

Le Management humain face à la distance

- 27 Peu de recherches en gestion ont établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adaptation des pratiques de management humain. Il semble pourtant être admis, du côté des organisations professionnelles et des partenaires sociaux⁵, que le télétravail questionne la gestion des carrières et la socialisation organisationnelle, par exemple. Cependant, la dimension la plus critique semble bien être celle du contrôle : comment contrôler le travail et les travailleurs à distance ? Cette incertitude relative à l'ampleur et à la direction des changements en matière de contrôle, suite à l'introduction du télétravail, est d'ailleurs l'un des principaux freins au développement du télétravail cité par les employeurs (Daniels *et al.*, 2001 ; Taskin et Vendramin, 2001 ; Tremblay, 2001). De ce questionnement sur le contrôle émergent des notions aussi diverses que l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'implication. Même si cette dimension de contrôle tend à être occultée dans l'entreprise, la confiance ou l'autonomie, par exemple, font bien partie d'une relation de contrôle (ou managériale) entre un travailleur et son manager. L'autonomie est rarement prise spontanément par un travailleur salarié, tout comme la possibilité d'autodiscipline s'inscrit aussi dans une relation managériale. C'est pourquoi, avant de développer les enjeux de management humain soulevés par le télétravail, il semble utile de souligner qu'une des fonctions de la gestion des ressources humaines est le contrôle du processus de travail, incluant en cela les travailleurs et sans pour autant que 'contrôle' ne rime avec surveillance ou exploitation.

La GRH comme fonction de contrôle des organisations

- 28 D'un point de vue historique, le contrôle est en quelque sorte à la gestion des ressources humaines ce qu'est l'œuf à la poule : une genèse en même temps qu'une finalité (parmi d'autres). L'ère productive s'est marquée par le recours quasi exclusif au type de contrôle personnalisé exercé tantôt par les maîtres de la corporation, le tisserand ou le chef d'atelier. La révolution industrielle a provoqué une certaine rupture dans l'exercice du contrôle, en combinant un contrôle personnalisé (celui du contremaître) à un contrôle mécanique (celui des machines). A la fin du XIX^{ème} siècle, de violents conflits sociaux ont

éclaté dans l'Europe industrialisée, laissant petite à petit l'administration du personnel se substituer au contrôle des « petits chefs », simultanément au développement du droit du travail. Le contrôle de la main d'œuvre consistant en la vérification de la bonne application des règles et des procédures décrites dans le contrat de travail et les règlements d'ordre intérieur. De nos jours, la gestion des ressources humaines remplit cette fonction de contrôle et de régulation (Léonard, 1994 ; Taskin et Devos, 2005 ; Snell, 1992), par le biais de pratiques telles que la sélection, la formation, l'évaluation des performances ou encore la gestion des connaissances.

- 29 A ce titre, il est d'ailleurs intéressant de noter la proximité des concepts de gestion du personnel et de contrôle, comme dans cette définition de Jackson *et al.* (1989, cité dans Léonard, 1994), pour qui le but de la gestion du personnel est d'obtenir et de développer chez les individus et les groupes des comportements souhaités. La GRH apparaît ainsi comme l'un des principaux mécanismes par lequel les managers intègrent les actions des individus afin de les rendre compatibles avec les intérêts de l'entreprise.
- 30 Le management humain constitue une instance de régulation parce qu'il est également capable de générer ses propres normes, autour du contrôle du processus de travail. Bien entendu, la complexification des organisations pousse le management, et donc les chercheurs, dans de nouveaux domaines où les politiques RH et la culture organisationnelle sont définies pour « gérer les « intériorités » des travailleurs –les espoirs, les craintes et les aspirations » (Deetz, 1995 :87), comme des moyens –indirects- de développer l'implication. Or, l'implication n'est pas, pour le travailleur, une réciprocité calculatoire, elle a bien une base morale et émotionnelle (Legge, 2005). Dès lors, le management doit, à la fois, développer l'implication et le contrôle, c'est-à-dire rechercher l'implication au-delà de l'acceptation de l'autorité. Cette transition est également évoquée par Walton (1985) dans les termes du passage d'un management de contrôle à un management de l'implication.

Contrôle et relation managériale

- 31 En matière de contrôle, le télétravail est tantôt associé à une forme d'autonomisation, voire de « libération » du travailleur, et tantôt perçu par d'autres comme un moyen d'intensifier le travail. Mais qu'en est-il exactement dans les situations de travail déspecialisées ? Les recherches empiriques dont nous relatons les résultats ci-après nous permettent d'identifier des effets contrastés mais bien réels de la déspecialisation sur la relation managériale et sur les modes de contrôle en particulier.
- 32 Analysant les moyens technologiques permettant la surveillance des travailleurs (close monitoring), Fairweather (1999) conclut à un lien potentiel entre télétravail et surveillance rapprochée par le biais des TIC, arguant même que ces technologies donnent aux managers plus d'indicateurs de contrôle que ceux traditionnellement utilisés pour contrôler les travailleurs « sur site ». C'est aussi ce qui ressort d'une étude menée dans une entreprise de services financiers canadienne où, parallèlement à l'introduction du télétravail, le contrôle par la technologie a été renforcé (Wicks, 2002). Dans ces deux études, la technologie constitue un mode de contrôle –très rapproché- qui vient en quelque sorte balancer l'accroissement d'autonomie dont peuvent bénéficier les télétravailleurs en matière d'organisation du travail.
- 33 Dans l'étude du télétravail dans le call-center d'une entreprise de télécommunications italienne menée par Valsecchi (2003), nous avons identifié quatre stratégies de contrôle

différentes développées par le management suite à l'introduction du télétravail. Dans un contexte où la loi italienne interdit le contrôle audiovisuel des travailleurs à distance, au niveau individuel, la management a premièrement développé une stratégie de contrôle de la performance au niveau collectif appelée « la stratégie du regard collectif » : les travailleurs font partie d'équipes regroupant des télétravailleurs et des non-télétravailleurs et lorsque le nombre d'appels pris par l'équipe est trop faible ou que le temps de réponse est trop long, le manager envoie un message électronique aux membres de l'équipe. Deuxièmement, afin de contrôler la qualité des conversations, et parce que l'écoute téléphonique à distance n'est pas autorisée par le droit italien, l'entreprise de télécommunications organise régulièrement des sessions de formation qui servent également à exercer un contrôle normatif. Troisièmement, les clients sont invités à se plaindre directement auprès de l'entreprise dans le cas où les opérateurs ne fournissent pas un service satisfaisant. Quatrièmement, les équipes de travail, qui rassemblent des télétravailleurs et des non-télétravailleurs, constituent en elles-mêmes une autre forme de contrôle. Cette recherche illustre que la gestion de télétravailleurs peu qualifiés est également problématique et suscite le développement de modes de contrôles adaptés.

- 34 Dans une recherche similaire, Deffayet (2002) montre que le passage au télétravail, accompagné d'une multiplication des formes de contrôle administratif, aboutit à une remise en question de la relation managériale et du rôle du supérieur hiérarchique. Son étude, réalisée dans une société d'audit et de conseil technique, montre comment les ingénieurs de l'organisation délégitiment le rôle de leur manager qui, de son côté, multiplie les demandes d'informations et de feedbacks. Ces nouveaux télétravailleurs, se sentant autonomes et gérant seuls leur emploi du temps, perçoivent mal l'immixtion de leur manager dans leur travail. Les travailleurs interrogés se montrent demandeurs de davantage de contrôle, mais sous forme d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette distinction entre d'une part, un pilotage managérial de type « surveillance » à partir de critères quantitatifs en aval de l'action et, d'autre part, un échange apportant soutien et encadrement en amont des décisions à prendre rend compte de l'importance du management et des relations sociales dans les situations de télétravail.
- 35 Taskin (2003) analyse quant à lui l'alternance du télétravail à domicile (un à deux jours par semaine) et du télétravail mobile de consultants et de responsables de vente travaillant au sein d'une entreprise belge du secteur IT. Ces télétravailleurs jouissent d'une autonomie appréciée en matière de gestion des horaires et d'organisation du travail. Parallèlement, le management a instauré un certain nombre d'outils permettant de garder un « regard » sur le travail effectué. Parmi ceux-ci, l'agenda partagé et les rapports d'activités, mais aussi une politique de formation ambitieuse avec un objectif de socialisation avoué : 35 jours de formation par an. Par ailleurs, les critères de performance sont élevés puisque ces 'travailleurs de la connaissance' sont souvent impliqués dans des projets caractérisés par des délais d'exécution très serrés et des contacts continus avec les clients. Enfin, ces télétravailleurs très qualifiés ressentent un certain isolement social, accentué par la pauvreté de la communication électronique entre les membres de l'équipe de projet, et incriminent le manager qui, à leurs yeux, a la responsabilité de réunir les membres de l'équipe de manière régulière pour en assurer sa cohésion.
- 36 Enfin, la recherche de Dambrin (2004) met en avant l'étude de l'influence du télétravail sur la relation travailleur-manager, en accordant une attention particulière à la

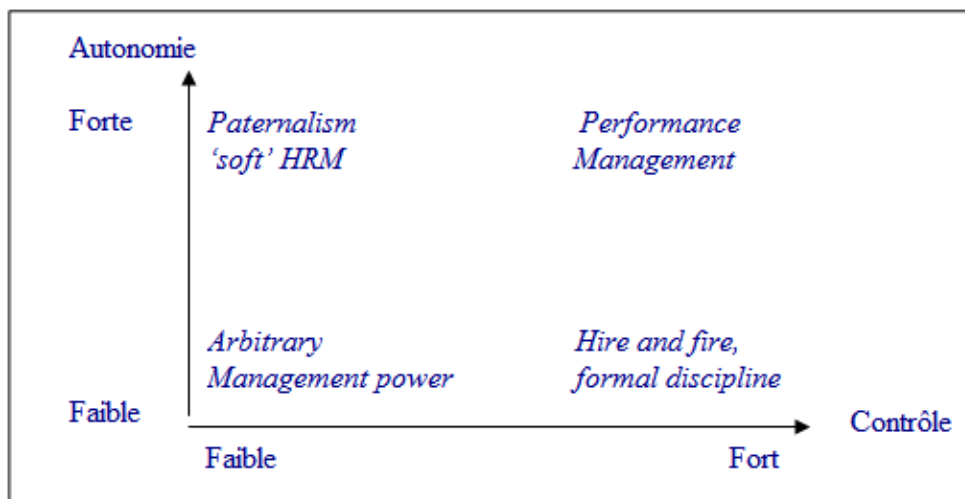
communication et aux modes de contrôle. Les interviews menées auprès de responsables de vente témoignent de la réduction de la communication formelle entre les employés et leurs N+1, alors que la communication avec les niveaux hiérarchiques supérieurs semble facilitée par cette situation de déspatialisation. Dambrin souligne ainsi la réduction de l'importance du rôle des managers directs qui, en réponse à l'autonomie accordée aux vendeurs par l'organisation en télétravail, n'ont d'autre choix que de développer des outils de mesure de la performance centrés sur les résultats à court terme. Le développement de ces outils de contrôle peut donc être interprété comme un moyen de légitimer le rôle du manager, en réaffirmant la division du travail.

- 37 Ces différents résultats de recherche illustrent clairement l'effet « perturbateur » de la déspatialisation sur le contrôle et la relation managériale : le rôle de la hiérarchie et du manager est remis en question, les contrôles administratifs ou mécaniques sont parfois renforcés (e.a. via l'usage des TIC) et l'on assiste également à l'émergence de nouvelles formes de contrôle, davantage sociales et idéologiques (par l'usage stratégique des formations et de l'implication).

Entre autonomie et contrôle, un choix discipliné ?

- 38 Ces résultats empiriques nous amènent à nous poser au moins deux questions : Tout d'abord, quelle est la nature de la relation entre le contrôle et l'autonomie ? ; Ensuite, qu'est-ce qui semble pousser les télétravailleurs (surtout très qualifiés) à accepter des situations de travail qui contribuent à intensifier le contrôle ?
- 39 Bien souvent, dans l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail, contrôle et autonomie sont opposés dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre. Halford (2005) s'interrogeait ainsi tout récemment : « le travail à domicile constitue-t-il une nouvelle forme de contrôle organisationnel réalisé par un pouvoir discursif et de la subjectivité ; ou le travail à domicile offre-t-il de nouvelles formes d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs ? ». Le contrôle et l'autonomie sont ici interprétés comme les extrémités d'un continuum alors qu'ils sont à considérer comme deux concepts distincts pouvant se combiner. Par exemple, il est possible et d'ailleurs de plus en plus commun, de combiner l'autonomie dans le travail (en matière d'organisation du temps de travail, p.ex.) avec des critères de performance clairs quant à la réalisation de celui-ci, comme présenté dans certains résultats empiriques détaillés ci-avant. Cette situation correspond au 'management de la performance' dans le Tableau 1. D'après Edwards (2005b), les situations où le contrôle et l'autonomie sont le plus en opposition sont situées en haut à gauche et en bas à droite de ce même tableau.

Tab.1 – Dimensions de la relation d'emploi (Edwards, 2005b)



- 40 Vient ensuite la question de savoir pourquoi les travailleurs acceptent ces situations qui restreignent parfois leurs capacités d'action ? Pourquoi choisissent-ils néanmoins le télétravail ? La réponse peut s'expliquer par la thèse du *'travailleur discipliné'* (Collinson *et al.*, 1998) selon laquelle les travailleurs peuvent accepter une limitation de leur autonomie ou une intensification du travail s'ils estiment en tirer un bénéfice, notamment en matière de réorganisation du travail. Autrement dit, si un nouveau mode de contrôle, qui contraint les travailleurs dans l'exercice de leur travail, permet aussi d'amener plus de transparence quant à l'exercice et à la mesure du travail, il peut être bien accueilli par les travailleurs. Certaines études que nous avons citées peuvent s'inscrire dans cette tendance. Toutefois, dans le cas particulier du télétravail à domicile, l'avantage perçu par les travailleurs consiste souvent dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles. Les travailleurs peuvent donc apprécier de nouvelles formes d'organisation du travail pour ce qu'elles leur apportent en-dehors du travail et du cadre de l'activité professionnelle, dans la perspective de l'organisation sans frontières décrite par Baruch (2000).
- 41 En conclusion, la relation managériale est remise en question par la déspatialisation. Comme évoqué par ailleurs, les TIC peuvent être porteuses d'intensification du travail⁶, le télétravail peut contraindre davantage les individus en même temps qu'il peut leur offrir plus d'autonomie en matière d'organisation du travail. Dans la perspective re-régulationniste que nous avons adoptée, cela signifie qu'au-delà de la dichotomie entre autonomie et contrôle, il semble que les pratiques de gestion et de contrôle soient appelées à être adaptées à cette nouvelle relation de travail. Il n'y a pas de sens unique à cette re-régulation qui s'inscrit dans une relation d'emploi existante, au sein d'un contexte organisationnel spécifique. Néanmoins, au sein de cette re-régulation, contrôle et autonomie cohabitent et peuvent évoluer dans une même direction, dans un jeu à somme non-nulle, comme les résultats empiriques évoqués le suggèrent (le télétravail peut donner lieu à la fixation de critères de performances plus stricts, tout en octroyant plus d'autonomie aux travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction).

Gestion des carrières

- 42 En situation de déspatialisation, la gestion des carrières peut s'avérer problématique à double titre : tout d'abord, en raison de l'éloignement physique du travailleur et du sentiment d'isolement que celui-ci peut ressentir ; ensuite en raison des outils d'évaluation et de contrôle utilisés par le management. Ces deux dimensions sont d'ailleurs intrinsèquement liées.
- 43 Il semble évident, d'après la littérature consacrée au sujet, que la forme de contrôle la plus adaptée aux situations de travail déspacialisées est le contrôle de la performance ou des résultats (Bailey et Kurland, 2002 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004), comme cela ressort également des résultats présentés plus haut. Or, lorsque les managers se focalisent exclusivement sur les résultats, « ils apprécient d'abord les travailleurs dans le court terme (...) sans développer les employés dans une perspective de développement de carrière à long terme » (Kurland et Cooper, 2002 : 122). Selon Pontier (2004 : 103) également, « la non prise en compte des comportements individuels et du potentiel de l'individu, difficile en raison du manque d'observation directe de la part du manager, rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle ».
- 44 La déspatialisation questionne donc la gestion des carrières au travers de ces notions d'éloignement et de distance qui poussent les télétravailleurs à se sentir isolés, voire invisibles (Cocula et Fredy-Planchot, 2001). Dans un contexte de déspatialisation, la communication et les dimensions subjectives semblent également prendre une importance particulière. Lee-Kelly *et al.* (2004) soulignent ainsi les besoins supérieurs des travailleurs virtuels en matière de reconnaissance et de communication. Étudiant la gestion des travailleurs « invisibles », ces chercheurs sont amenés à faire un constat paradoxal : celui d'un besoin de formalisation des pratiques auparavant informelles. Cette formalisation, qui s'opère e.a. par le développement d'une communication écrite avec la hiérarchie et la multiplication des feedbacks, semble en partie combler le sentiment d'isolement ressenti par les travailleurs et contribuer à maintenir leur motivation. Naturellement, l'intensité de ce sentiment d'isolement ressenti par les télétravailleurs (et ses conséquences sur la gestion des carrières, par exemple) dépend principalement d'une seule dimension de la déspatialisation : la fréquence.
- 45 A titre anecdotique, il faut signaler que le télétravail à domicile peut constituer un outil - parmi d'autres- d'aménagement des fins de carrières, lorsqu'il est considéré comme vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est en tous cas ce qu'a révélé une récente enquête canadienne (Tremblay, 2005) selon laquelle plus de 85 % des travailleurs âgés de plus de 55 ans seraient favorables à cette formule.

Socialisation et gestion des connaissances

- 46 Certaines études en comportement organisationnel ont identifié des effets négatifs du télétravail sur des composantes de la socialisation organisationnelle comme l'identité sociale, le support organisationnel perçu ou l'implication organisationnelle (Bélanger, 1999 ; Harris, 2003 ; Taskin et Delobbe, 2003). L'intensité de cette relation entre télétravail et socialisation étant à nouveau essentiellement fonction de la fréquence de l'arrangement de télétravail (Kurland et Cooper, 2002).

- 47 Ces résultats de recherche semblent cependant dépasser le cadre strict de la socialisation organisationnelle et avoir d'autres conséquences en matière de management humain. Dans une étude récente, Bridoux et Taskin (2005) identifient ainsi la relation étroite entre les composantes de la socialisation organisationnelle et le processus de création et de transfert de connaissance. Les premiers pouvant être considérés comme les antécédents du second. Selon le modèle qu'ils développent, la déspatialisation peut donc altérer le processus de création et de transfert de connaissances. Cette perspective s'avère d'autant plus critique lorsque l'on sait que ces formes d'organisation du travail déspecialisées, comme le télétravail, concernent essentiellement une population de 'professionnels' (ou 'travailleurs de la connaissance') pour laquelle le processus de travail (caractérisé par le travail par projets, en équipe voire en relation directe avec les clients) est basé sur des interactions presque quotidiennes avec ces différents acteurs, qui garantissent la création et le transfert des connaissances notamment tacites et organisationnelles (Alvesson, 2004).
- 48 Face à cette situation également, affectant donc directement la performance et l'implication des travailleurs et des équipes de travail, la fonction d'encadrement fait face à un besoin de re-régulation, c'est-à-dire de développement de pratiques spécifiques de management humain, telles que des tactiques de socialisation particulières (réunions hebdomadaires, espaces de dialogue autour de l'expérience de télétravail), ou la nécessaire transition du rôle de manager-superviseur vers celui de manager-coach (suivi qualitatif du travail effectué en-dehors des locaux de l'entreprise, gestion des temps de non-présence dans les bureaux, reconnaissance de la situation de télétravail auprès des collègues, etc.).

Discussion

- 49 En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. Nous avons présenté la déspecialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, comme étant l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire du travail et des pratiques de gestion.
- 50 Au cœur de ce processus, la question du contrôle, dans une dialectique avec l'autonomie, s'est avérée être l'enjeu critique de cette déspecialisation pour le management. Tout d'abord, parce que la fonction de contrôle est constituante du management humain, comme nous l'avons rappelé. Ensuite, parce que la déspecialisation altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision, et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et, donc, à remodeler la relation managériale, comme nous l'avons illustré sur base de nombreux travaux empiriques. Mais d'autres fonctions du management humain sont également concernées par cette reconfiguration de la relation d'emploi. Nous avons ainsi évoqué –trop brièvement sans doute– l'effet du management de la performance sur la gestion des carrières des travailleurs « moins visibles », ainsi que les effets de la déspecialisation en matière de socialisation organisationnelle et de gestion des connaissances.
- 51 L'argument central de cette contribution est que la re-régulation du travail et des pratiques de management, dans un contexte de déspecialisation, a des effets complexes et entremêlés. Certains éléments des nouvelles formes d'organisation du travail sont au

bénéfice des employés et peuvent être appréciés, mais il existe aussi des aspects porteurs de nouvelles exigences qui peuvent être perçus comme moins avantageux. Le télétravail peut affecter l'autonomie et la responsabilité, la liberté et le contrôle. C'est en effet une nouvelle dialectique dans laquelle le contrôle et l'autonomie sont des forces complémentaires en tension, mais qui ne s'éluent pas l'une l'autre, comme dans un jeu à somme nulle. L'enjeu de cette re-régulation est donc bien celui d'une flexibilité aux bénéfices partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme particulière d'organisation du travail, en re-contractualisant ses modalités d'exercice.

- 52 L'on peut ensuite se poser la question de la forme que doit prendre cette re-régulation du travail. Si peu de choses ont été écrites sur le sujet, il nous semble que pour pouvoir s'inscrire dans le long terme tout en constituant un 'compromis' pour les différents acteurs de la relation managériale, cette re-régulation ne doit pas seulement être le fruit du management. Ce processus devrait être concerté pour qu'il puisse être investi d'un certain sens collectif, dans le cadre d'arrangements construits par les acteurs locaux, autour des motivations et des modalités de développement du télétravail, mais aussi des pratiques spécifiques de gestion à mettre en place, spécialement en matière de management humain⁷.
- 53 Bien entendu, cette proposition a également quelques limites. La première est certainement de ne considérer que les acteurs « managériaux » de la relation d'emploi. Or, il est certain que ce processus de re-régulation que nous avons décrit s'inscrit dans un cadre institutionnel plus large. Une autre limite est de n'avoir principalement considéré qu'une forme de déspatialisation : le télétravail, et principalement la population des (télé)travailleurs de la connaissance. Même si la population des télétravailleurs est principalement composée de travailleurs *professionnels*, d'autres catégories de télétravailleurs pour lesquels les enjeux évoqués en matière de gestion des carrières et de gestion des connaissances sont sans doute moins critiques, n'ont pas été considérées ici. Enfin, parmi les formes de télétravail existantes, nous n'avons qu'implicitement mentionné le télétravail à domicile. Il y a au moins deux raisons à cela : tout d'abord, le développement de cette forme de télétravail semble stagner ces dernières années (Sibis, 2003) ; ensuite, c'est –de très loin– la forme de télétravail la plus étudiée dans la littérature et notre contribution voulait délibérément s'ouvrir aux autres formes d'organisation du travail à distance, notamment par le biais du concept de déspatialisation que nous avons introduit. Néanmoins, la relation avec l'espace privé nous apparaît constituer un champ de recherche prometteur. En premier lieu, parce que l'espace privé constitue assurément un autre espace de re-régulation important lors de l'adoption du télétravail à domicile ; Ensuite, parce que trop peu d'études actuellement considèrent la sphère privée comme point de départ dans l'étude des formes d'organisation du travail déspecialisées.

Remerciements

L'auteur remercie sincèrement Paul Edwards, Paul Marginson et Armand Spineux pour leurs commentaires avisés sur les différents arguments présentés ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D.G., Renn, R.W. et Griffeth, R.W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, pp. 125-163.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford : Oxford University Press.
- Bailey, B.E. et Kurland, N.B. (2002). A review of telework research : Findings, new directions and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 383-400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, n° 1, pp. 18-31.
- Baruch, Y. et Nicholson, N. (1997). Home, sweet home : requirements for effective home working, *Journal of general management*, vol. 23, n° 2, pp. 15-30.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute : An empirical study. *Information & Management*, vol. 35, pp. 139-153.
- Bridoux, F. et Taskin, L. (2005). Telework : Challenge to knowledge creation and transfer in a knowledge and technology-based century. *IAG/CRECIS Working paper*, n° 3/05.
- Cocula, F. et Frédy-Planchot, A. (2000). Freins et motivations liés au télétravail chez Électricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration, In D. Autissier et F. Wacheux (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris : L'Harmattan.
- Collinson, M., Edwards, P. et Rees, C. (1998). *Involving employees in total quality management*. London : DTI.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship ?, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, pp. 358-375.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 38, pp. 1151-1185.
- Deetz, S. (1995). *Transforming communication, transforming business : Building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, Hampton Press.
- Deffayet, S. (2002). Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale, *Recherches sociologiques*, vol. 1/02, pp. 27-48.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers : Supervision and flexibility revisited, *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, n° 3, pp. 181-195.
- Edwards, P. (2005a). The challenging but promising future of industrial relations : developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 4, pp. 264-282.
- Edwards, P. (2005b). Discipline and attendance : A murky aspect of people management. In S. Bach (ed) *Managing Human Resources : Personnel Management in Transitions*. Oxford : Blackwell, pp. 375-397.

- Edwards, P., Geary, J. et Sisson, K. (2002). New forms of work organization in the workplace : Transformative, exploitative, or limited and controlled ? In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*. London : Continuum, pp. 72-119.
- Emergence - Estimation and mapping of employment relocation in a global economy in the new communication environment (2002). *Research report*, <http://www.emergence.nu>
- Fairweather, N.B. (1999). Surveillance in employment : The case of teleworking, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 1, pp. 39-49.
- Farrah, B.J. et Dagen, C.D. (1993). Telecommuting policies that work. *HR Magazine*, vol. 38, pp. 64-71.
- Feldman, D.C. et Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences, *Human Resource Management Review*, vol. 7, pp. 369-388.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2005). *Changing places of work*. London : Palgrave MacMillan.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, pp. 241-264.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, pp. 54-76.
- Geary, J. (2003). New forms of work organization : still limited, still controlled, but still welcome ? In P. Edwards (ed) *Industrial Relations : Theory and Practice* (2nd edition). London : Blackwell, pp. 338-367.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace : re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, n° 1, pp. 19-33.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, vol. 32, n° 4, pp. 422-437.
- Hill, J.E., Ferris, M. et Martinson, V. (2003). Does it matter where you work ? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, pp. 220-241.
- Isaac, H. et Kalika, M. (2001). Organisation, nouvelles technologies et vie privée. *Revue française de gestion*, Juillet/Août, pp. 101-106.
- Illegems, V., Verbeke, A. et S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 68, pp. 275-291.
- Illegems, V. et Verbeke, A. (2004). Telework : What does it mean for management ? *Long Range Planning*, vol. 37, pp. 319-334.
- Lee-Kelly, L., Crossman, A. et Cannings, A. (2004). A social-interaction approach for managing the 'invisibles' of virtual teams. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104, n° 8, pp. 650-657.
- Kowalski, K.B. et Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing telework programs, *Benchmarking : An International Journal*, vol. 12, pp. 236-249.
- Kurland, N. et Bailey, D. (1999). Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, pp. 53-68.
- Kurland, N. et Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, pp. 107-126.

Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et evolution de la dialectique controle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 31-32-33, pp. 99-113.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management : Rhetorics and Realities*. London : Palgrave.

Léonard, E. (1994). *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*. Louvain-la-Neuve : Ciaco.

Marglin, S. (1976). What do bosses do ? The origins and functions of hierarchy in capitalist production, In A. Gorz, A. (Ed) *The division of labour : The labour process and class struggle in modern capitalism*. Hassocks : Harvester Press, pp. 13-54.

Morgan, R.E. (2004). Teleworking : An assessment of the benefits and challenges, *European Business Review*, vol. 16, pp. 344-357.

Nilles, J.M. (1994) *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York : Van Nostrand Reinhold.

Perez, M.P., Sanchez, A.M. et de Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework : Perception differences of human resources managers according to company's orientations strategy. *Technovation*, vol. 22, pp. 775-783.

Pontier, M. (2004). Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 206, pp. 95-107.

SIBIS (2003). *Report n° 5 : work, employment and skills, SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society)*, Bruxelles : Commission européenne.

Sisson, K. et Marginson, P. (2003). Management : Systems, structures and strategy. In P. Edwards (ed) *Industrial Relations, Theory and practice* (2nd edition). London : Blackwell, pp. 157-188.

Snell, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management : The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, pp. 292-327.

Taskin, L. (2006) Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, vol. 37, pp. 1-14. <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/econ/documents/RE037.pdf>

Taskin, L. (2003) Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, vol. 2/03, pp. 113-125

Taskin, L. et Schots, M. (2005). Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi, *Economies et Sociétés, série "socio-économie du travail"*, vol. XXXIX, n° 8, pp. 1471-1501.

Taskin, L. et Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management : The case of telework, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, pp. 13-24.

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Taskin, L. et Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? In G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (Eds.) *Bien-être au travail et transformations des organisations*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, pp. 391-401.

Tietze, S. (2002). When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 385-396.

Tremblay, D.-G. (2001). Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, pp. 2-14.

Tremblay, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework ? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. *Women in Management*, vol. 17, n° 3/4, pp. 157-170.

Tremblay, D.-G. (2005) Le télétravail : avantages, inconvénients et enjeux, *Colloque Télétravail et négociation collective*, 18 novembre, Bruxelles.

Valsecchi, R. (2003). Telework in an Italian call center. *XI Journée de Sociologie du Travail*, 27-28 Novembre, Paris.

Walrave, M. et De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece* (research report). Anvers : Université d'Anvers.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, vol. 53, n° 2, pp. 77-84.

Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance : understanding the willingness to telework, *Management Decision*, vol. 40, n° 7, pp. 672-681.

NOTES

1. Cette perspective re-régulationniste, développée par ce que nous pourrions appeler « l'Ecole de Warwick » en Relations Industrielles, propose de considérer les facteurs de changements affectant le travail comme des facteurs d'adaptation du travail et des relations de travail, plutôt que comme des ruptures profondes remettant totalement en cause l'organisation existante et plutôt que de simples effets de modes ne changeant en rien les mécanismes existants. C'est une position médiane en forme de compromis que nous appelons ici « pragmatique ».
2. Pour une discussion des mythes associés au télétravail, voir Taskin (2003)
3. Avant l'accord-cadre européen signé le 16 juillet 2002, quelques pays disposaient d'une législation encadrant le travail à domicile et recouvrant des lors imparfaitement les situations de télétravail à domicile. Ce n'est qu'à partir de 2002 et dans les trois années suivantes (délai accordé pour la transposition de l'accord-cadre dans les législations nationales européennes) que des textes visant spécifiquement le télétravail à domicile et en télécentre ont vu le jour, avec un caractère plus ou moins contraignant.
4. Felstead *et al.* (2005 : 2) décrivent les travailleurs de la connaissance comme étant ceux capables de mobiliser des corps de connaissances variés, acquis dans des situations d'apprentissage formelles et informelles, afin de résoudre des problèmes spécifiques. D'après Daniels *et al.* (2001), les 'knowledge intensive jobs' se caractérisent par la difficulté de mesurer leurs outputs, par une grande autonomie en matière d'horaire et d'organisation du travail, par une importante complexité nécessitant plus de concentration et moins de supervision, mais également par des interactions plus complexes avec les clients et les collègues et des objectifs de plus long terme. Dans cette perspective, la dénomination "travailleurs de la connaissance" ne caractérise pas seulement le contenu d'un travail en partie dédié à la création de connaissances, mais plutôt un contexte organisationnel plus large ainsi que des pratiques de gestion spécifiques, favorisant le transfert et la création de connaissances. Cette vision plus large a été développée par Murray *et al.* (2002) sous le nom de 'high performance workplace' en référence à ces pratiques de gestion orientées vers la gestion des connaissances.

5. C'est en effet dans ce sens que l'on peut interpréter la signature de l'accord cadre européen sur le télétravail, le 16 juillet 2002, par l'ensemble des partenaires sociaux européens. Ce texte reconnaît, en effet, la spécificité du télétravail et des télétravailleurs par rapport aux autres travailleurs, et vise, dans plusieurs de ses articles, à garantir une équité de traitement entre ces deux groupes de travailleurs. Ces dispositions appellent donc déjà les organisations à gérer les télétravailleurs de manière distincte.

6. Isaac et Kalika (2001) évoquent ainsi cette capacité, par les TIC, de mettre en œuvre des contrôles moins visibles. Ils comparent d'ailleurs ces technologies à des « systèmes panoptiques » permettant d'observer les comportements des travailleurs sans être vus.

7. Volontairement, nous n'avons pas employé les termes de la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1988) ou ceux de la théorie des conventions, telle que proposée par Gomez en gestion (1996).

RÉSUMÉS

En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. La déspatialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, constitue l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire qui altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision. Au cœur de celle-ci, la question du contrôle semble être la dimension la plus critique pour le management. Cette contribution montre comment le contrôle et l'autonomie, qui sont des forces complémentaires en tension au sein des organisations, sont appelés à être reconfigurés dans le cadre du télétravail ; et comment cette nécessaire re-régulation affecte directement la relation managériale, la socialisation organisationnelle et la gestion des carrières.

Telework transforms the traditional office space, its management and routines, by exploding the spatio-temporal framework of work. Despatialization, which refers to the geographical and psycho sociological distance consecutive to telework practice, constitutes the major stake of the necessary re-regulation of work in terms of supervision and structure. In this context, the control issue represents the most critical dimension for management. This contribution shows how control and autonomy, which are complementary but tightened forces operating inside organizations, have to be re-cast when developing telework; and how this re-regulation affects directly the managerial relationship, organizational socialization, and career management.

INDEX

Mots-clés : télétravail, déspatialisation, contrôle, management humain, organisation

Keywords : telework, despatialization, control, human management, hrn, organization

AUTEUR

LAURENT TASKIN

Louvain School of Management (IAG), Université catholique de Louvain (Belgique), Visiting Fellow, Warwick Business School, IRRU (UK) taskin@rehu.ucl.ac.be

Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ?

Telework From Home: Better Work-Family Balance or Invasion of Privacy?

Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto

Introduction

- 1 Le télétravail est une expression utilisée pour désigner une diversité de pratiques de travail à distance. Sullivan (2003) affirme que le télétravail se doit d'être défini selon la nature de chaque projet, considérant que la nature du télétravail varie selon le transport, les technologies d'information et de communication, le lieu de travail, la proportion de travail décentralisé et les arrangements contractuels. Dans l'ensemble des recherches actuelles, on peut repérer les grandes catégories de télétravailleurs salariés suivantes : travailleurs branchés à la maison (*Home-Based Telecommuting*), travailleurs satellites (*Satellite Office*), travailleurs dans un centre de voisinage ou télécentre (*Neighborhood Work Center*) et travailleurs mobiles (*Mobile Work*). (Kurland et Bailey, 1999) Pour ce qui est du travail à domicile, on entend généralement le mode de travail des travailleurs autonomes, des employés qui reçoivent une charge de travail "à la pièce" (couturières par exemple) ou encore le mode de travail des vendeurs installés à domicile (télémarketing). Ces dernières situations font davantage référence au » travail à domicile » qu'au télétravail salarié.
- 2 Pour notre part, nous nous intéressons aux nouvelles formes d'organisation du travail. Nous avons retenu aux fins de ce volet de notre recherche, le télétravail au sens d'un mode de travail salarié, exécuté à domicile, soit à l'extérieur de l'organisation, et pour lequel les employés avaient recours, pour l'exécution de leur travail, aux technologies de l'information (TI). Comme nous le verrons nous voulions privilégier la situation pour

laquelle les participants étaient en télétravail de façon régulière et, idéalement, à temps plein. Aussi, nous souhaitons rejoindre des télétravailleurs ayant des responsabilités parentales ou familiales afin d'étudier la dimension temporelle, le brouillage des frontières entre les divers temps sociaux, les conflits possibles entre vie professionnelle d'une part, et vie personnelle et familiale d'autre part. Les conflits et brouillages entre les temps sociaux se présentent bien sûr aussi pour les personnes célibataires, entre autres parfois lorsqu'elles soutiennent des membres de la famille élargie, mais nous souhaitons autant que possible avoir des situations où la famille immédiate est présente dans le même lieu que celui où s'exerce le télétravail, parce que les contraintes sont généralement plus importantes dans ce contexte. (Tremblay, 2004, 2005, dir).

- 3 Dans ce texte, après nous être penchées sur la définition du télétravail et du travail à domicile, nous ferons une recension des écrits traitant du travail à domicile ou télétravail en regard de la conciliation emploi-famille. Nous présenterons ensuite quelques données sur la progression du télétravail à domicile au Canada, afin de mesurer le phénomène et de comprendre pourquoi il convient de s'y intéresser. Nous passerons alors au cœur de cet article, soit la dimension temporelle. Quelques recherches et enquêtes ont été menées sur le télétravail au Québec et au Canada, mais à notre connaissance aucune n'a approfondi cette dimension temporelle, celle traitant du conflit ou des brouillages possibles entre les divers temps sociaux, temps de travail, temps pour la famille, la vie personnelle, les loisirs, etc. Mais passons d'abord à la définition du télétravail et du travail à domicile afin de bien préciser de quoi il est question ici, puisque les frontières entre le télétravail, le travail nomade (en divers lieux, sur la route), et le travail à domicile ne sont pas toujours claires.

Télétravail, travail nomade et travail à domicile : quelques définitions

- 4 Le télétravail, le travail nomade (*e-work* en anglais) et le travail à domicile peuvent recouvrir différentes réalités.¹ En effet, pour certains, cela englobe le travail à domicile que l'on peut apparenter au travail à la pièce, alors que pour d'autres, cela n'inclut que les formes plus modernes du travail à domicile, faisant souvent appel à l'ordinateur ou à Internet. Il est vrai que le travail à domicile n'est pas un phénomène nouveau, mais il a augmenté et ses formes se sont diversifiées, tout comme ses adeptes, entre autres grâce à Internet et aux technologies de l'information (TI). Le télétravail entendu dans le sens plus "moderne" de télétravail avec recours aux TI a commencé à se développer dans les années 1990 et ce, dans plusieurs pays européens mais aussi en Amérique du Nord et en Grande-Bretagne et on commence à s'intéresser à la problématique de la conciliation emploi-famille dans ce contexte (voir les nombreuses références en bibliographie, dont Bailey, 2002a,b ; Hafer, 1992 ; Huws *et al.*, 1990 ; Bourhis et Tremblay, 2001a,b,c,d,e ; Hill *et al.*, 1998, 2003 ; Madsen 2003).
- 5 Les études permettent de distinguer divers modes de télétravail, dont le travail à domicile n'est finalement qu'une forme. En effet, pour plusieurs chercheurs, le télétravail inclut le travail en centres d'affaires délocalisé ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise, ce que certains nomment le travail nomade ou *e-work*. On peut aussi inclure les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupées en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. Certains incluent également le travail mobile réalisé en

divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), ainsi que le télécentre ou télécottage, réunissant les employés de plusieurs entreprises. Certains considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation qui sont généralement chez des clients, mais qui travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont des télétravailleurs.

- 6 On aurait ainsi trois grands groupes de télétravailleurs si l'on se base sur le lieu de travail : les télétravailleurs à domicile, ceux qui travaillent dans des centres d'affaires délocalisés et ceux qui sont habituellement chez des clients. Du point de vue de la conciliation emploi-famille, c'est surtout le travail à domicile qui a été mis de l'avant comme option pouvant éventuellement favoriser la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles (Hill *et al.*, 2003 ; Baines *et al.*, 2003 ; Felstead *et al.*, 2002)
- 7 On peut aussi distinguer les télétravailleurs selon la dimension temporelle, à savoir le nombre de jours qu'ils travaillent à l'extérieur du lieu d'affaires principal de leur employeur. En effet, certains sont télétravailleurs à plein temps à domicile ou hors du lieu principal d'affaires, alors que d'autres sont des télétravailleurs « occasionnels », qui ne travaillent que quelques journées par semaine ou par mois à la maison.

Recension des écrits sur les avantages et inconvénients du télétravail

- 8 Nous traiterons d'abord des avantages du télétravail, notamment du point de vue de la conciliation emploi-famille, puis nous passerons aux inconvénients, tels que présentés dans les principales enquêtes sur le sujet.

Les avantages du télétravail et la conciliation

- 9 En ce qui concerne les avantages du télétravail, selon une enquête par questionnaire fermé menée au Québec en 1999 auprès de quelque 500 télétravailleurs, le premier avantage évoqué par les personnes en télétravail est le fait de bénéficier d'un horaire de travail plus souple ; c'est le cas pour près d'un tiers des répondants, hommes comme femmes, et 44 % des personnes travaillant à plein temps à domicile. Viennent ensuite le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au travail (un quart), le fait d'être plus productif dans son travail (10 % pour les hommes et 4 % pour les femmes), le fait de pouvoir passer plus de temps en famille (8 % pour les femmes et 5 % pour les hommes). Les économies de frais de transport et de repas, la plus grande tranquillité et l'amélioration de la qualité de vie étaient également soulignés, mais avec des pourcentages moindres. (Tremblay, 2001a,b)
- 10 Alors que plusieurs écrits voient la conciliation emploi-famille comme un avantage du télétravail, d'autres indiquent qu'il y a des risques d'un plus grand conflit entre famille et emploi (Felstead et Jewson, 2000 ; Taskin et Vendramin, 2005). De fait, les recherches révèlent que la grande majorité des télétravailleurs considèrent que ce type de travail leur permet d'avoir plus de temps avec la famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs enfants, pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin et les accueillir au retour (quitte à reprendre le travail après). Plusieurs indiquent pouvoir intercaler des tâches ménagères ou de petites réparations ou

courses dans leur journée de travail et se libérer ainsi plus de temps pour la fin de semaine.

- 11 Certaines études, dont celle de Christensen (1987), indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit travail-famille en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail. Cependant, Tremblay (2003a,b ; 2002) ainsi que Felstead et Jewson (2000) font état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. Les télétravailleurs auraient établi des règles de fonctionnement avec les membres de leur famille et cela ne créerait pas de frictions au sein de la famille. Soulignons que cette situation se trouve favorisée lorsque les personnes interrogées disposent d'un endroit fermé et isolé pour travailler. Felstead et Jewson (2000, 2002) affirment que ce sont surtout les femmes qui vivent de telles difficultés de séparation entre le travail et la famille lorsqu'elles travaillent à domicile.
- 12 Il est intéressant de noter que plusieurs des avantages du télétravail sont interreliés, la plupart découlant de la réduction du temps de déplacement. En effet, le temps épargné en déplacements et les horaires flexibles permettent de consacrer plus de temps à sa famille ou à ses activités personnelles. Par ailleurs, les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui les supervisent affirment que le télétravail diminue le stress et la fatigue. (Tremblay, 2001a,b ; 2002)

Les inconvénients du télétravail

- 13 Pour ce qui est des inconvénients, la majorité des télétravailleurs n'en voient pas, mais certains évoquent l'isolement et le manque de collègues. (Tremblay, 2001a,b) L'absence de collègues vient en effet au premier rang des inconvénients, surtout pour les personnes qui sont à temps plein à domicile ; les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient du télétravail (Tremblay, 2001a,b). Certains considèrent aussi le fait de travailler davantage, ou trop, comme un autre inconvénient, mais ceci n'a pas fait l'objet d'analyse approfondie sur les motifs et modalités de ces dépassements possibles d'horaires. Le fait de travailler trop ou davantage concernerait surtout les cadres et le personnel professionnel. Certains télétravailleurs indiquent avoir plus de difficulté à se motiver ou se discipliner lorsqu'ils travaillent à domicile, et d'autres font état de conflits entre le travail et la famille, ou la vie personnelle, mais il ce thème reste à approfondir, ce que nous avons fait dans la recherche présentée ici.
- 14 Certains travaux indiquent que l'espace de travail se déstructure et peut amener une certaine confusion entre ce lieu de travail, l'univers familial et les loisirs. Ainsi, Felstead et Jewson (2000) font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille ou la vie personnelle, les loisirs.

Le télétravail à domicile au Canada

- 15 Dans une recherche antérieure, nous avons traité les données de l'enquête sur le milieu de travail en évolution (EMTE).² Le tableau 1 permet d'abord de constater qu'un pourcentage important de Canadiens font du travail à domicile puisque cela touche environ le quart des hommes et des femmes en 2002 (24,49 % des femmes et 26,7 % des

hommes). On note par ailleurs qu'environ le tiers des heures sont des heures payées pour tous les groupes et que la rémunération des heures a par contre légèrement augmenté de 1999 à 2002 (voir la troisième ligne du tableau). Les heures non rémunérées sont souvent des heures que les individus reprennent pour rattraper ce qu'ils n'ont pu faire au bureau, alors que les heures rémunérées sont des heures de télétravail salarié comme tel.

Tableau 1 : Travail à domicile et motifs du travail à domicile, selon le sexe, 1999-2002, en %

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

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

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

- 16 En lien avec la problématique évoquée ici, soit celle de la conciliation emploi-famille et des temps sociaux, le tableau permet aussi de voir que les motifs du travail à domicile sont les mêmes pour les femmes et les hommes et que les pourcentages sont restés stables de 1999 à 2002. Les deux tiers des répondants font du travail à domicile en raison des exigences de leur travail, alors qu'un pourcentage réduit (4,71 % des femmes et 6,75 % des hommes) le font pour des motifs de conciliation ; ce pourcentage correspond toutefois à peu près au pourcentage de télétravailleurs observé dans d'autres enquêtes portant sur le télétravail salarié, exercé principalement à domicile (donc excluant le travail supplémentaire apporté à la maison, qui est inclus dans les données de l'EMTE).
- 17 Le fait que le pourcentage de travail à domicile des hommes dépasse celui des femmes mérite d'être commenté. D'une part, il faut souligner que les femmes ont une semaine de travail en moyenne de 6 heures inférieure à celle des hommes (33,8 contre 39,5 heures), de sorte qu'elles peuvent être plus présentes à la maison, ce qui expliquerait qu'on ait un pourcentage plus élevé d'hommes apportant du travail à la maison. D'autre part, il faut noter que le nombre moyen d'heures de travail à domicile est très proche chez les femmes et les hommes (respectivement 6,14 et 6,13 heures en 2002). Les autres motifs de travail à domicile regroupent des énoncés comme le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent.
- 18 Ces données nous donnent un portrait général qui permet une mise en contexte des résultats de recherche que nous exposons dans la suite de ce texte.

Méthodologie et portrait des répondants

- 19 Dans cette partie de la recherche³, nous avons opté pour une démarche essentiellement qualitative. Nous recherchions des télétravailleurs exerçant la majorité de leurs tâches à la maison. Puisque la problématique de notre recherche visait entre autres la question la conciliation emploi-famille et vie personnelle, nous souhaitions pouvoir compter sur la participation de télétravailleurs ayant une diversité de profils familiaux : célibataires avec ou sans enfants, personne en couple avec ou sans enfants et personnes ayant à prendre soin d'une personne proche ou d'un parent.
- 20 Afin de rejoindre des télétravailleurs aux fins d'entrevues individuelles, nous avons identifié plusieurs organisations susceptibles d'offrir le télétravail (ministères provinciaux et fédéraux, secteur bancaire, secteur, pharmaceutique, entreprises de télécommunication et d'aéronautiques notamment) et les avons contactées. Plusieurs d'entre elles nous ont indiqué que le télétravail n'était pas offert de façon officielle et que, par conséquent, elles ne pouvaient pas participer à notre recherche. Ceci traduit une réalité de plus en plus souvent observée, à savoir que le télétravail est plus souvent informel que l'objet d'ententes négociées ou écrites.
- 21 Quatre organisations ont répondu favorablement à notre démarche : une PME de services-consultation (appelée PME dans la suite du texte), une grande entreprise de télécommunications (GET), une grande entreprise financière (GEF) et une organisation du secteur public (PUBLIC). Par ailleurs, certains télétravailleurs salariés ont manifesté leur intérêt à participer à notre recherche ; nous les avons interpellés à travers l'annonce de notre recherche dans les journaux, notamment par l'intermédiaire de trois médias québécois francophones (un quotidien, un hebdo d'affaires et un mensuel sur l'emploi).
- 22 Les entrevues se sont déroulées sur une période d'une année, soit entre mars 2004 et mars 2005. Les participants ont été rencontrés à leur domicile, chez leur employeur, ou encore à nos bureaux à Montréal ; quelques entrevues se sont déroulées au téléphone à partir des bureaux de la Télé-université à Montréal. La durée des entrevues variait entre 15 et 90 minutes, la moyenne étant plutôt autour de 45 minutes. Les entrevues étaient semi dirigées, le questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées.
- 23 Nous avons finalement interviewé 112 télétravailleurs salariés qui composaient une population très diversifiée tant du point sociodémographique que professionnel ; 85,7 % de nos participants (96 sur 112) étaient salariés pour l'une des quatre organisations participantes. Ces organisations ayant accepté de participer à notre recherche, elles nous ont fourni une liste de télétravailleurs que nous avons contactés et qui nous ont volontairement accordé une entrevue. D'autre part, 14,3 % des participants (16 sur 112) sont des télétravailleurs qui ont répondu à une demande que nous avons lancée par l'intermédiaire des médias ; quelques participants nous ont été référés par d'autres télétravailleurs et même par des travailleurs autonomes qui ont participé à un autre volet de notre recherche. Ces télétravailleurs, que nous nommerons télétravailleurs *individuels* sont employés par des organisations qui n'offrent pas systématiquement le télétravail ou encore ils sont à l'emploi d'organisations internationales qui ont peu de travailleurs au Québec. Le tableau 2 présente la répartition des participants selon les organisations. Ajoutons que 76 % des répondants étaient des femmes.

Tableau 2 : Répartition des participants selon les organisations

Ensemble des Télétravailleurs interviewés	TOTAL
PME	7 (6,3 %)
GET	66 (58,9 %)
GEF	13 (11,6 %)
PUBLIC	10 (8,9 %)
Entrevues individuelles	16 (14,3 %)
Ensemble des télétravailleurs	112 (100 %)

- 24 Parmi les télétravailleurs interviewés, 74,1 % (83 sur 112) ont indiqué vivre en couple, c'est-à-dire être mariés ou vivant en union de fait. Aussi, 75 % des participants étaient parents, soit 84 participants sur 112. C'est ainsi que 73,1 % des hommes (19 hommes sur 26) et 75,6 % des femmes (65 femmes sur 86) étaient le parent d'au moins un enfant, toutes catégories d'âge confondues. Le tableau 3 présente la situation familiale des participants en fonction du fait qu'ils vivaient seuls ou en couple et qu'ils avaient ou non au moins un enfant.

Tableau 3 : Situation familiale des participants, selon le sexe

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

* Parmi ceux-ci, une participante vivait au sein d'une famille reconstituée pour laquelle les enfants étaient ceux de son conjoint.

- 25 Parmi les télétravailleurs qui étaient aussi parents, 75 % vivaient en couple (63 sur 84) alors que 25 % vivaient seuls (21 sur 84). En proportion du nombre d'hommes et de femmes, cela est réparti presque également entre les hommes et les femmes. En effet, la proportion de femmes en situation de parentalité et vivant seules n'est que légèrement inférieure à celle des hommes dans la même situation ; les proportions atteignent respectivement 24,6 % et 26,3 %. De même, la proportion de femmes en situation de parentalité et vivant en couple n'est que légèrement supérieure à celle des hommes dans la même situation (75,4 % contre 73,6 %).
- 26 Parmi l'ensemble des parents, 21 n'avaient que des enfants âgés de 17 ans ou plus. Si nous regardons la situation pour laquelle les participants avaient la responsabilité d'au moins un enfant âgé de 16 ans ou moins, 42,3 % des hommes (11 sur 26) et 46,5 % des femmes (40 sur 86) étaient parents vivant en couple alors que 7,7 % des hommes (2 sur 26) et 11,6 % des femmes (10 sur 86) étaient parents en situation de monoparentalité.
- 27 Au moment de commencer à télétravailler, près de la moitié des participants, soit 48,2 % (54 sur 112) étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans ; cette situation concernait 61,5 % des hommes (16 sur 26) et 44,2 % des femmes (38 sur 86). De plus, 10,7 % des participants (12 sur 112) sont devenus parents en situation de télétravail. À ce titre, 7,7 % des hommes (2 sur 26) et 11,6 % des femmes (10 sur 86) ont eu au moins un enfant depuis qu'ils sont en télétravail.
- 28 Par ailleurs, mentionnons ici que 11 participants (2 hommes et 9 femmes), soit 9,8 % (11 participants sur 112), ont mentionné avoir des responsabilités envers un parent âgé ou malade. Ces responsabilités peuvent signifier, par exemple, de s'occuper régulièrement d'un parent en habitant à proximité. Parmi ceux-ci, un seul participant (1 homme) a

mentionné qu'il logeait quelques fois temporairement chez sa mère malade pour l'aider et télétravaillait de chez elle. De plus, parmi l'ensemble, 4 participants (1 homme et 3 femmes) avaient des responsabilités envers un enfant ou un conjoint malade alors que pour une participante ces responsabilités étaient plutôt envers une parente pour laquelle elle fournissait un voyage occasionnel sur l'heure du dîner. Malgré le fait qu'un parent vieillissant ne soit pas à charge au sens strict du terme, le télétravail à domicile facilite les soins ou permet davantage de présences auprès d'un parent vieillissant.

- 29 Les professions et métiers exercés par les télétravailleurs que nous avons interviewés étaient assez diversifiés. Ainsi, 27,7 % des participants (31 sur 112) exerçaient un emploi professionnel, 17,0 % (19 sur 112) étaient "techniciens", 14,3 % (16 sur 112) étaient du personnel de vente ou de service à la clientèle, 17,0 % (19 sur 112) étaient employés de bureau ou de soutien, 19,6 % (22 sur 112) étaient cadre intermédiaire de 1er niveau. Finalement, 4 participants (3,6 %) étaient employés administratifs et 1 participant (0,9 %) était cadre supérieur.
- 30 Chez les professionnels ainsi que chez les personnels de vente et de service à la clientèle, la proportion d'hommes était beaucoup plus élevée que la proportion de femmes. Cet écart était cependant beaucoup moins élevé pour les professionnels (34,6 % contre 25,6 %) que pour les personnels de vente et de service à la clientèle (34,6 % contre 6,1 %). La proportion de techniciennes atteignait 19,8 % (17 sur 86) et celle des techniciens 7,7 % (2 hommes sur 26). Ce sont 20,9 % des femmes (18 femmes sur 86) et 3,8 % des hommes (1 homme sur 26) qui se retrouvaient dans la catégorie « employés de bureau ou de soutien administratif ». Chez les cadres intermédiaires de premier niveau, 19,8 % des femmes (17 femmes sur 86) et 19,2 % des hommes (5 hommes sur 26) appartenaient à cette catégorie. Finalement, uniquement des femmes se retrouvaient dans les catégories « employés administratifs » et « cadre supérieure » ; les proportions atteignaient respectivement 4,7 % (4 femmes sur 86) et 1,2 % (1 femme sur 86). (Tableau 4)

Tableau 4 : Situation professionnelle des participants selon le sexe

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

ENSEMBLE	112 (100 %)	26 (100 %)	86 (100 %)
----------	----------------	---------------	---------------

- 31 La moitié des télétravailleurs que nous avons interviewés, soit 50,0 % (56 sur 112) étaient en télétravail pour leur employeur actuel depuis au moins cinq ans ; cinq participants (4,5 %) l'étaient depuis moins d'une année alors que les autres (51 participants, soit 45,6 %) télétravaillaient depuis un nombre d'années se situant entre un et cinq ans. En fonction du genre, les femmes avaient accumulé moins d'années d'expérience en télétravail que les hommes.

Les lieux et les temps du télétravail

- 32 Nous souhaitions connaître les modalités de télétravail des personnes interviewées, et nous nous sommes surtout intéressées aux dimensions temporelles à cet égard. Les télétravailleurs que nous avons rencontrés travaillaient plusieurs jours par semaine à domicile, puisque c'est ce que nous souhaitions. En effet, 75 % (84 sur 112) des télétravailleurs que nous avons rencontrés effectuaient plus de quatre jours de télétravail par semaine, soit quatre jours et demi ou cinq jours en télétravail. Ils étaient 71,4 % (80 sur 112) à être télétravailleurs à temps plein (cinq jours). La proportion de femmes télétravaillant à temps plein était beaucoup plus élevée que celle des hommes dans la même situation. Ces proportions atteignent respectivement 75,6 % (65 sur 86) et 57,7 % (15 sur 26).
- 33 Tous les participants télétravaillaient à partir de leur domicile⁴. Aucun des participants ne travaillait à partir d'un centre de télétravailleurs ou d'un bureau satellite, une situation qui est d'ailleurs assez rare au Québec en comparaison de l'Europe. Près du quart (22,3 %, soit 25 sur 112) ont mentionné qu'ils se déplaçaient régulièrement pour rencontrer des clients ; à cet égard, la proportion d'hommes était supérieure à celle des femmes (34,6 % des hommes, soit 9 hommes sur 26 et 18,6 % des femmes, soit 16 femmes sur 86).
- 34 Déterminée par les heures standards de services à la clientèle, la prestation de travail de 66,1 % des participants (74 sur 112) était effectuée selon un horaire fixe pour lequel la plage se situait entre 6h et 18h ; un cinquième des télétravailleurs avaient un horaire fixe, mais en dehors des heures classiques de 6 à 18 h. Enfin, contrairement à ce que l'on pense souvent, la flexibilité des horaires n'est pas si courante puisque moins de 10 % des participants bénéficiaient d'un horaire de travail variable.

Tableau 5 : Horaire de travail des télétravailleurs, selon le sexe

Ensemble des entrevues	Ensemble	Hommes	Femmes
	Nombre %	Nombre %	Nombre %
Horaire fixe (entre 6h et 18h)	74 (66,1 %)	18 (69,2 %)	56 (65,1 %)
Horaire fixe (autre que de 6h et 18h)	24 (21,4 %)	6 (23,1 %)	18 (20,9 %)

Horaire variable avec plage fixe	9 (8,0 %)	2 (7,7 %)	7 (8,1 %)
Horaire variable sans plage fixe	2 (1,8 %)	0 (0,0 %)	2 (2,3 %)
Non déterminé	3 (2,7 %)	0 (0,0 %)	3 (3,5 %)
Ensemble	112 (100 %)	26 (100 %)	86 (100 %)

- 35 À l'instar d'autres auteurs (Artazcoz *et al.*, 2004), nous nous sommes intéressées aux différences selon le sexe, mais le tableau 5 présente peu de différences sur ce plan. Il y a par contre quelques écarts selon les situations familiales, comme le montre le tableau 6, mais il est intéressant de noter que les parents avec enfants de moins de 17 ans ont, pour les deux tiers d'entre eux (64,7 %) des horaires fixes entre 6 h et 18 h. Un tiers a donc des horaires autres que les horaires classiques de 9 à 17 h. ou entre 6 et 18 h.

Tableau 6 : Horaire de travail des télétravailleurs, selon la situation familiale

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

- 36 Avant de passer aux éléments plus qualitatifs sur lesquels nous voulons insister concernant les temps sociaux, nous présentons quelques éléments sur les avantages et inconvénients du télétravail.

Les avantages et les inconvénients du télétravail

- 37 Plusieurs avantages et inconvénients sont associés au télétravail ; des avantages et inconvénients professionnels mais aussi personnels ou d'ordre familial. Nous avons soumis aux participants une liste d'avantages et d'inconvénients pour lesquels ils devaient évaluer sur une échelle de 1 à 5 (un étant pas important et 5 étant très important) le degré d'importance qu'ils représentaient pour eux.
- 38 Si certains avantages sont nécessairement reliés au travail (concentration, autonomie) ou à la famille et à la vie personnelle (conciliation famille/emploi, plus de temps pour faire autre chose), d'autres touchent plus d'une sphère (indépendance et liberté, temps de transport). Aussi, indépendamment des sphères professionnelle ou familiale, certains avantages en influencent d'autres. Ainsi, par exemple, l'autonomie dans la façon d'exécuter le travail ou encore la réduction du temps de transport peut impliquer une plus grande efficacité ; de même, la flexibilité dans la façon d'organiser le travail peut favoriser une plus grande facilité à concilier l'emploi et la famille ou encore l'emploi et la vie personnelle.
- 39 Indépendamment des effets qu'ils pourraient avoir l'un envers l'autre, les avantages du télétravail que nous avons présentés aux participants leur sont tous apparus comme étant importants ou très importants dans des proportions supérieures à 50,0 %. En premier lieu, 87,5 % des participants ont mentionné qu'une plus grande efficacité était un avantage important ou très important du télétravail. Une plus grande concentration, l'économie de temps de transport ainsi que l'Indépendance et la liberté étaient des avantages importants ou très importants pour respectivement 80,3 %, 77,7 % et 70,5 % des télétravailleurs interviewés. La flexibilité quant à l'organisation du travail, la possibilité de mieux concilier famille et emploi ainsi que l'économie en termes de dépenses ont été considérés comme des avantages importants ou très importants par respectivement 67,8 %, 65,2 % et 63,4 % des participants. Finalement, les avantages considérés relativement moins importants, c'est-à-dire dans des proportions inférieures à 60 %, sont l'autonomie quant à la façon d'exécuter le travail, la possibilité de concilier l'emploi et les activités personnelles, le fait d'avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi ainsi que la possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire. (Tableau 7)

Tableau 7 : Avantages perçus du télétravail : Proportion des participants ayant mentionné que ces avantages étaient importants et très importants (sur 112 participants)

Ensemble des entrevues	Important et très important	
	Nombre sur 112 participants	%
Plus grande efficacité	98	87,5 %
Plus grande concentration	90	80,3 %
Économie de temps de transport	87	77,7 %
Indépendance et liberté	79	70,5 %
Flexibilité quant à l'organisation du travail	76	67,8 %
Concilier famille et emploi	73	65,2 %

Économie en terme de dépenses (vêtements, dépenses, etc)	71	63,4 %
Autonomie quant à la façon d'organiser le travail	66	58,9 %
Concilier emploi et activités personnelles	65	58,1 %
Avoir plus de temps pour faire autre chose pour soi	63	56,3 %
Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire	61	54,5 %

- 40 Au chapitre des inconvénients, on retrouve aussi des inconvénients professionnels et des inconvénients touchant la famille ou la vie personnelle. Au premier rang des inconvénients « les plus importants », l'isolement professionnel ; il a été considéré comme un inconvénient important ou très important pour 14,3 % des participants. Le second inconvénient en importance est l'ingérence du travail dans la vie personnelle (12,5 %). Suivent, en ordre d'importance, la diminution des rapports sociaux avec les collègues de travail (11,6 %), l'allongement des heures travaillées (10,7 %). Les participants ont considéré comme des inconvénients importants ou très importants dans des proportions de 9,8 %, 9,1 %, 8,1 % et 7,1 % le manque de possibilités d'avancement de carrière, le manque de temps ou l'impression de manquer de temps, le fait de devoir travailler seul et, la réduction de leur influence au bureau. Finalement, le manque de possibilités de formation (5,4 %), le stress en général (5,4 %), l'accès limité aux ressources de l'entreprise (3,6 %) et, finalement, le manque d'occasions de perfectionnement professionnel (2,7 %) s'avèrent des inconvénients de moindre importance. Notons qu'aucun participant n'a associé à un inconvénient important ou très important le manque d'encadrement en matière de santé et sécurité au travail. (Tableau 8)

Tableau 8 : Inconvénients perçus du télétravail : Proportion des participants ayant mentionné que ces inconvénients étaient importants et très importants

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

Manque d'opportunités en matière de perfectionnement profes.	3	2,7 %
Manque d'encadrement en matière de SST *	0	0,0 %

*santé et sécurité au travail

Les frontières temporelles et la conciliation famille-emploi

- 41 De nombreuses études ont souligné que le fait que le télétravail favorise, chez ceux qui le pratiquent, une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale dans la mesure où il aurait un effet favorable sur la relation avec les enfants, la gestion du travail et la garde des enfants. Selon certains travaux, il permettrait aux télétravailleurs de consacrer plus de temps à la maison, aux enfants et à la famille ou encore il leur procure une flexibilité bénéfique pour la supervision des membres de la famille ou des personnes dépendantes. (Bailey et Kurland, 2002 ; Whitehouse ; Kurland et Bailey, 1999 ; Baruch et Yuen, 2000 ; Ellison, 1999 ; Podlas, 2001)
- 42 Même si le télétravail facilite la conciliation famille-emploi, parmi l'ensemble des télétravailleurs que nous avons interviewés, 13,4 % (15 sur 112) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. La différence entre les hommes et les femmes était peu importante dans la mesure où 15,4 % des hommes (4 sur 26) et 12,8 % des femmes (11 sur 86) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles.
- 43 Selon la situation familiale, 17,6 % des participants vivant en couple et qui étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans (9 sur 51) ont mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles alors qu'il est étonnant de voir qu'aucun parent vivant en situation de monoparentalité n'a répondu par l'affirmative à cette question (0 sur 12). Chez les personnes sans enfants âgés de moins de 17 ans vivant en couple, cette proportion atteignait 6,3 % (2 sur 32). Finalement les personnes vivant seules et n'ayant pas de jeunes enfants ont tout de même été 23,5 % (4 sur 17) à répondre par l'affirmative à cette question. Ceci peut s'expliquer par le fait que, parmi ce groupe, 9 participants avaient un ou plus d'un enfant âgé de plus de 17 ans (aucun jeune enfant). Aussi, ces résultats ne font pas ressortir de différence significative entre les hommes et les femmes. (Tableau 9)

Tableau 9 : Proportion des participants ayant mentionnés qu'ils éprouvaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, selon le sexe

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

Femmes	11 sur 86 (12,8 %)	2 sur 26 (20,0 %)	2 sur 10 (7,7 %)	0 sur 10 (0,0 %)	7 sur 40 (17,5 %)
---------------	-----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	----------------------

- 44 En fonction de la situation professionnelle, exception faite de la participante qui était cadre supérieure, c'est chez les professionnels que la proportion de réponses affirmatives est la plus élevée, soit 22,7 % (7 sur 31) ; suivent les personnels de vente ou de service à la clientèle avec 10,5 % (2 sur 16). (Tableau 10) On peut penser que ces catégories sont celles pour qui le brouillage des frontières temporelles entre les heures de travail et la vie personnelle sont les plus importantes. Nous reviendrons plus loin sur ce thème du brouillage ou de la disparition des frontières temporelles entre la vie personnelle et le travail.

Tableau 10 : Proportion de participants ayant mentionné qu'ils avaient de la difficulté à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, selon la situation professionnelle et le sexe

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

- 45 Par ailleurs, 22,3 % des participants (25 sur 112) ont mentionné qu'ils avaient davantage de responsabilités envers leurs enfants ou leur famille depuis qu'ils étaient en télétravail. Cette proportion atteint 24,0 % chez les hommes (6 hommes sur 26) et 22,1 % chez les femmes (19 femmes sur 86). Ceci est intéressant puisqu'un certain nombre de travaux avaient émis l'hypothèse que le travail domestique puisse se trouver davantage concentré chez les télétravailleurs, lorsqu'ils sont en couple, mais aucun ne permettait de conclure. Comme nous n'avons pas des données représentatives, nous ne pouvons conclure définitivement sur le sujet, mais il y a en tout cas une certaine indication du fait que les responsabilités parentales se concentrent davantage sur eux pour un quart des télétravailleurs.

Plus de frontières entre les temps sociaux ?

- 46 Dans cette dernière partie de résultats, nous présentons des extraits d'entrevue d'une étude de cas qui permettent d'illustrer le brouillage des frontières entre les temps sociaux, et notamment l'empiètement du travail sur la vie personnelle et familiale. Présentons rapidement l'organisation ; il s'agit de l'organisation identifiée comme PME plus haut, la seule PME sur l'ensemble des quatre organisations étudiées.
- 47 Fondée en 1995, la PME dont il est question est une entreprise située à l'ouest de l'île de Montréal qui s'est donné comme mission de proposer des solutions efficaces en matière de gestion de la présence au travail et de réduire les coûts d'absentéisme. Sa clientèle est principalement composée de sociétés d'assurances qui versent des prestations

d'invalidité de longue durée à des gens qui sont en arrêt de travail. Elle dessert également des entreprises de moyenne et grande taille ; ses actions sont alors orientées auprès des individus ou même des départements dans le but de réduire les facteurs qui peuvent conduire à un arrêt de travail.

- 48 Si, au départ, l'entreprise octroyait des contrats à des travailleurs autonomes, le télétravail est désormais l'unique mode de travail offert aux membres de cette équipe, des professionnels issus du domaine de la santé et sécurité au travail et de la réadaptation professionnelle.⁵ Les employés travaillent exclusivement pour PME, bien qu'il ne soit pas impossible d'occuper un autre emploi, sur une base secondaire (emploi d'une toute autre nature).
- 49 Le travail chez PME se divise en trois volets : rencontrer des travailleurs, les employeurs et les médecins ou autres professionnels de la santé afin d'évaluer le travail à faire ; assurer le suivi des dossiers par des rencontres et des appels téléphoniques ; rédiger des rapports qui consistent à proposer des recommandations. Dans cette organisation, nous avons pu interviewer 7 employés ainsi que la gestionnaire de cette organisation et ce, à l'automne 2004. Les femmes représentaient 85,7 % des employés interviewés (6 femmes sur 7 employés interviewés). Les télétravailleurs de PME demeurent un peu partout au Québec. La majorité des employés que nous avons interviewés, soit 71,5 % (5 sur 7), sont des parents. Tous les télétravailleurs parents (5 sur 7) vivaient en couple. Parmi ces derniers, trois participants étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans. Aussi, deux participants, un vivant seul et un vivant en couple, n'avaient pas d'enfant. Aucun participant n'a mentionné avoir à prodiguer des soins particuliers à un enfant ou à son conjoint ou encore avoir de responsabilités envers un parent âgé ou malade. Parmi les personnes interviewées, cinq étaient des professionnels (5 sur 7, soit 71,4 %). Ils étaient, à l'instar de la gestionnaire, consultants en réadaptation. Aussi, une participante était employée de bureau et une dernière exerçait des fonctions administratives. La majorité des participants était sur le marché du travail depuis au moins dix années ; en fait une seule participante était sur le marché du travail depuis moins de dix ans. Aussi, 28,6 % (2 sur 7) étaient à l'emploi de l'organisation depuis un nombre d'années se situant entre 5 et 10 ans. Pour 42,9 % des participants (3 sur 7) cette ancienneté se situait entre 3 et 5 ans et, finalement, deux participants (28,6 %) avaient cumulé trois années ou moins au sein de l'organisation.

Une situation paradoxale : parfois une meilleure conciliation

- 50 Nous verrons que la situation concernant le temps de travail et les temps sociaux est paradoxale. D'une part, on voit des avantages indéniables à la situation de télétravail, mais d'autre part, le travail empiète sur la vie privée.
- 51 Ainsi, lorsque nous avons demandé aux employés de cette PME quels étaient les avantages qu'ils associaient au télétravail, ils ont spontanément mentionné les avantages suivants : Qualité de vie, latitude ou la flexibilité dans les horaires (4 mentions), diminution du temps de transport (5 mentions), meilleure gestion du temps (3 mentions), réduction du stress (1 mention), facilité à gérer le temps et les horaires du point de vue familial (1 mention). Les propos suivants résument bien les avantages du télétravail du point de vue de la gestion des temps sociaux et des horaires.

« La qualité de vie, la latitude que je peux avoir dans mes horaires de travail, dans tout ce que je fais finalement (...) je vais décider moi-même des rendez-vous, 2 jours/semaine sur la route ça me suffit, c'est certain que des fois c'est 3 mais

habituellement on peut dire que c'est une moyenne de 2 jours, à 7h le matin je suis en train de travailler pis si j'ai le goût de finir à 3h, je finis, je peux faire de 5 à 10. »

[PME 004]

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

[PME 006]

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

[PME 001]

- 52 Le télétravail permet aussi de mieux envisager les dernières années de vie active, plutôt que d'aspirer à la retraite comme un moyen de pouvoir enfin se reposer, comme le souligne cette participante :

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

[PME 006]

- 53 Au moment de commencer à télétravailler, 28,6 % des participants (2 sur 7) étaient le parent d'au moins un enfant âgé de moins de 17 ans. Aussi, 28,6 % participants (2 sur 7) ont également eu au moins un enfant après avoir commencé à télétravailler.
- 54 Indépendamment du fait qu'ils avaient ou non de jeunes enfants, nous avons demandé aux participants s'ils avaient de la difficulté à concilier leurs activités familiales et professionnelles. Si la majorité (5 sur 7, soit 71,4 %) a répondu non, la conciliation était même plus facile qu'avant le télétravail, et cela même si cela n'a pas été évident au début ou demeure encore un défi quotidien, il reste que cela n'est pas évident selon une participante. D'ailleurs, la difficulté à concilier la famille et l'emploi serait davantage souvent causée par une surcharge de travail ; lorsque la situation redevient plus normale, la difficulté à concilier est derrière nous.
- 55 La conciliation famille/emploi, comme le soulignent quelques participants, est améliorée par le télétravail, notamment parce que les horaires de travail sont flexibles. Cette flexibilité permet d'accompagner un enfant lors d'une activité scolaire, ou encore de prendre des rendez-vous dans la journée, sans compter qu'elle contribue à diminuer le stress en général, ce qui améliore la conciliation famille-emploi.

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

[PME 006]

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

[PME 004]

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

[PME 006]

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

Mais aussi parfois des temporalités qui s'imbriquent

- 57 En effet, si plusieurs soulignent les plus grandes facilités de conciliation, certains soulignent que le télétravail à domicile peut être une source de difficulté à la conciliation famille/emploi parce que les frontières entre le travail et la vie familiale peuvent être difficiles à établir :

« En fin de compte, j'ai l'impression qu'il pourrait réduire mon stress sur le plan familial, puis je me rends compte que ce n'est pas forcément le cas. (...) le fait de ne pas avoir de distance par rapport à notre bureau, fait qu'on est toujours dans notre milieu de travail. Donc ça, c'est pas facile. Il y a comme un retrait qu'on n'a pas avec notre milieu de travail.

[PME 003]

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

[PME 006]

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

[PME 001]

- 58 Même en vacances, certains n'arrivent pas à décrocher, surtout avec le téléphone portable, qui peut les suivre partout.

En vacances, moi, j'entends mon téléphone qui sonne. Mon ordinateur, il y a mes courriels dessus, t'sais, de travail. Il y a comme toujours une présence. Il y a toujours la possibilité, même si je suis dans mon salon, de dire « j'ai un petit peu de travail en bas, je pourrais le faire », t'sais, on peut toujours en faire plus... Fait que

de ce côté-là, ça demande beaucoup, beaucoup de doser, puis je me rends compte justement que ma période de temps, qui me distançait de mon travail à chez moi, des fois est nécessaire pour gérer le stress. Puis avoir un petit peu de distance, puis couper, t'sais, de fermer la porte, puis de dire « là, je suis chez nous, puis après je suis au travail, puis c'est comme deux mondes ». Donc, de ce côté-là, c'est plus difficile. »

[PME 003]

- 59 Le télétravail permet d'être disponible pour les autres, pour des besoins ponctuels ou pour voir plus souvent les membres de la famille ou les amis, mais ceci peut interrompre le travail et n'est pas toujours souhaité ou souhaitable.

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

[PME 002]

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

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

[PME 006]

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

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

[PME 001]

Conclusion

- 62 Dans cette recherche et ce texte sur le télétravail à domicile, nous nous sommes intéressées à la dimension temporelle, aux temps sociaux, aux horaires et au brouillage des frontières entre les divers temps sociaux, les conflits possibles entre vie professionnelle d'une part, et vie personnelle et familiale d'autre part. Le texte s'intéresse surtout aux personnes avec enfants, mais note que les conflits et brouillages entre les temps sociaux se présentent aussi pour les personnes célibataires, entre autres parfois lorsqu'elles soutiennent des membres de la famille élargie, mais aussi parce qu'elles se rendent souvent très, ou trop, disponibles pour le travail. Après avoir distingué les concepts du télétravail et du travail à domicile, nous avons présenté certaines données sur l'ampleur du phénomène au Canada, ainsi que ses motifs – plus souvent pour satisfaire les exigences de l'employeur que pour la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle-.
- 63 L'article se penche ensuite sur la dimension temporelle et s'intéresse surtout au paradoxe présenté par le fait que le télétravail semble faciliter la conciliation des activités personnelles et professionnelles, comme l'ont indiqué un certain nombre de travaux

antérieurs, mais qu'il contribue aussi à brouiller les frontières entre le temps personnel et le temps professionnel et contribue à rendre les salariés davantage disponibles pour le travail. Cette dimension temporelle, traitant du conflit ou des brouillages possibles entre les divers temps sociaux, temps de travail, temps pour la famille, la vie personnelle, les loisirs, est un des principaux enjeux actuels du télétravail et du travail à domicile.

- 64 D'ailleurs, sur l'ensemble de nos répondants, le second inconvénient en importance est l'ingérence du travail dans la vie personnelle. L'allongement des heures travaillées concerne aussi un pourcentage non négligeable de répondants, le manque de temps ou l'impression de manquer de temps. En dehors de la dimension temporelle, le fait de travailler à domicile semble avoir des effets sur la carrière : certains notent comme inconvénients le manque de possibilités d'avancement de carrière, le fait de devoir travailler seul et la réduction de l'influence au bureau.
- 65 Artazcoz, Lucia, Liliana Artieda *et al.* (2004). « Combining job and family demands and being healthy-What are the differences between men and women ? », *The European Journal of Public Health*, vol. 14, no. 1, pp. 43-48.
- 66 Bailey, Diane E. et Nancy B. Kurland (2002a). « A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of Organisational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 383-400.
- 67 Bailey, Diane E. et Nancy B. Kurland (2002b). « Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations », *Journal of Organisational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 511-532.
- 68 Baruch, Yehuda and Yuk King Joan Yuen (2000). « Inclination to opt for teleworking », *International Journal of Manpower*, vol. 21, no. 7, pp. 521-539.
- 69 Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay *et al.* (2001a). Monographie télétravail : Bureau des services fiscaux de Montréal, Étude de cas soumise au Céfrio et au bureau des services fiscaux de Montréal, Québec : Céfrio, 99 pages.
- 70 Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay *et al.* (2001b). Monographie télétravail : Centre fiscal de Shawinigan, Étude de cas soumise au Céfrio et au Centre fiscal de Shawinigan, Québec : Céfrio, 66 pages.
- 71 Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay *et al.* (2001c). Monographie télétravail : Hôpital Laval de Québec, Étude de cas soumise au Céfrio et à l'hôpital Laval de Québec, Québec : Céfrio, 55 pages.
- 72 Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay *et al.* (2001d). Monographie télétravail : Hewlett-Packard, Étude de cas soumise au Céfrio et à Hewlett-Packard, Québec : Céfrio, 62 pages.
- 73 Bourhis, Anne, Diane-Gabrielle Tremblay *et al.* (2001e). Monographie télétravail : Ministère des transports du Québec (MTQ), Étude de cas soumise au Céfrio et au MTQ, Québec : Céfrio, 67 pages.
- 74 Christensen, K.E. (1987), " Impacts of Computer-Mediated Home Based Work on Women and Their Families ", *Office, Technology and People*, 3 : 211-230.
- 75 Ellison, Nicole B. (1999). « Social Impacts : New Perspectives on Telework », *Social Science Computer Review*, vol. 17, no. 3, pp. 338-356.
- 76 Felstead, A, N. Jewson, A. Phizacklea and S. Walters (2002). « Opportunity to work at home in the context of work-life balance », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 54-76.

- 77 Felstead, A., et N. Jewson (2000), *In Home, at Work. Towards an Understanding of Homeworking*. Londres, Routledge, 196 p.
- 78 Hafer, M. (1992), *Telecommuting: An Alternate Route to Work, Step by Step Guide*, Washington : Washington State Energy Office.
- 79 Huws, U., B.K. Werner et S. Robinson (1990), *Telework: Towards the Elusive Office*. Londres : John Wiley & Sons, collection " Information Systems Series ", 266 p.
- 80 Fitzer, Mary Molina (1997). « Managing from afar: performance and rewards in a telecommuting environment », *Compensation and Benefit Review*, vol. 29, no. 1, pp. 65-73.
- 81 Hill, Jeffrey E., Maria Ferris and Vjollca Mårtinson (2003). « Does it matter where you work ? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, no. 2, pp. 220-241.
- 82 Hill, Jeffrey E., Brent C. Miller, Sara P. Weiner, Joe Colihan (1998). « Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance », *Personnel Psychology*. vol. 51, no. 3 ; pp. 667-683.
- 83 Kurland, Nancy B. and Diane E. Bailey (1999). « Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, no. 2, pp. 53-68.
- 84 Madsen, Susan R. (2003). « The effects of home-based teleworking on work-family conflict », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no. 1, pg. 35.
- 85 Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez, Pilar de Luis Carnicer and Maria Jose, Vela Jimenez (2004). « A technology acceptance model of innovation: the case of teleworking », *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 4, pp. 280-291.
- 86 Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez and Maria. Pilar de Luis Carnicer (2003). « The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking », *Personnel Review*, vol. 32, no. 6, pp. 733-755.
- 87 Perez Perez, Manuela, Angel, Martínez Sanchez and Maria, Pilar de Luis Carnicer (2002a). « Benefits and barriers of telework : Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy », *Technovation*, Amsterdam, vol. 22, no. 12, pp. 775-783.
- 88 Perez Perez, Manuela, Maria, Pilar de Luis Carnicer and Angel, Martinez Sanchez (2002b). « Differential effects of gender on perceptions of teleworking by human resources managers », *Women in Management Review*, vol. 17, no. 5/6, pp. 262-275.
- 89 Podlas, Kimberlianne (2001). « Reasonable accommodation or special privilege ? Flex-time, telecommuting, and the ADA », *Business Horizons*, vol. 44, no. 5, pp. 61-65.
- 90 Statistique Canada. 2004. Guide pour l'analyse de l'enquête sur le milieu de travail et les employés. www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71-221-G&CHROPG=1
- 91 Sullivan, Cath (2003). « What's in a name ? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking », *New Technology, Work, and Employment*, vol. 18, no. 3, pg. 158.
- 92 Taskin, L. et P. Vendramin (2005). *Le télétravail, une vague silencieuse*. Namur : Presses universitaires de Namur.

- 93 Thompson, Teo S. H., Vivien K. G. Lim and Sook Har Wai (1998). « An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel », *International Journal of Information Management*, October, pp. 329-343.
- 94 Tietze, Suzanne and Gill Musson (2003). « The times and temporalities of home-based telework », *Personnel Review*, vol. 32, no. 4, pp. 438-458.
- 95 Tietze, Suzanne (2002). « When « Work » Comes « Home » : Coping Strategies of Teleworkers and their families », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, no. 4, pp. 385-397.
- 96 Tremblay, D.-G. (2001a), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie. Rapport de recherche Cefrio*. 84 p.

BIBLIOGRAPHIE

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

Tremblay, D.-G. (2002). *Balancing Work and Family with Telework ? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*. In *Women in Management*. Manchester : MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.

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

Tremblay, D.-G. (2003b), *Le télétravail ; ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-10. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Toulouse, Editions Octares et Presses de l'université du Québec.

Tremblay, D.-G. et Monique K. De Sève (2003,1996), *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*, Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, disponible sur : www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir

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

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

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005, sous la dir.). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux ! Québec* : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 287 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). *Le télétravail*. Dans *Encyclopédie Vuibert de l'informatique*. Paris : Vuibert.

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006). *Telework : a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ?* article accepté pour publication dans le *Canadian Journal of communication*. A paraître en octobre 2006

Tremblay, Diane-Gabrielle, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006). *Le travail autonome : une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle...ou une plus grande interpénétration des temps sociaux ?* A paraître dans *Loisir et société/Leisure and Society*.

A paraître en octobre 2006

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

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

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

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

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

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

NOTES

1. Dans ces sections sur la définition du télétravail, nous reprenons des éléments de Tremblay (2005).
2. Ces données ont été traitées avec Elmustapha Najem et Renaud Paquet et sont publiées dans : Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006). *Telework : a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ?* article accepté pour publication dans le *Canadian Journal of communication*. A paraître en octobre 2006. L'EMTE vise un échantillon représentatif du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales qui en sont exclues. Les données qu'elle comprend ont été recueillies auprès de plus de 6 000 entreprises et quelques 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004) et elles ont été regroupées pour présenter un portrait représentatif de la population canadienne. Nous tenons à remercier Statistique Canada qui a mis les données à notre disposition. Voir Statistique Canada (2004) pour plus de détails sur la méthodologie de cette enquête.
3. Une autre partie de la recherche s'est intéressée aux travailleurs autonomes, mais à partir d'une question de recherche identique. Pour des résultats sur ce thème, voir : Tremblay, Diane-Gabrielle, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006). *Le travail autonome : une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle...ou une plus grande interpénétration des temps sociaux ?* A paraître dans *Loisir et société/Leisure and Society*.
4. Une participante appartenant au regroupement "télétravailleurs individuels" télétravaillait à partir de sa résidence secondaire et ce, moins de cinq jours par semaine.

5. Au moment de notre recherche, il y avait trois personnes qui avaient le statut de pigiste puisque le volume de travail ne permettait pas encore de les embaucher comme salariés à temps plein.

RÉSUMÉS

Le travail à domicile s'est développé de manière assez importante au cours des dernières années. Certains le présentent comme une manière de mieux concilier les responsabilités parentales et professionnelles, alors que d'autres y voient une source d'empiètements sur la vie personnelle et familiale. Si un certain nombre d'études s'intéressent aux avantages et inconvénients du télétravail ou du travail à domicile de manière générale, peu se sont penchées sur la dimension temporelle et les perceptions des télétravailleurs à cet égard. Pour notre part, nous avons voulu approfondir cette question. Après avoir constaté que le télétravail à domicile progressait de manière importante dans la population canadienne, nous mettons en évidence un paradoxe, à savoir que si le télétravail peut favoriser la conciliation emploi-famille, il est aussi source d'empiètements dans la vie privée et de brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Telework or home work has developed in an important way over the recent decades. Some consider it as a way to better balance professional and personal or family responsibilities, while others see in it a source of disruption in personal and family life. While some research has looked at advantages and disadvantages of telework from a general point of view, few have analysed in detail the temporal dimension, and the perception of teleworkers concerning these potential temporal conflicts. We wanted to look into this issue on the basis of a few detailed case studies, after having observed that Canadian workers are doing a non negligible number of hours of work at home, and highlight the paradox that while telework has often been put forward for work-life or work-family reasons, it may also invade the private sphere and lead to less clearly defined limits between private and professional life.

INDEX

Mots-clés : télétravail, travail à domicile, temps sociaux, conciliation emploi-famille, conciliation famille-travail

Keywords : telework, work at home, social times, work-family balance, work-life balance

AUTEURS

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure en économie et gestion à l'Université du Québec à Montréal (Télé-université) et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. (www.telugq.uqam.ca/chaireecosavoir).

CATHERINE CHEVRIER

Catherine Chevrier a travaillé comme assistante de recherche sur ce projet.

MARTINE DI LORETO

Martine Di Loreto a travaillé comme assistante de recherche sur ce projet.

Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail

Teleworking From Home and New Relations to Work

Claudie Rey et Françoise Sitnikoff

Introduction

- 1 Le travail à domicile est une organisation ancienne (Haicault, 1998). Il se décline dans une série d'activités – salariées ou indépendantes – réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Historiquement, il concerne plutôt des populations ouvrières et féminines : la figure de la couturière travaillant chez elle et devant se partager entre son activité professionnelle et ses tâches domestiques est fréquemment évoquée par les recherches s'intéressant à la période des 19^{ème} et début 20^{ème} siècles (Lallement, 1990 ; Scott, 1990).
- 2 En raison de la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'informatique, le travail à domicile est de plus en plus souvent devenu télétravail. Il a progressivement attiré des populations nouvelles, plus qualifiées (Akyeampong et Nadwodny, 2001 ; Paoli et Merllié, 2001), plutôt masculines (Coutrot, 2004).
 « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. » (Accord-cadre européen sur le télétravail, 2002)
- 3 On peut ajouter que le télétravail introduit une modification du contrôle de l'activité :
 « Le télétravail, surtout lorsqu'il est effectué à partir du domicile du travailleur, renforce son indépendance. L'éloignement de la hiérarchie permet au travailleur en effet d'échapper à l'emprise et à la surveillance de cette hiérarchie et accroît son autonomie puisqu'il est libre d'organiser son travail et ses horaires (tout du moins en partie) comme il l'entend. » (Schneider et Rosensohn, 1997 : 92)
- 4 Le télétravail connaît une progression lente mais régulière. Il représente des enjeux sociaux, politiques et économiques importants, qui sont rappelés dans les rapports des

organismes d'études et de différents groupes de travail ministériels et parlementaires. Du point de vue de l'environnement, il est vu comme un moyen de réaménager le territoire en facilitant les délocalisations dans les zones non-urbanisées et hors des grands pôles d'activité (Guigou, 1998 ; Caisse des dépôts et consignations, 2003). La limitation des déplacements quotidiens qui en est attendue s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pollution et la recherche d'économie d'énergie. Du point de vue du salarié, cette même limitation des déplacements est présentée comme une source d'économies financières, de gain de temps et d'allègement du stress. Le travail à distance permettrait de s'installer dans un cadre de vie plus « sain », à l'écart des centres-villes et des grosses agglomérations. Il permettrait de concilier plus facilement la vie de famille et la vie professionnelle et de gérer ainsi plus efficacement les activités domestiques et les activités de travail (Laffite et Trégouet, 2002).

- 5 Le télétravail peut être accompli sur un autre site de l'entreprise, dans des locaux partagés par plusieurs entreprises ; il peut également s'installer à domicile ou être nomade. Il recouvre des situations contrastées qui appellent des analyses spécifiques venant en complément des études générales. S'il est important de construire une vue d'ensemble du télétravail, il semble également utile d'appréhender, qualitativement, des types de situations suivant les espaces investis et le profil de la population concernée. Parmi la pluralité de lieux accueillant le télétravail, notre attention se centrera sur le domicile.
- 6 Si nous disposons, d'une part, d'études sur le télétravail et, d'autre part, d'études sur le travail à domicile, les recherches françaises qui couplent les deux phénomènes et qui isolent le sujet particulier du télétravail à domicile de la question générale du télétravail sont plus rares.
- 7 L'usage des TIC se généralise dans un contexte où les frontières des entreprises se redessinent à l'échelle globale (délocalisations, sous-traitances) comme à l'échelle des pratiques des salariés (intrication plus grande entre le travail et le hors travail, possibilité accrue d'exercer son activité professionnelle en dehors des murs de l'entreprise). Les modalités de contrôle des salariés, les formes de disciplines au travail, les conditions d'exercice de l'autorité connaissent également des changements importants.
- 8 Si on regarde comment s'est construit le monde du travail, et notamment le monde industriel, à partir du 19ème siècle, il ressort qu'il a existé une relation étroite entre la rationalisation de la production, la stabilisation de la main-d'œuvre ouvrière, l'imposition de limites spatiales et temporelles au travail et la mise en place de mesures de contrôle du travail. La discipline reposait alors sur une séparation nette entre le travail et le hors travail : dans un espace et un temps délimités, le patron mettait en place des procédures pour asseoir son pouvoir et contrôler ses employés.
- 9 Aujourd'hui, la socialisation des salariés implique de plus en plus l'auto-contrainte, l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise et l'intériorisation de normes comportementales. Cette auto-discipline est plus pesante que les formes traditionnelles de contrôle qui s'appuyaient sur l'autorité et la présence physique des supérieurs hiérarchiques. Elle est efficace bien au-delà des murs de l'entreprise et produit des effets jusque dans la sphère du hors travail. L'entreprise « moderne » requiert un investissement subjectif plus important de la part des salariés. Son organisation brouille les frontières entre le travail et le hors travail.

- 10 La diffusion des TIC consacre et banalise l'incursion du travail dans l'espace privé. Lorsqu'il s'installe à domicile, le télétravail nécessite un aménagement de l'espace domestique et interroge sur les frontières temporelles qui se déplacent, s'ajustent, se négocient (Lautier, 1999).
- 11 Obligeant souvent à une forte implication, valorisé pour la liberté et la créativité, questionnant la séparation des sphères professionnelle et privée, le télétravail à domicile, lorsqu'il est pratiqué par des populations qualifiées et amatrices d'autonomie, peut être considéré comme emblématique des transformations contemporaines du rapport au travail et du rapport à l'emploi.
- 12 Les évolutions sociétales à l'œuvre dans le monde du travail posent trois questions majeures :
 - Comment se construit et se négocie la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle ? Comment cette question est-elle traitée par les juristes ?
 - La distance physique qui s'établit entre le télétravailleur et l'employeur pose la question du contrôle de l'activité. Au-delà, le travail à domicile interroge sur le rapport au travail, à l'autorité et sur les formes de discipline.
 - En quoi le télétravail à domicile informe-t-il sur la construction de nouvelles attentes vis-à-vis du travail et notamment sur le « bonheur au travail » ?

Les transformations du monde du travail

Frontière entre la vie privée et la vie professionnelle

- 13 Les transformations contemporaines du monde du travail, dont participe le développement du télétravail, renvoient à des évolutions sociétales que l'on peut caractériser comme un « *nouvel esprit du capitalisme* » :

« Dans un monde connexionniste, la distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend à s'effacer sous l'effet d'une double confusion : d'une part entre les qualités de la personne et les propriétés de sa force de travail (indissociablement mêlées dans la notion de compétence) ; d'autre part entre la possession personnelle, et, au premier chef, la possession de soi, et la propriété sociale, déposée dans l'organisation. Il devient dès lors difficile de faire la distinction entre le temps de la vie privée et le temps de la vie professionnelle, entre les dîners avec des copains et les repas d'affaires, entre les liens affectifs et les relations utiles, etc.

L'effacement de la séparation entre vie privée et vie professionnelle va de pair avec un changement des conditions et des rythmes de travail... » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 237)
- 14 Les limites des territoires du travail sont plus floues, plus difficiles à poser et à identifier (Pillon, 1995). Les mobiles et les portables permettent à chacun de transporter son univers professionnel – et les contraintes qui vont avec... – n'importe où. Et s'il est possible de travailler partout, il est possible de travailler tout le temps. Le temps de travail s'entrelace avec d'autres temps sociaux, les phagocyte comme il peut être phagocyté par eux.

« [...] quitter son poste de travail ne signifie pas être immédiatement dans le hors-travail. La mobilisation cognitive du travail instaure une sorte de sas entre le travail et le hors-travail, un continuum qui brouille les frontières entre les deux sphères, un recouvrement de l'une par l'autre. Se départir du travail est moins aisé qu'auparavant, d'autant que l'habitat recèle désormais des technologies (ordinateur

individuel, accès à l'internet) qui peuvent replonger l'individu dans l'univers du travail, tandis que d'autres technologies telles que le téléphone ou l'ordinateur portables se déplacent avec lui d'un univers à l'autre. » (Boulin et Mückenberger, 2002 : 55)

- 15 Ce déplacement du travail d'un univers à un autre pose des problèmes inédits aux juristes. Qu'est-ce qui borne une journée de travail lorsqu'elle n'est pas contrôlée par une pointeuse ou par la présence physique d'un chef, lorsque les collègues ne sont pas là pour définir une norme temporelle collective ? C'est le salarié lui-même qui « décide » de son temps de travail. C'est à lui que revient la responsabilité de doser sa disponibilité et son implication. Responsabilité délicate lorsque l'on sait que, de plus en plus, les travailleurs ont une obligation de résultats plutôt que de moyens. Ils sont moins « tenus » par le temps que par des objectifs à atteindre. La souplesse de la pratique et la vigilance du droit.

- 16 Les syndicats et les juristes redoutent une augmentation officieuse et pernicieuse du temps de travail et restent vigilants sur la question du respect de la vie privée. Les interrogations sur la frontière entre vie professionnelle et vie privée s'accompagnent aujourd'hui de réflexions sur le « droit à la déconnexion » (Ray, 2001). Ce nouveau droit recouvre un droit à l'isolement, à la tranquillité, à la possibilité de se ménager des moments de retrait et de ne pas être tenu de répondre immédiatement à un appel téléphonique ou à un courrier électronique.

- 17 L'effacement des frontières du travail, facilité par l'usage des TIC, pose un ensemble de questions où se mêlent respect de la personne et de sa vie privée, inviolabilité du domicile, défense des droits du salarié. Cet enchevêtrement fait émerger un problème sociologique : comment penser la subordination induite par le contrat de travail et l'autonomie revendiquée par les individus dans leur espace privé. Dans quelles conditions peut-on encore être « maître chez soi » ? Pour les juristes, l'enjeu est de légiférer sur un lieu qui est à la fois un espace privé et un espace de travail. Le statut du domicile ne relève plus seulement du Code civil, du Code pénal et de dispositions sur les droits de l'homme, il peut également ressortir du droit du travail (Ray, 2001 ; Alix, 2001), même si ce dernier offre pour le moment peu de réponses.

- 18 L'Accord-cadre européen sur le télétravail dans le commerce, signé en avril 2001, témoigne de la complexité du problème. Il montre qu'il est difficile de protéger les salariés sans déroger au principe de l'inviolabilité du domicile. Il banalise le travail à domicile en mettant l'accent sur la nécessité d'établir une égalité de traitement entre les salariés dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Cette égalité concerne notamment les rémunérations, les possibilités de carrière, les activités collectives et syndicales. Elle est souhaitée, mais plus difficile à définir et à atteindre, lorsqu'elle porte sur l'évaluation du volume de travail fourni. À partir du moment où l'égalité est assurée, le salarié peut difficilement refuser de déménager bureau et dossiers chez lui. La question de l'intrusion de l'employeur au domicile est alors posée en d'autres termes :

« Le lieu où s'effectue le télétravail devra être reconnu comme équivalent à d'autres lieux de travail dans l'entreprise. La conception du lieu de travail et l'équipement utilisé doivent, dans la mesure du possible, être conformes aux réglementations qui s'appliquent à ces locaux... Des représentants de la santé et de la sécurité, ainsi que d'autres représentants désignés par l'employeur, doivent avoir le droit d'accéder au lieu de travail et de l'inspecter. En principe, l'entreprise est responsable de tout l'équipement nécessaire et de son installation. Elle se chargera également de la maintenance et de l'adaptation de l'équipement.¹ »

- 19 Les impératifs techniques peuvent justifier une incursion de l'employeur ou de ses représentants. Et s'il est pris en charge par l'entreprise, l'entretien des locaux, qui sont à la fois professionnels et privés, peut également poser quelques problèmes épineux... On le voit, la redéfinition du domicile est complexe. La multifonctionnalité d'un lieu interroge sur la superposition des usages et des statuts juridiques liés à ces usages (Rey et Sitnikoff, 2004).
- 20 L'Accord-cadre européen de 2002 a fourni le cadre général d'un Accord national interprofessionnel conclu le 19 juillet 2005 par les principales organisations patronales et syndicales françaises. Cet accord est trop récent pour que les conséquences en soient déjà perceptibles. Il reprend les caractéristiques habituellement attribuées au télétravail :
- « ... le télétravail peut constituer un facteur de développement économique et une opportunité pour l'aménagement du territoire de nature à favoriser l'emploi et à lutter contre la « désertification » de certains territoires ; (...) le télétravail peut revêtir différentes formes (télétravail à domicile, télétravail nomade...) et répondre à des objectifs variés tant pour les entreprises que pour les salariés (conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle, modernisation de l'organisation du travail, organisation spécifique...) »
- 21 Parmi les nouvelles questions organisationnelles que pose le télétravail, émerge celle du contrôle de l'activité et du droit de regard de l'employeur. Comme nous le verrons, la majorité de nos enquêtés² sont confrontés à cette question, soit parce qu'ils sont salariés, soit parce qu'ils l'ont été à un moment donné de leur trajectoire.

Les organisations du travail : contrôle et autocontrôle

- 22 Bertrand Schneider et Nicole Rosensohn (1997) posent dans leur étude du télétravail le problème de l'exercice de l'autorité qui prend alors des formes nouvelles, différentes de ce qui se fait « classiquement » dans une entreprise. Dans cette logique, s'impose la nécessité de faire un détour par l'histoire pour comprendre d'une part, comment se légitime l'autorité dans le monde du travail et d'autre part, comment se sont construits les rapports entre autorité et espace et entre pouvoir et regard.
- 23 Dans son analyse du panoptisme, Michel Foucault établit une relation entre espace et pouvoir, l'aménagement de l'espace pouvant être pensé comme un moyen de contrôle. Le regard est, pour lui, un sujet de réflexion privilégié : il établit une relation forte entre voir et pouvoir, et entre le fait d'être vu et la soumission.
- « L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent. » (Foucault, 1975 : 201)
- 24 Le contrôle par le regard s'installe également dans le monde du travail à mesure que celui-ci s'industrialise. Michel Foucault parle d'un « *contrôle intense, continu* » :
- « ...il court tout le long du processus de travail ; il ne porte pas – ou pas seulement – sur la production (nature, quantité de matières premières, type d'instruments utilisés, dimensions et qualités des produits), mais il prend en compte l'activité des hommes, leur savoir-faire, leur manière de s'y prendre, leur promptitude, leur zèle, leur conduite. Mais il est aussi autre chose que le contrôle domestique du maître, présent à côté des ouvriers et des apprentis ; car il est effectué par des commis, des surveillants, des contrôleurs et des contremaîtres. À mesure que l'appareil de production devient plus important et plus complexe, à mesure qu'augmentent le nombre des ouvriers et la division du travail, les tâches de contrôle se font plus

nécessaires et plus difficiles. Surveiller devient alors une fonction définie, mais qui doit faire partie intégrante du processus de production ; elle doit le doubler sur toute sa longueur. Un personnel spécialisé devient indispensable, constamment présent, et distinct des ouvriers. » (Foucault, 1975 : 205)

- 25 Nous retiendrons trois caractéristiques principales : le contrôle est continu, la fonction de contrôle est séparée de la fonction d'exécution, les personnes qui surveillent sont physiquement proches de celles qui sont surveillées. L'intégration du contrôle au processus de travail va être finalisée avec l'organisation scientifique du travail (Linhart, 2001).
- 26 En rupture proclamée avec le taylorisme, la « modernisation » des entreprises déplace les formes et les lieux de contrôle : le salarié est incité à chercher « *de lui-même à être le plus efficace, le plus rentable possible.* » (Linhart, 2001 : 244) Dans ce contexte, l'autodiscipline tient une place majeure ; le contrôle par l'aménagement de l'espace et par la présence des chefs perd de son importance. Distant à la fois de l'entreprise et des supérieurs hiérarchiques, le télétravail à domicile, pratiqué par les populations qualifiées, s'inscrit dans cette évolution.
- 27 Ce nouveau rapport à l'autorité participe d'un autre rapport au travail dans lequel interviennent les éléments constitutifs du « bonheur au travail ».

Quelle relation entre le bonheur au travail et l'activité à domicile ?

- 28 Le bonheur étant une notion très subjective, il convient de l'appréhender comme un construit social et de définir les critères qui permettent de l'évaluer. Le rapport au travail est chargé d'ambivalence, une même activité pouvant générer à la fois du bonheur et de la souffrance, de la satisfaction et de la frustration, un sentiment de liberté et un sentiment d'assujettissement (Baudelot et Gollac, 2003).
- 29 En référence à notre problématique, il paraît nécessaire d'envisager la relation entre bonheur et travail à domicile : en d'autres termes, comment, du point de vue de nos enquêtés, le travail à domicile facilite-t-il la réalisation de ces critères ? La satisfaction du travail bien fait est liée à une multitude de raisons parmi lesquelles nous retiendrons la maîtrise de la norme temporelle, le contrôle des perturbations, et le plaisir d'acquérir de nouvelles connaissances.
- 30 La maîtrise de la norme temporelle est relevée dans l'enquête de la DARES : 53 % des télétravailleurs fixes à domicile et 61 % des télétravailleurs alternants domicile – entreprise ont le sentiment de maîtriser leurs horaires, contre 10 % de l'ensemble des salariés (Coutrot, 2004 : 3). Dans le même ordre d'idées, les télétravailleurs considèrent qu'ils sont plus productifs quand ils travaillent chez eux, à l'abri des perturbations. Ce lien entre travail à domicile et efficacité a été mis en évidence par différentes études. Selon une enquête menée aux USA, la hausse de la productivité serait de 15 % lorsque le télétravail est effectué à domicile et de 30 % lorsqu'il est effectué dans un centre d'activité (Laffite et Trégouet, 2002). D'autres sources situent l'augmentation de la productivité entre 20 % et 30 % (Haicault, 1998 : 12).
- 31 Dans une étude sur les usages professionnels de la micro-informatique à domicile, Lise Santerre s'inquiète des nouvelles formes d'incursion du travail dans l'espace privé et de l'isolement des travailleurs. Mais elle relève également que le travail à la maison peut aussi être construit comme un moyen de réduire le stress :

« (...) le micro-ordinateur domestique donne aux travailleurs la possibilité de choisir les moments les plus propices au travail de réflexion, de réduire ainsi les pressions et le stress auxquels ils sont exposés, et de se donner un peu plus de confort matériel. Ils évitent de la sorte les dérangements, bruits, sollicitations et tensions caractéristiques des milieux de travail et arrivent à préserver leur qualité de travail. » (Santerre, 1994 : 4)

- 32 Refuge plus calme que l'espace de l'entreprise, le domicile offre également un cadre propice à l'apprentissage. Lise Santerre montre d'ailleurs qu'avec la généralisation des ordinateurs domestiques puis des technologies de la communication, il est devenu un lieu important pour l'autoformation. Analysant les registres du plaisir au travail, Christian Baudelot et Michel Gollac identifient un premier registre lexical portant sur les contacts, la rencontre, la relation à autrui. Le deuxième registre interroge sur la place qu'ont prise les TIC dans l'univers du travail et dans le rapport au savoir des utilisateurs :

« Un deuxième registre lexical est centré autour du verbe faire et des termes informatique, ordinateur, création, cuisine. Ils suggèrent qu'un autre principe de plaisir au travail consiste à créer, à faire ; la technique – ici l'informatique – servant d'instrument à cette source de plaisir au travail. Bien qu'encore inégalement distribué dans l'univers du travail, le recours à l'ordinateur et l'usage de l'informatique sont devenus, pour certains, aujourd'hui, des sources majeures de plaisir [...].

[Une source de plaisir est] celle qui s'organise autour de la découverte, de l'enrichissement de soi, par le sentiment d'en apprendre chaque jour davantage et de découvrir de nouveaux aspects de la vie et du monde. Plaisir de nature égoïste si on le compare à celles et à ceux qui trouvent de la satisfaction à se mettre au service des autres. Mais plaisir aussi de création et d'action (« découverte de nouvelles techniques ») : à mi-chemin entre le plaisir de faire par la médiation technique d'un outil et la joie personnelle de la découverte, le recours au vocabulaire de la mise en œuvre et de l'utilisation (fréquence du verbe utiliser) est significatif de cette réappropriation personnelle de l'outil. » (Baudelot et Gollac, 2003 : 172 et 184)

- 33 Si cette réappropriation de l'outil nécessite une certaine solitude – qui se trouve renforcée dans le cadre du travail à domicile – cela ne signifie pas qu'ils souffrent « *d'un isolement social particulier, au contraire : les télétravailleurs alternants signalent plus souvent (63 %) fréquenter des collègues hors du travail que les autres salariés (52 %)* » (Coutrot, 2004 : 4). La situation de télétravail à domicile favorise l'entrelacement des réseaux professionnels et des réseaux amicaux qui deviennent des sources d'entraide et d'échange d'informations. Bonheur au travail et bonheur hors travail, qualité de vie et performances (Tremblay, 2001) apparaissent comme étant étroitement liés.

Méthodologie

- 34 Le Forum des droits sur l'Internet distingue trois situations de télétravail à domicile :
- Le télétravailleur peut travailler de façon exclusive à son domicile ; (...) le télétravailleur pourra passer de manière ponctuelle dans les locaux de l'entreprise lorsqu'il est salarié ou bien rencontrer des clients. Mais son activité sera de manière prédominante son domicile.
 - Le travail peut s'effectuer en partie à domicile. Dans ce cas, le télétravailleur conserve un lien plus important avec son environnement de travail en alternant une présence domicile / bureau (...) le salarié ne travaillant à son domicile que deux ou trois jours par semaine ; le reste du temps, il travaille dans les locaux de l'entreprise. Cette forme de travail a souvent

été appelée travail « télépendulaire », en alternance dans les locaux de l'entreprise et à domicile.

- Enfin, certaines sociétés sont organisées entièrement autour du télétravail à domicile. Ainsi (...) une entreprise a indiqué (...) qu'elle ne possédait pas de locaux ; les réunions ayant lieu dans des salles louées pour l'occasion. La plupart des réunions restaient virtuelles (avec audio et partage d'applications) ; l'ensemble des salariés ayant été recruté dès l'origine pour ne travailler qu'à domicile. » (Forum des droits sur l'Internet, 2004 : 8)

- 35 Notre recherche porte sur une population qualifiée (professions intellectuelles supérieures, cadres, professions indépendantes...), qui correspond au deuxième type et comprend à la fois des salariés et des indépendants. Dans le cas de ces derniers, le travail hors du domicile s'effectue majoritairement chez les clients ou dans des bureaux loués à la journée. L'alternance ne se fait pas de manière aussi régulière que celle mentionnée dans la définition. Les cycles de travail à domicile ou à l'extérieur peuvent se réaliser à l'échelle d'une semaine, d'un mois, voire d'un trimestre.
- 36 Tous nos enquêtés disent qu'ils ont été volontaires pour transférer leurs activités à leur domicile. Cette notion de volontariat est garantie par la jurisprudence française. Ainsi, le 2 octobre 2001, la Chambre sociale de la Cour de Cassation (Arrêt Abram) précise qu'une société ne peut pas imposer le travail à domicile à son salarié même en cas de fermeture de ses locaux.
- 37 Nous avons exploré les situations concrètes de télétravail dans le cadre d'une enquête qualitative (entretiens, observations). La population visée est difficile d'accès car, par définition, peu visible. Nous avons donc choisi de mobiliser, dans un premier temps, nos réseaux de relations puis de procéder par effet « boule de neige ». La méthode qualitative nous a semblé la plus adaptée pour analyser des pratiques saisies dans leur environnement quotidien et pour accéder à des situations subjectivement significatives pour les individus et leur famille.
- 38 Nous nous sommes intéressées aux modalités d'entrée dans le télétravail, à la trajectoire professionnelle précédant le télétravail lorsque celui-ci n'intervient pas en début de carrière. Nous avons également porté attention au contenu de l'activité, aux conditions et horaires de travail, aux types de relations avec l'entreprise employeuse, avec les collègues ou avec les clients, aux modes de vie et d'organisation des télétravailleurs. Considérant la particularité du travail à domicile, nous nous sommes intéressées à la structuration de l'espace domestique et à la localisation du lieu et du matériel de travail, aux relations familiales, ainsi qu'aux formes de sociabilité.
- 39 Il est progressivement apparu, au cours de l'enquête, que le principal critère de différenciation à l'intérieur de notre population était la situation familiale (situation matrimoniale, présence ou non d'enfants au foyer). Contrairement à ce que nous avions supposé, la différence de statut (salarié, indépendant) intervient peu et le rapport au travail est relativement homogène qu'il s'agisse de salariés ou d'indépendants. Cette homogénéité s'explique par le fait que les télétravailleurs salariés ont tendance à se comporter comme des indépendants : ils expriment un fort sentiment de responsabilité vis-à-vis de leur travail et vis-à-vis de leur entreprise, s'expriment souvent comme s'ils étaient le patron de l'entreprise, ont des difficultés à reconnaître d'autres autorités que la leur, n'admettent pas d'autres contraintes que celles imposées par le contenu de l'activité ou les clients. De surcroît, dans leur majorité, les enquêtés qui sont aujourd'hui indépendants ont antérieurement connu une expérience de salariat suffisamment longue

pour les rapprocher des télétravailleurs salariés. Dans tous les cas de figure, nos enquêtés interrogent le rapport salarial, questionnent les fondements de la relation de confiance qui unit les personnels qualifiés (et notamment les cadres) à leur employeur.

- 40 Dans cet article, nous avons choisi de focaliser le regard sur quatre personnes qui nous semblent représentatives des différentes situations de travail que nous avons étudiées. Nous traçons leurs portraits qui peuvent être lus comme des idéaux-types. Nous avons choisi ces personnes principalement sur la base des critères familiaux, de genre et de statut (salarié ou indépendant) :

- Nathalie, célibataire sans enfant, salariée
- Alice, vit en couple, a deux enfants adultes, ayant quitté le domicile, indépendante
- Romain, vit en couple et a deux enfants en bas âge, salarié
- Jean, vit en couple, a deux enfants adultes, ayant quitté le domicile, indépendant

- 41 **Nathalie** nous reçoit dans son appartement situé en centre-ville, un trois-pièces dont une est exclusivement consacrée au bureau. On peut presque s'étonner qu'une pièce soit mobilisée pour le travail, tant le matériel professionnel prend peu de place : un ordinateur portable et un casque, deux téléphones mobiles, quelques classeurs, un dictionnaire français – espagnol. Nathalie travaille pour une petite entreprise, située en Espagne. Elle y est entrée en tant que stagiaire, dans le cadre de ses études. D'abord chargée de traduire les fax, elle a rapidement élargi ses responsabilités, au point de tenir officiellement la fonction de gérante, le propriétaire de l'entreprise restant le patron officiel. Aidée par une forte détermination – très perceptible dans l'entretien – et par les connaissances acquises au cours de ses études commerciales, Nathalie a pris une place importante dans l'organisation. Au bout de six ans, elle a souhaité rentrer en France et a choisi de continuer à travailler pour son entreprise espagnole, à laquelle elle semble attachée. Elle a acheté un appartement en France, exigeant, au moment de l'achat, qu'il comprenne une pièce pouvant servir de bureau. Elle retourne tous les trois ou quatre mois en Espagne et chaque séjour dure trois ou quatre semaines. Les voyages – comme le matériel professionnel et les communications téléphoniques – sont payés par l'entreprise.

- 42 Nathalie nous explique à plusieurs reprises qu'elle aime travailler à son rythme, tôt le matin, la nuit. Elle ne se donne pas d'horaires, accorde la priorité à un travail qui la passionne et reconnaît que cet investissement est possible car, à 30 ans, elle est célibataire, sans enfant.

- 43 Bientôt la soixantaine, **Alice** vit en couple et est mère de deux enfants adultes ayant quitté le domicile. Après avoir passé un BTS de secrétariat, Alice rentre comme salariée dans une entreprise de publicité jusqu'à la naissance de son premier enfant. Elle quitte alors le marché du travail. À l'âge de 30 ans, elle reprend des études de psychologie « *pour le plaisir* » et obtient finalement un DESS. Elle devient alors conseillère en ressources humaines dans un cabinet de recrutement dans lequel elle sera salariée pendant 5 ans. En désaccord avec l'éthique de l'entreprise, et ne supportant plus les amplitudes horaires de son activité qui lui semblent incompatibles avec la vie familiale et sociale, elle décide de continuer son métier en indépendante et s'installe à son domicile. Aucune rencontre d'ordre professionnel n'y a cependant lieu. Lorsque cela est nécessaire elle se rend chez les clients ou loue un bureau à la journée. Pendant plusieurs années, son espace de travail est installé dans la chambre conjugale, ce qui lui permet « *d'avoir toujours l'œil* » sur ce qui se passe dans la maison et d'être disponible pour ses enfants. Au départ de ces derniers, son mari décide de lui installer un bureau dans une dépendance attenante à la partie principale de leur maison. Cette pièce, désormais excentrée, est reliée au domicile par

une galerie qui longe un patio dans lequel la nature est discrètement contrôlée. C'est ici, sur la terrasse, que l'entretien s'est déroulé. De l'autre côté se trouve un deuxième jardin paysager et potager. Pour Alice, le temps consacré au travail occupe une place prépondérante, mais il est entrelacé avec d'autres activités, notamment le jardinage et la peinture (elle peint et suit des cours d'arts plastiques). Elle travaille fréquemment la nuit, notamment en période de rédaction de rapport, même si elle ressent de plus en plus une fatigue physique qui l'amène à réguler plus son activité sur la journée.

- 44 **Romain** est informaticien, salarié dans une petite structure qu'il avait créée avec un associé et qui a été absorbée par un groupe financier. Il a 34 ans, vit en couple et a deux enfants en bas âge. Installé depuis plusieurs années en province, Romain a d'abord vécu à Paris. Mais le mauvais rapport qualité / prix des logements parisiens, les inquiétudes sur les conditions de vie offertes à son premier bébé l'ont amené à envisager un déménagement en province. Comme il travaillait déjà à domicile, Romain n'a pas eu à changer d'emploi. Son seul souci était de ne pas s'installer trop loin de Paris, car il doit s'y rendre toutes les semaines (en moyenne deux jours) pour rencontrer ses collègues. Lorsqu'il travaille chez lui, Romain n'a pas d'horaire ou, plutôt, il a tous les horaires : en journée, la nuit, le week-end. Aimant cependant le contact humain, il est solidement intégré dans des relations familiales et amicales qui sont aussi des ressources d'entraide.
- 45 Vivant dans une grande maison comprenant trois niveaux, Romain a installé son bureau au sous-sol. Il se trouve ainsi séparé des autres pièces d'habitation, notamment des chambres qui se situent au troisième niveau. Au cours de l'entretien, il a beaucoup insisté sur le phénomène de l'absence / présence : comment faire comprendre à de jeunes enfants que leur père est physiquement présent mais n'est pas disponible pour eux ?
- 46 Romain appartient à la catégorie des « cadres autodidactes » : il occupe un emploi hautement qualifié mais n'a pas fait les études supérieures qui y correspondent. En effet, il a obtenu un baccalauréat en électrotechnique puis a fait quelques années à l'université, jonglant avec les équivalences, passant certaines matières et en délaissant d'autres.
- 47 **Jean** est un indépendant, dans tous les sens du terme. Il a fondé une petite entreprise de conseil et de formation, installée à son domicile. Il affirme avoir un caractère indépendant et avoir construit son parcours personnel et professionnel en suivant ses choix et ses intuitions. Ainsi, il a refusé une carrière enseignante à laquelle le destinait sa famille pour mener de front des études de commerce et des études de sociologie. Il travaille ensuite dans plusieurs entreprises comme salarié mais s'y trouve très rapidement à l'étroit, ne supportant pas que les objectifs soient imposés par ses chefs et que les horaires soient trop contraignants. À 60 ans, lorsqu'il se retourne sur le chemin parcouru, il exprime une certaine satisfaction : même s'il a pris des risques, même si sa carrière a été un peu sinueuse, il a travaillé dans des conditions qui lui convenaient, a gagné confortablement sa vie, alors que beaucoup de ses collègues cadres ont eu à vivre des licenciements et des désillusions. Appréciant son travail, il aime également le cadre dans lequel il l'exerce : il a restauré une maison ancienne et a installé son bureau dans une annexe. Lorsqu'il fait des déplacements pour rencontrer des clients ou dispenser des formations (à un rythme irrégulier), il apprécie également de pouvoir sortir de son domicile. Il aime partir et il aime revenir, dit-il. Au fil des années, il a acquis une discipline rigoureuse : contrairement aux plus jeunes de nos télétravailleurs, il ne se sent pas envahi par le travail, il se donne des limites horaires et accorde une grande attention à la planification de ses activités professionnelles.

L'articulation vie professionnelle – vie privée

Les limites spatiales et temporelles

- 48 On constate que les enquêtés développent des stratégies de protection de la vie privée qui font que certaines activités vont avoir lieu à l'extérieur, notamment toutes celles impliquant des rencontres physiques avec les autres (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques, clients, etc.). Pour certains d'entre eux, la réalisation des entretiens à leur domicile n'a pas été acceptée de très bonne grâce et a dénoté une forme de résistance à des regards extérieurs à la sphère familiale et amicale.
- 49 Des moyens spécifiques sont parfois mis en place pour organiser les rencontres, comme par exemple l'utilisation de bureaux loués à la journée. Dans ce cas, l'installation du travail à la maison modifie l'ensemble de la configuration spatiale du travail puisque d'autres espaces professionnels doivent être investis. Il ressort que les différents types de télétravail (à domicile, nomade, sur d'autres sites de l'entreprise, etc.) ne sont pas segmentés et ne sont pas exclusifs les uns des autres. Cet entrelacement des formes de télétravail complexifie l'appréhension du phénomène en même temps qu'elle informe sur une évolution actuelle du monde du travail : les individus se réduisent de moins en moins à un seul statut ou à une seule pratique professionnelle.
- 50 Si les limites spatiales sont généralement bien marquées par nos enquêtés, les limites temporelles sont souvent plus labiles. Par exemple, le travail de nuit est plus courant chez les travailleurs à domicile que chez les autres travailleurs. Nos enquêtés n'échappent pas à cette situation. Dans la pratique, elle se traduit, notamment, par l'existence de « *nuits élastiques* » dont parle Alice. L'activité professionnelle devenant prioritaire, le temps qui lui est consacré empiète sur les autres temps, dont le temps de sommeil qui devient la dernière variable d'ajustement : les tâches qui n'ont pas pu être accomplies pendant la journée sont reportées au soir, à la nuit, au petit matin. Le temps de l'horloge n'est, dans ce cas, plus le principe structurant. Selon les témoignages que nous avons recueillis, il est relayé par le « *temps du corps* », le temps physiologique qui, par des signes de fatigue ou de tension, marque la limite entre l'activité et le repos, entre la veille et le sommeil.

Deux mondes du travail qui se confrontent

- 51 La question du temps est souvent construite comme un élément de comparaison entre le monde du travail traditionnel (régi par des horaires et perçu comme rigide) et le télétravail à domicile. Les enquêtés s'accordent à dire que les contraintes horaires, lorsqu'elles sont imposées par l'organisation, leur sont vite devenues insupportables. Ils dénoncent surtout le décalage entre le contenu du travail et les limites temporelles.
- 52 Si Alice se dit prête, aujourd'hui, à sacrifier une partie de sa nuit pour travailler chez elle, elle ne supportait pas de terminer à vingt heures dans l'entreprise parce que cet horaire, imposé par l'organisation, était vécu comme une aliénation.
- « Je n'avais pas de souplesse d'organisation. Non, pendant les cinq ans que j'ai travaillé dans ce cabinet, c'était huit heures du matin, huit heures du soir et... Ah non, c'était très contraignant ! Mais c'était... c'était comme ça quoi. J'ai trouvé ça lourd, parce qu'on sortait à huit heures du soir et que rien n'est fait en France pour être... pour passer douze heures au travail. Huit heures du matin tout est fermé, huit heures du soir tout est fermé, y a pas de pain, y a pas de... (rires) Les enfants

étaient encore assez jeunes, c'était vraiment étouffant comme organisation ! C'était vraiment très lourd. [...] Et puis le dimanche il fallait tout prévoir pour la semaine, parce qu'il était hors de question de faire un seul repas, en sortant à huit heures... Donc il fallait que tout soit prêt. Donc c'était... dix repas de la semaine qu'il fallait prévoir (rires) c'était une autre organisation. Après à la maison, ça m'a paru des vacances. (rires) »

53 Lorsqu'il travaillait en entreprise, Romain n'acceptait pas que les locaux lui soient fermés le soir alors qu'il aurait souhaité poursuivre sa journée de travail. Les contraintes inhérentes à l'organisation (nécessité de vider les lieux pour laisser la femme de ménage travailler, par exemple) sont pour lui des obstacles qui, dans l'idéal, ne devraient pas exister. À l'inverse, la nécessité d'être présent physiquement lorsque la charge de travail est légère relève, pour lui, de l'absurde.

54 « À l'époque j'ai dû faire deux ans à travailler dans les bureaux. Là, ça marchait pas parce que... soit je restais à des heures qui leur allaient pas. Je restais le soir au bureau et ça, ça leur allait pas. Ils disaient qu'il y avait des problèmes d'assurance, des statuts, des choses. Bon, on n'avait pas le droit. Le travail m'intéressait mais j'arrivais pas à rentrer dans leurs cases. Parce que, quand il n'y avait rien à faire, je ne comprenais pas pourquoi j'étais là. Et quand il y avait plein de boulot, je ne voyais pas pourquoi il fallait que je m'en aille à six heures et demie. Parce que : voilà, il y a des trucs à faire, je suis pas fatigué. Donc, ça allait pas, quoi. »

55 Pour Nathalie, le temps passé au travail (que ce soit dans l'entreprise ou à domicile) ne devrait pas être un critère d'évaluation du salarié.

« Donc je vais pas regarder combien d'heures je fais dans la journée, ce que j'ai à faire doit être fait, de toute façon. Mais, moi, si on me demande de respecter un huit heures – midi, deux heures – six heures, c'est impossible, ça a toujours été impossible. [...] Donc quand j'avais des choses importantes à faire, je me rendais compte que, très facilement, je restais le matin, chez moi, jusqu'à 11 heures, en leur passant un coup de fil, en leur disant : « je suis occupée, j'arrive plus tard ». Et puis je faisais ça chez moi. Ou j'emmenais du boulot le week-end. Là, j'étais pas dérangée, je me concentrais sur ce que j'étais en train de faire. Donc c'est vrai, déjà à l'origine, j'avais du mal à supporter. Et j'ai l'impression que cette organisation-là [le travail à domicile], finalement, j'en ai toujours rêvé. Que je fasse ce que j'ai à faire comme je l'entends, qu'on me fiche la paix, que j'ai pas de compte à rendre, à part le fait des résultats. Tant que le suivi est fait, que le boulot est fait, ça va. Si je le fais de minuit à deux heures du mat' ou je le fais de huit heures à douze heures, peu importe. Je suis toujours joignable sur les heures de travail pour qu'un client puisse me joindre. Là, j'ai vraiment la liberté que j'avais pas avant. »

56 L'organisation traditionnelle est vécue comme une entrave qui empêche d'être créatif, qui empêche de s'épanouir dans sa vie professionnelle et / ou dans sa vie personnelle. Évalué à l'aune des souvenirs du travail dans l'entreprise, le travail à domicile semble paré de toutes les vertus et est considéré par plusieurs de nos enquêtés comme une véritable libération.

57 Pourtant, le travail à domicile, comme l'activité en entreprise, peut empiéter sur la vie privée et n'est pas moins contraignant. Mais à partir du moment où ces contraintes sont choisies, elles sont acceptées de bon gré dans la mesure où elles sont à la fois le prix à payer et le symbole de la créativité du travail.

« L'activité bureau me convient pas.

Qu'est-ce qui vous gêne le plus dans cette activité bureau ?

Je pense que c'est le côté contrôle. Je crois que j'ai vraiment besoin d'autonomie, qu'on peut rapprocher au goût de créer. Le cadre trop rigoureux me convient pas,

dans l'activité professionnelle. Bon, trop rigoureux, dans l'activité au bureau. Parce que dans l'activité professionnelle, j'ai toujours fonctionné avec des cadres très rigoureux. C'est-à-dire que, quand on me demande un stage, il faut que ce soit bien fait et il y a des règles hyper précises. Donc ça, ce cadre-là me gêne pas du tout, au contraire. Je pense que réussir quelque chose, c'est réussir quelque chose dans un cadre. Donc ça, ça me va tout à fait. [...] Donc c'est la notion de réussir quelque chose d'un peu compliqué. C'est pareil pour créer des lampes, c'est pareil pour faire un stage. Et dès qu'il y a ça, bon, moi, ça me va. Mais bureau avec cinq vendeurs comme chef des ventes, pour fixer des objectifs, ça, ça m'emmerde. Ça m'a emmerdé quand je l'ai fait. Mais après je l'ai plus refait. » (Jean)

- 58 Pour la population enquêtée, les contraintes ne sont pas obligatoirement en contradiction avec le bonheur au travail : un travail peut être à la fois stressant et épanouissant (Baudelot et Gollac, 2003). La contrainte (travailler de nuit parce qu'on est en contact avec des clients de pays étrangers riches) peut même devenir un signe distinctif. Ce rapport spécifique au temps – qui n'est jamais complètement asservissant dans le discours de nos enquêtés – s'explique également par leurs ressources sociales et culturelles : parce qu'ils sont hautement qualifiés, le rapport de forces sur le marché du travail et au sein de l'entreprise leur est plutôt favorable.

« Enfin, c'est une petite entreprise. C'est une entreprise familiale. Donc ça permet aussi... parce que je suis salariée mais j'ai une connaissance de l'entreprise qui va au-delà. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, sans avoir les chevilles qui gonflent, je sais faire tout dans cette entreprise. En contrepartie, l'ensemble de mon boulot pourrait être réparti à plusieurs personnes mais de toute façon, ils arriveraient même pas... En plus, j'ai un poids dans cette entreprise, et une force qui est pas sympa pour eux, quelque part, puisque, tout ce que moi je fais, eux ne savent pas le faire. Si demain, je leur dis : « bon, salut », les prix, ça fait quatre ans que je fais les prix, ils seraient complètement paumés. Donc c'est un peu difficile. Je les tiens un peu, quoi. C'est pas super joli de dire ça mais c'est vrai dans la jungle qu'est le milieu commercial, c'est vrai que c'est... » (Nathalie)

- 59 Les analyses théoriques amènent, cependant, à relativiser la tonalité optimiste de nos entretiens. En même temps que nous *comprenons* (au sens wébérien du terme) la rationalité de nos enquêtés qui choisissent de travailler à tout moment, nous avons à l'esprit la phrase du juriste Philippe Waquet :

« La vie personnelle des salariés doit être protégée, malgré eux parfois, contre un envahissement excessif de leur vie professionnelle et du travail effectif [...] Les règles d'ordre public du Code du travail doivent donc protéger le salarié contre des demandes intempestives de son employeur et contre **ses propres tentations d'en faire trop**³. » (Waquet, 1998 : 967).

Rapport au travail : autonomie et autodiscipline

Signification du travail et rapport à l'autorité

- 60 Les télétravailleurs à domicile valorisent une activité qu'ils perçoivent comme étant créative et utile. Ainsi, Nathalie refuse de travailler dans de grandes entreprises capitalistes dont elle désapprouve le fonctionnement et la course au profit. Même si les produits de ces firmes sont connus, valorisants et contiennent souvent une haute valeur technologique, elle ne se sent pas en conformité avec la culture de ces entreprises. Elle leur préfère sa petite entreprise, de type familial, qui produit des chasses d'eau... Qu'ils soient salariés ou indépendants, nos enquêtés partagent un même rapport au travail dont la conception s'exprime à travers un discours libéral en même temps que moral : il s'agit

d'être autonome et de gagner de l'argent tout en restant vigilant sur les moyens employés pour atteindre ces objectifs. On retrouve une définition de l'éthique au travail lorsqu'une de nos enquêtées évoque le passage du travail en entreprise au travail à domicile :

« Dans l'entreprise où j'étais y avait un choix qui n'était pas éthique, et... par rapport à ma déontologie, c'est un bien grand mot, mais je dirais plus par rapport à mon éthique personnelle... j'ai pas voulu rentrer dans le jeu de ce cabinet et... [...] Bon fallait que je gagne ma vie et c'est pour ça que je me suis installée à mon compte. Bon ça été plus... Je me suis dit, là je ferai mes choix et... je serai maîtresse de mes choix éthiques. C'était surtout ça. Un souci d'éthique. Y a pas d'autre mot. Je voulais pas passer par ce qu'il me faisait passer pour des raisons commerciales. Donc là, on est libre de gagner ou de ne pas gagner, c'est son choix. C'est ce qui m'a poussée à m'installer à mon compte.

Et le choix de travailler à domicile...

Oh, ça été une question économique au départ, hein. [...] Voilà, ça s'est fait comme ça. Parce que je voulais pas... je voulais pas être soumise justement, je voulais pas être obligée de travailler pour payer des frais, donc j'avais minimisé mes frais, donc pas de secrétariat, pas de loyer, juste mes charges sociales à payer, donc ça me permettait de refuser d'être... de refuser des missions que je ne voulais pas faire. Voilà, donc c'était toujours ce choix éthique qui fait que j'avais beaucoup allégé en tout cas tout ce qui était charges fixes pour être très, très disponible. » (Alice)

- 61 Les entretiens dénotent une relation étroite entre l'autodiscipline, l'éthique et le rapport à l'autorité : c'est parce qu'ils ont une éthique que les télétravailleurs disent ne pas avoir besoin d'une autorité extérieure ; leur conscience professionnelle étant, selon eux, le plus vigilant des chefs... Les compétences mises en œuvre par les travailleurs à domicile peuvent se définir comme une autodiscipline, c'est-à-dire une capacité à se mettre au travail sans se laisser distraire. L'absence d'autodiscipline est vue comme un obstacle majeur au télétravail :

« Ils [ses collègues qui travaillent dans l'entreprise] ramènent du travail à la maison. Ils peuvent travailler le week-end ou le soir mais c'est toujours du boulot ramené. Et ils viennent au bureau. Ils disent : « comment je ferais pour travailler ? Quand je suis chez moi, j'ai du mal à travailler. » Ils y arrivent pas. Quand ils sont chez eux, ils arrivent pas à travailler, comme si ils étaient pas motivés en fait. Ils ont toujours des choses à faire : cueillir des cerises, couper l'herbe, monter une étagère, faire des trucs. Enfin, ils arrivent pas à se concentrer. Et vous, vous avez jamais cette tentation, justement, de faire autre chose parce que vous êtes à la maison ?

Non. Non.

Non, il y a vraiment cette discipline de travail qui s'impose.

Oui, oui. Et puis en fait, elle est assez naturelle, je la tiens assez bien. C'est le prix à payer pour avoir cette forme de liberté il y a des fois, je n'ai pas envie de travailler mais je me force. » (Romain)

Un rapport atypique à l'autorité, qui se construit dans une trajectoire atypique

- 62 La place assignée, par avance, par l'ordre hiérarchique ne convient pas à nos enquêtées qui remettent en cause les modes de construction et de légitimation de l'autorité dans l'entreprise : s'il doit y avoir un ordre des choses, celui-ci repose, selon eux, sur une hiérarchie de compétences, construite et prouvée par la pratique. Cette valorisation de l'expérience et de la compétence individuelle est également une rationalisation *a posteriori* de leur propre trajectoire, scolaire et professionnelle, marquée par quelques échecs et / ou des tâtonnements et des sinuosités.

« Et ma vocation, vue par la famille, c'était de devenir instituteur. Et après le brevet, donc c'était la préparation à l'École normale... alors, je sais pas pourquoi, là, je peux pas expliquer, donc j'ai dit : « Non, c'est pas ce que je veux faire. » Et je suis allé au lycée. Et puis après donc bac. Et puis après, j'ai fait plus cursus ingénieur – maths sup, ça me convenait pas de trop... – à Paris, à Chaptal. C'est un très bon lycée, hein. Et puis, j'ai passé le concours d'HEC que j'ai loupé. Et je suis allé à Sup de Co à Nice. Je passais à Nice en revenant de vacances, avec des copains, je me suis arrêté, c'était une école qui s'ouvrait, ça m'a intéressé. J'avais envie d'aller loin. Non pas que je m'entendais pas avec mes parents, au contraire. Mais le changement, et tout, l'indépendance, l'autonomie. Alors Nice, ça a été la... c'était super, ça a été la fête. Les études étaient pas bien difficiles. Donc en parallèle, j'ai démarré socio, à l'époque, à la fac de Nice. Donc c'était une époque très marxiste. Et puis j'ai pas passé ma licence parce que c'était Mai 68. Donc j'ai commencé à bosser comme cadre à la Chambre de commerce de Nice. » (Jean)

- 63 Nos enquêtés ont des parcours atypiques et ont un profil éloigné du « bon élève » tel qu'il est défini, normativement, par le système d'enseignement. Redoublements multiples, orientation vers les filières techniques, échec dans l'enseignement supérieur, changements d'orientation scolaire, reprise d'étude en cours de vie active : les télétravailleurs enquêtés ont des trajectoires non linéaires, construites par l'expérience plus que par la certification scolaire. Pour autant, ils ne sont pas des marginaux et ne se situent pas en dehors des institutions. Lorsqu'ils suivent une formation, ils le font par choix, à un âge parfois décalé. La réussite de la formation dépend, en grande partie, de la qualité de la relation personnelle avec les pédagogues ou du suivi individualisé dans le cadre des formations par correspondance. Les rencontres, les affinités électives, l'influence charismatique des formateurs conditionnent, plus que pour d'autres individus, le déroulement du parcours d'apprentissage.

« J'ai fait le DEUG, mais ça, en fait, le DEUG, ils m'ont arrêté, ils m'ont passé en licence. J'ai fait deux mois de DEUG, en fait. Et en fait, je l'ai pas parce que je n'ai pas passé toutes les UV parce que je travaillais. Donc j'ai assisté à la plupart des cours, ça allait, hein, mais je n'ai pas passé toutes les épreuves. Et en fait, j'ai remarqué un truc, c'est que quand vous avez déjà travaillé et que vous retournez à la fac, eh bien il n'y a pas les mêmes rapports du tout, mais pas du tout. Du coup, j'étais plutôt avec les profs, en fait. Donc je les retrouvais hors cours, dans les inter-cours, les pauses, j'étais plus avec des profs. Soit parce qu'ils avaient le même âge que moi, enfin un petit peu plus vieux, mais la même génération ou carrément plus vieux, des directeurs d'UFR ou des choses comme ça. Donc c'est eux qui me validaient. Ils me disaient : « là, en DEUG, tu ne vas pas rester, c'est bon ». Donc ils me faisaient faire un examen, une équivalence, et puis après, j'ai été en licence. Pareil, là, j'étais avec les profs, on parlait boulot. Mais j'ai pas eu tous les UV de la licence. Donc j'ai rien eu en fait, que le DEUG. Mais les UV que j'ai passées, je les ai eues. » (Romain)

- 64 Dans cet extrait d'entretien, l'acquisition du savoir est valorisée quand elle liée au plaisir et au besoin de perfectionnement professionnel. Elle est en revanche dissociée de l'obtention du titre scolaire.

Le bonheur au travail comme construit social

- 65 Nous avons montré précédemment que le rapport au travail est ambivalent, fait à la fois d'épanouissement et d'insatisfaction. Le choix du travail à domicile est vécu comme un moyen de réduire cette ambivalence : nos enquêtés expriment des exigences fortes et veulent plus de bonheur, plus de réalisation de soi, plus de créativité et de liberté. En quoi le travail à domicile génère-t-il plus de plaisir lié au travail « bien fait » que le travail en

entreprise ? Nos enquêtés affirment qu'ils peuvent consacrer tout le temps qu'ils considèrent comme nécessaire pour accomplir une tâche ou une mission : eux seuls – et non pas l'employeur, le commanditaire ou les collègues – sont juges du temps qui doit être dévolu à un travail. En restant à domicile, ils gardent la maîtrise de la norme temporelle, se protègent des perturbations et se construisent un cadre propice à l'autoformation.

La satisfaction du travail bien fait et la maîtrise de la norme temporelle

- 66 La satisfaction de gérer son temps de manière autonome est amplifiée par le sentiment d'obtenir une qualité de travail qui est, elle-même, envisagée dans ses relations avec la qualité de vie. Ainsi, Alice associe des remarques sur la temporalité, le travail et l'environnement : lorsqu'elle est en période de rédaction de rapports, les allers et venues entre son bureau et son jardin (qu'elle entretient avec passion) favorisent sa concentration et l'aident à rédiger avec toute l'exactitude qu'elle souhaite.
- 67 Dans d'autres cas, c'est le sentiment d'avoir accompli son travail et d'avoir rempli les objectifs (auto-fixés) qui confère l'autorisation de profiter du temps disponible.
- « Quand le truc est fini et puis qu'il y a pas d'autres choses à faire, il y a pas besoin de travailler. Moi, j'ai absolument pas besoin de m'occuper. C'est sûr qu'un mec dans un bureau, il y a le patron qui est là et tout, il faut qu'il fasse semblant de bosser, même s'il a rien à faire. Mais non, absolument pas, non, non. On s'arrête, on fait autre chose. On lit, ou le jardin. Non, c'est par séquences mais il y a aucune obligation en dehors des contraintes spécifiques de planning professionnel. C'est tout, c'est celles-là qui dictent la structuration du temps. Et le reste, c'est un temps qui est ouvert. » (Jean)
- 68 Ce rapport spécifique au temps traduit des évolutions plus larges, relatives au rapport au travail et à l'emploi, à l'évaluation de la qualité du travail fourni, aux tensions entre l'obligation de moyens et l'obligation de résultats. L'attention plus grande portée aux résultats produit de nouvelles exigences temporelles. Dans cette logique, il n'est pas très étonnant que les cadres se retrouvent plus fréquemment que les autres catégories professionnelles parmi les télétravailleurs : depuis longtemps, les cadres – diplômés ou autodidactes – travaillent sur des missions ou des projets, sont historiquement investis de la confiance du patron ; leur rémunération est calculée sur une base forfaitaire, indépendamment du temps effectif de travail (Boltanski, 1982).

Contrôler les perturbations

- 69 Les perturbations peuvent être le fait de collègues ou de membres de l'entourage familial et amical. Dans tous les cas, les télétravailleurs expriment un désir fort de contrôle de leur environnement. La distance physique vis-à-vis des collègues est vécue comme un amoindrissement des perturbations. Se couper des collègues, c'est aussi se couper des conflits, des bavardages intempestifs, des préoccupations privées que ceux-ci importent dans l'univers professionnel.
- « Ma présence à l'entreprise était de dix heures par jour, minimum. Et c'est vrai que sur les dix heures par jour... je travaillais dix heures par jour et des fois j'emmenais des trucs à faire le soir parce que j'avais pas le temps de le faire dans la journée. En dix minutes, une demi-heure, c'était fait. Mais c'est vrai qu'il y a des choses qui te

demandent une concentration importante. Et ils [les collègues] arrivent pas à comprendre que... C'est vrai que je suis un peu casse-pieds avec ça. Dans le boulot, je pense que je suis assez désagréable parce que si je suis concentrée sur un truc, tu me demandes « qu'est-ce qu'on va faire ce week-end ? » – parce que j'ai des amis dans l'entreprise – ou : « oh t'as vu mon nouvel ensemble ! », ça passe pas. Je suis pas là pour ça, c'est pas le moment et c'est difficile à gérer. Donc je deviens vite désagréable. » (Nathalie)

- 70 Quand ils travaillent à la maison, les enquêtés ont le sentiment de choisir leurs perturbations, du moins une fois que l'éducation de l'entourage a été faite...

« Ici j'ai ma tante, mes grands-parents et tout. Et c'est vrai qu'au début, ça, ça a été un peu super casse pied où, comme je travaille de chez moi, que je suis disponible, on m'appelait, enfin ma tante m'appelait : « tu veux pas aller chercher Inès à l'école ? » Mes grands-parents : « pourquoi tu viens pas nous voir ? Il faudrait qu'on aille faire des courses. » Et arriver à faire comprendre aux gens que c'est pas parce que je suis chez moi que je fais rien, que mon entreprise, elle est chez moi et que c'est là où je bosse et que ça me dérange pas qu'on m'appelle dans la journée comme on peut appeler quelqu'un au boulot mais je vais pas non plus passer trois heures au téléphone quand j'ai des trucs à faire. Ou si je suis déjà en ligne de l'autre côté, eh bien, j'écourte. Ça a été pff... une lutte mais incroyable ! » (Nathalie)

- 71 Le travail à domicile nécessite un apprentissage tant pour le télétravailleur que pour ses proches. L'instauration d'une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée se construit comme une véritable compétence. Si cette frontière n'est pas mise en place, le travail à domicile apparaît comme un mode d'organisation impossible et impensable.

Le bonheur d'apprendre

- 72 Outre la recherche de l'aspect créatif, qui fait partie des sources du bonheur au travail (Baudelot et Gollac, 2003), les entretiens ont mis en évidence un autre aspect lié à l'acquisition de nouveaux savoirs. On le sait, le bonheur au travail est inégalement réparti et est plus fréquemment l'apanage des catégories professionnelles qualifiées auxquelles appartiennent nos enquêtés. Ces derniers sont en capacité d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui génère un rapport actif et dynamique au travail. Deux conditions se cumulent pour faciliter cet enrichissement : le travail à domicile et l'utilisation des TIC.

- 73 Alors que le travail à domicile est souvent renvoyé à l'isolement, les TIC permettent la création de réseaux à la fois professionnels, amicaux, d'entraide qui s'entrelacent et qui parfois se superposent : notre étude qualitative rejoint, en cela, les résultats d'enquêtes quantitatives (Coutrot, 2004 : 4).

- 74 Par l'intermédiaire des TIC, les télétravailleurs actualisent leurs savoirs, aussi, grâce aux autres. Ils s'inscrivent dans des réseaux fonctionnant selon une logique du don – contre don. Ces derniers sont des systèmes de redevabilité et sont très consommateurs de solidarité. Ils sont d'autant plus exigeants qu'ils sont informels, car ils ne tiennent que par la volonté de chacun. Les personnes enquêtées sont attachées au travail collectif, mais dans des cadres choisis.

« On a du savoir. Si on le donne à l'autre, il ne va pas du tout nous le piquer. Ce n'est pas nous le piquer. De toute façon, il a un savoir, donc il l'exploite, il en vit. Et il va plus loin après dans son savoir. Donc on peut l'aider et puis lui, il pourra nous aider. Cet échange de connaissances, pour l'instant, j'ai jamais eu de perte. Des fois oui, ça peut arriver. Mais c'est pas grave. À la longue on y gagne. » (Romain)

- 75 Les réseaux d'échange de savoirs participent à la constitution d'une compétence, dont on sait le poids qu'elle a pris dans les organisations et dans les carrières des individus (Stroobants, 1993).

Conclusion

- 76 Bien que recouvrant des situations minoritaires, le télétravail à domicile est sociologiquement significatif, dans la mesure où il est emblématique des transformations qui touchent actuellement le monde du travail. Il mêle des enjeux transversaux et nous interroge sur l'évolution des modes de vie, sur la redéfinition des nouvelles figures de l'autorité, sur de nouvelles formes de recherche du bonheur au travail (Baudelot et Gollac, 2003).
- 77 Il est intéressant de noter les similitudes dans le rapport au travail de nos enquêtés, quel que soit leur statut, indépendant ou salarié. L'installation du travail au domicile permet de réunir dans un même espace, et dans des temps entrelacés, toutes les relations sociales habituellement considérées comme sources du bonheur : contacts amicaux, familiaux, contacts professionnels par le biais des TIC. L'imbrication du travail et du hors travail autorise également une continuité des valeurs, qui permet de se réaliser aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie privée, en maintenant son intégrité, c'est-à-dire en limitant autant que possible une fragmentation des rôles sociaux endossés et des formes de présentation de soi.
- 78 Nos télétravailleurs bricolent à leur manière des solutions face aux injonctions paradoxales du management « moderne ». Un des ces paradoxes met en tension d'une part l'injonction à l'autonomie et à la prise d'initiatives, d'autre part un plus fort contrôle du travailleur par l'intensification et par l'obligation d'adhérer aux règles de l'entreprise. Le choix du travail à domicile permet d'échapper – au moins en apparence – à ce contrôle. Si l'intensification est toujours présente, elle n'est pas ressentie de la même manière. Le travail à domicile permet aussi d'être « au service de » et non pas « aux ordres de » et représente une réactualisation de la « *logique de l'honneur* » par laquelle les individus ont « *une conception exigeante des responsabilités [...] sans attendre qu'une autorité quelconque les en ait chargés* ». La logique de l'honneur « *est riche de devoirs exigeant d'être remplis au-delà de toute obligation légale ou contractuelle et de toute sanction formelle menaçant celui qui s'y dérobe* » (D'Iribarne, 1989 : 58). Elle rejoint en cela certaines caractéristiques sociologiques attribuées aux cadres français, liés historiquement à leur patron par une relation de loyauté et ayant constitué, au XX^e siècle, le noyau dur du salariat de confiance (Bouffartigue, 2001). L'hypothèse selon laquelle le télétravail à domicile devient une situation de refuge pour une partie des cadres, aujourd'hui déstabilisés par la fin d'une relation de confiance, mériterait d'être explorée.

BIBLIOGRAPHIE

- Akyeampong, Ernest B. et Richard Nadwodny (2001). Évolution du lieu de travail : le travail à domicile, *L'emploi et le revenu en perspective*. Vol 2, n° 9, septembre, pp. 33-46.
- Alix, Pascal (2001). Le télétravail à domicile n'est pas un travail à distance comme un autre, *Cahiers du DRH*. N° 49, 21 décembre.
- Baudelot, Christian et Michel Gollac (2003, sous la direction de). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris : Fayard. 333 p.
- Boltanski, Luc (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris : Éditions de Minuit. 523 p.
- Boltanski, Luc et Eva Chiapello Eva (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard. 843 p.
- Bouffartigue, Paul (2001). *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris : La Dispute. 245 p.
- Boulin, Jean-Yves et Ulrich Mückenberger (2002). *La ville à mille temps*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube. 221 p.
- Caisse des dépôts et consignations (2003). *Travail, réseaux et territoires : repenser le télétravail ?*, Paris : la Documentation française, 162 p.
- Coutrot, Thomas (2004). Le télétravail en France, *Premières synthèses, premières informations*, DARES. N° 51-3, décembre, pp. 1-4.
- Foucault, Michel (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris : Gallimard, 360 p.
- Guigou, Jean-Louis (1998), *Télétravail, téléactivités : outils de valorisation des territoires*, Paris : la Documentation française, 140 p.
- Haicault, Monique (1998). *Travail à distance et /ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires*, Aix-en-Provence : LEST. 43 p.
- Iribarne, Philippe D' (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil. 286 p.
- Laffitte, Pierre et René Trégouet (2002). *Les conséquences de l'évolution scientifique et technique dans le secteur des télécommunications. Rapport d'information 159*, Paris : Sénat, Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. 98 p.
- Lallement, Michel (1990). *Des PME en chambre. Travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris : L'Harmattan. 272 p.
- Lautier, François (1999). *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*, Toulouse : Éditions Octarès. 334 p.
- Linhart Danièle (2001). La question de la confiance dans les relations de travail, in Jeannot Gilles et Pierre Veltz (Ed.), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, pp. 243-254.
- Paoli, Pascal et Damien Merllié (2001). *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. 72 p.
- Pillon, Thierry (1995). Discontinuité et continuité des espaces de travail, *Futur antérieur*. N° 30-31-32, pp. 51-64.

Ray, Jean-Emmanuel (2001). *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris : Éditions Liaisons (deuxième édition). 269 p.

Rey, Claudie et Sitnikoff Françoise (2004). Les technologies de l'information et de la communication. Les nouveaux espaces-temps de la ville et du travail, *Esprit critique*. Vol n° 6, n° 3, pp. 1-11.

Santerre, Lise (1994). Les nouvelles pratiques professionnelles à la maison : à la recherche d'une plus grande flexibilité, *Terminal*. N° 66, pp. 1-8.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, CEFRIO. 73 p.

Scott, Joan W. (1990). « "L'ouvrière, mot impie, sordide"... Le discours de l'économie politique française sur les ouvrières 1840-1860 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 83, pp. 2-15.

Schneider, Bertrand et Rosensohn Nicole (1997). *Télétravail, réalité ou espérance ?*, Paris : PUF, 178 p.

Stroobants, Marcelle (1993). *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles. 383 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, CEFRIO, 73 pages.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec-Toulouse, Presses de l'Université du Québec et Octarès, 355 pages.

Waquet, Philippe (1998). En marge de la loi Aubry : travail effectif et vie personnelle du salarié, *Droit social*. Décembre, pp. 963-969.

NOTES

1. Un nouvel accord-cadre signé le 16 juillet 2002 par de nombreux partenaires sociaux européens confirme les dispositions antérieures (égalité de traitement des télétravailleurs et des autres salariés, réversibilité et caractère volontaire du travail à domicile, droit de regard de l'employeur...) en les élargissant à d'autres secteurs que le commerce.
2. La méthodologie de recherche sera présentée au point 1.4.
3. Souligné par nous.

RÉSUMÉS

Le travail à domicile est une organisation ancienne. Il se décline dans une série d'activités salariées ou indépendantes, réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Le télétravail à domicile, basé sur l'utilisation de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication, en représente un aspect moderne. Il redéfinit les frontières spatio-temporelles qui ont fortement structuré le monde du travail. Obligeant souvent à une forte implication, valorisé pour la liberté et la créativité, questionnant la séparation des sphères professionnelle et privée, le télétravail à domicile, lorsqu'il est pratiqué par des populations

qualifiées et amatrices d'autonomie, peut être considéré comme emblématique des transformations contemporaines du rapport au travail et du rapport à l'emploi. Cette thématique mêle des enjeux transversaux et nous interroge sur l'évolution des modes de vie, sur de nouvelles figures de l'autorité et sur de nouvelles formes de recherche du bonheur au travail.

Home work is an old type of organization. It corresponds to many activities which are salaried or independent and which are realized partially or entirely in domestic space. Home telework, using ICT, represents a modern form of home work. It changes space-time frontiers which have traditionally characterized work organization. It can require a strong implication, it can bring freedom and creativity, it questions the frontiers between work and non work: home telework, concerning qualified people who want autonomy, can be regarded as a symbol of contemporary transformations of work and employment. These themes question us about new ways of life, about the evolution of authority, and about happiness in working life.

INDEX

Mots-clés : télétravail, domicile, travail – hors travail, autorité

Keywords : telework, home, work and non work, authority

AUTEURS

CLAUDIE REY

Université François-Rabelais de Tours, Département de sociologie, 3, rue des Tanneurs 37000
Tours, France. UMR 6173 CITERES CNRS – Université François-Rabelais, Centre de recherche Ville
Société Territoire (VST), 02-47-36-65-45, rey@univ-tours.fr

FRANÇOISE SITNIKOFF

Université François-Rabelais de Tours, Département de sociologie, 3, rue des Tanneurs 37000
Tours, France. UMR 6173 CITERES CNRS – Université François-Rabelais, Centre de recherche Ville
Société Territoire (VST), 02-47-36-65-45, sitnikoff@univ-tours.fr

Travail à distance et représentations du collectif de travail

Remote Work and Representations of Collective Work

Jérémie Rosanvallon

Introduction

Le travail à distance et ses ambiguïtés

- 1 Le travail à distance se développe, mais que produit-il ? Parallèlement à l'établissement d'organisations en réseau, de plus en plus de salariés sont amenés à réaliser une partie de leurs activités avec d'autres salariés, situés dans d'autres services, d'autres organes de l'entreprise [Bercot, Coninck, 2003]¹[Dodier, 1995] [Périlleux, 1997] [Veltz, 2000] [Boltanski & Chiapello, 1999]. Cette distance semble bien souvent se poser en obstacle au travail collectif. Nombre de sociologues analysent, en effet, la coopération, les apprentissages, dans leur ancrage dans la co-présence². Qu'il s'agisse de décrire le travail d'équipe par la construction de « l'attention distribuée » [Joseph, 1994]³, une « communauté de parole » [Lacoste, 2000⁴], ou d'une « identité » [Sainsaulieu, 1977], les moments de co-présence des individus se posent toujours comme une donnée incontournable. Car plus globalement, la présence physique des individus est l'une des propriétés fondamentales des interactions [Goffman, 1975], l'ôter reviendrait à les amputer. D'une manière générale, on a ainsi tendance à considérer que la distance rend le travail collectif difficile, qu'elle est un frein non seulement à une coordination efficace entre salariés, mais aussi à une intégration des équipes de travail, au partage des informations, au transfert des compétences. Si la distance pose des problèmes opérationnels, elle n'est pas pour autant un obstacle systématique à la construction d'une activité collective.

- 2 Toutefois, il ne s'agit pas d'établir une règle générale sur toutes les situations de travail distant, tant elles sont diverses [Bailly, Blanc, Dezalay, Peyrard, 2002]. Par travail à distance, nous entendons principalement les situations dans lesquelles des équipes de salariés doivent coordonner leur activité tout en étant physiquement éloignés⁵. On distingue ainsi la proximité physique et la proximité communicationnelle, c'est-à-dire les possibilités de communication entre salariés. Nous pensons ici principalement aux messageries électroniques, logiciels « groupware » ou de gestion qui sont de plus en plus présents dans l'activité [SESSI, 2003, 2005] [Bigot, CREDOC, 2001], mais aussi au téléphone ou au fax. La distance peut, par ailleurs, prendre deux autres formes. La première est professionnelle : les salariés distants géographiquement exercent des métiers différents, mobilisent d'autres compétences. La deuxième est organisationnelle : les salariés font partie de services différents [Bercot, Coninck, 2003], ont donc des statuts différents, des objectifs, des consignes parfois divergents.
- 3 La thèse que nous défendons ici est que le travail à distance ne détruit pas les collectifs de travail mais les fait exister de façon paradoxale, sur un mélange de malentendus et d'apprentissages localisés. Le collectif de travail repose les perceptions, les représentations et les interprétations que les salariés se font de leur travail et du travail collectif, représentations construites sur les relations de confiance et sur les expériences de travail partagées.
- 4 Nous montrerons ainsi d'abord que le travail à distance entretient l'unité du collectif parce que les malentendus, les divergences entre les salariés sont très souvent masquées. Les outils de gestion et de communication permettent d'échanger des informations nombreuses et précises et relient les salariés les uns aux autres en permanence. Mais cette efficacité est elle-même porteuse d'effets pervers et notamment de surcharge d'informations et d'interactions. L'usage des systèmes d'information et de communication tend ainsi vers une restriction du contenu des échanges entre salariés et vers une segmentation du réseau d'échanges, afin de limiter les effets de surcharge. Dès lors, une grande partie des désaccords entre salariés passent inaperçus. De façon paradoxale, les salariés ont alors le sentiment de mieux se comprendre qu'ils ne se comprennent effectivement. La représentation du collectif comme homogène repose ainsi en grande partie sur des malentendus.
- 5 Nous montrerons ensuite que le travail à distance renforce la répartition des rôles et des compétences au sein du collectif de travail, en s'appuyant davantage sur un jeu d'attentes réciproques que sur une répartition des composantes de l'activité. Alors que le travail de coordination à distance est souvent basé sur une division des rôles et des compétences, on constate que les salariés impliqués sont généralement capables de se prononcer sur des domaines d'expertise qui ne sont normalement pas les leurs. Les acteurs peuvent faire appel à des compétences variées mais le travail à distance implique une répartition des rôles. Les divisions opérées par les systèmes d'information amènent les interactions à se baser sur des jeux d'anticipations et d'attentes. On s'attend à ce que les autres salariés s'en tiennent au rôle qu'on pense qu'ils doivent jouer, au discours qu'ils sont supposés tenir.
- 6 Enfin, nous montrerons que des apprentissages localisés et l'instauration de zones de confiance permettent de soutenir le travail collectif. Lorsque les salariés ont des relations répétées, ils apprennent à comprendre, interpréter et anticiper les réactions de ceux avec qui ils sont en contact répété. Ils peuvent aussi évaluer la qualité du travail réalisé. Ces relations privilégiées servent de repères aux relations de travail. Étant donné que ces

apprentissages sont fondés en partie sur des représentations, on ne peut les distinguer totalement des malentendus qui parcourent l'activité collective.

Présentation du terrain d'enquête

- 7 Cet article se fonde sur les résultats d'une enquête menée dans une grande entreprise de matériaux de construction. L'entreprise produit principalement du plâtre et des matériaux de doublage. Ses clients sont principalement des négociants en matériaux de construction et non les entreprises utilisatrices des produits. L'étude a plus précisément porté sur la gestion des commandes de produits hors catalogue, ou hors-standards. Par définition, ces produits sont très variés et l'entreprise n'est pas sûre de pouvoir répondre à ces demandes. Certains de ces produits ne sont que des variantes de produits standards, d'autres sont plus originaux. Alors que pour les produits standards, les procédures de commandes sont très standardisées, la gestion des produits hors-catalogues appelle la mobilisation de plusieurs catégories de salariés, afin de déterminer si l'entreprise peut et veut répondre à la demande et dans quelles modalités. Il s'agit ainsi de définir la « la faisabilité » et « l'enjeu »⁶ d'une commande.
- 8 Le nombre relativement important⁷ de demandes de produits hors standards a amené l'entreprise à organiser leur gestion. Il ne s'agit donc pas d'une activité de gestion de projet⁸, dans la mesure où le processus est standardisé. La procédure est pensée autour d'une division des rôles. Cinq catégories de salariés sont impliquées, correspondant à cinq services de l'entreprise. Les assistantes commerciales (première catégorie d'acteurs) reçoivent la demande de leurs clients⁹. Après avoir identifié cette demande comme hors-standards, elles la transmettent à l'équipe logistique. Cette dernière joue en partie le rôle de coordonnateur. Les assistants logistiques (deuxième catégorie) commencent ainsi par faire suivre la demande aux assistants techniques (troisième catégorie). Ceux-ci jugent de la pertinence technique et légale de la demande (si elle est conforme à une réglementation). Les assistants logistiques récupèrent alors le dossier et consultent le responsable marketing (quatrième catégorie) de la gamme de produits concernée pour savoir s'il accepte de répondre à cette demande, dans les quantités données et pour un client donné. Si tous les avis convergent vers une réponse positive, les assistants logistiques cherchent alors une usine (cinquième catégorie) pour produire la commande et étudier un délai de livraison. Une fois tous les paramètres de la commande stabilisés, l'assistant logistique en charge du dossier transmet à l'assistante commerciale toutes ces données et celle-ci informe à son tour son client. Bien entendu, cette présentation reste schématique et ne détaille pas les inévitables allers et retours, négociations entre les acteurs.
- 9 Les salariés sont situés dans des bureaux, des bâtiments différents et la messagerie électronique est l'outil principal de coordination. Même lorsqu'ils sont dans un même bâtiment, les différentes équipes se voient peu et se parlent rarement autrement que par les systèmes d'information et de communication. Chacun se perçoit néanmoins comme étant intégré dans une chaîne de coordination impliquant les autres catégories de salariés. Il y a, par ailleurs, un flou constant autour des termes de la coordination, et surtout autour des termes de « faisabilité » et « d'enjeu ». Ils ont, en effet, une pluralité de sens mais les salariés ne mobilisent pas toujours les mêmes au même moment et ne les hiérarchisent pas de la même façon. La faisabilité résume tous les paramètres concrets de ce que l'entreprise peut proposer : Est-ce techniquement réalisable ? Y a-t-il un produit

standard de substitution ? Quelle usine fabriquera le produit ? Dans combien de temps pourra-t-on le livrer ? S'agit-il d'un produit dont on souhaite lancer ou stopper la production ? L'« enjeu » renvoie aux critères utilisés pour évaluer la faisabilité marketing. Il faut ainsi voir si, pour un client donné, une quantité donnée, l'entreprise a intérêt à répondre à la demande. Pour cela, les salariés se réfèrent aux quantités demandées, aux chantiers, aux commandes et aux clients qui seront potentiellement conquis par l'offre de produits hors standard. Certains privilégient souvent un sens plutôt qu'un autre. Mais ces sens ne sont jamais figés et peuvent varier d'un moment à un autre, d'un acteur à un autre, quelle que soit sa position dans l'organisation. Il y a ainsi, autour de ces termes, un grand flou qui affecte la coordination entre les salariés, et surtout, ce flou n'est jamais totalement exprimé, explicité.

- 10 L'enquête a duré quatre mois, de février à juin 2005, et a principalement été réalisée par entretiens et observations des différentes catégories de salariés sur leur poste de travail. Nous avons aussi reconstitué des « histoires », retraçant le cheminement d'un dossier, en nous basant d'abord sur la totalité des courriers électroniques échangés puis en menant des entretiens avec les personnes concernées.

Le travail à distance masque et maintient les divergences d'interprétation des termes de « faisabilité » et d'« enjeu », ce qui entretient l'impression d'homogénéité du collectif

- 11 La distance physique et la proximité communicationnelle conduisent à des échanges restreints qui masquent les malentendus entre les salariés et les divergences d'interprétation de la faisabilité et des enjeux. En effet, les risques de surcharge d'informations et d'interactions conduisent les salariés à limiter la longueur, le contenu de leurs messages ainsi que les échanges collectifs. Cela laisse beaucoup de zones d'ombres et de sous-entendus propices aux malentendus. Nous rejoignons ici la thèse de Michel Berry selon lequel « les instruments mobilisés dans la gestion constituent un élément décisif de la structuration des situations et qu'ils engendrent souvent mécaniquement des choix et des comportements échappant aux prises des volontés des hommes, parfois même à leur conscience » [Berry, 1983, p. 3]. Les usages¹⁰ de la messagerie électronique expliquent ainsi une large part de la constitution du collectif de travail.

La messagerie électronique surcharge l'activité

- 12 La messagerie électronique facilite les échanges mais peut aussi engendrer une surcharge d'activités [Assadi, Denis, 2003] [Kakihara, Sørensen, 2002]. Elle permet aux salariés de rester joignables par un grand nombre d'interlocuteurs où qu'ils soient, de gérer une quantité importante de travail et de transmettre de nombreuses informations en un temps restreint [Assadi, Denis, 2003] [Bailly, Blanc, Dezalay, Peyrard, 2003]. La facilité d'usage tend rapidement vers une multiplication des informations et des échanges. Il y a là une relation quasiment mécanique : plus les salariés sont connectés, plus il leur est simple d'envoyer un message et plus ils s'en envoient [Kakihara, Sørensen, Wiberg 2002]. Dans l'entreprise étudiée, la mise en place de la messagerie permet de gérer l'activité de

manière plus efficace, mais dans le même temps, elle isole les salariés et les rivent, les postent à leurs écrans.

- 13 « Les assistantes commerciales faisaient la queue à l'entrée de mon bureau. Il y en avait en larmes, elles attendaient là, moi j'en pouvais plus, ça prenait des heures. [...] Enfin tu vois Lotus¹¹ ça a été un soulagement, on pouvait traiter les dossiers à un meilleur rythme » (ancien assistant logistique)
- 14 « On n'a pas vraiment la possibilité de connaître les autres gens de toute façon. On est toute la journée devant l'écran, au téléphone, on ne bouge pas » (assistante commerciale)
- 15 Il semble s'opérer une substitution : la messagerie allège l'activité, mais isole les différentes catégories de salariés. Les assistantes commerciales ne doivent plus patienter devant le bureau des assistants logistiques, mais elles les connaissent moins. Les risques de surcharge sont flagrants : certains jours, près de 150 courriels transitent dans une journée par la boîte de réception d'une assistante logistique. D'une façon plus générale, on remarque que même des salariés dont les bureaux sont proches ne communiquent quasiment que par messagerie. La proximité communicationnelle renforce la distance physique. Par exemple, les assistantes commerciales sont réparties par groupes de quatre dans un « espace ouvert » (elles sont une trentaine au total). Les échanges entre assistantes sont limités aux groupes de co-présence immédiate, c'est-à-dire ceux qui sont à portée de voix et de vue, et les interactions avec les autres groupes d'assistantes, en dehors de la messagerie, sont extrêmement rares. De même, les assistantes techniques sont situées en bordure de cet « espace ouvert », mais les interactions physiques avec les assistantes commerciales sont quasiment inexistantes.

Le travail par messagerie limite le contenu des échanges entre salariés

- 16 Face aux risques de surcharge d'information et de messages, les salariés font ce qu'ils peuvent pour limiter les échanges, notamment en réduisant leur contenu. Non seulement il semble souvent plus simple et plus rapide de s'envoyer un email que d'aller se parler, de plus, les messages se limitent la plupart du temps à des formes de communication minimales. Les salariés se demandent : « votre accord svp » « votre avis sur faisabilité »¹². Les réponses sont toutes aussi laconiques : « OK », « pas faisable ». Dès lors, les raisons qui motivent les réponses restent, la plupart du temps, masquées. La proximité communicationnelle ne reconstruit donc pas la visibilité de l'activité.
- 17 Des malentendus ou des désaccords peuvent alors facilement se glisser dans la communication sans qu'ils soient réellement perçus. En suivant une demande précise, rejetée par les assistants techniques, nous avons pu voir que les assistants logistiques pensaient que les assistants techniques avaient consultés le client final afin de connaître l'utilisation du produit et que c'est cela qui motivait le refus. Mais, en entretien, les assistants techniques ont expliqué leurs refus par la faiblesse des quantités demandées. Cet écart n'était pas apparu dans les échanges et les salariés ne le virent pas. Paradoxalement, ils pensaient se comprendre lorsqu'ils s'interrogeaient sur la faisabilité d'un produit, le terme de « faisabilité » ne leur semblant alors pas si ambigu. L'usage du courrier électronique masque effectivement ces ambiguïtés et les divergences qui peuvent survenir autour de ce terme, maintenant l'illusion que chacun s'accorde sur sa définition.

- 18 Cet effet est renforcé par le fait que les salariés n'ont globalement pas le temps d'aller vérifier toutes les informations qui leur parviennent. Ils ne peuvent pas remettre en cause chaque information qui leur est transmise, faute de temps pour les vérifier toutes. Il n'y a donc pas de confiance aveugle à l'égard du collectif. Certains sont conscients des malentendus qui peuvent parfois se glisser, mais du moment qu'ils restent invisibles, ils ne peuvent que supposer que la coordination entre salariés reste efficace ou du moins agir comme si c'était le cas. Finalement l'indétermination même des termes facilite « l'accord » entre les individus sans qu'ils se posent trop la question du contenu même de cet accord. Cette incertitude permet à chacun de garder une marge de manœuvre tout en assurant une coordination relativement efficace. L'incertitude est autant source de jeux de pouvoir et d'oppositions [Crozier, 1963], que d'une harmonisation du travail collectif.

Le travail par messagerie électronique masque les malentendus car il conduit à filtrer les interlocuteurs

- 19 De même que les salariés limitent d'eux-mêmes le contenu de leurs échanges, les risques de surcharge de l'activité conduisent à user modérément des fonctions « copie » et « répondre à tous » des messageries électroniques. Ceux qui le font « abusivement » sont rappelés à l'ordre.
- 20 « Pourquoi elle m'envoie ça ? ! J'ai pas besoin de savoir ça moi ! » (Assistante logistique)
- 21 Tout au long de la gestion des produits hors standards, les échanges sont ainsi principalement basés sur des interactions dyadiques. Pendant la durée de notre étude, nous n'avons observé aucun message collectif s'adressant à tous les salariés impliqués. Au mieux, un seul destinataire était en copie. Tout le monde n'est donc pas tenu au courant de l'avancement d'un dossier en temps réel.
- 22 Encore une fois, les divergences entre salariés sont masquées. Étant donné que les salariés voient peu ce que font leurs collègues, qu'ils ne peuvent pas « laisser traîner une oreille » [Jospheh, 1994], il ne leur est pas possible d'intervenir dans leur activité pour exprimer leur désaccord. Comme le dit une assistante commerciale, le processus est « transparent », non pas parce qu'il est limpide, mais parce que son déroulement est invisible. Reprenons l'exemple précédent de la demande rejetée par le service technique sur des motifs commerciaux et non sur des motifs techniques. Suite au refus du service technique, le responsable marketing concerné n'est pas consulté, ni même informé de l'existence de la demande. Il ne lui est donc pas possible d'exprimer son point de vue sur le produit.
- 23 Le peu de visibilité des conséquences des désaccords explique, en dernier lieu, que les divergences d'interprétations de la faisabilité et des enjeux, ainsi que les malentendus qui y sont liés restent globalement mal perçus. Par exemple, les responsables marketing ne sont pas toujours informés de la vente d'un de ces produits et ces ventes ne sont pas visibles immédiatement. Le responsable peut ne les voir qu'un an plus tard lorsqu'il établit le bilan de sa gamme de produit. À ce moment, les commandes sont difficiles à pister et à situer dans leur contexte originel. Le bilan des ventes des produits hors standard est donc difficile à faire et les responsables ne peuvent pas toujours déceler les ventes qu'ils auraient désapprouvées. Le manque de visibilité sur l'activité réelle joue un rôle dans le maintien des malentendus.

- 24 Les divergences de représentation de l'activité entre les salariés sont donc maintenues dans le travail à distance, parce qu'elles sont en grande partie masquées. Les salariés ne perçoivent pas réellement les malentendus qui parcourent le processus de gestion des produits hors-standard. La distance physique empêche les salariés de se tenir au courant de l'activité des autres. Et paradoxalement, la proximité communicationnelle, la forte interconnexion des individus, produit des échanges au contenu restreint qui renforcent les effets de la distance physique. Il ne s'agit pas de dire que l'intégralité de l'activité repose sur des malentendus, des divergences d'interprétation qui ne sont jamais exprimés. L'ambiguïté des termes de « faisabilité » et « d'enjeu » qui guident l'activité collective reste mal perçue et affecte peu la représentation collective de travail.

Le travail à distance renforce la répartition des rôles et des compétences au sein du collectif de travail

- 25 Dans le cadre du travail à distance, les salariés connaissent peu le détail de l'activité des autres catégories de salariés avec lesquels ils sont amenés à collaborer. De même qu'ils ne voient pas toujours leurs points de divergences, il apparaît que, d'un service à l'autre, les compétences mobilisées ne sont pas toujours si éloignées qu'il y paraît. La répartition des rôles et des compétences le long du processus de coordination est alors en partie basée sur la représentation que s'en font les salariés.

Les salariés sont parfois plus proches les uns des autres qu'il ne leur semble

- 26 Nous avons vu que les salariés peuvent parfois tenir un discours qui n'était pas celui qui était attendu. Par exemple, lorsqu'on les interroge sur la « faisabilité » d'un produit, les assistants techniques peuvent donner un avis basé sur des arguments marketing, mais sans forcément les expliciter. Nos entretiens ont ainsi révélé que les discours et les compétences mobilisés par les services techniques et marketing sont souvent très proches. Plus précisément, les assistants techniques mobilisent aussi bien des arguments techniques que des arguments marketing pour juger de la « faisabilité » d'une demande. Cela s'explique souvent par les expériences et les parcours individuels. Dans le cas du service technique, le chef d'équipe a été responsable marketing par le passé. Dès lors, lorsqu'ils reçoivent une demande de produits hors standard, les assistants techniques peuvent en parler avec leur chef d'équipe. Ils ont ainsi appris à mobiliser des arguments propres au marketing. De même, les responsables marketing mobilisent des arguments marketing, mais aussi des arguments techniques. La plupart d'entre eux ont, en effet, une longue expérience dans l'entreprise et ont quasiment tous travaillé en usine.
- 27 Les salariés n'ont pas nécessairement des conceptions des enjeux et de la faisabilité opposées les unes aux autres. Mais tout comme les points de divergences, ces similitudes entre les services impliqués dans la gestion des produits hors standard sont mal perçues. La proximité entre les services techniques et marketing est peu visible car les deux services communiquent peu entre eux, le contenu de leurs messages laisse peu transparaître les arguments qu'ils mobilisent. Comme nous l'avons vu, les salariés gardent une vision du collectif basée sur une division des rôles et des compétences.

Les rattrapages de l'activité confortent la répartition des rôles

- 28 Il arrive cependant que l'écart entre ce que les salariés font et ce que les autres pensent qu'ils font soit mis en lumière. Pour revenir au cas des assistants techniques, les assistants logistiques constatent parfois qu'ils utilisent des arguments marketing.
- 29 Prenons un exemple¹³ :
- 30 Assistant logistique : « Votre avis svp ? »
- 31 Assistant technique : « Vu avec [agent commercial], en fonction de la quantité on interrogera l'usine. « Il se renseigne de la quantité et rappelle l'assistante ».
- 32 Assistant logistique : « Ok merci. Mais au niveau technique, y a t'il un intérêt ? »
- 33 Assistant technique : « À priori non »
- 34 Il y a bien des moments où les salariés voient qu'il y a un décalage entre la réponse attendue et la réponse donnée. L'assistante logistique constate ici l'écart entre l'argument mobilisé (argument marketing) et l'argument attendu (technique) et l'invite à mobiliser le dernier plutôt que le premier. Dans ce cas là, l'assistante logistique demande par la suite à l'assistante commerciale de substituer la commande de hors standard par du standard ; le hors standard n'étant pas justifié techniquement. Il y a donc un réajustement de l'activité des assistants techniques par rapport au rôle que les assistants logistiques pensent qu'ils devraient avoir. L'assistant logistique ignore l'avis de l'assistant technique, tant qu'il ne correspond pas à ce qu'il attend. La capacité des assistants techniques à donner des avis proches de ceux du marketing ne mène donc pas vers des échanges transversaux et n'est pas interprétée comme une capacité en tant que telle, mais plutôt comme une simple déviation par rapport à leurs rôles.
- 35 Les moments de rattrapages des malentendus vont dans le sens d'un rétablissement des rôles de chacun dans la procédure. Lorsque l'on constate que des salariés ne tiennent pas le rôle qu'ils devraient tenir, un rappel à l'ordre s'opère. Les assistants logistiques s'arrangent ici pour que les services consultés épousent le rôle qu'ils sont supposés jouer dans la procédure de traitement des produits hors standard. Dans le travail à distance, les salariés se comprennent d'autant mieux que les rôles et les compétences sont répartis entre eux. Cela rend le travail collectif plus intelligible par tous car la place de chacun semble plus claire.

Les conflits surviennent par des circuits détournés

- 36 Nous avons, jusqu'à maintenant, peu abordés les conflits qui peuvent éclater lors de la gestion des produits hors standard. Cela tient en partie au fait que la combinaison de distance physique et de proximité communicationnelle a tendance à minimiser les points de divergence entre salariés et à appuyer la répartition des rôles et des compétences. La procédure se déroule alors généralement sans heurts, mais non sans malentendus ; des rattrapages étant par ailleurs possibles.
- 37 Les remises en cause apparaissent principalement avec des acteurs périphériques et, notamment, les agents commerciaux. Ceux-ci sont chargés de démarcher les clients sur le terrain. Lorsqu'une demande de produits hors standards est refusée, il peut arriver que le

client s'en plainte à son agent commercial. Celui-ci peut alors tenter de faire accepter la demande, en apportant des éléments nouveaux qui permettront de réévaluer l'enjeu (mise en valeur de l'importance du client, du nombre de plaques de plâtre qu'il pourrait commander). La procédure classique est alors bouleversée ; assistants logistiques, commerciaux, techniques, responsables marketing et usines commencent à décrocher leur téléphone et à débattre de ce cas. On sort des cadres habituels, car l'agent commercial n'a pas de messagerie, ne peut communiquer que par téléphone. Ces cas restent cependant peu fréquents, car ils engendrent une perturbation importante de l'activité.

- 38 La remise en cause de la procédure de consultation provient donc de l'extérieur, d'un acteur qui n'est pas supposé intervenir et qui n'est pas relié aux autres par les mêmes moyens de communications. Ceux qui sont potentiellement intéressés ne sont pas tous associés à cette procédure. On comprend alors que les débats et les oppositions soient peu marquées. Il n'y pas de remise en cause du travail collectif par les membres de ce collectif, mais par des acteurs extérieurs et le conflit ou le débat se cristallise autour de cet acteur extérieur, sans opposer directement les salariés impliqués dans la procédure.
- 39 Le travail à distance renforce donc la répartition des rôles et des compétences à l'intérieur du collectif de travail parce qu'il masque les points qui rapprochent les différentes catégories de salariés et que les rattrapages et ajustements vont dans le sens de la séparation des rôles et des compétences. Les produits hors-standards donnent rarement naissance à des débats entre les personnes impliquées dans la procédure. Ce n'est que dans les cas où un acteur extérieur intervient que les conflits prennent vraiment forme, et celui-ci prend forme en dehors des procédures normalement établies, en sortant des usages habituels de la messagerie électronique.

Le travail à distance, lorsqu'il donne lieu à des interactions répétées, permet la mise en place de la confiance et de l'apprentissage entre salariés

- 40 Le travail à distance permet, dans certains cas, de créer des espaces de coopération et d'apprentissages entre salariés. La proximité communicationnelle permet, en effet, à certains acteurs d'avoir des échanges réguliers et répétés. Cela permet d'effectuer les ajustements nécessaires pour asseoir le travail collectif. Mais ces apprentissages restent basés sur des anticipations et des représentations. Ils sont finalement peu éloignés des malentendus qui traversent l'activité collective. On ne peut donc les penser de façon distincte.

Apprentissages à distance et interactions répétées

- 41 Les contacts entre salariés ne sont pas homogènes. Certains s'écrivent, se téléphonent plus souvent que d'autres. Par exemple, assistants logistiques et assistants commerciaux travaillent sur des zones spécifiques du pays. Ceux qui travaillent sur une même zone sont ainsi plus souvent en relation qu'avec d'autres. De même, certains responsables commerciaux, le responsable des produits de doublage notamment, sont plus sollicités que d'autres car leurs gammes de produits reçoit plus de demandes de produits hors standards que les autres. Les contacts réguliers et répétés permettent aux salariés

d'apprendre à connaître leurs activités respectives. Nous avons ainsi pu observer que les assistants logistiques répondent directement à certaines demandes transmises par des assistantes commerciales. Il leur arrive d'accepter des commandes pour certains clients, sans chercher à obtenir d'autres avis. Ils savent que, pour ce client, le marketing va sans aucun doute accepter la demande. Dès lors, ils filtrent les commandes adressées par ce client, sans consulter le marketing ou le service technique et ils envoient une réponse positive à l'assistante commerciale.

- 42 « Il y a des clients, on les a déjà livrés [...]. Pas besoin de reconsulter. Souvent le client tu le reconnais, tu vois que ce n'est pas n'importe lequel, qu'on lui donne du [hors-standard] comme ça régulièrement [...] Si on a commencé à livrer un négoce sur certains produits [hors-standard], on continue. Dans ce cas, ce n'est pas forcément la peine de rappeler [le responsable marketing] et [le service technique] à chaque fois, ce sont même ces derniers qui vont demander à arrêter d'être appelés » (assistant logistique)
- 43 Les assistants logistiques sont ainsi capables de savoir si le responsable marketing allait ou non accepter une demande. Il s'agit en fait principalement des cas qui relient les assistants logistiques aux responsables marketing qui sont le plus souvent associés à la gestion des hors standard, en l'occurrence celui qui a la charge des matériaux de doublage. L'assistant logistique a pu reconnaître le client car il a plusieurs fois été en contact avec le responsable marketing à son sujet, pour des produits similaires. On n'observe donc pas ce type de filtre pour tous les gros clients, mais seulement pour ceux où il y a des interactions répétées entre les différents salariés. Le responsable marketing confirme d'ailleurs ce point, en disant qu'il ne souhaite pas être contacté à chaque fois pour les mêmes choses.
- 44 Les interactions répétées entre individus précis permettent à chacun de se faire une idée de l'activité de l'autre. Dans le cas des interactions répétées, la proximité communicationnelle ne joue donc pas dans le sens de la distance physique. Même si les salariés sont physiquement distants, ils apprennent à se comprendre. Cela explique que la communication soit parfois limitée et que tous les services ne soient pas constamment consultés. Les interactions répétées permettent aux salariés de se comprendre sans toujours avoir à développer leurs échanges, car ils savent lire entre les lignes, interpréter leurs échanges. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille opposer ces moments d'apprentissages et les malentendus et désaccords qui parsèment l'activité.

Des apprentissages ou des malentendus ?

- 45 En effet, les interactions, même lorsqu'elles sont répétées s'inscrivent toujours dans le même cadre communicationnel. Les apprentissages se fondent sur l'interprétation d'une répétition. Par exemple, les assistants logistiques savent que pour tel type de produit, avec telles quantités, il y a de très grandes chances pour que tel responsable marketing refuse de s'occuper du produit. Le savoir est donc quasiment « statistique », dans le sens où il se base sur une perception de la répétition. Les individus peuvent changer leurs anticipations, s'ils constatent que trop d'erreurs sont commises, mais comme nous l'avons vu, les erreurs ne sont pas toujours visibles. Une partie de ces apprentissages est ainsi basée sur des malentendus, ou sur des interprétations qui n'ont pas encore été réajustées.
- 46 Par exemple, nous avons pu observer un cas où un responsable marketing apprend de manière détournée qu'un produit hors standards a été vendu à son insu, alors qu'il se

serait opposé à cette vente. Immédiatement, il exprime son mécontentement à l'assistante logistique qui s'est chargée du dossier.

- 47 Responsable marketing : « Bonjour, c'est un produit hors standard [...] je n'avais pas été consulté et nous voilà devant une commande ferme avec un engagement client... !!! »
- 48 Assistante logistique : « À ce client nous avons déjà vendus de ce produit, aussi nous ne pouvons refuser de le lui vendre aujourd'hui, je suis confuse de l'oubli de ma part de te consulter, mais pour ce genre de produit pour lequel (toutes épaisseurs confondues) nous avons des demandes régulièrement, je ne me suis pas posée la bonne question et j'en suis désolée. »
- 49 L'assistante logistique ne l'avait pas consulté, car en voyant le type de produit demandé et le client concerné, elle avait aussitôt pensé que cela ne poserait aucun problème, que le responsable marketing allait accepter la demande car il l'avait déjà fait auparavant. Du point de vue de l'assistante logistique, nous étions là dans une situation où elle avait appris à comprendre et anticiper la réponse de la responsable marketing. Toutefois, cet apprentissage se révèle erroné.
- 50 Responsables marketing et assistants logistiques ne se mettent donc pas toujours explicitement d'accord sur les cas où il faut les consulter et les cas où cela n'est pas nécessaire. Encore une fois, les apprentissages sont ainsi basés en partie sur des interprétations et des anticipations. Ils peuvent donc être erronés. Il y a bien des rattrapages possibles, des moments où les désaccords, les divergences d'interprétation deviennent visibles. Mais, les rattrapages n'ont pas toujours lieu car les apprentissages conduisent les assistants logistiques à ne pas consulter le responsable marketing (pour reprendre le cas précédent). Là encore, les filtres maintiennent les désaccords sur les termes de l'échange et surtout maintiennent le flou autour de ces désaccords. Les relations entre salariés sont souvent incertaines, dans la mesure où ils ne peuvent se surveiller en permanence, opérer des réajustements à tout moment.

Des affinités personnelles aux relations de confiance à distance

- 51 Face aux incertitudes, les affinités personnelles peuvent faciliter les relations. Il arrive, en effet, que certains salariés retrouvent d'anciens collègues au cours de leurs échanges. La coordination peut être, dans ces cas-là, plus simple et plus assurée, car ils savent s'ils peuvent avoir confiance ou non dans ces personnes qu'ils connaissent. Les affinités personnelles elles-mêmes peuvent se créer au cours d'interactions répétées. On voit alors, dans ces cas là, que les salariés échangent plus directement des pratiques, des conseils, des savoirs-faire.
- 52 « Il y en a deux [assistantes commerciales] que je connais depuis 10 ans. [...] La compétence et le résultat du travail, ça crée aussi le feeling. On voit comment fonctionne la personne. Quand on voit que quelqu'un travaille bien, on lui fait confiance, on n'est pas obligé de vérifier à chaque fois tout ce qu'elle fait » (Assistant logistique).
- 53 Les affinités sont donc à la fois le fruit des relations personnelles, mais aussi des relations de travail. Beaucoup de salariés avouent ainsi se sentir très proches de personnes qu'ils côtoient quotidiennement par messagerie ou par téléphone, sans pour autant les avoir déjà rencontrées physiquement. Au travers des interactions répétées, des relations de

confiance se construisent. La confiance joue ici un rôle clef puisqu'elle soutient les relations de travail, les anticipations et les interprétations. Les relations de confiance et d'apprentissages sont ainsi construites sur un mélange d'observation du travail réel et de ses résultats et d'interprétation, de représentation de ce travail.

- 54 « L'assistante, elle, m'écrit « l'entreprise en a déjà commandé » ; moi je lui fais confiance. Elle a fait son travail, elle s'est renseignée, donc je vais pas faire tout le tour, demander à Pierre Paul ou Jacques si c'est possible ». (Assistant logistique)
- 55 Bien entendu, dans certains cas, les salariés ne se font pas pleinement confiance. Les assistants logistiques pensent souvent que l'on ne peut pas faire confiance aux assistantes commerciales parce qu'ils rencontrent fréquemment des problèmes avec elles. Mais ils ne peuvent pas passer leur temps à vérifier leur travail et doivent dans de nombreux cas les croire. Et surtout on constate que l'expression de cette méfiance ne se traduit pas par une défiance généralisée, car il y a toujours des assistantes commerciales en qui les assistants logistique ont confiance. On est ainsi dans une situation où la défiance ne peut être globalisée, elle bloquerait toute l'activité. Pour reprendre la distinction établie par Luhmann [Luhmann, 2000]¹⁴, on distingue la confiance assurée (confidence) de la confiance décidée (trust). La confiance assurée est en partie aveugle, elle ne conçoit pas d'alternatives. La confiance décidée se base justement sur l'incorporation du risque. Dans le cas de notre entreprise, la confiance assurée correspond aux cas où les affinités se construisent. Car dans ces cas précis, les salariés supposent généralement que les autres sont fiables. A l'inverse, lorsqu'ils échangent avec d'autres salariés qu'ils connaissent moins, c'est la confiance décidée qui entre en jeu. Comme l'explique Luhmann, le maintien d'un système social peut ne pas être assuré si l'une des deux formes de confiance fait défaut. Ainsi, les salariés peuvent faire confiance (trust) aux autres car ils peuvent faire reposer leurs représentations sur les relations de confiance assurée (confidence). Les relations de confiance assurée permettent, en effet, de construire un cadre de représentation stable des rôles de chacun, cadre sur lequel les salariés peuvent asseoir la confiance décidée.
- 56 Les relations de travail à distance sont telles que les salariés interprètent les actions des autres, anticipent leurs réponses. Alors que le travail en co-présence rend la co-activité directement visible, la distance physique conduit les salariés à se baser sur des représentations de l'activité des autres. La proximité communicationnelle permet de rendre ces représentations plus ou moins pertinentes. Mais les apprentissages restent fondés sur des représentations et sur la confiance interindividuelle. Apprentissages, confiance, malentendus et divergences de point de vue possèdent ainsi les mêmes fondements.

Conclusion

- 57 Le travail à distance a donc tendance à masquer les divergences entre les individus et favorise une représentation commune du collectif. Cette représentation est basée sur une forte séparation des tâches et des compétences et là encore distance physique et proximité communicationnelle concourent à asseoir cette vision de l'organisation. Paradoxalement, le travail à distance conduit ainsi à une atténuation des représentations des divergences traversant le collectif. Outre le fait que les malentendus et les divergences peuvent être masquées, les apprentissages et les relations de confiance qui se créent expliquent la stabilité du collectif. Le travail à distance n'isole donc pas

nécessairement les individus. Non seulement on observe que des zones d'apprentissages et de confiance sont possibles, dès lors que les interactions sont suffisamment répétées, et de plus les oppositions entre les acteurs sont minimisées. Plus généralement, distance physique et proximité communicationnelle conduisent les salariés à forger des représentations des activités des uns et des autres. Celles-ci peuvent être plus ou moins justes. Des rattrapages, des ajustements sont d'ailleurs possibles, ce qui garantit que les malentendus ne sont pas la règle. Les collectifs de travail à distance sont empreints de cette ambiguïté : les individus peuvent mal se comprendre et bien se connaître ; cette ambiguïté est fondamentale car les relations de travail reposent en grande partie sur des interprétations, des représentations de l'activité des uns et des autres, qui ne sont en fait, jamais directement visibles.

BIBLIOGRAPHIE

- Assadi, Houssem et Denis, Jérôme (2003). « La Messagerie électronique : entre simplicité de l'usage et surcharge », Communication aux IXe journées de sociologie du travail, Paris.
- Bailly Florence, Blanc Martine, Dezalay Thierry et Peyrard Catherine (2002). *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris, L'Harmattan, collection. Logiques Sociales.
- Bailly Florence, Blanc Martine, Dezalay Thierry et Peyrard Catherine, (2003) « La Construction des liens professionnels : éclatement des situations communicationnelles et déplacement des poids de l'interconnaissance et de la confiance », communication aux IXe journées de sociologie du travail, Paris.
- Bencheikroun, Tahar Hakim (2000). Les Espaces de coopération proxémique, dans Bencheikroun, Tahar Hakim et Weil-Fassina, Annie, *Le Travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès.
- Bercot Régine et De Coninck Frédéric (2003). Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne, *Gérer et Comprendre*, N° 72, Paris
- Bercot, Régine et De Coninck, Frédéric (coordonné par) (2005). *L'Univers des services*, Paris, L'Harmattan.
- Berry, Michel (1983). *L'Impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, document du CRG - École Polytechnique, Paris.
- Bigot, Régis CREDOC (novembre 2001). *Baromètre de la diffusion des nouvelles technologies en France*, Collection des rapports, n° 220.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Eve (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Crozier, Michel (1963). *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dodier, Nicolas (1995). *Les Hommes et les Machines*, Paris, Métailié.
- Goffman, Erving (1975). *Stigmate*, Paris, Editions de Minuit.
- Joseph, Isaac (1994). « Attention distribuée et attention focalisée ; les protocoles au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du travail*, n° 4/94, p. 563-585, Paris.

Kakihara, Masao et Sørensen, Carsten (Juin 2002). *Post Modern' Professionals' Work and Mobile Technology*. Working Paper Series n° 114, Departement of Information Systems London School of Economics and Political Science.

Kahikara Masao, Sørensen Carsten et Wiberg Mikael (2002) *Fluid Interaction in Mobile Work*, présenté au First Global Mobile Roudtable, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, Tokyo.

Lacoste, Michèle (2002). « Le Langage et la structuration des collectifs », dans Benchekroun, Tahar Hakim et Weil-Fassina, Annie, *Le Travail collectif*, perspectives actuelles en ergonomie, Toulouse, Octarès.

Luhmann, Niklas (2001). « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », Réseaux, n° 108 – FT R&D / Hermès science publications.

Périlleux, Thomas (1997). *Le travail des épreuves, dispositifs de production et formes de souffrances dans une entreprise industrielle*, Thèse de Doctorat, École de Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

Sainsaulieu, Renaud (1977). *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SESSI (décembre 2003). « Les Technologies de l'information et de la communication. En marche vers l'entreprise numérique », *Le 4 Pages des statiques industrielles*, n° 184.

SESSI (janvier 2005). « L'Utilisation des TIC dans les entreprises. L'industrie et les services plus « branchés » que le commerce », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 201.

Veltz, Pierre (2000). *Le Nouveau monde industriel*, Gallimard, collection Le Débat, Paris.

ANNEXES

Annexes

Exemple de réponse courte¹⁵

From: Responsablemarketing@entreprise.com

To: Servicelogistique@entreprise.com

Subject : Réf. : Re : - MATX Entreprise

OK

Cordialement

From: Servicelogistique@entreprise.com

To: Responsablemarketing@entreprise.com

Subject : Réf. : Re : - MATX Entreprise

Votre avis sur la faisabilité svp.

NOTES

1. Les auteurs s'appuient ici sur les résultats de l'enquête Conditions de Travail de 1998.
2. Certains des auteurs cités sont probablement abusivement tirés dans notre sens, dans la mesure où ils ne disent pas explicitement qu'il s'agit là d'une condition nécessaire et suffisante de la construction des collectifs. Ils décrivent simplement des coopérations fines et à chaque fois, le contexte de coprésence joue un rôle, même si on ne parle pas de ça ici.
3. Voir aussi Benckroun et les « espaces de coopération proxémiques » [Benckroun, 2000].
4. Dans biblio (2002)
5. Nous nous distinguons donc clairement le travail à distance du télétravail et du travail mobile. Le télétravail renvoie habituellement plus à des problématiques en termes de vie professionnelle / vie privée. Le travail mobile décrit des personnes mobiles alors qu'elles sont ici fixes.
6. Les termes d'« enjeu » et de faisabilité sont les termes indigènes, employés sur le terrain étudié.
7. Approximativement trois ou quatre par jours. Ces demandes ne représentent que 1 % des quantités et du chiffre d'affaire. Elles revêtent cependant une importance particulière puisque les produits hors catalogues sont des outils commerciaux et marketing. Ils servent de produit d'appel et permettent souvent, en faisant un produit hors catalogue, d'obtenir un chantier entier et donc de faire d'autres ventes mais en produits standards.
8. Une partie importante de la littérature consacrée au travail à distance et au travail mobile porte sur des populations de cadres qui travaillent dans des équipes projet ou dont l'activité est la gestion de projet. Nous sommes ici dans un cas différent puisque les salariés impliqués vont de l'encadrement aux employés administratifs. Voir aussi le rapport du CREDOC [Bigot, 2001]
9. Nous pourrions inclure le client dans les catégories impliquées. Mais si nous décidons de ne pas le faire c'est parce qu'il fait partie d'une autre circuit. Nous préférons nous concentrer sur le circuit interne, lié aussi par des outils. C'est donc également une précision de concision.
10. Notre approche est résolument tournée vers les usages, nous ne parlons pas ici de propriétés intrinsèques des systèmes d'information et de communication.
11. La personne fait référence à Lotus Notes, logiciel « groupware », de messagerie, agenda partagés ...
12. Voir exemple de message court en annexe.
13. Par facilité d'exposition, la conversation électronique est ici retranscrite comme un dialogue oral.
14. Dans biblio (2001)
15. Les messages électroniques donnés en exemple sont pour en partie modifiés pour garantir l'anonymat de l'entreprise, de ses clients et des salariés cités. Le contenu des messages n'est pas modifié, sauf pour masquer un nom ou des informations relatives à l'entreprise.

RÉSUMÉS

Le travail à distance est de plus en plus répandu et on suppose généralement qu'il a des effets plutôt négatifs sur le travail collectif. Cet article a pour objectif de montrer que les collectifs de travail ne sont pas nécessairement affaiblis et fragmentés par le travail à distance. La distance

maintient, certes, des malentendus et des incompréhensions entre les salariés et crée des divisions, mais paradoxalement, elle permet aussi de masquer les points de tensions et de forger une représentation homogène de l'activité. Plus encore, des relations d'échanges et d'apprentissages sont toujours possibles malgré la distance, et permettent de maintenir une cohérence dans le travail collectif.

Remote work is spreading and it is mostly analysed through its drawbacks. This paper shows that remote work does not necessarily weaken collective work. On the one hand, distance does not solve misunderstandings and disagreement between employees and it might increase separation of roles. But, on the other hand, it covers those divergences. Moreover, repeated interactions help workers share practices and knowledge through distance and build trust.

INDEX

Keywords : remote work, teamwork, groupware softwares, coordination, CIT

Mots-clés : travail à distance, collectif de travail, messagerie électronique, coordination, TIC

AUTEUR

JÉRÉMIE ROSANVALLON

Jérémy Rosanvallon est doctorant au LATTTS, Laboratoire Technique, Territoires et Sociétés (CNRS - UMLV - ENPC)jeremie.rosanvallon@enpc.fr

Teleworking Through Cooperation

Le télétravail par la coopération

Mirella Giannini and Dario Minervini

AUTHOR'S NOTE

M. Giannini has written the 1st, 2nd, 3rd and 5th sections; D. Minervini has written the 4th section.

Diffusion of New Technologies

- 1 The diffusion of ICT (Information and Communication Technology) has massive effects on society and economy. According to Manuel Castells (2002), we are presently at a crossroad as concerns the development of human societies. The constant flow of information gives a reticular structure to society ; lifetime is being modified, daily space reorganized, the nature of social relations transformed.
- 2 The technological innovations modifying our usual experiences of time and space also act on the social relations that are present in the organization of work. In the previous industrial period, the rationalization of production has standardized the working time and limited the working space within the borders of firms. Now, as new concepts of production are applied to the organization of work in the context of a worldwide competition, working time is referred to in a wider working place. Time and space are, in effect, elements of a global system of production. Working time is scattered over traditional workplaces and working places are dislocated by working time.
- 3 In new organizations of work, therefore, new parameters have arisen for the management of corporate efficiency and modalities of control over economic and social development. The relationship between enterprises and markets loosens the institutionalized frontiers and it is the place for new, much less sure and firmly fixed relations of production. In this scenario of global economy and technological networks, social relations appear to be very fragmented and fluctuating.

- 4 In other terms, new technologies widen the opportunities for competition between firms in world markets as well as for employees in a world system of jobs. Firms of any size, small or big, local or multinational, are able to regard markets as a network continually absorbing their products and outputs. They can get benefits from different and far-away markets but they rapidly need to come to terms with transnational economic and cultural flows. Also employees needing to be at the same time in different and far-away places get benefits from the new ICT that shortens distances but this also creates interferences between various cultural institutions and labor markets.
- 5 However, both employers and employees, who want to reap those benefits, need to transfer the dialogical scheme, strictly connected to the new technologies, into the users relations. McLuhan (1964) was defined as the “prophet of the global village” because he wrote that distance will no longer be a problem with modern ICT, not only because of the multidimensional and transnational character, but also because of emphasized reciprocity which is integrated in the idea of communication. Even though it was in a perspective of social harmony, he saw technological networks as the opportunity of a “mass production”, an instantaneous and all-inclusive meeting of producers, workers and consumers. In other terms, he saw cooperation as the key character of people who get involved with new technology.
- 6 Even in the first industrial society, cooperation has been considered fundamental in order to regulate organizations, and technologies were seen as supports of asymmetric and hierarchical relations. Barnard (1938), with a careful observation more than an exceptional far-sightedness, pointed out that the cooperatives relations between organizational actors constituted the base of the best business and efficiency. It is in this context that cooperative relations between managers and workers have been institutionalized.
- 7 Now, technological innovations in industry claim dialogical relations. Most of social actors acknowledge that cooperation is an important prerequisite for the economic and social benefits that can be reaped from the implementation, learning and use of ICT. But work culture is still very closely tied to the long and deeply held tradition of industrialism, whilst cooperation needs to be regulated in new institutions, while sharing new values and new parameters for immaterial jobs and cognitive skills (Levy 1990 ; Himanen 2001).
- 8 Work organizations are only now moving towards the post-industrial stage of development, the impact of which on work may still be too early to estimate. In any case the change is already apparent in new ways of organizing work and in new practices introduced in organizations. Telework is one good example of such changes and it is to the analysis of this form of work organization that we now turn.

Telework

- 9 Telework is one of the most important new practices which arises from the use of the new ICT in organizations. Telework reduces distances. It creates a flow that intertwines working life and daily private life, roles and cultures that were previously separated. Business strategies and teleworkers face new parameters of time and space. Economic sectors and national frontiers are redefined, as well as working place, workdays and holidays. Social and economic relations between the social actors involved are modified.

- 10 The analyses that deal with telework are numerous, particularly from the mid-eighties to the end of the nineties. They are often disseminated in the international literature on transformations of jobs and organizational innovations for competitiveness¹. Nevertheless, it is more and more obvious that teleworking, both in homes and in satellite offices, part-time or full-time, does not mean only "to work at a distance" even if this definition directly associates jobs to new technologies. The most important research projects at an international level and in Italy show that the development of telework is associated with the new structuration of time and space, and the practices involve diverse professional profiles and mainly flexible workers.
- 11 In Italy, the sociological debate takes into consideration the European targets and regulation of teleworking², which has been promoted in companies and public administration in order to benefit from productivity gains, increased flexibility, and cost savings. In the European Reports it is said that the general public will also reap benefits in the form of reduced pollution levels, traffic congestion and energy consumption. Employees will get benefits, in the form of more flexible working arrangements, which will be particularly beneficial for those tied to the home ; for people in remote locations, the narrowing of distances would help cohesion. Nevertheless, in the same European Reports it is indicated that problems arising from decreased opportunities for social contact and promotion would have to be addressed ; also, impact on labor legislation and social security provisions would need to be assessed.
- 12 A large part of the sociological debate has found that problems are not balanced by benefits. The teleworker is found suffering from social isolation (Bianco 1990), decreased opportunities for promotion, lack of training to organize a self-sufficient and technological job (Giannini, Imparato 2000). It has been noticed that unions have not been active in negotiating agreements on telework (Di Nicola 1998), so the legal protection and social security for teleworkers has not been developed (Sbordone 1997).
- 13 Telework is seen as widely used for the flexibilization of workers rather than to reconcile people with their life. It seems to be part of a general move towards greater variability and flexibility in the way work is organized. It is seen as the elimination of the spatial and legal distinction between home and work, as a strategy to deprive workers of every possibility to find refuge away from the work place, to encourage longer working hours, to oppose trade unions and finally to once again relegate women to the four walls of their home (Cepollaro 1986, Di Nicola 1996a, 1996b, 1999, 2003).
- 14 In the Italian analysis and research, telework has been generally presented as a composite world of different professional profiles and skills, people of different generation and gender. An insight into this world has been sufficient to see a polarization of workers into two groups, the one including high skilled and autonomous people, the other low qualified and without legal protection (Di Nicola 1996a, 2003 ; Giannini, Imparato 2000). Most sociologists are also convinced that good practices of teleworking imply the prerequisite of cooperation between social and organizational actors.
- 15 Indeed, while the previous cooperative model of industrial relations is resistant to change, the enduring little attention to telework in legal regulations and collective bargaining³ could be a sign of weakly institutionalized cooperation. In this context, practices of teleworking are performing in a different manner from the rhetorical model of social and individual benefits for a job at a distance in innovative firms.

Questions on telework

- 16 As we have seen, the implementation of telework in industry implies technological and organizational innovations as well as social and cultural changes. Some rising questions concern the social actors involved in innovative organizations of work.
- 17 The first question can be summed up as the point of view of employers, who require competitiveness, productivity gains and flexibility. Telework could support the attainment of these corporate goals, but it is not clear that it will save labor costs. In effect, it is found that corporate costs are paid for investments and safety when there is dislocation of a workplace, and there are also costs related to managers learning new ways of controlling the work done. Employers may also have to assume social costs for the change in the relations with employees and unions in order to regulate telework.
- 18 The second question focuses on the point of view of the employees, who have to change working place, as well as acquire new ways of accomplishing their job. As telework often takes place in homes, changes also involve the family relations. Employees pay costs, which depend on their labor position and contract in a legal and industrial relations system, and this cost consists in lack of promotion and recognition of their abilities, few opportunities of learning new technology use and new modalities of communication. Additional costs are paid if teleworking implies flexible and unprotected jobs, social isolation and, for women, traditional relegation to their home.
- 19 The third emerging question is crucial. It concerns the construction of dialogical and cooperative relations in order to implement teleworking practices.
- 20 In other terms, the question concerns what has been called "intelligent cooperation" (Accornero, 1997). Most researchers see that in innovative organizations, management and workers develop cooperative relations based upon loyalty, confidence, trust, sharing values and aims⁴. Cooperation is a process which is influenced by trust, while this may imply a calculative attitude, for future benefits (Axelrod 1984, 1992), or emotional dimensions (Hollis Akerlof). In the innovative firms, frequent information and communication, lack of temporal limits, the size of the social network, the necessary self-sufficiency and independence in accomplishing jobs, are characteristics promoting trust and cooperation (Sydow 2001).
- 21 In the organizations of work, communitarian values, as social trust and reciprocity (Brint 1994), are inputs for a process of cooperation, which can be institutionalized in a framework of legal rules and collective bargaining. Following Giddens' approach on social practices ordered across space and time, cooperation is institutionalized in formal rules whereas the relation between individual trust and social system trust is recursive (Giddens 1984, 1990). The process of institutionalized cooperation, therefore, should assume the communitarian values and at the same time set a frame of reference for individual cooperative relations.
- 22 Indeed, in the specific case of telework that shortens distance between organization of work and organization of private life, cooperation looks at wider issues of economic and social concern. Sharing values, trust and cooperation involves different actors, which recursively act in different social relations and different cultural frames of reference. It can be hypothesized that in a world of technological and organizational innovations, employers should increase corporate competition, flexibility and cost savings, employees

should improve quality of their work and life, unions should defend social interests, protect workers, mainly those running the risk of being marginalized.

- 23 For the most part, the sociological debate on the implementation of telework in innovative organizations has emphasized utilitarian models, trying to identify benefits or disadvantages for both the employers and employees⁵. This approach has prevented from going deep into the analysis of elements and modalities of cooperative relations as prerequisites of the ICT use in changing job relations. A good level of cooperation has been taken into consideration in the analyses of self-sufficiency, as a condition for attaining different interests, and empowerment of workers as an institutionalizing aim.
- 24 The research project, in which we have been engaged and on which we report here, focuses on the cooperative relations and related values in a context where telework is implemented in different firms. Size and economic sector as well as type of employees are elements considered in the analysis of teleworking experiences. The discussion on results will contribute to the argumentation developed above.

The project research: aims, case studies, and results

Transferring Zanussi Best practice.

- 25 In the 90's, the large firm Zanussi s.p.a. experimented telework in the context of implementation of positive actions to encourage women's access in the labor market to improve their working conditions. This experiment was received positively by the European Commission who defined it a "Best Practice" of technological and organizational innovation.
- 26 Among to the strong points that characterize the Zanussi Best Practice, the elevated level of trust in the cooperative relations between the enterprise's actors could be considered as the most important one. On the one hand, management has redefined production control to adapt it to work that can be done externally and far from the main building. On the other hand, the company unions, with their preoccupation for equal opportunity, have promoted the attainment of a formal agreement on the regulation of the telework experimentation. These cooperative relations, therefore, have apparently been essential for the implementation of telework.
- 27 We present here the results of four case studies realized in various organizational contexts that differ in dimension, activity sector and territorial location. The research objective was to implement the Zanussi Best Practice in each one of these enterprises. The four organizations involved in the research were : a small-medium enterprise in the service industry in the province of Ancona, a public local health company in Bologna, a large firm operating in the north and the centre of Italy and a big food industry in Rome.
- 28 In each case study, the formal and informal cooperative relations among the workers are analyzed to show how the company unions and the management have created the conditions necessary to implement telework. The case studies^{6[1]} show a relation between the typology of cooperation and organizational dimension ; this relation is defined by the specificity of the business contexts analyzed.

The small-medium enterprise in the service sector⁷

- 29 C.N.A. Service is a company belonging to C.N.A. (National Confederation of Handicraft and of SMEs), an important institutional actor that provides services and support to enterprises in the province of Ancona. Specifically, C.N.A. Service offers legal aid for fiscal, labor regulation and counseling for the planning and start-up of new enterprises. It operates in the province of Ancona with a network of 19 offices, with 116 employees, of which 93 are female.
- 30 These enterprises have based their developmental strategy more on high intensity labor than on expansive technological innovation. Because of the globalization of markets, these enterprises face new challenges and the need for new productive strategies. The transfer of *Zanussi Best Practice* constituted an answer to this need for innovation for C.N.A. Service. This enterprise, actually, was particularly interested in the introduction of telework, considering the latter as an opportunity to redefine and to improve the organizational business asset.
- 31 This case study⁸ has analyzed the specific relational context of the C.N.A. Service and, more generally, the small-medium enterprises. In this enterprise, face-to-face relationships, more than formal and routing ones, seemed decisive for the functioning of the organisation and the success of the enterprise.
- 32 Empirical results showed that this informal relationship was characterized both in manager-employee interactions and in management-company union interactions. Actually, the absence of high internal conflicts and impersonal relations in enterprise-employee relationships favored a consensual process rather than a process based on strict procedures for the start of experimentation.
- 33 In this way, a female part-time employee responsible for the bookkeeping was chosen to experiment working at home. Direct relationship, thus, facilitated the cooperation among enterprise personnel, and it is due to this that the experimentation of a new telework practice was made possible.
- 34 Another important question was highlighted in this case study. The experimentation confirmed a hypothesis largely shared in sociological literature which sees in telework the realization of an important function of social sustainability. Indeed, the high organizational flexibility of telework could be applied in the labor market in the case of people with disabilities making the continuity of work activity possible in conditions of unplanned emergencies and necessity. In the case of C.N.A. Service the problem of a female employee who needed a long period of recovery was solved through the experimental introduction of telework.

The Administrative Department of the Local Health Unit ⁹

- 35 The Administrative Department of Ausl (Local Health Unit Company) could be considered as a small public organization belonging to a network of health structures. This department is the administrative centre of four hospitals and other health structures present in the South Bologna area. Some 27 per cent of the Emilia Romagna resident population rely on this network of structures; this population is characterized by a steady growth rate due in part to the presence of immigrant citizens. Thus, this context

appears to be changing and dynamic ; and it imposes a constant re-organization effort in order to face a continually evolving health service demand.

- 36 The willingness of management to introduce organizational innovations that could make the strict bureaucratic protocols of some functions/tasks more flexible and effective appeared coherent with the opportunity to introduce telework.
- 37 Furthermore, in this case study¹⁰ the project of transferring the Zanussi Best Practice is highly relevant from the point of view of gender, given the female predominance of the AUSL working population and the high employment of part-time workers which are often confronted with the balancing of working time and similar needs.
- 38 So, as it happened in Zanussi Best Practice, telework was used to counter the career stagnation phenomena that characterize the career of women who are confronted with the “double burden” of labour market and domestic work.
- 39 This research was characterized by continuous feedback between management and workers on the actual improvement opportunities concerning both organizational and working process effectiveness aspects and working conditions.
- 40 The case study results showed some relevant elements that allowed the construction of a relational cooperative mood informally ruled by inter-personal trust. Such elements included frequent meetings during the phase of enterprise organization analysis, and a constant information and communicational process among all organization personnel on the research activities. Moreover, the collective process of planning and design of the experimental telework practice was important.
- 41 A decisive input into the realization of this experimentation came from the presence of norms ruling telework in the Public Administration and defining worker tutelage. Under these conditions, a female employee who experimented telework was assessed. She was a part-time physiotherapist who asked to experiment telework because of health reasons. In this specific case, a home-working, in-building work schedule was designed, and tasks were considerably redefined. Indeed, these tasks were transformed into management and organizational functions of the physiotherapy health service and they represented a professional and learning development occasion.
- 42 From an operative and organizational point of view, the presence of highly computerized communicative processes and procedures indubitably facilitated the application of telework from a technical point of view. Eventually, thanks to a rather innovative business culture, telework gave way to a major enhancement in the management and assessment of human resources.
- 43 Therefore this case study highlighted a technical-organizational innovation ; indeed, telework could be executed in a small-medium company if the inter-personal “trustee cooperation” among the organization’s personnel is supported by a normative environment that ensures teleworker tutelage and guarantees. The introduction of telework met fewer constraints in this context, which was already socialized to computerization ; in this context, the technical applicability of a telework practice is higher and the cultural resistance to technological innovation is lower.

The big enterprise in the trade sector¹¹

- 44 The Coop Toscana-Lazio is a big enterprise operating in the retail distribution of food and non-food stuffs. This enterprise is part of a network of 52 points of sale of different

dimension in which about 3,000 workers are employed. The Group is constituted of about 500,000 associates and it is characterized by a notable financial stability and good development perspectives. This enterprise is part of “Lega delle Cooperative”, a large cooperative movement whose aim is to develop a cooperative system and to strengthen its ethic and values. In this enterprise the female population of workers is of 58 per cent, a little less than half of whom are part-time employees.

- 45 This research was realized by the business function of the Direction and Personnel Management where 313 employees work, 98 of which are female.
- 46 The organizational context analysis performed in this case study¹² showed the presence of a deep rooted representative union. This collective seemed particularly strong in regulating work, performing two-layer bargaining, through the cooperative distribution of the National Collective Contract and through an enterprise supplementary Contract. These contracts ruled several specific aspects such as labor organization, working time, vacations, mobility, health tutelage, equal opportunities and hires.
- 47 Thus, formal bargaining regulates relationships between the union, the enterprise and the workers. Yet it emerged that the cooperation among enterprise actors didn't develop only in formal terms. Indeed, the research highlighted a participation-based enterprise relationship system deeply rooted in the cooperative movement culture. Norms and working contracts ensured a steady comparison and counseling process concerning enterprise living trends and labor organization among social enterprise personnel. In this way, despite the large organization dimension, enterprise personnel could interact through a relation system allowing anyone to express their views.
- 48 On the enterprise side, the will to develop human resource management was observed. Particularly, great care was given to take advantage of employee qualities, personal skills. Most of the enterprise paid attention to vertical segregation of women, and hence to the scarce presence of them within enterprise management or high-responsibility positions. Some policies related to work-life balance and working times were updated. This was done through an array of differentiated tools: leaves for assistance and health motivations, part-time for both women and men raising children in their very first years, and part-time reversibility.
- 49 Therefore the Best Practice transferring project appeared quite consistent with the enterprise work-life balance or reconciliation politics; this was seen as a way of counteracting the vertical marginality phenomena of female representation in the enterprise through telework experimentation. In fact, the enterprise tried to accommodate the needs of a female worker employed in the personnel area who risked losing her work because of a move to a very distant residence.
- 50 This case study showed clearly that telework is technically feasible for high-content professional profiles. The female employee experimented a mixed flexible formula of telework, that is a combination between mobile working, home working and on-site work. This peculiar formula allowed the coordination of the female employee's working activity thanks to both computer technology and direct relation while on-site.
- 51 However, it was clear that the level of innovation and organizational flexibility was proportional to personnel openness to a cultural shift concerning the human resource management and work organization activities. In the case of Coop Toscana-Lazio, undoubtedly the particular cooperative enterprise culture positively influenced the experimentation of telework.

- 52 The research showed another major aspect. The results confirmed that telework represents a good opportunity for reconciliation between living and working time, hence it is an optimal tool to counter the female segregation phenomena. Yet this case study also showed that “critical” situations that can be solved via telework do not pertain only to gender. Indeed, in this specific case, a problem due to the excessive distance between worker residence and enterprise was solved. Actually, the state of urgency was not due to gender but to a broader theme of conciliation between professional activities and personal living needs.

The big enterprise in the food sector¹³

- 53 Sagit SpA is one of the most important companies in the ice cream and frozen food industry; it belongs to the Unilever Anglo-Dutch multinational group. The case study was realized in the Sagit building of Rome in which the administrative functions are done ; the establishment counts some 450 employees, of which 135 are women.
- 54 The research was performed through quantitative and qualitative methodologies¹⁴. Different aspects were analysed : the relationship between telework introduction and context variables, direction and control models of the enterprise, the enterprise philosophy and its particular organizational culture, the workers’ sense of belonging to the organization and their perception of telework.
- 55 Since the early phases of the research, and during the first investigative interviews, it emerged that the relationship with unions was characterized by internal strife and a poor overall interest towards the realization of a telework practice as a tool aimed at enhancing the working conditions.
- 56 With regard to this, the enterprise management initially showed an open attitude towards the possibility of a technical and organizational innovation such as telework. However, during the research this project seemed less and less feasible, because of a disjointed union front. In this context, the enterprise seemed to consider abandoning the innovation process, afraid of its consequences in respect to union strife.
- 57 The lack of an institutional regulation on telework at both the legislative and work bargaining level also characterized this case. These were the main causes for the failing of the Best Practice transfer project.
- 58 Yet this case study is very interesting for its organizational specificities and for results collected in the different phases of the research.
- 59 Through the analysis of context variables and organizational model, the telework potential of each task was determined. To this end, a quantitative methodology already used in Zanussi experiments was adopted ; with this methodology, frequency and typology of the activities of each task were evaluated.
- 60 From a merely technical and organizational point of view, it emerged that all tasks were teleworkable, except for those pertaining to maintenance. Indeed, telework is a very flexible working modality, and it may fit different organizational contexts. The telework evaluation showed that both highly standardized or little qualified activities and customer-supplier ones are potentially teleworkable. Moreover the study concerning enterprise organization proved that the most teleworkable task/functions were those characterized by a high decision-making autonomy. Thus, telework introduction is more

likely in flexible organizational contexts that allow an interaction not only based on hierarchical relationships.

- 61 Competence of workers in managing the communicative process requiring the use of cognitive and communicative tools is of great importance. As much importance is given to physical space conditions in which one teleworks. Indeed, by no means should the home working solution be taken for granted since a comfortable place is needed to telework, and this place doesn't always match with one's private home environment.
- 62 The main issue pointed out by the research is that of communicative flows involved in telework. These flows could either be of the horizontal kind, that is the relationship among colleagues, or of the vertical kind, related to hierarchical control. Telework could be realized when hierarchical control shifts from a production-based direction model process to an evaluation based on goals and tasks.
- 63 This case study's results allow some more considerations. Telework introduction decisively depends on enterprise culture and particularly on human resource management policy. In the case of a large enterprise such as Sagit, internal problems tend to be auto-ruled within the enterprise itself, while the relationship towards the external environment is characterized by a strict evaluation and control strategy of variables influencing the achievement of enterprise targets. In order to support this organizational balance, Sagit tends to valorize and strengthen the worker awareness of valuable production for the enterprise. Management tries to establish an identity and a strong sense of belonging rather than boosting the development of worker decision and operative autonomy on a coordinate interaction of the different enterprise sub-group.
- 64 In this way the enterprise attempts to bind workers to their productivity and to the achievement of the enterprise targets. This human resource management policy appears inconsistent with typical market dynamics, which aim at centralizing decisional power rather than promoting a decisional "local awareness" within productive places. Cooperative relationship systems seem very weak, improperly formalized and union interventions are not sufficiently incisive, at least in the telework introduction project.
- 65 Technological innovation and other flexible forms of work different from stable and safeguarded work require a system of participative enterprise relationships capable of making the link between global enterprise goals and employee instances. This is achievable only in innovative and flexible organizational contexts, which could overcome the hierarchical model of decision-making processes. Instead, the informative system detected in Sagit seems to constitute a gauge for management predominance in decision-making.
- 66 Research results inspire interesting reflections arising from the employee point of view. One of these concerns gender. Telework isn't based on "gender", since the subjective dimensions that characterize its advantages, i.e. the autonomy in time management and the opportunity of a comfortable environment, aren't gendered.
- 67 In the case of autonomy, this possibility seems to be more appreciated by younger women, given the fact that they have recently had access to tasks characterized by a high decision-making content and self-learning processes.
- 68 As to comfortable environments, the research highlights the fact that home working solutions may cause the return of women to isolated and secluded environments rather than constituting an improvement for their working conditions. For these reasons a telework practice should be characterized by the willingness of employees, who have to

value the working conditions of the telework station outside the enterprise building, and its reversibility, that is the possibility of reintegrating work on site if desired¹⁵.

- 69 Eventually, telework could represent a solution for ecological issues deriving from pollution but this evaluation needs to take into account difficulties that workers meet reaching their work stations, while it seems more influenced by individual ideologies and evaluations.
- 70 Thus, a clearly complex and problematic organizational context emerged. The numerous variables and the complexity of the aspects involved in telework introduction in a context such as Sagit suggest the need for clear rules favoring the regulation of cooperation among enterprise personnel. Conversely, an institutional regulation was detected ; it derives neither from legislative nor from the collective bargaining on telework, but rather from an enterprise culture which favors internal forms of communication and control aimed at sharing enterprise targets related to the labor force. Telework requires flexible and participative organizational innovation.

Discussion

- 71 The research results have demonstrated that cooperation is an important condition to implement telework in organizations, while these vary with culture and size of firms and also with contract conditions and autonomy in work. Some theoretical findings can be discussed with the caution that any generalization requires.
- 72 The first finding is that small organizations appear to encourage the “social trustee cooperation”. This arises in situations of proximity, narrow control and personal evaluation, and requires sharing values. These situations are similar to the basis of the personal control, as defined by Woodward (1965). The informal and communitarian relations resist in firms as well in society (Akerlof 1970, Mutti 1998), whilst the “face-to-face” increases reciprocity, loyalty and trust (Brint 1994 ; Bagnasco 1999).
- 73 In fact, in the case study of the small firm in the service sector, telework has been implemented by transforming a simple administrative job (book-keeping). The ways in which jobs are organized seem to be linked to the development of SMEs in the global economy. Also, social actors’ culture make them accept telework as a way of getting over gender differences, whilst the woman who opts for telework sees here a possibility to combine working life and private daily life more easily. The teleworking practice arises in a face-to face relation and in a situation of “social trustee cooperation”.
- 74 The case study of the Health office can be considered as a small size organization in the public services sector ; it is particular, because a law protecting workers regulates teleworking in this context. The transformation of the physiotherapist into a teleworker giving physiotherapy treatments seems to be linked to flexible and self-sufficient jobs that the organization has defined. The managers think that distance is no problem for controlling and evaluating jobs ; the physiotherapist finds equilibrium between working life and private daily life. It should be added that the teleworking practice arises in a frame of both “institutional cooperation” and “social trustee cooperation”.
- 75 The second finding is that collective bargaining usually regulates industrial and social relations in big organizations. The “institutional cooperation” is a source for technological innovations, communication codes and parameters of jobs control and evaluation. This type of institutional regulation fits the current society where contractual

relations overcome communitarian relations, and trust includes social rules (Giddens 1984, 1990). The process of cooperation is more properly a recursive result of calculative trust (Axelrood 1992, Picchierri 2001).

- 76 The cases of the two big enterprises, the one in the trade sector (goods distribution), the other in the food sector (administration), show different processes in the way to experiment teleworking practices. In the first case, the employee, who is a highly qualified and well-positioned woman, asks for telework. The corporate management accepts and finds it compatible with the specific work requirements of self-sufficiency, flexibility and responsibility. In the trade sector, collective bargaining set a system of rules for telework. In this sector, unions and employers' relations are traditionally cooperative. The corporate culture of cooperation seems to act as a frame for the managers and the employee relations in supporting the teleworking practice.
- 77 In the big private enterprise, instead, both unions and employers have never reached collective agreements to regulate telework. The institutionalized social relations seem to be incapable of regulating telework as a form of technological and organizational innovation. The management is ambiguous; some of the unionists make the experimentation of telework difficult; the commission of gender equality seems to be almost indifferent. Industrial communication system, traditional managerial ways of controlling and evaluating work, and traditional labor unions relations define work.
- 78 This last case study demonstrates that corporate institutions function as a source of trust (Zucker 1986), and the recursive process of social relations in the trust system (Giddens 1984, 1990) can contribute to make cooperative relations re-embedded in the same institutionalized trust system. In this case, as culture and values are opposed to practicing work at a distance, the experiment of telework fails.

BIBLIOGRAPHY

- AA.VV., *Teleworking and Teleconferencing Yearbook*, Basic Blackwell, Oxford, 1994;
- Accornero A., *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino Bologna, 1997 ;
- Akerlof G., *The Market of Limons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*”, « *Quarterly Journal of Economics* », vol. 84, 1970;
- Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, (1984) 1992;
- Bagnasco A., *Tracce di comunità*, Il Mulino Bologna, 1999 ;
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Cambridge Harvard University Press, 1938;
- Berner J., *The Joy of Working from Home: Making a Life While Making a Living*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994;
- Bianco M. L. , *Sentieri di innovazione organizzativa : come è stato progettato un esperimento di Telelavoro*, « *Rassegna Italiana di Sociologia* », n. 1, 1990 ;
- Borgna P., Ceri P., Failla A., *Telelavoro in movimento*, Etas Libri, Milano, 1996 ;

- Bortone R., Cimaglia M. C., Aspetti legislativi e contrattuali del telelavoro, in Giannini M. (a cura di), *Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- Brint S., *In an Age of Experts*, Princeton University Press, New Jersey, 1994;
- Castells M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, 1996;
- Cepollaro G., Il turno in vestaglia, « *Sociologia del Lavoro* » n. 28, 1986 ;
- Chiesi, A.M., Regalia I., Regini M., *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, NIS, 1995 ;
- Ciborra C., Maggiolini P., Il telelavoro :organizzazione e implicazioni sindacali, « *Quaderni di Rassegna Sindacale* », n.113, 1985 ;
- Dau M., *Oltre la concertazione*, Le Monnier, Firenze, 2001 ;
- David P., Giovagnoli M., Ricomposizione della vita quotidiana e nuove forme di organizzazione del lavoro. Il telelavoro e il caso della PMI marchigiana, in Giannini M. (a cura di), *Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- De Masi D, Introduzione in Scarpitti G., Zingarelli D., *Il Telelavoro : Teorie e applicazioni. La destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, F. Angeli, Milano, 1993 ;
- De Masi D., Aspetti psico-sociali del telelavoro, in AA.VV., *Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni*, Assicredito Roma, 1995 ;
- Di Martino V., Dal telelavoro al posto di lavoro flessibile, « *Industria e sindacato* », n. 2, 1995 ;
- Di Nicola P. (a cura di), *Il Manuale del Telelavoro*, ed. SEAM, Formello, Roma, 1999 ;
- Di Nicola P., Il disordine telematico.Telelavoro e sindacato, « *Nuova Rassegna sindacale* », n.16, 1996a ;
- Di Nicola P., *Il manuale del telelavoro*, Edizioni SEAM Roma, 1999 ;
- Di Nicola P., *Il Telelavoro. Tra legge e contratto*. Ediesse, Roma, 1998 ;
- Di Nicola P., Quando tecnologia fa rima con lavoro, « *Nuova Rassegna Sindacale* », n.25, 1996b ;
- Di Nicola P., *Telelavoro : dove, come, quando*, Edizioni del Cerro, Pisa, 2003 ;
- Forester T., *Computers in the Human Context*, MIT Press, Cambridge MA, 1989;
- Gambetta D., *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford. Basil Blackwell, 1988 ;
- Giannini M. (a cura di), *Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- Giannini M., Imparato D., Telelavoro e efficienza produttiva. La gestione e la regolazione dei rapporti di telelavoro, « *Economia & Lavoro* », n. 1, 2000 ;
- Giannini M., Quinto L., Minervini D., Telelavoro e senso di appartenenza all'azienda. Il caso della grande impresa Sagit di Roma, in Giannini M. (a cura di), *Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- Giddens A., *The Constitution of Society*, Cambridge, Cambridge Polity Press, 1984;
- Giddens, *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Cambridge Polity Press, 1990;
- Haddon L., Silverstone R., *Teleworking in 1990s: A View from the Home*, SPRU/CICT Report Series n.10, University of Sussex, 1993;

- Himanen P., L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione, Feltrinelli, Milano ; 2001 ;
- Hollis M., Trust within Reason, Cambridge Cambridge University Press, 1998;
- Kern H., Lack of Trust, Surfeit of Trust: Some Causes of Innovation Crisis in German Industry, in Lane C., Bachmann R., eds, Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications, Oxford, Oxford University Press, 2001 ;
- Lallement M., Des PME en chambre : travail et travailleur à domicile d'hier et d'aujourd'hui, l'Harmattan, Paris, 1990 ;
- La Salandra M., Telelavoro e miglioramento della quantità del lavoro e della vita. Il caso della Coop Toscana-Lazio, in Giannini M. (a cura di), Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- Levy P., Le tecnologie dell'intelligenza, A/TRAVERSO Libri, Milano, 1990 ;
- Mangematin V., Thuderoz C., sous la direction de, Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale, CNRS Editions, Paris, 2003 ;
- McLuhan M., Understanding Media, the Extension of Man, New York, New American Library, 1964;
- Mutti A. , Capitale sociale e fiducia, Il Mulino, Bologna, 1998;
- Nilles J., Concepts of Telework and Telecommuting, Jala International California, USA, 1992;
- Pichierri A, "Concertazione e sviluppo locale", « Stato e Mercato », n.62, 2001
- Revelli M., Introduzione in Agostinelli M., Tempo e spazio nell'impresa post-fordista, Manifestolibri, Roma, 1997 ;
- Sabel C., 1992, Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy in Pyke F, Sengenberger W., eds., Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Genève, IILS, 1992;
- Sbordone F., Le forme collettive di telelavoro : il lavoro cooperativo a distanza. Un primo bilancio delle esperienze, « Sociologia del lavoro » n. 72, 1999 ;
- Sbordone F., Telelavoro, sicurezza e nuove forme di fatica, « Obiettivo Sicurezza » n.2, 1997 ;
- Sbordone F., Telelavoro, conciliazione e sviluppo professionale : il caso dell'Azienda USL di Bologna Sud in Giannini M. (a cura di), Telelavoro tra immaginario e realtà. Buone pratiche e regolazione nelle imprese, Quaderni della Fondazione G. Brodolini, Roma, 2006 ;
- Sydow J., Understanding the Constitution of Interorganizational Trust, in Lane C. Bachmann R. eds, Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications, Oxford, Oxford University Press, 2001 ;
- Woodward J., Industrial organisation: theory and Practice, London Oxford University Press, 1965;
- Zucker L. G., The role of Institutionalization in cultural persistence, « American Sociological Review », vol. 42, 1977;
- Zucker L.G., "Production of Trust: Institutional Source of Economic Structure" in "Research in Organizational Behaviour", vol.8, pp. 53-111, 1986;
- Zurla P., Il telelavoro nella Pubblica Amministrazione, « Sociologia del lavoro », n. 72, 1999 ;

NOTES

1. See among others: Forester (1989), Nilles (1992), Vv.Aa., (1994), Lallement (1990). In Italy, Ciborra, Maggiolini (1985), De Masi (1995), Borgna, Ceri, Failla (1993), Bianco (1990) and mainly Di Nicola, some of whose works are quoted in Bibliography.
2. See *Oil Report* (1990) ; *Bangemann Report and European Council Report* (1994) ; *Soete Report* (1996) ; *UNICE (Employers Association)-CES (Unions Conference) Agreements*, all quoted in Di Nicola (1996)
3. Late nineties in Italy, telework has been promoted by law for handicapped people in public administrations, and has been introduced in some private big companies, collective bargaining and agreements ; recently a framework of rules for collective bargaining has been implemented by most important trade unions and employers associations.
4. Amongst the vast literature on trust as a component of interaction system at individual and institutional levels we refer mainly to Zucker (1977), who distinguished three sources of trust : process, characteristic, institution, and Giddens (1984, 1990), who started by this distinction to elaborate the disembedding and reembedding concepts in the analyses of the recursive relations between individual trust and system trust. Following these authors, Sydow (2001) has pointed out that trust is an input influencing actors' relations but also an output of the context. Therefore, the characteristics influencing trust and cooperation are frequent information and communication, the lack of temporal limits, the size of social network, the self-sufficiency and dependence in accomplishing a task. Particularly, for trust as prerequisite of cooperation see Gambetta (1988), who defines it as a resource generating within cooperation process. For calculative trust for future benefits see Axelrod (1984, 1992), while for emotional trust see Hollis (1998) and Akerloff (1970). See also Kern (2001), Sabel (1992), Mutti (1998), the last author affirming that trust is ambiguous, whether utilitarian or identitarian logic, as connected to a result of a period of cooperation between rational actors.
5. Di Nicola (1999) presents a complete list.
6. For further details on case studies, see Giannini (2006)
7. See the case study in David and Giovagnoli (2006).
8. During the first phase of the investigation, tasks/functions were selected and evaluated. The questionnaire including quantitative variables is similar to that of the experiment in Zanussi Enterprise. Experimental teleworkers were volunteer employees. The training lasted one month.
9. See the case study in Sbordone (2006).
10. The research project started by the analysis of the organization. All the employees were informed about telework and the *Zanussi Best Practice* project. The questionnaire was distributed after the teleworking practice had been projected. At last, the work experience was monitored and evaluated.
11. See the case study in La Salandra (2006)
12. The evaluation methodology of tasks, as provided by the *Zanussi Best Practice*, was adjusted. Once the organization and high professional tasks analyzed, the experimentation of telework practice was planned and executed. A union agreement, called "open experimentation", took place.
13. See the case study in Giannini, Minervini, Quinto (2006).
14. A structured questionnaire to employees, interviews to privileged witnesses in the enterprise, a focus group on a sample of employees (by age, gender, level and function) have been used as investigation techniques.
15. These aspects are explicitly regulated in the Inter-federal Agreement (9 June 2004) that acknowledges the guidelines in the first European Agreement on Telework, which was signed in 2002 between Etuc, Unice, Ueapme e Ceep (Bortone Cimaglia 2006).

ABSTRACTS

The diffusion of ICT has massive effects on society and economy. The impact of the new technologies on work is apparent in new ways of organizing work and in new practices introduced in organizations. Telework is one good example within these. In this paper, we present the results of a recent research project on telework, in which we have been engaged. Differently from the approach referring to a model of benefits for economic and social actors, our hypothesis is that the dialogical scheme is strictly connected to new technologies and cooperation is an important dimension of teleworking. In our study, cooperation is found performed both in social relations between employers and employees and in institutionalized relations between managers and unions. Although the two forms of cooperation, here called “social trustee cooperation” and “institutional cooperation”, are often thought as prerequisites of “best practices” of new working arrangements, our case studies demonstrate that cooperation has not always arisen that make possible to implement practices of teleworking. By focusing on cooperative relations, the results of different case studies in industry and in the service sector are discussed, thus intending to contribute to the development of sociological debate on telework.

La diffusion des TIC a des effets majeurs sur la société et sur l'économie. L'effet des nouvelles technologies sur le travail est évident dans les transformations de l'organisation du travail et des pratiques dans les organisations. Le télétravail est un bon exemple de ces nouvelles pratiques. Le présent texte expose les résultats d'un projet de recherche récemment mené sur le télétravail. Contrairement à l'approche qui présente un modèle d'avantages pour les acteurs économiques et sociaux, notre hypothèse est que le schème dialogique est lié aux nouvelles technologies et que la coopération est une dimension importante du télétravail. Dans notre étude, la coopération est observée à la fois dans les relations sociales entre employeurs et employés, et dans l'institutionnalisation de relations entre managers et syndicats. Bien que les deux formes de coopération, appelées ici *coopération sociale* et *coopération institutionnelle*, soient souvent considérées comme des prérequis aux « meilleures pratiques » en matière de nouvelles organisations du travail, nos études de cas montrent que la coopération n'est pas toujours au rendez-vous, ce qui rend difficile la mise en place des pratiques de télétravail. Nous discutons des résultats de diverses études de cas dans l'industrie et les services en nous centrant sur les relations de coopération et ce, afin de contribuer au débat sociologique sur le télétravail.

INDEX

Mots-clés: télétravail, coopération, technologie de l'information et des communications

Keywords: telework, cooperation, trust, information communication technology

AUTHORS

MIRELLA GIANNINI

Professor of Post-industrial Sociology at the University of Naples "Federico II". E-mail :
marjada@tin.it ; migianni@unina.it

DARIO MINERVINI

Fellow of the Doctorate School in Sociology at the University of Naples "Federico II". E-mail :
dariominervini@libero.it ; dariominervini@hotmail.com

Hors thème

Varia

L'impact de la politique conservatrice de réforme du financement des services de garde sur la pauvreté et l'inégalité au Québec

The Impact of the Conservative Policy on Child Care Funding Reform on Poverty and Inequality in Quebec

Mathieu Audet, Dorothee Boccanfuso et Paul Makdissi

Introduction

- 1 Le 6 février 2006, moins de deux heures après son assermentation, le nouveau Premier Ministre du Canada annonçait son intention de mettre de l'avant la promesse électorale de verser une subvention annuelle incluse dans le revenu imposable du conjoint ayant le revenu le moins élevé, de 1200\$ par enfants d'âge préscolaire en lieu et place du programme de financement public des services de garde que le gouvernement précédent avait commencé à mettre en place. Le 2 mai suivant, lors de son premier budget, le ministre des finances a effectivement mis en place cette promesse électorale. Sur les trois prochaines années, cette décision privera le gouvernement du Québec de huit cent sept millions de dollars que le gouvernement précédent s'était engagé à verser étant donné que le Québec avait déjà instauré son propre programme de financement public de places en service de garde. Compte tenu que le gouvernement québécois devra effectuer des choix budgétaires face à cette décision du gouvernement fédéral, il est opportun de se demander quel serait l'impact de cette nouvelle politique sur les indicateurs d'inégalité et de pauvreté au Québec.
- 2 Dans le présent article, nous proposons une analyse d'impact préliminaire de cette question. La mouvance politique entourant la publication du manifeste *Pour un Québec*

lucide à l'automne 2005 mise de plus en plus sur la tarification des services publics afin de faire diminuer la dette québécoise. Il est raisonnable de penser qu'éventuellement, les personnes issues de cette mouvance, préconisent une hausse des frais des services de garde afin de compenser la perte des transferts fédéraux associée à la mise en place de la nouvelle politique conservatrice et ceci, même si le ministre des finances du Québec a affirmé son intention de maintenir la tarification actuelle des services de garde. Bien qu'elle ne soit pas envisagée pour l'instant, il est tout de même opportun d'analyser l'impact que pourrait avoir une telle hausse de la tarification afin de pouvoir éclairer le débat politique qui aura lieu à ce sujet. Dans ce cadre, la question que nous nous posons est donc la suivante : Compte tenu du montant annuel supplémentaire de 1200\$ par enfant, est-ce que les parents pourront faire face à cette hausse ?

- 3 La suite de l'article s'articule comme suit. La prochaine section présente la méthodologie de mesure de l'inégalité et de la pauvreté retenue dans notre démarche et la section 3 présente les résultats des simulations empiriques. La dernière section présentera une brève conclusion et les pistes de recherche à explorer.

Méthodologie de mesure de l'inégalité et de la pauvreté

- 4 La théorie de la mesure de l'inégalité et de la pauvreté nous enseigne qu'un analyste désirant effectuer des comparaisons de pauvreté fait normalement face à deux problèmes majeurs : un problème d'identification (dans le cas de la pauvreté) et un problème d'agréation (pour l'inégalité et la pauvreté).
- 5 Pour identifier les personnes ou les ménages pauvres, l'analyste utilise normalement un seuil de pauvreté. Un ménage ayant un revenu inférieur à ce seuil sera considéré comme pauvre alors qu'un ménage ayant un revenu au-dessus du seuil sera considéré comme non pauvre. Il existe plusieurs méthodes permettant de fixer un seuil de pauvreté (voir Ravallion, 1996). Comme le souligne Ravallion, les économistes qui s'intéressent au concept de niveau de vie font traditionnellement référence à l'« utilité » ou au niveau de satisfaction qu'une personne peut atteindre à l'aide d'un certain panier de biens de consommation. Ce niveau d'utilité est déterminé par les préférences du consommateur. Cette façon de voir le problème est en lien direct avec la pensée de la philosophie utilitariste développée par Bentham et Mill aux dix-huitième et dix-neuvième siècles.
- 6 Toutefois, les préférences d'un individu ne sont pas déterminées dès la naissance. Bourdieu (1970) a d'ailleurs démontré que le caractère de celles-ci est en partie cognitif car elles se développent à partir du cadre socioéconomique et culturel dans lequel l'individu évolue. Une personne qui est née dans un milieu défavorisé apprend à se satisfaire de moins. Une personne qui est née dans un milieu beaucoup plus favorisé exigera beaucoup plus pour se considérer comme heureuse. Par contre, il est opportun de se demander si cette différence dans les préférences individuelles est pertinente au niveau de l'évaluation de la justice sociale et distributive. Pour certaines personnes, la réponse est non. Pour cette raison, Rawls (1971) propose une approche différente. Adoptant une démarche contractualiste, il arrive à la conclusion qu'il faut considérer la distribution des « biens premiers » disponibles aux individus afin d'évaluer la justice sociale. Ces biens premiers sont définis comme étant tout ce qu'une personne normale peut désirer. Rawls classe ces biens premiers en deux grands groupes. Le premier groupe

comprend les biens premiers naturels tels les talents et la santé. Le second groupe est composé de biens premiers sociaux. Ces biens sociaux sont les libertés fondamentales (droit de vote, liberté d'expression, etc.), les chances d'accès aux différentes positions sociales et les avantages socio-économiques (revenu, richesse, base sociale du respect de soi, etc.). C'est dans cet espace des avantages socioéconomiques que l'évaluation du niveau de vie doit alors être effectuée¹. Ce faisant, Rawls élimine les différences entre les individus dans la procédure d'évaluation de la justice sociale.

- 7 Plusieurs travaux ont par la suite proposé différentes façons d'évaluer la distribution des revenus et de la qualité de vie². Parmi ces travaux, Sen (1992) propose une méthode d'évaluation basée sur ce qu'il nomme les « capacités ». Ces « capacités » sont définies comme étant la capacité qu'a un individu de bien fonctionner socialement et de saisir les opportunités socioéconomiques qui s'offrent à lui. Sen argumente que, bien que Rawls ait de bonnes raisons de rejeter l'utilitarisme, celui-ci va trop loin dans son élimination des différences entre les individus. Sen est en accord avec le fait que la société ne doit pas tenir compte des différences dans les préférences entre les individus dans ses jugements de justice sociale. Par contre, elle doit tout de même tenir compte d'autres différences. Par exemple, une personne handicapée aura besoin de plus de ressources pour se déplacer qu'une personne non handicapée. Ce surplus de ressources ne permet tout de même pas à cette personne de réaliser plus de modes de fonctionnement qu'une autre mais ne lui permet que de se déplacer, tout comme la personne non handicapée. Ainsi dans le cas qui nous intéresse et selon cette vision, les mères monoparentales devront avoir accès à des services de garde afin de pouvoir participer activement au marché du travail et à la vie en société. C'est pourquoi Sen propose plutôt d'évaluer la justice distributive et la qualité de vie sur les « capacités » qui sont définies comme les ensembles de modes de fonctionnement social parmi lesquels la personne peut choisir. Sen illustre le concept à l'aide d'une bicyclette. La bicyclette est un bien de consommation qui, de par ses caractéristiques, permet à la personne de se déplacer d'une certaine façon. La caractéristique de transport de la bicyclette permet de réaliser la « capacité » à se déplacer d'une certaine façon" et c'est cette « capacité » qui procure à la personne de l'utilité ou du plaisir. Sen considère que c'est cette « capacité », et non pas l'utilité qu'elle procure, qui s'approche le plus du concept de niveau de vie. La société n'est pas responsable du niveau de bonheur ou de plaisir atteint par l'individu. C'est la responsabilité individuelle qui intervient à ce niveau. Par contre, il est facile de constater que, pour la personne handicapée, la réalisation de la même « capacité » exigera plus de ressources. Il lui faudra acheter, par exemple, un fauteuil roulant électrique. Lorsqu'une analyse des standards de vie par l'approche des « capacités » est réalisée, il faut donc tenir compte des éléments qui permettent aux individus de pouvoir fonctionner à l'intérieur de la société. De même, bien que la pauvreté fasse référence à une notion qui est absolue dans l'espace des « capacités », il est probable que la définition de la pauvreté devienne relative dans la dimension du revenu. Ceci est dû au fait qu'une personne puisse avoir besoin de plus de ressources afin de pouvoir satisfaire certains modes de fonctionnement social si elle vit dans une société dans laquelle le niveau de revenu général est plus élevé. C'est cette position épistémologique que nous adoptons dans cet article. Nous faisons donc le choix d'établir un seuil de pauvreté relatif correspondant à 50 % de la médiane des revenus après transferts et impôts au Québec.
- 8 Un autre problème auquel l'analyste fait face est celui d'agrégation : Il doit en effet, utiliser les statistiques sur les revenus des ménages afin d'établir un portrait de la

pauvreté ou de l'inégalité pour l'ensemble de la société ou d'un sous-groupe de la population qui l'intéresse. Pour ce faire, l'analyste doit choisir un indice de pauvreté ou d'inégalité.

- 9 L'indice de pauvreté le plus fréquemment utilisé est l'indice numérique de pauvreté. Celui-ci nous donne tout simplement la proportion de ménages pauvres dans la population. Sa simplicité d'interprétation est probablement la meilleure explication de la popularité de cet indice. Par contre, comme le souligne Sen (1976), l'utilisation de celui-ci comporte deux problèmes majeurs : il est insensible à la profondeur de la pauvreté et à l'inégalité entre les pauvres. Pour illustrer le premier problème, prenons un exemple. Considérons une société composée de 10 individus dont les revenus sont respectivement de 7 000, 8 000, 11 000, 13 000, 14 000, 15 000, 16 000, 17 000, 18 000 et 20 000. Imaginons que dans cette société, 10 000 serait un seuil de pauvreté acceptable. Si nous calculons l'indice numérique de pauvreté, nous obtenons un résultat de 20 % (soit 2 personnes ayant un revenu de moins de 10 000 divisé par 10 personnes). Imaginons maintenant qu'un changement économique provoque une chute des revenus des deux personnes pauvres soit de 7 000 à 5 000 pour l'une et de 8 000 à 6 000 pour l'autre. Nous souhaiterions considérer cette perturbation comme facteur aggravant de la pauvreté. Toutefois l'indice numérique de pauvreté demeure inchangé. Les deux situations sont donc considérées comme étant équivalentes.

Boîte 1 : Les indices de pauvreté FGT

Une classe d'indices qui permet de prendre compte cette dimension de la pauvreté est la classe d'indices P_α de Foster, Greer et Thorbecke (1984). Si nous considérons une situation dans laquelle les revenus sont classés en ordre croissants, ces indices sont donnés par

$$P_\alpha = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^q \left(\frac{z - y_i}{z} \right)^\alpha,$$

où z représente le seuil de pauvreté, y_i , le revenu de la personne i , q , le nombre de ménages pauvres et I , le nombre de ménages dans l'économie. Le paramètre α représente l'aversion à la pauvreté.

Lorsque $\alpha = 0$, l'analyste considère que la profondeur de la pauvreté n'est pas importante. L'indice P_0 correspond alors à l'indice numérique de pauvreté.

Lorsque $\alpha = 1$, l'indice P_1 correspond alors à l'indice de déficit normalisé puisque nous avons alors

$$P_1 = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^q \left(\frac{z - y_i}{z} \right).$$

Lorsque $\alpha > 1$, l'indice P_α est alors sensible à l'inégalité dans la distribution de la pauvreté. Dans cet article, à l'instar de la plupart des analystes, nous choisissons P_2 .

Afin de tenir compte de la profondeur de la pauvreté nous pouvons utiliser un autre indice, l'indice de déficit normalisé de pauvreté (l'expression exacte de cet indice est présentée dans la Boîte 1). En calculant le déficit normalisé du revenu de chaque ménage pauvre par rapport au seuil de pauvreté et en calculant une moyenne de ces déficits pour l'ensemble de la population, cet indice permet de prendre en compte les variations de profondeur de la pauvreté. Par contre, si nous considérons que le fait d'enlever des ressources à un pauvre est un problème qui devient de plus en plus grave au fur et à mesure que nous nous éloignons du seuil de pauvreté, cet indice comporte aussi un problème. Nous dirons alors vouloir tenir compte de l'inégalité dans la distribution de

l'écart de pauvreté. Afin de comprendre ce problème, reprenons la situation initiale de notre exemple dans laquelle un des pauvres a un revenu de 7 000 tandis que l'autre a un revenu de 8 000. Imaginons maintenant deux situations différentes. Soit la situation (A) où 500 est enlevé à celui qui a 7 000 et la situation (B) où 500 est retiré à celui qui a 8 000. Si nous considérons que le fait d'enlever des ressources à un pauvre est un problème qui devient de plus en plus grave au fur et à mesure que nous nous éloignons du seuil de pauvreté, nous aimerions avoir un indice qui indique que la situation (A) est pire que la situation (B). Malheureusement, en ne prenant en compte que le déficit moyen, l'indice de déficit normalisé de pauvreté va considérer ces deux situations comme équivalentes. Nous avons donc besoin d'un autre indice pour pouvoir tenir compte de ce facteur, c'est à dire un indice qui prenne en compte l'inégalité dans la distribution de l'écart de pauvreté. Une classe d'indices qui permet de tenir compte de cette dimension de la pauvreté est la classe d'indices de Foster, Greer et Thorbecke (1984). Cette classe d'indices est intéressante parce qu'elle inclue entre autres, l'indice numérique de pauvreté, P_0 et l'indice de déficit normalisé de pauvreté, P_1 . Nous choisirons l'indice P_2 dans cette classe afin de tenir compte de la dimension inégalité de la pauvreté. De plus, les indices de pauvreté de cette classe sont décomposables, ce qui permet de pouvoir comparer la pauvreté de différents sous-groupes de la population. Dans le cas qui nous intéresse, ceci permettra de faire des comparaisons de pauvreté pour les couples avec enfants et les mères monoparentales qui sont les deux groupes démographiques les plus touchés par cette réforme.

- 10 Notre choix au niveau de l'indice d'inégalité est la classe d'indice d'inégalité d'Atkinson (1970). Cette classe est intéressante parce qu'elle permet à l'analyste de choisir différents niveaux d'aversion à l'inégalité (l'expression exacte de la classe d'indice d'Atkinson se trouve dans la Boîte 2). De plus, l'idée sous-jacente à la construction de cet indice d'inégalité est qu'il serait possible d'atteindre le même niveau de bien-être pour l'ensemble de la société avec un revenu moyen inférieur à celui observé dans la distribution de revenu si tous les individus avaient un revenu parfaitement égal (appelé ici revenu équivalent également distribué). C'est ce rapport entre ce revenu équivalent également distribué et le revenu moyen observé qui vient faire varier l'inégalité.

Boîte 2 : Les indices d'inégalité d'Atkinson

Afin de définir son indice d'inégalité, Atkinson (1970) suppose que le bien-être dans la société peut être évalué à partir de l'équation suivante :

$$W = \begin{cases} \sum_{i=1}^I \frac{y_i^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon} & \text{si } \varepsilon \neq 1 \\ \sum_{i=1}^I \ln y_i & \text{si } \varepsilon = 1 \end{cases}$$

où ε représente un paramètre d'aversion à l'inégalité. Plus celui-ci est élevé, plus l'analyste prend en considération l'aversion pour l'inégalité. Atkinson définit alors le revenu équivalent également distribué, $y_e(\varepsilon)$ comme étant celui qui vérifie l'inégalité suivante :

$$\begin{aligned} I \frac{y_e(\varepsilon)^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon} &= \sum_{i=1}^I \frac{y_i^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon} & \text{si } \varepsilon \neq 1 \\ I \ln y_e(1) &= \sum_{i=1}^I \ln y_i & \text{si } \varepsilon = 1 \end{aligned}$$

Par la suite, il définit son indice d'inégalité par

$$A(\varepsilon) = 1 - \frac{y_e(\varepsilon)}{\mu},$$

où μ représente la moyenne des revenus observés.

Les simulations

- 11 Nous utilisons les données de l'enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) pour l'année 2002 de Statistique Canada. Nous avons utilisé l'échelle d'équivalence proposée par Cutler et Katz (1992)³ pour ajuster les revenus de ménages de différentes tailles afin de les rendre comparables.
- 12 Nous simulons cinq scénarios alternatifs. Dans le premier scénario, le moins plausible, les parents reçoivent annuellement 1 200\$ du gouvernement fédéral ajusté par le taux moyen d'imposition de la famille et aucune modification n'est apportée au financement des services de garde au Québec⁴. Les autres scénarios considèrent des frais respectivement augmentés à 10 \$, 15 \$, 20 \$ et 25 \$ par jour pour avoir accès aux services de garde. Comme l'information sur le type de service de garde n'est pas disponible dans la base de données, nous avons fait l'hypothèse que les parents qui déboursaient entre 1 000 \$ et 3 000\$ par enfant par an en garderie utilisaient les services subventionnés.
- 13 Le Tableau 1 présente les résultats des simulations au niveau des indices de pauvreté pour l'ensemble de la population québécoise. Nous constatons que la pauvreté ne varie pas beaucoup quelque soit le scénario et quelque soit l'indice utilisé.

Tableau 1 : Comparaison de pauvreté pour la population québécoise

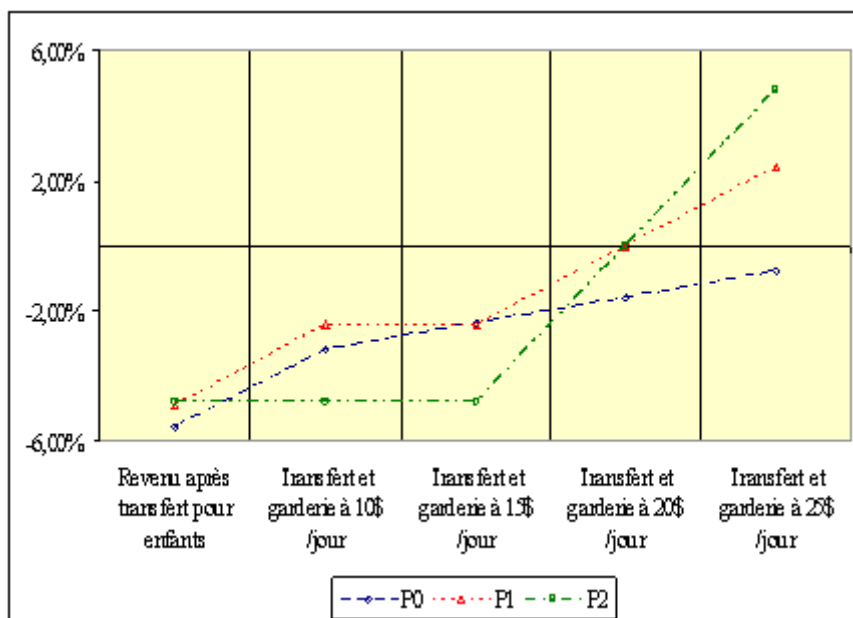
Scénarios	Mesures de pauvreté		
	P ₀	P ₁	P ₂
Revenu avant transfert pour enfants (situation initiale)	0,126	0,041	0,021

Revenu après transfert de 1200\$ / enfant de moins de 6 ans.	0,119	0,039	0,02
Variation / situation initiale	-5,56 %	-4,88 %	-4,76 %
Revenu après transfert et garderie à 10\$ / jour	0,122	0,04	0,02
Variation / situation initiale	-3,17 %	-2,44 %	-4,76 %
Revenu après transfert et garderie à 15\$ / jour	0,123	0,04	0,02
Variation / situation initiale	-2,38 %	-2,44 %	-4,76 %
Revenu après transfert et garderie à 20\$ / jour	0,124	0,041	0,021
Variation / situation initiale	-1,59 %	0,00 %	0,00 %
Revenu après transfert et garderie à 25\$ / jour	0,125	0,042	0,022
Variation / situation initiale	-0,79 %	2,44 %	4,76 %

Sources : Calculs effectués par les auteurs à partir de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR 2002) de Statistique Canada.

- 14 L'effet net de la politique de transfert au ménage a un effet positif sur la réduction de la pauvreté dans ses trois dimensions. Concernant l'incidence de la pauvreté, nous observons logiquement, que plus le coût journalier du service de garde augmente, moins l'effet de la politique de transfert a d'impact sur la réduction de la pauvreté. Pour les indices de profondeur et de sévérité, la tendance est similaire avec toutefois une nette détérioration de ces indices lorsque la politique de transfert s'accompagne d'une hausse du coût quotidien du service de garde au-delà de 20 \$ (Cf. Figure 1).

Figure 1 : Impacts des cinq scénarios sur les indices de pauvreté



- 15 Il convient cependant de se demander comment est-ce que cette nouvelle politique affecte de la même manière la pauvreté chez les couples avec enfants et les familles dirigées par une mère monoparentale. Ces familles constituant la population ciblée par les

politiques considérées, il nous est apparu intéressant de nous y attarder. Le Tableau 2 présente les résultats des simulations au niveau des indices de pauvreté pour ces deux types de familles.

Tableau 2 : Comparaison de pauvreté par type de famille avec enfants seulement

Scénarios	Type de famille	Mesures de pauvreté		
		P0	P1	P2
Revenu avant transfert pour enfants (situation initiale)	Couple avec enfants	0,046	0,014	0,006
	Monoparentale (femme)	0,26	0,055	0,02
Revenu après transfert pour enfants	Couple avec enfants	0,041	0,012	0,005
	D %/situation initiale	-10,87 %	-14,29 %	-16,67 %
	Monoparentale (femme)	0,209	0,047	0,018
	D %/situation initiale	-19,62 %	-14,55 %	-10,00 %
Revenu après transfert et garderie à 10\$ par jour	Couple avec enfants	0,044	0,013	0,006
	D %/situation initiale	-4,35 %	-7,14 %	0,00 %
	Monoparentale (femme)	0,23	0,05	0,018
	D %/situation initiale	-11,54 %	-9,09 %	-10,00 %
Revenu après transfert et garderie à 15\$ par jour	Couple avec enfants	0,044	0,014	0,007
	D %/situation initiale	-4,35 %	0,00 %	16,67 %
	Monoparentale (femme)	0,249	0,056	0,02
	D %/situation initiale	-4,23 %	1,82 %	0,00 %
Revenu après transfert et garderie à 20\$ par jour	Couple avec enfants	0,045	0,015	0,008
	D %/situation initiale	-2,17 %	7,14 %	33,33 %
	Monoparentale (femme)	0,249	0,063	0,024
	D %/situation initiale	-4,23 %	14,55 %	20,00 %

Revenu après transfert et garderie à 25\$ par jour				
	Couple avec enfants	0,047	0,016	0,009
	D %/situation initiale	2,17 %	14,29 %	50,00 %
	Monoparentale (femme)	0,258	0,071	0,032
	D %/situation initiale	-0,77 %	29,09 %	60,00 %

Sources : Calculs effectués par les auteurs à partir de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR 2002) de Statistique Canada.

- 16 Si nous considérons l'incidence de la pauvreté chez ces ménages, la politique proposée par le gouvernement conservateur semble faire diminuer légèrement celle-ci et ce, quelque soit la politique adoptée par le Québec concernant la hausse des frais journaliers à l'exception toutefois des couples avec enfants lorsque ces frais atteignent 25 \$/jour. Par contre, cet indice de pauvreté ne prend en compte ni la profondeur de la pauvreté ni l'inégalité dans sa distribution parmi la population pauvre comme cela a été discuté précédemment. Si nous considérons l'indice de déficit normalisé, nous avons un portrait un peu plus complet. Nous constatons une augmentation de la pauvreté dès que le prix des services de garde passe au-dessus de 15 \$ par jour quelque soit le type de ménage ciblé. Lorsque le prix est de 25 \$ (ce qui est encore bien en-dessous du prix réel de ces services), l'augmentation de la pauvreté est de 14,3 % pour les couples avec enfants et de 29,1 % pour les mères monoparentales.

Finalement, si nous considérons l'indice F_2 , qui est le seul indice parmi ceux utilisés prenant en considération, à la fois l'incidence de la pauvreté, sa profondeur ainsi que l'inégalité dans sa distribution, les augmentations de pauvreté sont de l'ordre de 50 % chez les couples avec enfants et de 60 % chez les mères monoparentales lorsque les frais quotidiens passent à 25 \$ par jour. Dès que le transfert est associé à des frais supérieurs ou égaux à 10 \$ par jour, les couples avec enfant voient leur situation se détériorer. Les mères monoparentales connaissent des effets similaires lorsque les frais passent à 15 \$ par jour et plus. Cependant, la Figure 3 montre clairement que la situation des ménages dirigés par les mères monoparentales se dégradent d'autant plus vite que les frais de garderie augmentent. Cette augmentation de la pauvreté est d'autant plus grave chez les mères monoparentales que celles-ci constituent le groupe de la population qui est déjà le plus touché par la pauvreté (voir Makdissi et Groleau, 2002). Dans un monde idéal avec information complète et sans contrainte politique, il serait possible de lutter complètement contre la pauvreté en effectuant des transferts parfaitement ciblés, comme les prestations de sécurité du revenu. Malheureusement, les contraintes informationnelles et politiques empêchent de pouvoir lutter contre la pauvreté en utilisant uniquement des mesures ciblées envers les pauvres. Les gouvernements doivent donc utiliser des politiques favorisant les sous-groupes démographiques les plus touchés par la pauvreté afin d'atteindre un maximum de pauvres qu'ils ne pourraient atteindre autrement. Dans un tel contexte, Kanbur (1987) et Besley et Kanbur (1988) montrent qu'il faut alors créer des politiques de transferts et de subsides visant les groupes démographiques les plus touchés par la pauvreté. En ce sens, la réforme conservatrice va exactement dans le sens contraire de ce principe, si elle est accompagnée des hausses de tarification analysées dans cet article.

Figure 2 : Impacts des cinq scénarios sur les indices de pauvreté des couples avec enfants

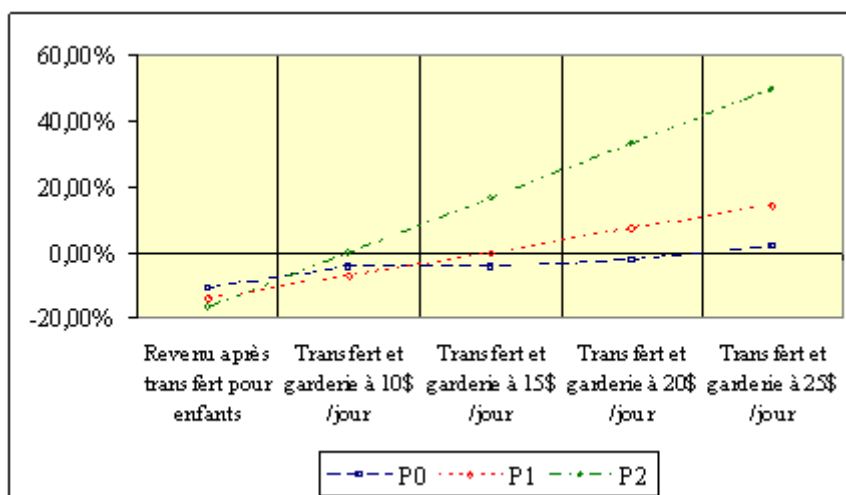
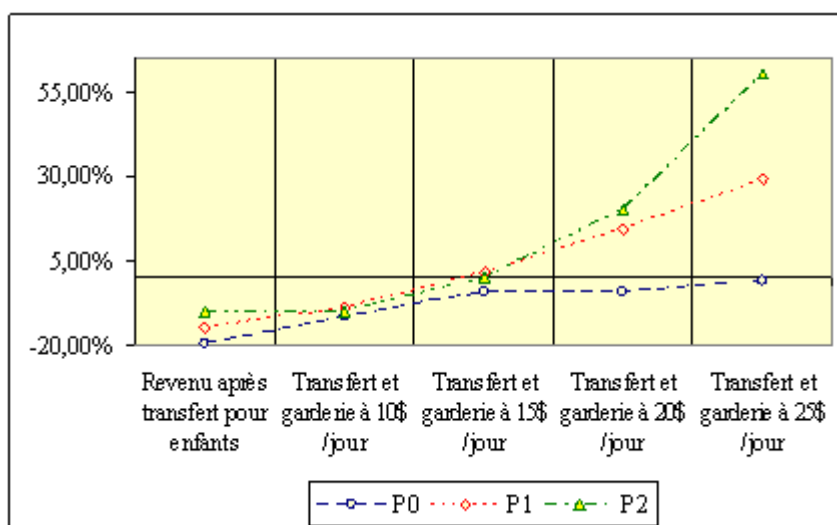


Figure 3 : Impacts des cinq scénarios sur les indices de pauvreté des ménages dirigés par une mère monoparentale



- 17 Ainsi, l'arrivée des transferts sans modifications de la part du gouvernement du Québec quant au frais de garderie (7\$/jour), a un effet positif tant pour l'ensemble des ménages québécois que pour des ménages cibles et ce, quelque soit l'indice de pauvreté choisi. Cependant, confronté à l'annulation du programme national de garderies mis sur pied par l'ancien gouvernement du Canada, le gouvernement québécois risque d'être forcé de réviser à la hausse les frais journaliers payés par les parents d'enfants d'âge préscolaire. Ceci engendrerait une détérioration de la situation des ménages en termes de pauvreté et plus fortement pour les ménages déjà confrontés à celle-ci comme par exemple, les ménages dirigés par une mère monoparentale.
- 18 Finalement, il est intéressant de voir quel est l'effet de la politique proposée par le gouvernement conservateur sur l'inégalité. Ceci nous aide à déterminer si la politique est de nature progressive (diminution de l'inégalité) ou de nature régressive (augmentation de l'inégalité). Comme toutes les familles ne bénéficient pas des services de garde subventionnés, cette question est appropriée. Dans la situation actuelle, les familles avec

un seul revenu (et un des conjoints au foyer) subventionnent par leurs taxes les familles à deux revenus utilisant les services de garde subventionnés. Or, l'objectif poursuivi par la réforme proposée par le gouvernement fédéral est de venir en aide à toutes les familles y compris celles avec un des conjoints au foyer. Aussi, dans cette perspective, la proposition peut sembler être plus égalitaire. Par contre, la seule façon de savoir si la réforme est progressive ou régressive est de procéder à une analyse quantitative des données statistiques.

Tableau 3 : Inégalité d'Atkinson

Scénarios	Mesures d'inégalité A(e)		
	A(0,5)	A(1)	A(2)
Revenu avant transfert pour enfants (situation initiale)	0,07548	0,15492	0,4193
Revenu après transfert pour enfants	0,07472	0,15364	0,41917
D %/situation initiale	-1,01 %	-0,83 %	-0,03 %
Revenu après transfert et garderie à 10\$ / jour	0,07455	0,15293	0,41568
D %/situation initiale	-1,23 %	-1,28 %	-0,86 %
Revenu après transfert et garderie à 15\$ / jour	0,07491	0,15368	0,41658
D %/situation initiale	-0,76 %	-0,80 %	-0,65 %
Revenu après transfert et garderie à 20\$ / jour	0,0755	0,15522	0,42457
D %/situation initiale	0,03 %	0,19 %	1,26 %
Revenu après transfert et garderie à 25\$ / jour	0,0763	0,15788	0,44529
D %/situation initiale	1,09 %	1,91 %	6,20 %

Sources : Calculs effectués par les auteurs à partir de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR 2002) de Statistique Canada.

Le Tableau 3 présente le résultat de ces analyses. Tout comme pour la pauvreté, l'effet de la politique sur l'inégalité dans la population en général n'est pas très élevé. Nous pouvons même dire que même si les ménages québécois ne recevaient que le transfert de 1200 \$ par enfant âgé de moins de 6 ans, cette politique ne serait quasiment pas récessive contrairement aux annonces. Il convient par contre de souligner que si les frais augmentent à 20 \$ ou 25 \$ par jour et que l'aversion à l'inégalité est élevée ($A(2)$), il y aura une augmentation observable de l'inégalité dans la population qui atteint 6,2 % lorsque les frais passent à 25 \$.

Conclusion

- 19 Dans cet article, nous avons effectué des simulations à l'aide des données de l'EDTR afin d'analyser l'impact de la proposition du gouvernement fédéral de modifier la politique de subvention des services de garde sur les ménages québécois. Bien que les effets sur la

pauvreté et l'inégalité dans la population en général ne soient pas très importants, ceux-ci prennent de l'ampleur lorsque la population visée par ces politiques est considérée, c'est-à-dire les couples avec enfants et les mères monoparentales. Dans le cas de ces dernières, nous prévoyons des augmentations pouvant aller jusqu'à 60 % de la pauvreté observée, si nous utilisons un indice captant toutes les dimensions de la pauvreté et, dans l'éventualité où les frais de garderie augmentent de 7 \$ à 25 \$. En termes d'inégalité, nous faisons également le constat d'une aggravation pour l'ensemble de la population québécoise si le gouvernement du Québec ajustait sa politique à celle des transferts.

- 20 Cet article s'est attardé principalement sur l'effet statique de la politique sur la distribution du revenu. Si nous considérons l'impact de ces services sur l'offre de travail des mères (voir Lefebvre et Merrigan, 2005), l'impact serait certainement plus élevé. Il convient aussi de souligner que dans une perspective multidisciplinaire, d'autres facteurs, tels que les bénéfices des services de garde sur le développement des enfants devraient aussi être pris en compte dans l'analyse de l'impact de la politique proposée.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnsperger, C. et P. Van Parijs (2000), *Éthique économique et sociale*, La Découverte, Paris, 122 pages.
- Atkinson, A.B. (1970), On the Measurement of Inequality, *Journal of Economic Theory*, vol. 2, No. 3, pp. 244-263.
- Besley, T. et R. Kanbur (1988), Food subsidies and poverty alleviation. *Economic Journal*, vol. 98, No. 392, pp. 701-719.
- Bouchard, L. J. Facal, P. Fortin, R. Lacroix, S. Lalande, C. Montmarquette, A. Pratte, D. Robert, J.-C. Robert, G. Saint-Pierre, M. Saint-Pierre et D. Verreault (2005), Pour un Québec lucide, <http://www.pourunquebeclucide.com/documents/manifeste.pdf>.
- Bourdieu, P. (1970), *La distinction*, Éditions de Minuit, Paris, 670 pages.
- Cutler, D. et L. Katz (1992), Rising Inequality ? Changes in the Distribution of Income and Consumption in the 1980's, *AER Papers and Proceedings*, vol. 82, No. 2, pp. 546-551.
- Foster, J.E., J. Greer et E. Thorbecke (1984), A Class of Decomposable Poverty Measures, *Econometrica*, vol. 52, No. 3, pp. 761-776.
- Kanbur, R. (1987), Transfer, Targeting and Poverty, *Economic Policy*, vol. 4, No. 1, pp. 112-147.
- Lefebvre, P. et P. Merrigan (2005), La politique des services de garde à 5\$/jour et l'offre de travail des mères québécoises : résultats d'une expérience naturelle canadienne, *Cahier 2005s-08, Série Scientifique*, CIRANO.
- Makdissi, P. et Y. Groleau (2002), Que pouvons-nous apprendre des profils de pauvreté canadiens ?, *Actualité économique - Revue d'analyse économique*, vol. 78, No. 2, pp. 257-286.
- Ravallion, M. (1996), Comparaisons de la pauvreté. Concepts et méthodes, *Études sur la mesure des niveaux de vie*, Document de travail No. 122, Banque Mondiale, Washington.

- Rawls, J (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, 607 pages.
- Sen, A. (1976), *Poverty : An Ordinal Approach to Measurement*, *Econometrica*, vol. 44, No. 2, pp. 219-231.
- Sen, A. (1992), *Inequality Reexamined*, Harvard University Press, 224 pages.
- Sen, A. (1993), *Éthique et économie*, Presses Universitaires de France, 368 pages.

NOTES

1. Rawls propose ici le principe de différence qui consiste à maximiser les avantages socio-économiques du groupe le moins bien nanti.
2. Le lecteur désirant un bon survol peut consulter Arnsperger et Van Parijs (2000).
3. L'ajustement consiste à diviser le revenu observé de la famille par $\left[n_a + 0,4n_e \right]^{0,1}$ où n_a représente le nombre d'adultes et n_e représente le nombre d'enfants dans le ménage.
4. L'EDTR ne contient pas les informations permettant d'ajuster la prestation à l'aide du taux marginal d'imposition. Il convient de noter que ce faisant, nous créons un biais en faveur de la politique conservatrice puisque le taux marginal d'imposition est toujours supérieur ou égal au taux moyen.

RÉSUMÉS

Dans le présent article, nous proposons une analyse préliminaire de la réforme de politique proposée par le gouvernement conservateur qui consiste à remplacer le financement des services de garde par une subvention annuelle de 1200\$ par enfant âgé de moins de 6 ans, versée directement aux parents. Nous analysons l'impact qu'aurait cette politique si le gouvernement du Québec choisissait de diminuer le financement public actuel des services de garde dans le futur. Bien que les effets sur la pauvreté et l'inégalité dans la population en général ne soient pas très importants, ceux-ci prennent de l'ampleur lorsque la population visée par ces politiques est considérée, c'est-à-dire les couples avec enfants et les mères monoparentales. Dans le cas de ces dernières, nous prévoyons des augmentations pouvant aller jusqu'à 60 % de la pauvreté observée si nous utilisons un indice qui capte toutes les dimensions de la pauvreté.

This article proposes a preliminary analysis of the policy reform proposed by the conservative government which replaces the financing of childcare services by an annual payment of 1200 per child aged 6 and under, an amount paid directly to parents. The article analyses the impact of the possibility that the Québec government might reduce the actual public financing of childcare. While the impacts on poverty and inequality in the population in general are not very important, they are more important for couples with children and single mothers. In the latter case, the authors foresee an increase of up to 60% of poverty if all dimensions of poverty are included.

INDEX

Mots-clés : familles monoparentales, inégalité, pauvreté, politique publique, services de garde

Keywords : childcare, inequality, keywords, lone mothers, poverty, public policy

AUTEURS

MATHIEU AUDET

GRÉDI, Université de Sherbrooke, 2500, boulevard de l'Université, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1 ; Email : mathieuaudetX@hotmail.com.

DOROTHÉE BOCCANFUSO

Département d'économie et GRÉDI, Université de Sherbrooke, 2500, boulevard de l'Université, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1 ; Email : dorothee.boccanfuso@USherbrooke.ca.

PAUL MAKDISSI

Département d'économie et GRÉDI, Université de Sherbrooke, 2500, boulevard de l'Université, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1 ; Email : paul.makdissi@USherbrooke.ca.