

A1.4  
6 329

Université de Montréal

L'expérience du télétravail à domicile:  
La modification de la perception des impacts de cette forme d'organisation du travail  
en fonction du pourcentage de temps télétravaillé  
et du sexe des télétravailleurs

par

Benoit Petitpas

École de Relations Industrielles  
Faculté des Arts et Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise ès sciences (M. Sc.)  
en Relations Industrielles

Novembre 1997

© Benoit Petitpas, 1997

Université de Montréal

Ce mémoire intitulé:

L'expérience du télétravail à domicile:  
La modification de la perception des impacts de cette forme d'organisation du travail  
en fonction du pourcentage de temps télétravaillé  
et du sexe des télétravailleurs

présenté par

Benoit Petitpas

a été évalué par un jury composé  
des personnes suivantes

Jean-Guy Bergeron : Président du jury

Marie-Thérèse Chicha : Directeur de recherche

Reynald Bourque : Membre du jury

Mémoire accepté le: 17 février 1998

## SOMMAIRE

L'objet d'étude de cette recherche a été l'analyse de la modification de la perception des impacts du télétravail causée par l'expérience de cette forme d'organisation du travail, en fonction du pourcentage de temps télétravaillé et du sexe des télétravailleurs. Dans le cadre de cette recherche, le télétravail est défini comme étant une forme d'organisation du travail par laquelle un salarié substitue une partie ou la totalité de ses déplacements vers les bureaux centraux de son employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique.

La revue de la littérature portant sur le télétravail a permis d'identifier trois particularités de cette forme d'organisation du travail. Premièrement, une certaine ambiguïté entourant la définition de ce concept semble être présente. Deuxièmement, cette forme d'organisation du travail gagne à être étudiée en tenant compte d'une certaine catégorisation, en ce qu'elle permet de mieux comprendre la réalité qui est propre à chaque type de télétravailleur. Troisièmement, l'anticipation des impacts de cette forme d'organisation du travail par des individus qui n'en ont jamais fait l'expérience peut s'avérer différente des observations concrètes de télétravailleurs expérimentés.

Compte tenu de ces trois observations, nous avons cherché à mesurer, pour une série d'éléments considérés pertinents, l'écart entre la perception de l'impact anticipé et constaté du télétravail, afin d'identifier ceux pour lesquels cette différence est significative. L'impact des variables

« pourcentage de temps télétravaillé » et « sexe des télétravailleurs » fait partie intégrante de notre analyse tout au long de notre démarche.

Afin d'étudier cette question, une étude de cas de type exploratoire a été conduite auprès d'une entreprise. La collecte des données a été rendue possible grâce à l'utilisation d'un questionnaire adressé à des télétravailleurs de cette organisation, ainsi que par l'accès à la documentation concernant le programme de télétravail.

L'analyse des résultats indique que, dans l'ensemble, les télétravailleurs savaient à quoi s'attendre de cette forme d'organisation du travail. Ils semblent d'ailleurs être satisfaits d'avoir tenté cette nouvelle expérience. Toutefois, indépendamment du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des répondants, les télétravailleurs ont été fort surpris de la force de certains impacts de cette forme d'organisation du travail, particulièrement en ce qui a trait à leur qualité de vie et à certains éléments pouvant influencer leur carrière.

Ce mémoire de maîtrise a reflété et analysé la perception des impacts anticipés et constatés du télétravail tel qu'exprimée par cinq groupes de télétravailleurs, soit l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes. Le fait qu'un nombre important de télétravailleurs aient participé à cette recherche nous permet de croire à la validité des tests statistiques qui y ont été réalisés. Malgré le fait que les informations recueillies proviennent toutes de télétravailleurs appartenant à une même organisation oeuvrant dans le



domaine des télécommunications, limitant ainsi la possibilité de généralisation des observations et conclusions présentées dans cette étude, il est essentiel de préciser que ce secteur d'activité fait partie de ceux où l'on retrouve le plus grand nombre de télétravailleurs en Amérique du nord.

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	III
Table des matières .....	VI
Liste des tableaux .....	IX
Remerciements .....	XII
Introduction .....	14
<b><u>CHAPITRE I. LE CONCEPT DU TÉLÉTRAVAIL</u></b> .....	18
1.1. DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL .....	18
1.2. LES FACETTES DU TÉLÉTRAVAIL .....	22
1.2.1. Les formes de télétravail.....	22
1.2.2. Les avantages du télétravail.....	34
1.2.3. Les désavantages du télétravail.....	42
1.2.4. Utilisation du télétravail en Amérique du nord .....	49
1.2.5. Études empiriques portant sur l'attitude des individus face au télétravail.....	53
<b><u>CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE</u></b> .....	59
2.1. OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	59
2.2. MODÈLE CONCEPTUEL .....	60
2.3. PRÉSENTATION DES VARIABLES.....	63
2.3.1. La perception des impacts anticipés et constatés du télétravail .....	63
2.3.2. Le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs .....	71
2.4. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON.....	72
2.4.1. Le choix de l'organisation .....	73
2.4.2. Le choix des télétravailleurs .....	74
2.5. MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES.....	76
2.6. ANALYSE DES DONNÉES .....	76

<b>CHAPITRE 3. L'HISTORIQUE DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ BELL</b> .....	79
3.1. LES DÉBUTS INFORMELS DU TÉLÉTRAVAIL .....	79
3.2. PREMIERS PROJETS PILOTES FORMELS ET APPROBATION DES SYNDICATS.....	80
3.3. LE TÉLÉTRAVAIL REPRIS PAR LE DÉPARTEMENT DU PERSONNEL .....	81
3.4. LE TÉLÉTRAVAIL REPRIS PAR LE DÉPARTEMENT DE LOGISTIQUE.....	83
3.5. RÉSUMÉ DE L'EXPÉRIENCE DU TÉLÉTRAVAIL EN SEIN DE LA COMPAGNIE BELL.....	85
<b>CHAPITRE 4. LES CARACTÉRISTIQUES DES TÉLÉTRAVAILLEURS</b> .....	87
4.1. RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES .....	87
4.2. CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES TÉLÉTRAVAILLEURS .....	90
4.2.1. Une prédominance masculine.....	90
4.2.2. Une prédominance des « 35-39 ans » .....	90
4.2.3. Une prédominance d'individus mariés avec enfants .....	91
4.2.4. Pas de prédominance en ce qui a trait au niveau de scolarité .....	91
4.2.5. Une bonne connaissance de l'informatique .....	92
4.2.6. Les banlieues nord et sud de Montréal comme lieu de résidence.....	93
4.2.7. Les locaux de l'employeur sont situés dans la ville de Montréal .....	94
4.2.8. Un temps de 40 minutes pour se rendre aux locaux de l'employeur à partir du domicile.....	95
4.3. CARACTÉRISTIQUES DES POSTES OCCUPÉS.....	96
4.3.1. Une majorité de cadres .....	96
4.3.2. Des postes essentiellement techniques.....	96
4.3.3. Très peu de télétravailleurs gestionnaires de télétravailleurs.....	97
4.3.4. Sept ans d'ancienneté dans le poste actuel et 17 ans au sein de la compagnie .....	99
4.4. CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉALISATION DU TÉLÉTRAVAIL .....	100
4.4.1. Prépondérance du télétravail à temps partiel .....	100
4.4.2. Environ une journée de télétravail par semaine.....	101
4.4.3. Très peu de nouveaux télétravailleurs .....	103
4.4.4. Des télétravailleurs parfaitement installés .....	104
4.4.5. Plus d'un an d'expérience à titre de télétravailleur.....	104
4.4.6. Le télétravail durant les heures traditionnelles de bureau.....	105
4.4.7. Des journées entières de télétravail sans se rendre aux locaux de l'employeur.....	105
4.4.8. Un environnement paisible lors de la réalisation du télétravail .....	106
4.5. CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES LIÉES AU TÉLÉTRAVAIL.....	106
4.5.1. L'ordinateur, l'outil de base du télétravailleur .....	106
4.5.2. La communication orale assurée par le téléphone et les services de messagerie vocale .....	107
4.5.3. Le courrier électronique : un outil fort utilisé.....	107
4.6. NIVEAU DE SATISFACTION ENVERS LE TÉLÉTRAVAIL.....	108
4.6.1. Des employés très satisfaits de l'« Option TéléTravail » .....	108

4.6.2. Une certaine insatisfaction envers l'équipement utilisé à domicile .....	108
4.6.3. Recommenceriez vous ? .....	109
4.7. DEVENIR TÉLÉTRAVAILLEUR : LA PRISE DE DÉCISION .....	109
4.7.1. Le lieu de travail comme principale source d'information sur le télétravail .....	109
4.7.2. Peu d'intérêt pour des raisons de santé .....	110
4.8. SYNTHÈSE : LE TÉLÉTRAVAILLEUR TYPE CHEZ BELL .....	110
<b>CHAPITRE 5. LA COMPARAISON ENTRE LES IMPACTS ANTICIPÉS ET     CONSTATÉS DU TÉLÉTRAVAIL .....</b>	<b>112</b>
5.1. IMPORTANCE RELATIVE ACCORDÉE À CHAQUE CATÉGORIE D'IMPACTS .....	113
5.2. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « QUALITÉ DE VIE » .....	119
5.2.1. Présentation des éléments reliés à la qualité de vie.....	119
5.2.2. Ordre d'importance des divers éléments reliés à la qualité de vie.....	120
5.2.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail.....	122
5.2.4. Synthèse.....	141
5.3. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « RÉALISATION DU TRAVAIL » .....	143
5.3.1. Présentation des éléments reliés à la réalisation du travail .....	143
5.3.2. Ordre d'importance des éléments reliés à la réalisation du travail .....	144
5.3.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail.....	147
5.3.4. Synthèse.....	169
5.4. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « COÛTS ET ÉCONOMIES ».....	172
5.4.1. Présentation des divers coûts et économies .....	172
5.4.2. Ordre d'importance des divers coûts et économies .....	173
5.4.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail.....	175
5.4.4. Synthèse.....	191
5.5. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE ».....	193
5.5.1. Présentation des éléments reliés au développement de la carrière.....	193
5.5.2. Ordre d'importance des éléments reliés au développement de la carrière.....	195
5.5.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail.....	197
5.5.4. Synthèse.....	222
Conclusion .....	225
Bibliographie .....	232
ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE.....	240

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau:

1	Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie des « Coûts / Économies » (C.E.)	67
2	Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.)	68
3	Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de la carrière » (D.C.)	69
4	Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.)	70
5	Taux de participation à l'étude sur le télétravail chez Bell	88
6	Âge des télétravailleurs	90
7	Niveau de scolarité des télétravailleurs	91
8	Niveau de connaissance de l'informatique des télétravailleurs	92
9	Lieu de résidence des télétravailleurs	93
10	Emplacement des locaux de l'employeur	94
11	Occupation des télétravailleurs	96
12	Nombre de télétravailleurs à temps plein gérés	97
13	Nombre de télétravailleurs à temps partiel gérés	98
14	Nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel	99
15	Nombre d'années d'ancienneté dans la compagnie	100

16	Nombre d'heures par mois consacrées au télétravail	102
17	Nombre d'heures par semaine consacrées au télétravail	102
18	Nombre de jours par semaine consacrés au télétravail	102
19	Nombre de mois d'expérience à titre de télétravailleur	104
20	Importance accordée à chacune des quatre catégorie d'impacts	115
21	Élément jugé le plus important de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.)	121
22	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.) - Ensemble des télétravailleurs	124
23	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.) - Selon le pourcentage de temps télétravaillé	125
24	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.) - Selon le sexe des télétravailleurs	126
25	Élément jugé le plus important de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.)	146
26	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.) - Ensemble des télétravailleurs	148
27	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.) - Selon le pourcentage de temps télétravaillé	149
28	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.) - Selon le sexe des télétravailleurs	150
29	Élément jugé le plus important de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.)	174
30	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.) - Ensemble des télétravailleurs	177
31	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.) - Selon le pourcentage de temps télétravaillé	178
32	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.) - Selon le sexe des télétravailleurs	179

33	Élément jugé le plus important de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.)	196
34	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.) - Ensemble des télétravailleurs	198
35	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.) - Selon le pourcentage de temps télétravaillé	199
36	Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.) - Selon le sexe des télétravailleurs	200

## REMERCIEMENTS

Fruit d'un processus laborieux, la réalisation de ce mémoire n'aurait pu être complétée sans le support et la collaboration, directe ou indirecte, d'une série de personnes que je souhaite ici remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Marie-Thérèse Chicha, pour m'avoir fait découvrir un sujet nouveau qui m'est désormais très cher : le télétravail. Sa rigueur intellectuelle et la qualité de ses conseils ont été des plus appréciés. Je désire lui exprimer ma gratitude pour son encadrement, sa disponibilité, et ses encouragements.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à monsieur Jean-Guy Bergeron, président du jury, et à monsieur Reynald Bourque, membre du jury, pour leurs recommandations judicieuses lors de la présentation de mon projet de recherche.

Je me dois de souligner l'excellente collaboration de l'entreprise Bell, et plus particulièrement des membres du Groupe Intertel, sans laquelle cette recherche n'aurait pu être entreprise. Je tiens aussi à remercier tous les télétravailleurs de Bell qui, en acceptant de répondre à mon questionnaire, m'ont fourni les informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

Je veux également remercier ma famille et mes amis pour leurs encouragements, commentaires et suggestions tout au long de cette recherche. Enfin, je tiens à remercier ma conjointe Brigitte



pour son support et sa patience inégalés, ainsi que mon fils Maxime qui, par sa bonne humeur, m'a donné le courage de mener à terme ce projet.

## INTRODUCTION

Grâce au développement de l'informatique au cours des 20 dernières années, la proportion des tâches professionnelles pouvant être réalisées à l'aide d'un ordinateur a considérablement augmenté. De plus, la baisse du coût d'achat et d'utilisation d'outils informatiques et d'équipements de télécommunication, ainsi que la puissance et la fiabilité de ces technologies (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Cross & Raizman, 1986; Di Martino & Wirth, 1990; Tomaskovic-Devey & Risman, 1993; Levine, 1995) permettent désormais aux dirigeants de considérer la délocalisation du travail comme une formule technologiquement et financièrement viable (Griffith, 1995; McNerney, 1995). Dans un tel contexte, le développement du télétravail, soit la forme d'organisation du travail par laquelle un salarié substitue une partie ou la totalité de ses déplacements vers les bureaux centraux de son employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique, devrait donc s'ensuivre. Pourtant, contrairement aux prévisions optimistes quant à l'utilisation du télétravail en Amérique du Nord formulées par Toffler en 1981 et Naisbitt et Nilles en 1982, le nombre de compagnies qui offrent de tels programmes à leurs employés demeure encore relativement restreint (Brown, 1988), bien qu'il ait tendance à augmenter (Solomon & Templer, 1993).

La volonté de clarifier le concept du télétravail, de l'analyser à la lumière d'une recherche empirique, et de faire connaître les résultats de l'implantation d'un tel programme au sein d'une entreprise innovatrice québécoise ont été les éléments qui ont motivé la réalisation de cette recherche.

Durant la préparation de la revue des écrits portant sur le télétravail, plusieurs particularités ont attiré notre attention. Premièrement, la littérature abondante relatant les avantages et inconvénients de cette nouvelle forme d'organisation du travail ne semble pas baser ses propos sur une définition universelle du terme (Hartman, Stoner & Arora, 1991). Une certaine ambiguïté entourant la définition de ce concept semble être présente (Boivin, Rivard, Aubert, 1996; Piskurich, 1996). Le télétravail revêt tantôt le sens de travail électronique à distance, de travail à domicile et même de travail à contrat. Les informations publiées traitant du « télétravail » sont donc difficilement comparables (Bailyn, 1994). Les entretiens exploratoires réalisés auprès de professeurs, d'entrepreneurs, de syndicats, d'employés et de consultants spécialisés en la matière vinrent d'ailleurs confirmer cette situation. De plus, les écrits portant sur le télétravail souffrent, de manière générale, d'un nombre insuffisant d'études empiriques sur le sujet (Hartman, Stoner & Arora, 1991).

Deuxièmement, la littérature souligne l'importance d'étudier le télétravail en tenant compte de la catégorisation des télétravailleurs (Di Martino & Wirth, 1990). Ceci permet de mieux comprendre la réalité qui est propre à chaque type de télétravailleurs. Les critères de catégorisation qui nous ont semblé être les plus pertinents sont le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs.

Finalement, la présence de contradictions entre l'anticipation des avantages et inconvénients du télétravail par des individus qui n'en ont jamais fait l'expérience et les observations concrètes de télétravailleurs expérimentés (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Duxbury, Higgins & Irving, 1987)

mérait qu'une analyse plus poussée sur le sujet soit réalisée. Ces trois particularités du télétravail ont ainsi motivé la poursuite de nos recherches.

Compte tenu de ces trois constatations, l'objet d'étude de cette recherche a été l'analyse de la modification de la perception des impacts du télétravail causée par l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail, en fonction du pourcentage de temps télétravaillé et du sexe des télétravailleurs.

Les objectifs recherchés par cette étude sont au nombre de cinq:

- 1) Décrire la perception des impacts anticipés et constatés de la réalisation du télétravail, par des télétravailleurs qui en ont fait l'expérience;
- 2) Ranger par ordre d'importance les 4 catégories d'impacts du télétravail, soit les Coûts / Économies (C.E.), la Réalisation du travail (R.T.), le Développement de la carrière (D.C.) et la Qualité de vie (Q.V.);
- 3) Identifier au sein de chacune de ces catégories d'impacts l'élément considéré le plus important;
- 4) Mesurer, pour chacun des 40 éléments étudiés, la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté afin d'en refléter le sens et l'ampleur;
- 5) Mesurer, pour chacun des 40 éléments étudiés et pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs analysés (l'ensemble des télétravailleurs, ceux à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) l'écart entre la perception de l'impact anticipé et constaté du télétravail afin d'identifier ceux pour lesquels la force d'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté.

Les résultats de cette étude exploratoire permettront de faire ressortir l'importance du processus d'adaptation des télétravailleurs face à cette nouvelle forme d'organisation du travail.

L'identification des éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de

manière significative de celle de l'impact constaté ouvrira la porte à de futures recherches sur l'importance de la planification d'un programme de télétravail, particulièrement en ce qui a trait à la sélection des candidats, à la formation de ces derniers ainsi que de leurs supérieurs immédiats et à la détermination du nombre optimal de jours télétravaillés. De manière générale, cette étude contribuera à l'analyse du télétravail en exposant le niveau de satisfaction des employés envers cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Le premier des cinq chapitres qui constituent le mémoire explicitera la définition du télétravail et exposera les diverses facettes de cette forme d'organisation du travail. Le second chapitre, consacré à la méthodologie de recherche, sera suivi d'une description de l'historique du télétravail chez Bell (Chapitre 3). La description des caractéristiques des télétravailleurs ayant participé à cette étude fera l'objet du quatrième chapitre. Finalement, le cinquième chapitre présentera l'analyse des résultats.

# CHAPITRE I

## LE CONCEPT DU TÉLÉTRAVAIL

Ce chapitre est organisé en deux sections. La première exposera les diverses interprétations possibles du concept du télétravail et précisera la définition utilisée dans le cadre de cette recherche. La seconde section présentera les diverses facettes de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

### 1.1. DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL

Inventé en 1973 par Jack Nilles de Jala Associates, le terme "telecommuting", traduit en français par « télétravail », n'a pas su engendrer un consensus quant à son interprétation. Il ne semble d'ailleurs pas y avoir de définition du télétravail unanimement acceptée par les auteurs et praticiens. Provenant de la juxtaposition de deux termes, « tele » qui signifie à distance, et « commuting » qui fait référence au trajet quotidien effectué par des salariés pour se rendre à leur lieu de travail, le mot « telecommuting » reflète ainsi la situation où ce trajet est désormais réalisé à distance (Kinsman, 1987; Gordon, 1988; Nilles, 1994). Sans y faire référence explicitement, cette situation présuppose l'utilisation de technologies de communication ainsi que de l'informatique, lesquelles rendent possible le déplacement de l'information vers le travailleur.

Pour illustrer l'aspect répétitif du trajet « aller - retour » des salariés effectué entre le domicile et le lieu de travail, certains auteurs français ont opté de traduire le terme « telecommuting » par « télépendulaire » (Nilles, 1994). L'utilisation de ce terme demeure toutefois peu répandue dans

les écrits. Quel que soit le terme choisi, l'idée qui sous-tend le concept du télétravail (telecommuting) est la modification de l'organisation du travail afin de permettre la substitution totale ou partielle des déplacements requis par un salarié pour se rendre à son lieu de travail par le déplacement des informations dont l'employé a besoin pour réaliser ses tâches professionnelles via l'usage de technologies de communication et de l'informatique (Ramsower, 1985).

Une des principales sources de confusion concernant la définition du télétravail provient du double sens que revêt ce terme dans la langue française. Comme nous venons de le voir, le mot anglais « telecommuting » a été traduit en français par « télétravail ». Mais il faut noter qu'il est également la traduction du mot anglais « telework ». De signification plus large, ce terme illustre la situation où tout travail (en anglais « work ») est réalisé à distance grâce à l'utilisation de technologies d'information (Cross & Raizman, 1986; Olson, 1988; Nilles, 1994). Précisons que l'utilisation d'outils de télécommunication ou d'informatique est nécessaire pour que l'on parle de « telework ». De plus, notons que ce terme ne fait aucunement référence à la présence (ou l'absence) d'un lien d'emploi dans cette forme d'organisation du travail. Malheureusement, la langue française ne distingue pas ces deux concepts par l'utilisation de termes distincts. Le terme « télétravail » peut ainsi revêtir l'une ou l'autre de ces significations, son interprétation dépendant du contexte de la situation.

Dans leur analyse des diverses définitions du télétravail, Anne de Beer et Gérard Blanc ont identifié trois facteurs communs à la majorité des définitions de ce concept (Di Martino & Wirth, 1990):

- 1) il s'agit d'une forme d'organisation du travail;
- 2) le travail peut être réalisé en différents lieux;
- 3) le travail est effectué avec des degrés différents d'utilisation de technologies.

L'information recueillie lors d'entretiens exploratoires auprès d'entreprises qui ont implanté un programme de télétravail au Québec semble indiquer que, d'un point de vue pratique, le télétravail est avant tout une forme d'organisation du travail, au même titre que l'horaire variable, la semaine de travail variable ou compressée, l'emploi à temps partiel ou le partage de postes. Au delà des considérations géographiques et technologiques du télétravail, l'idée mise de l'avant par ces entreprises est la flexibilité accrue que procure cette nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, le télétravail permet aux employés de réaliser des tâches professionnelles dans un cadre spatio-temporel élargi.

L'importance accordée au lieu où le télétravail est réalisé a, dans bien des cas, propagé la confusion entre les concepts de « télépendulaire », de travail à distance (Di Martino & Wirth, 1990) et de travail informatisé à domicile (Dumas, Maurice, Deschênes, 1990). Pour certains auteurs, le télétravail n'est effectué qu'exclusivement à domicile (Hamilton, 1987). Pour d'autres, c'est l'absence d'un lieu précis où le travail est réalisé qui caractérise le télétravail (Cross & Raizman, 1986). Comme nous le verrons un peu plus tard, la spécificité du lieu de réalisation du télétravail n'est pas un facteur déterminant dans la définition du concept de « télépendulaire », mais elle facilite grandement son analyse permettant une catégorisation des types d'impacts de cette forme d'organisation du travail.



Enfin, pour certains auteurs, l'on ne peut parler de télétravail (dans son sens de « télépendulaire ») que dans le cas où de la technologie est utilisée, entre autres, dans le but de transmettre les résultats du travail aux clients ou aux membres de l'organisation (Cross & Raizman, 1986; Ettighoffer, 1992). Cet élément est crucial puisque, selon cette logique, il permet de distinguer le télétravail de n'importe quel travail réalisé à domicile. Selon nous, l'utilisation de technologies d'information (télécommunication et informatique) n'est qu'un élément facilitant la substitution du déplacement des salariés par celle des informations nécessaires à la réalisation de tâches professionnelles. Elle n'est pas, en soi, un pré requis pour que l'on puisse parler de « télépendulaire ».

Il est important à ce stade-ci de préciser que, dans le cas qui nous concerne, cette étude cherche à mieux comprendre le télétravail dans son sens le plus restreint, soit celui de « télépendulaire » ou de « telecommuting ». Ainsi, dorénavant, le terme « télétravail » utilisé dans ce texte devra être interprété, sauf indication contraire, dans le sens où un salarié substitue une partie ou la totalité de ses déplacements vers les bureaux centraux de son employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique.

## 1.2. LES FACETTES DU TÉLÉTRAVAIL

La revue des écrits portant sur le télétravail comprendra cinq sections. La première identifiera différentes typologies de télétravail. Les deux suivantes s'intéresseront aux avantages et désavantages théoriques du télétravail. Par théorique, l'on doit comprendre l'identification d'impacts potentiels du télétravail n'ayant pas nécessairement été validés empiriquement. La quatrième section relatara l'ampleur de cette nouvelle forme d'organisation du travail au sein d'entreprises nord américaines. Finalement, l'analyse des recherches empiriques portant sur l'attitude des individus face au télétravail constituera la dernière section de ce chapitre.

### 1.2.1. Les formes de télétravail

Le concept du télétravail englobe une multitude de formes d'organisation du travail (1). Il est donc important de les catégoriser afin d'en faciliter la compréhension et l'analyse. Trois dimensions ont ici été retenues afin de différencier les types de télétravail:

- 1) le lieu où le télétravail est réalisé (Di Martino & Wirth, 1990);
- 2) la proportion de temps télétravaillé (Sarson, 1992);
- 3) l'étendue du programme au sein de l'entreprise (Christensen, 1990).

---

1 Précisons que nous nous intéressons ici aux formes de télétravail et non aux types de télétravailleurs. À titre d'exemple, l'âge, le sexe, le niveau de formation ainsi que le type de poste occupé ne nous informent que sur les caractéristiques des individus télétravailleurs, mais non pas sur la forme de télétravail qu'ils effectuent.

### 1.2.1.1. Le lieu de travail

La première dimension permettant de catégoriser le télétravail est le lieu à partir duquel le travail est réalisé. Cinq catégories de télétravail ont ainsi été identifiées par les auteurs Di Martino et Wirth (1990) du Bureau International du Travail. Il s'agit :

- 1) du télétravail outre-mer (2);
- 2) du travail mobile;
- 3) du télétravail en bureaux satellites;
- 4) du télétravail en centres électroniques de quartier;
- 5) du télétravail à domicile.

#### **A. Le télétravail outre-mer**

Le télétravail outre-mer ou "telescabbing" en anglais est particulièrement répandu à la Barbade et à Taiwan (Cross & Raizman, 1986; Melnik, 1993; Humble, Jacobs & Van Sell, 1995). Il est caractérisé par l'utilisation de main d'oeuvre locale peu qualifiée par des filiales de multinationales occidentales (Lozano, 1989). Son principal attrait pour l'employeur est la diminution des coûts en rémunération des travailleurs, lesquels sont payés sur une base contractuelle. Dans la mesure où le travailleur ne substitue pas son déplacement vers les bureaux d'un employeur, mais qu'il travaille pour un employeur dont les installations principales sont

---

2 Dans cette situation, le travail est généralement réalisé par des individus sous forme de contrats de travail (et non de contrats d'emploi). Compte tenu du fait que ces individus ne sont pas des employés, il ne sont pas considérés comme des télétravailleurs, tel que nous l'avons défini précédemment.

situées outre-mer, cette forme d'organisation du travail ne constitue pas du télétravail dans son sens le plus restreint, tel que nous l'entendons dans le cadre de cette recherche.

### **B. Le travail mobile**

Les individus dont l'emploi les oblige à voyager fréquemment et qui sont forcés de travailler à partir de leur voiture, leur chambre d'hôtel ou de tout autre lieu, aidés d'outils de télécommunication et d'informatique, sont réputés effectuer du travail mobile. Il s'agit ici du concept de travail à distance tel que le reflète le sens de «telework».

### **C. Le télétravail en bureaux satellites**

Les bureaux satellites correspondent à des bureaux régionaux d'une entreprise, situés volontairement aux abords de quartiers résidentiels. Les télétravailleurs d'une même organisation peuvent ainsi réaliser une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles dans ces lieux équipés des mêmes outils que ceux disponibles dans les locaux centraux de l'employeur, tout en réduisant leur temps de transport.

### **D. Le télétravail en centres électroniques de quartier**

Contrairement aux bureaux satellites, les centres électroniques de quartier ne servent pas exclusivement les besoins d'une seule entreprise. La mise en commun de ressources technologiques par plusieurs entreprises permet à leurs employés respectifs, dont la résidence se

situé dans une même section géographique, de bénéficier des mêmes avantages que ceux associés aux bureaux satellites.

### **E. Le télétravail à domicile**

Afin de bien saisir les subtilités de ce type de télétravail, nous nous proposons de distinguer quatre catégories de télétravailleurs à domicile <sup>(3)</sup>. Il s'agit:

- 1) des travailleurs autonomes;
- 2) des travailleurs cumulant plusieurs emplois (« moonlighters »);
- 3) des travailleurs qui allongent leurs journées de travail;
- 4) des télétravailleurs corporatifs.

Les travailleurs autonomes se différencient des trois autres catégories de télétravailleurs <sup>(4)</sup> en ce qu'ils ne possèdent pas de lien d'emploi avec une organisation. Cet élément est crucial dans l'étude du télétravail puisqu'il est, avant toute chose, une nouvelle forme d'organisation du travail et non une technique de réalisation du travail. Les impacts personnels, organisationnels et institutionnels de cette nouvelle façon d'organiser le travail entre d'ailleurs dans le champs d'étude des relations industrielles. Les rapports de pouvoir ainsi que les enjeux entre les trois grands acteurs d'un système de relations industrielles (employeurs, employés et gouvernement) demeurent, bien que modifiés par cette nouvelle structure du travail. Dans le cas des travailleurs

---

<sup>3</sup> Le terme « télétravail » revêt ici son sens large de travail électronique à distance (telework).

<sup>4</sup> Ibid.

autonomes qui réalisent du travail électronique à partir de leur domicile, l'absence de lien d'emploi les contraint à interagir avec des organisations leur offrant du travail uniquement selon les lois de l'offre et de la demande de leurs produits et services.

Les travailleurs jonglant plusieurs emplois (« moonlighter ») peuvent dans certains cas réaliser du travail de traitement ou d'analyse d'informations à partir du domicile. Généralement un des emplois est réalisé en dehors des horaires traditionnels de travail, soit en soirée ou au courant de la nuit, d'où la référence au terme « moon » qui signifie « lune » en anglais.

Une distinction importante doit être faite entre le télétravailleur corporatif et le travailleur qui allonge ses journées de travail en réalisant une partie de ses heures supplémentaires chez lui. En effet, ce dernier ne travaille jamais (ou très rarement) à domicile durant les heures régulières de bureau. Il n'y a donc pas réellement de modification dans l'organisation de son travail. À titre d'illustration, les 8,000 employés d'I.B.M. qui, en 1983, se virent offrir une ligne téléphonique, un modem ainsi qu'un terminal afin de travailler à domicile font partie de cette catégorie de télétravailleurs (Kraut, 1987). En effet, la politique d'entreprise d'I.B.M. stipulait que le travail à domicile ne pouvait remplacer le travail effectué durant les heures régulières de bureaux. Les employés étaient ainsi encouragés à travailler chez eux autant qu'ils le désiraient pourvu que le travail hebdomadaire régulier soit réalisé (comme avant) dans les locaux de l'employeur.

La différenciation entre ces trois types de travailleurs à domicile (les travailleurs autonomes, les « moonlighter » et les travailleurs qui allongent leurs journées de travail) et les télétravailleurs

corporatifs est très importante pour bien comprendre l'objet d'étude de cette recherche. En effet, compte tenu de la définition du télétravail que nous avons retenu, seuls des télétravailleurs corporatifs ont été retenus dans le cadre de cette recherche. Ces derniers sont des employés d'une même entreprise qui réalisent une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles à domicile durant les horaires traditionnels de bureau. Ils substituent une partie ou la totalité de leurs déplacements vers les bureaux centraux de l'employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique. Pour conclure, notons que les télétravailleurs corporatifs constituent, du moins au États-Unis, la catégorie de travailleurs à domicile qui connaît depuis quelques années le plus important taux de croissance (Bailyn, 1994; Baig, 1995; DeMarco, 1995).

#### 1.2.1.2. La proportion du temps télétravaillé

Une seconde catégorisation des formes de télétravail repose sur la proportion du temps télétravaillé hors du temps total consacré aux activités professionnelles (Sarson, 1992). Cette approche est particulièrement intéressante pour les raisons suivantes :

- 1) La définition même du télétravail repose sur la proportion du temps télétravaillé;
- 2) La proportion du temps télétravaillé semble être liée au type d'emploi occupé par les télétravailleurs;
- 3) Un niveau optimum de temps télétravaillé semble avoir été identifié dans les écrits.

Dans un premier temps, tel que mentionné précédemment, le concept du télétravail fait référence à une situation où un salarié substitue une partie ou la totalité de ses déplacements vers les bureaux centraux de son employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique. Cette définition du télétravail fait donc référence à un continuum allant du

télétravail à temps partiel au télétravail à temps plein. Le fait qu'un individu utilise de manière ponctuelle ou permanente cette forme d'organisation du travail, ne change pas le fait qu'il s'agisse (ou non) de télétravail. D'ailleurs l'organisation américaine Link Ressources, source la plus souvent citée pour ce qui est de l'estimation du nombre de télétravailleurs aux États-Unis, considère que tout employé travaillant chez lui à temps plein ou à temps partiel durant les heures normales de bureau est un télétravailleur (Link Ressources Corporation, 1993). Pour certains auteurs, un niveau minimum d'heures de travail réalisé en dehors des bureaux centraux de l'employeur semble toutefois être nécessaire pour que l'on puisse réellement parler de télétravail (Hartman, Stoner & Arora, 1991). L'organisation texane Parks Associates définit d'ailleurs un télétravailleur, dans une de ses enquêtes, comme étant un individu qui travaille à domicile au moins 8 heures par semaine durant les heures traditionnelles de bureau, et qui est rémunéré par un employeur (Parks Associates, 1993). L'établissement d'un niveau minimum de réalisation de travail en dehors des bureaux centraux de l'employeur permet d'établir une distinction entre le télétravail et la réalisation de travail supplémentaire à domicile.

Dans un deuxième temps, un lien semble exister entre le pourcentage de temps télétravaillé et le type d'emploi occupé par les télétravailleurs (Ancipink, 1981; Sarson, 1992). De manière générale, il apparaît que le niveau hiérarchique des postes occupés est inversement proportionnel au pourcentage du temps télétravaillé. Ainsi, les individus qui consacrent 80% de leur temps de travail au télétravail semblent généralement occuper des emplois de commis de bureau, tandis que la plupart des télétravailleurs qui réalisent 20% ou 5% de leur temps de travail en télétravail



occupent respectivement des postes de gestionnaires et des postes de direction générale (Sarson, 1992).

Cette relation entre la proportion de temps télétravaillé et le type d'emploi occupé par les télétravailleurs permet de plus d'établir un lien entre cette première variable et les conditions de travail des employés. Selon Tomaskovic-Devey et Risman (1993), le télétravail réalisé par des professionnels (sous entendu à temps partiel) résulte généralement d'une réorganisation du travail visant à leur offrir davantage de flexibilité. À l'inverse, la réalisation de travail de type clérical en télétravail est généralement faite à 100% à domicile, et s'accompagne généralement d'une modification de la structure de rémunération (rémunération à la pièce et/ou élimination d'avantages sociaux) dans le but de réduire les coûts de main-d'œuvre. L'on peut donc supposer que, de manière générale, les employés qui effectuent du télétravail à temps plein n'ont pas nécessairement choisi cette situation.

Compte tenu de la relation entre le pourcentage de temps télétravaillé et le type d'emploi occupé, il n'y a qu'un pas à faire pour établir un lien entre cette première variable et le sexe des télétravailleurs. En effet, un lien a déjà été fait entre le type d'emploi occupé et le sexe des télétravailleurs (Zeytinoglu, 1994). Ainsi, de manière générale, les télétravailleurs occupant des postes de gestionnaires ou de professionnels sont en grande majorité des hommes possédant un niveau de formation élevé, tandis que les télétravailleurs qui occupent des postes d'employés de bureau sont plus fréquemment des femmes à faibles qualifications (Olson, 1985; Di Martino & Wirth, 1990; Huws, Korte & Robinson, 1990). Le lien entre le type de poste occupé, le sexe ainsi

que le niveau de formation des individus qui occupent ces postes, ne constitue pas une particularité du télétravail. Les auteurs qui se sont intéressés aux formes d'emploi atypiques (Cordova, 1986; Atkinson, 1987) ainsi qu'à la discrimination systémique entre les hommes et les femmes (Chicha-Pontbriand, 1989) ont identifié des liens comparables. Les caractéristiques socio-démographiques des télétravailleurs en fonction du type d'emploi occupé ne font que confirmer une tendance plus large au sein du marché du travail (Bailyn, 1994). Il est toutefois important d'anticiper l'éventualité que le développement du télétravail s'accompagne de l'exploitation d'une main d'œuvre (féminine) pour qui cette forme d'organisation du travail ne représente qu'une des rares alternatives pour demeurer sur le marché du travail (Olson, 1987).

Dans un troisième et dernier temps, indépendamment du type d'emploi occupé, la littérature fait référence à une fréquence de réalisation du télétravail dite "optimale". Bien que les ententes les plus courantes soient comprises entre un et trois jours de télétravail par semaine (Mokhtarian, 1991; Christensen, 1992), il semble que le niveau optimal se situe entre deux et trois jours par semaine (Farmanfarmaian, 1989; Christensen, 1990) <sup>(5)</sup>. La réalisation de télétravail pendant plus de quatre jours par semaine est même déconseillée (AFPC, 1993). Ce seuil critique (moins de quatre jours) permet en effet d'éliminer des problèmes tels que le sentiment de perte de contrôle des gestionnaires ainsi que le sentiment d'isolement des employés (Côté-O'Hara, 1993).

---

<sup>5</sup> Une corrélation négative a déjà été établie entre le pourcentage de temps télétravaillé et la productivité du télétravail (Hartman, Stoner & Arora, 1991).

### 1.2.1.3.L'étendue d'un programme de télétravail

Une troisième catégorisation des formes de télétravail, cette fois plus globale, est proposée par Christensen (1990). Cette dernière s'intéresse à l'étendue des programmes de télétravail (formels ou informels), au sein d'une organisation. Quatre modèles, non mutuellement exclusifs, sont mis de l'avant :

- 1) la division programmée;
- 2) la politique corporative;
- 3) la formule "ad hoc";
- 4) le recours à des télétravailleurs contractuels <sup>(6)</sup>.

Dans le premier cas, soit ce que l'auteur appelle la division programmée, les entreprises sélectionnent certains types d'activités (ou même des divisions entières), comme par exemple la vente par téléphone ou l'entrée de données, et elles réorganisent le travail afin de permettre sa réalisation de façon permanente en télétravail. Le caractère permanent de cette réorganisation du travail n'implique toutefois pas nécessairement la présence de télétravail à temps plein (5 jours sur 5). Néanmoins, le principal avantage qui en découle pour l'employeur est la diminution des coûts de location d'espaces de bureau. Le moral des employés peut toutefois être affecté si les critères d'admissibilité au programme de télétravail ne leurs sont pas communiqués de façon claire et précise.

---

<sup>6</sup> Nous reprenons ici l'ensemble des catégories proposées par Christensen (1990) bien que, dans le cadre de cette recherche, la réalisation à distance de travail électronique par des individus qui n'ont pas de lien d'emploi avec un employeur ne soit pas considérée comme étant du télétravail.

Dans le cas de la politique corporative, l'option du télétravail, de façon permanente ou temporaire, est offerte à tous les employés de l'organisation dans la mesure où leurs tâches peuvent être réalisées à distance. Les ententes individuelles relatives au programme sont négociées directement avec le supérieur immédiat. Bien que l'auteur ne le précise pas, nous pouvons supposer qu'il s'agit de programmes formels de télétravail. Comparativement à l'approche de la division programmée, la diminution de la rivalité entre les divers départements concernés ainsi que l'augmentation de l'autorité de chaque supérieur (qui approuve les demandes) sont les principaux avantages de la politique corporative de télétravail. Précisons que la création d'un processus d'appel est toutefois nécessaire afin de contrer les possibilités d'abus de pouvoir de superviseurs catégoriquement contre l'idée du télétravail.

Le modèle "ad hoc" est caractérisé par la présence d'ententes individuelles de télétravail non nécessairement appuyées par la haute direction. Ces « contrats » informels entre superviseurs et employés limitent généralement la réalisation de télétravail à la durée d'un projet particulier ou à la convalescence d'une personne à charge. Le principal avantage de ce type de programme est la flexibilité qu'il confère aux superviseurs. De plus, contrairement au modèle de la politique corporative qui est soutenue par la haute direction, il n'est pas nécessaire d'établir une structure d'appel des décisions du superviseur. Cette situation risque toutefois d'affecter négativement le moral des employés pour lesquels une entente de télétravail a été refusée.

Le dernier type de programme de télétravail consiste à n'avoir recours qu'à des télétravailleurs contractuels. Certains types de postes sont désormais réalisés en sous-traitance par des

télétravailleurs à domicile, retirant ainsi aux entreprises l'obligation d'offrir des avantages sociaux aux travailleurs (Cunningham & Porter, 1992). Peu répandue en Amérique du nord, cette pratique est courante en Grande Bretagne. La diminution des coûts totaux de main d'oeuvre de l'ordre de 30% à 40% par individu représente son principal attrait pour les employeurs (Christensen, 1988; Humble, Jacobs & Van Sell; 1995). L'érosion de la loyauté et du moral des travailleurs ainsi que la possibilité de poursuites par le ministère du revenu (7) sont toutefois à prévoir (Cross & Raizman, 1986; Piskurich, 1996).

Pour conclure, notons qu'un rapprochement a déjà été fait entre le type de programme de télétravail et le type de télétravailleur. En effet, il semblerait que les programmes informels de télétravail se retrouvent davantage auprès de professionnels de sexe masculin dont les habiletés sont en forte demande sur le marché du travail. Cet atout leur donne la possibilité de négocier à leur avantage les conditions d'ententes relatives à cette forme d'organisation du travail (Bailyn, 1994). Les programmes formels de télétravail, quant à eux, sont généralement offerts à une clientèle féminine qui exerce des tâches de type clérical. Compte tenu des contraintes financières et familiales de certaines de ces femmes, elles n'ont guère d'autre choix que d'accepter, sans négocier, l'option du télétravail (Olson, 1987).

---

7 Pour des raisons de couvertures sociales (assurance chômage, etc.)

Avant de passer à la section portant sur les avantages du télétravail, soulignons un dernier point. Malgré l'éventail des formes possibles de télétravail à domicile <sup>(8)</sup>, trois catégories de télétravailleurs « types » semblent se dessiner (Pratt, 1984). Elles s'illustrent comme suit :

- 1) Le professionnel ou le cadre de sexe masculin, qui valorise davantage sa qualité de vie à la compétition aiguë nécessaire à l'obtention de promotions;
- 2) La professionnelle ou cadre, mère de famille, qui a des enfants en bas âge, et qui désire maintenir ses qualifications à jour en demeurant sur le marché du travail. Elle compte réintégrer les locaux traditionnels de son employeur lorsque ses enfants seront plus âgés;
- 3) La contractuelle de sexe féminin, très disciplinée, occupant un emploi de type clérical, qui effectue du télétravail à temps plein et qui désire s'assurer une certaine forme de rémunération.

Le télétravail, en tant que nouvelle forme d'organisation du travail, comporte de nombreux avantages ainsi qu'un certain nombre de désavantages pour chacun des trois grands acteurs d'un système de relations industrielles; soit les travailleurs, les employeurs et le gouvernement. Voici donc, pour chacun d'entre eux, les principaux avantages et inconvénients du télétravail, tel qu'identifiés dans la littérature.

## **1.2.2. Les avantages du télétravail**

### 1.2.2.1. Les avantages pour le télétravailleur

La réalisation du télétravail comporte un certain nombre d'avantages d'ordre financier pour le télétravailleur. Le plus fréquent d'entre eux est la réduction des frais liés au transport des

---

<sup>8</sup> Le terme « télétravail » revêt ici son sens large de travail électronique à distance (telework).

travailleurs vers le lieu de travail: essence, stationnement, coût d'utilisation du transport en commun (Nilles, 1994). De plus, une diminution des dépenses en nourriture (repas d'affaires, friandises) et en habillement (achat de nouveau vêtements, nettoyage à sec) sont généralement associés à la réalisation du télétravail (AFPC, 1993; Côté-O'Hara, 1993; St-Onge & Lagassé, 1996). Finalement, dans la mesure où le télétravail influence l'emplacement du domicile des télétravailleurs en faveur de banlieues plus éloignées des bureaux centraux de l'employeur, ces premiers peuvent bénéficier d'une réduction du coût de leur loyer (Nilles, 1982; Misutka, 1992), mais ce lien de causalité est loin d'être évident (Mokhtarian, 1991).

Effectuer du télétravail peut également entraîner un certain nombre d'impacts favorables à la réalisation du travail ainsi qu'au développement de la carrière des individus. L'augmentation de la productivité semble d'ailleurs être un élément constaté très apprécié des télétravailleurs selon diverses études empiriques (Olson, 1983; Olson, 1985; Bailyn, 1994; Conference Board, 1994; Olszewski & Mokhtarian, 1994; Davis, 1995; Eisman, 1995; Flynn b), 1995; St-Onge & Lagassé, 1996). La réduction du nombre d'interruptions professionnelles au domicile en est la principale explication (Hamilton, 1987; Katz, 1987; Di Martino & Wirth, 1990; AFPC, 1993). Cette hausse de productivité peut également provenir de l'amélioration de la satisfaction au travail que procure le télétravail (Doswel, 1992; Côté-O'Hara, 1993). Cette dernière provient à la fois d'un contrôle accru sur la réalisation du travail (Christensen, 1990; AFPC, 1993) ainsi que du sentiment d'être suffisamment digne de confiance que pour se voir accorder un tel niveau d'autonomie (Olson, 1983; Misutka, 1992). Le haut niveau d'autodiscipline et de débrouillardise nécessaire à la réalisation du télétravail se renforce suite à l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation

du travail. Théoriquement, le développement de ces habiletés, fort en demande sur le marché du travail, risque donc d'influencer favorablement le développement de la carrière des télétravailleurs (Solomon & Templer, 1993; Nilles; 1994). Néanmoins, la crainte d'un ralentissement du développement de la carrière causé par la réalisation de télétravail demeure une préoccupation importante, tant pour les individus qui ont déjà fait l'expérience de cette forme d'organisation du travail (Bailyn, 1994; Conference Board, 1994; Koch, 1995) que pour ceux qui pourraient éventuellement en faire (Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Yap & Tng, 1990; Bramson, 1991; Mogelonsky, 1995).

Finalement, la réalisation du télétravail est généralement associée à une amélioration de la qualité de vie des télétravailleurs (Olson, 1985; Di Martino & Wirth, 1990; Bailyn, 1994; Eisman, 1995; Flynn, 1995; Greenwald, 1995; Koch, 1995; St-Onge & Lagassé, 1996). La conciliation des obligations professionnelles et familiales peut être facilitée grâce à cette forme d'organisation du travail (Olson, 1983; Olson, 1985; Côté-O'Hara, 1993; Conference Board, 1994). D'ailleurs, l'augmentation de la flexibilité des horaires de travail représente un des principaux avantages du télétravail (Greengard, 1994; Nilles, 1994). En plus d'une flexibilité accrue des horaires de travail, cette forme d'organisation du travail permet à l'employé de « récupérer » du temps autrefois consacré (gaspillé) en déplacements vers le lieu de travail (Meall, 1993). Il en résulte généralement une diminution du stress lié au transport routier ainsi qu'une augmentation du temps disponible pour les loisirs ou à la famille (Misutka, 1992). De plus, le nombre



d'interactions <sup>9</sup>) avec collègues et amis peut, dans certain cas, augmenter (Greengard, 1994). Finalement, notons que certains télétravailleurs apprécient l'opportunité de consacrer moins de temps dans les bureaux centraux de leur employeur où la qualité de l'air laisse parfois à désirer (AFPC, 1993).

Avant de passer à la section portant sur les avantages du télétravail pour l'employeur, nous voudrions porter une attention particulière aux impacts du télétravail en matière de garde de personnes à charges. Certains travailleurs n'apprécient pas le fait d'avoir à faire garder leurs enfants (ou autres personnes à charge ) pendant de longues heures chaque jours (AFPC, 1993). Pour ces derniers, l'option du télétravail peut sembler particulièrement attrayante. Toutefois, bien qu'il puisse dans certaines circonstances permettre de réduire les coûts de services de garde (AFPC, 1993), il est important de comprendre que le télétravail n'est pas une solution à la garde des enfants (Farmanfarmaian, 1989; Christensen, 1990; Christensen, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Canada - CMHC, 1993; Côté-O'Hara, 1993; Greenwald, 1995) contrairement en ce que pensent encore certains travailleurs (Bramson, 1991; Mogelonsky, 1995). Néanmoins, les parents télétravailleurs semblent grandement apprécier l'opportunité d'être présents au domicile lorsque leurs enfants reviennent de l'école (Christensen, 1990; Christensen, 1992).

---

9 Sous forme électronique.

### 1.2.2.2. Les avantages pour l'employeur

De plus en plus, le télétravail attire et retient l'attention des employeurs à travers le monde. En effet, cette nouvelle forme d'organisation du travail est en mesure de répondre, à différents niveaux, à certaines des contraintes auxquelles ces derniers sont confrontés.

Les contraintes financières accrues auxquelles les employeurs doivent faire face demeurent en tête de liste. La globalisation des marchés et l'augmentation de la concurrence qui l'accompagne imposent aux organisations une rationalisation de leurs coûts d'opération. Ainsi, dans la mesure du possible, les entreprises cherchent à réduire leurs frais fixes (Ettighoffer, 1992). Un des principaux avantages quantifiables du télétravail, pour une organisation qui en tente l'expérience, réside en la diminution de l'espace nécessaire à la réalisation du travail. Il peut ainsi en résulter une diminution des dépenses en location d'espaces de bureau (Farmanfarmaian, 1989; Christensen, 1992; Doswell, 1992; AFPC, 1993; Hotch, 1993; Meall, 1993; Snizek, 1995; Wintrob, 1996; Vowles, 1996; Zeidenberg, 1996). Cet aspect est non négligeable dans un contexte d'inflation du prix de l'immobilier dans les grands centres urbains (Melnik, 1993).

La réalisation du télétravail permet également aux organisations de tirer profit de l'augmentation de la productivité des employés ainsi que de l'amélioration de la qualité de leur travail. D'ailleurs, il s'agit des deux raisons les plus souvent citées par les employeurs comme source d'attrait envers le télétravail (Solomon & Templer, 1993). Essentiellement, l'absence de distractions (Farmanfarmaian, 1989), la diminution du stress (Alvi & McIntyre, 1993), l'amélioration du moral des télétravailleurs (Doswel, 1992) et la possibilité de travailler durant les

périodes de temps où le niveau d'énergie personnelle est optimal (Conner, 1986; Christensen, 1990) constituent les principales sources d'amélioration de la productivité lors de la réalisation du télétravail. Bien que les auteurs s'entendent sur le bien fondé théorique de cet impact du télétravail, peu de consensus existe en ce qui a trait à son estimation précise (McClelland, 1995). Certains consultants spécialisés dans l'étude empirique de programmes de télétravail estiment que l'augmentation de la productivité générée par cette nouvelle forme d'organisation du travail varie entre 10% et 50% (Côté-O'Hara, 1993).

En plus des contraintes financières qu'elles rencontrent, les organisations se voient davantage confrontées à des contraintes d'ordre légal qui, indirectement, encouragent l'usage du télétravail (Greengard, 1994). À titre d'exemple, depuis 1990, les entreprises américaines situées dans les villes les plus polluées des États-Unis et ayant plus de 100 employés qui travaillent dans un même établissement étaient tenues de se conformer au *Federal Clean Air Act* qui les obligeait en 1996 à réduire de 25% le déplacement quotidien nécessaire à ces employés pour se rendre à leur lieu de travail (Lissy, 1993; Cooper, 1996; Piskurich, 1996). De plus, les entreprises américaines doivent respecter les obligations de l'*American Disabilities Act*, lequel cherche à promouvoir l'intégration des handicapés au marché du travail (Hotch, 1993; Piskurich, 1996). Le télétravail, caractérisé par la substitution du déplacement d'employés par celle d'informations apparaît donc comme une solution intéressante à ces contraintes gouvernementales.

Les contraintes géographiques et climatiques qui caractérisent l'environnement externe des organisations peuvent également, dans des conditions extrêmes, encourager un employeur à considérer le télétravail. À titre d'exemple, cette forme d'organisation du travail fut fort appréciée par les employés télétravailleurs durant la tempête (« The Blizzard of 96' ») qui s'abattit sur l'est des États-Unis en 1996 (Blodgett, 1996; Hoffman, 1996).

Toutefois, ce sont les contraintes provenant des ressources humaines de l'organisation qui ont initialement motivé les employeurs à offrir l'option du télétravail à certains de leurs employés. En effet, le télétravail a la capacité de retenir les employés les plus qualifiés qui recherchent une qualité de vie accrue (Greengard, 1994). Il représente également une excellente solution au refus de déménager d'employés prisés ou de candidats convoités. De plus, il permet une diminution du taux d'absentéisme et du taux de roulement (Christensen, 1990; Di Martino & Wirth, 1990; Christensen, 1992; Bongiorno, 1993; Côté-O'Hara, 1993; Meall, 1993; Wilkes, Frolick, & Urwiler, 1994; Guérin, St-Onge, Wils, Haines, Trottier, et Simard, 1994; Weiss, 1994; Greenwald, 1995), ce qui est très valorisé par les employeurs. À titre d'outil de gestion des ressources humaines, le télétravail peut être proposé aux employés sous la forme d'une prime non monétaire visant à compenser les faibles possibilités de progression hiérarchique (Christensen, 1990). Finalement, le télétravail permet d'élargir le bassin de candidats d'une organisation (Pratt, 1984; Christensen, 1990; Cooper, 1996). En plus de faciliter l'intégration des handicapés sur le marché du travail, il constitue pour certaines femmes une forme d'organisation du travail adaptée à leurs besoins. En effet, un certain nombre de femmes éduquées ayant des enfants en bas âge

auraient refusé de retourner sur le marché de l'emploi si cela n'avait été du télétravail (Christensen, 1992).

Pour conclure, l'implantation d'un programme de télétravail accompagnée d'une large couverture médiatique (Meall, 1993) peut servir à améliorer l'image publique d'une organisation. Il s'agit en effet d'un excellent moyen de manifester son désir de promouvoir les régimes de travail souples auprès d'employés actuels et potentiels (Christensen, 1992). Bien entendu, la concrétisation des multiples avantages anticipés de cette forme d'organisation du travail sera directement reliée à la qualité de la planification et de la gestion du processus d'implantation d'un programme de télétravail (Pinsonneault & Boisvert, 1996).

#### 1.2.2.3. Les avantages pour les membres de la communauté

La réalisation de télétravail à grande échelle comporte également un certain nombre d'avantages pour l'ensemble des membres d'une communauté. Ses impacts peuvent essentiellement se faire ressentir sur le réseau routier ainsi que sur le développement socio-économique d'une région.

Dans un premier temps, la baisse du nombre de déplacements routiers découlant de l'utilisation du télétravail diminue le nombre et l'ampleur des embouteillages quotidiens (Christensen, 1990) ainsi que le nombre d'accidents routiers (Côté-O'Hara, 1993). À plus grande échelle, la réalisation régulière du télétravail peut aider à ralentir l'usure des routes (Alvi & McIntyre, 1993; Hotch, 1993; Nilles, 1994), à diminuer la consommation d'énergie (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Bailyn, 1994) et à réduire la pollution de l'air (Lissy, 1993; Humble, Jacobs, Van Sell,

1995). Mis ensemble, ces divers éléments pourraient ainsi permettre la réduction des dépenses publiques en matière de transport routier.

Dans un deuxième temps, l'usage du télétravail peut bénéficier au développement socio-économique d'une région. Tel que mentionné précédemment, cette forme d'organisation du travail permet d'agrandir la taille du bassin de main-d'œuvre prête à offrir son travail (Gordon & Kelly, 1986; Christensen, 1990). En effet, elle facilite l'intégration des handicapés sur le marché du travail (Hotch, 1993) en plus de répondre aux besoins (de flexibilité) de certaines femmes ayant des enfants en bas âge (Christensen, 1992). Réduisant la contrainte géographique des régions rurales éloignées des centres urbains, le télétravail peut ainsi favoriser le développement économique de ces dernières grâce à l'usage des technologies informatiques et de communication (Di Martino & Wirth, 1990; Meall, 1993; Melnik, 1993; CFDT Magazine, 1994; Humble, Jacobs, Van Sell, 1995).

### **1.2.3. Les désavantages du télétravail**

#### **1.2.3.1. Les désavantages pour le télétravailleur**

La réalisation du télétravail peut, dans bien des cas, permettre au travailleur de tirer profit de certaines économies (en frais de transports, nourriture, etc.). Toutefois, cette forme d'organisation du travail ne s'accompagne pas systématiquement d'avantages financiers pour le télétravailleur. En effet, un certain nombre de coûts « d'opération » sont généralement nécessaires à la réalisation du télétravail. Ces derniers devront donc être assumés, soit par l'employeur, soit par l'employé, en fonction des dispositions qui régissent chaque entente de

télétravail. Les principaux coûts reliés au télétravail et qui sont assez souvent assumés par l'employé proviennent de l'achat, de la location et de l'entretien d'équipements informatiques et de fournitures de bureau, des frais additionnels de chauffage et d'éclairage de l'aire de travail, et de l'utilisation d'une ligne téléphonique supplémentaire (AFPC, 1993; LaPlante, 1995).

Réaliser du télétravail peut aussi entraîner un certain nombre d'impacts néfastes quant à la réalisation du travail. Nous avons déjà noté que l'augmentation de la productivité est l'élément le plus apprécié des télétravailleurs (Olson, 1985). Toutefois, il semblerait que la confiance accordée par le supérieur d'un télétravailleur soit basée sur des attentes implicites d'augmentation de productivité suite à la réalisation de télétravail (AFPC, 1993). Les employés ressentent donc la pression de produire (travailler) davantage pour ne pas décevoir leur employeur. Cette situation peut être d'autant plus difficile à vivre lorsque la disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile ne sont pas au rendez-vous (Alvi & McIntyre, 1993). D'ailleurs, les problèmes d'ordre techniques associés à la réalisation du télétravail demeurent une importante préoccupation pour les télétravailleurs (Yap & Tng, 1990; Betts, 1995; Flynn, 1995; St-Onge & Lagassé, 1996). Finalement, notons que le domicile n'est pas nécessairement, en soi, un lieu propice à la réalisation de travail professionnel (Shamir & Salomon, 1985; Greengard, 1994). Il peut en effet être caractérisé par de nombreuses distractions et interruptions familiales ou sociales (Olson, 1983; Conference Board, 1994; Nilles, 1994).

Le télétravail peut dans certains cas nuire au développement de la carrière des employés. Premièrement, lorsque suite à l'introduction d'un programme de télétravail, l'organisation du

travail entraîne une augmentation de la spécialisation des tâches, il y a risque de dégradation des compétences du télétravailleur (AFPC, 1993). Deuxièmement, le manque de visibilité auprès des membres de groupes formels et informels de l'entreprise peut entraîner de la discrimination lors de l'octroi de promotions ou de sessions de formation professionnelle (Cross & Raizman, 1986; Misutka, 1992; Alvi & McIntyre, 1993). Troisièmement, l'exclusion des télétravailleurs aux réseaux formels et informels de l'organisation ainsi qu'à sa culture et à ses valeurs risque fort de détériorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Olson, 1985; Yap & Tng, 1990; Bramson, 1991; Conference Board, 1994). Pour terminer, notons que pour ne pas décevoir les attentes des leurs superviseurs, les télétravailleurs peuvent avoir tendance à travailler davantage que leurs collègues de bureau en consacrant plus d'heures aux activités professionnelles que ces derniers (Olson, 1985; Conner, 1986; Gordon & Kelly, 1986; Duxbury, Higgins, Lee & Mills, 1991; AFPC, 1993; Côté-O'Hara, 1993; Bailyn, 1994; St-Onge & Lagassé, 1996). En soi, cette habitude peut attirer l'attention du superviseur et, par le fait même, bénéficier au développement de la carrière du télétravailleur. Toutefois, le risque de « burnout » doit être surveillé. En effet, certains individus peuvent prendre l'habitude de consacrer leurs économies de temps de transport à l'exécution de tâches professionnelles. La productivité des télétravailleurs risque de s'en ressentir si cette forme d'organisation du travail nuit trop à leur qualité de vie.

Dans de nombreux cas, les télétravailleurs adoptent cette forme d'organisation du travail dans l'intention d'améliorer leur qualité de vie (Bailyn, 1994). Toutefois, un sentiment général d'isolement, tant social que professionnel, est fréquemment ressenti suite à l'expérience du télétravail (Doswell, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Koch, 1995; Snizek, 1995). De plus, les



télétravailleurs doivent choisir et planifier de manière beaucoup plus consciente leurs rencontres avec autrui (Mason, 1993). Le sentiment d'isolement associé à la réalisation du télétravail constitue d'ailleurs un des principaux freins au développement de cette nouvelle forme d'organisation du travail (Olson, 1985; Cross & Raizman, 1986; Sarson, 1992). Notons que la conciliation des obligations familiales et professionnelles n'est pas automatiquement assurée suite à l'utilisation du télétravail (Misutka, 1992; Côté-O'Hara, 1993). La réalisation du travail au cours d'horaires irréguliers (Misutka, 1992), la difficulté de se détacher mentalement de son travail (AFPC, 1993) et de différencier sa vie professionnelle et sa vie familiale (CFDT Syndicalisme, 1994) <sup>(10)</sup> peuvent en effet produire des effets néfastes sur les relations familiales du télétravailleurs.

#### 1.2.3.2. Les désavantages pour l'employeur

Les désavantages du télétravail pour un employeur sont principalement d'ordre financier et de gestion.

Un des plus importants freins au développement du télétravail réside dans la difficulté d'évaluer la rentabilité financière de l'implantation d'un tel programme (Doswell, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Bongiorno, 1993). Cette situation provient du fait que de nombreux coûts et bénéfices associés à un programme de télétravail sont difficilement quantifiables ou mal estimés (accidents

---

<sup>10</sup> Qui était auparavant facilitée par la période de temps nécessaire aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail (Shamir & Salomon, 1985)

de travail, coût du support technique <sup>(11)</sup>, productivité, qualité du travail). De plus, l'incompatibilité des différents réseaux de télécommunication (Cross & Raizman, 1986; Di Martino & Wirth, 1990), la perte, le vol ou l'endommagement d'informations confidentielles (Misutka, 1992; Côté-O'Hara, 1993), ainsi que toute autre embûche d'ordre technique peuvent ramener à zéro les gains de productivité d'un tel programme (Brown, 1988; Doswell, 1992). Toutefois, certains spécialistes tel Jack Nilles prétendent qu'il est rare qu'un programme de télétravail ne soit pas rentable au bout d'un an (Farmanfarmaian, 1989).

Les réserves des hauts cadres dirigeants et des gestionnaires envers le télétravail demeurent toutefois un des plus importants désavantages de cette forme d'organisation du travail. Au niveau de la haute direction, le scepticisme face au télétravail (Brown, 1988) provient du fait que les employeurs ne comprennent pas bien le processus du travail à distance, les avantages qu'il procure, ni la façon d'implanter un tel programme (Cross & Raizman, 1986).

Au niveau des gestionnaires, le sentiment de perte de contrôle sur les subordonnés (Bongiorno, 1993; CFDT Magazine, 1994; Weiss, 1994; Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994; Littlefield, 1995) ainsi que la difficulté à vérifier si les employés travaillent réellement lorsqu'ils sont à leur domicile constituent des barrières très importantes au développement du télétravail (Olson, 1985; Christensen, 1988). Les nouvelles techniques de gestion indispensables au succès de tels

---

<sup>11</sup> Hildreth (1996)

programmes <sup>(12)</sup> peuvent en plus entrer en conflit avec les méthodes de gestion traditionnelles (Christensen, 1992).

La remise en question du concept de « l'équipe de travail » résultant de l'implantation du télétravail en entreprise risque également de modifier les relations entre employés. Dans certains cas, l'organisation peut constater, au sein d'un groupe, une perte de créativité et d'esprit d'équipe (Doswell, 1992; Misutka, 1992; AFPC, 1993). Il est également possible que le moral des employés non admissibles au programme (de part la caractéristique des tâches qu'ils exécutent) se dégrade. Le problème du dédommagement de ces employés devra alors être soulevé (Alvi & McIntyre, 1993; Côté-O'Hara, 1993; Hotch, 1993). De plus, cette nouvelle forme d'organisation du travail risque de nuire aux nouveaux employés compte tenu de l'absence de collègues pour les parrainer (Côté-O'Hara, 1993). Finalement, le lien anticipé entre l'utilisation du télétravail et la baisse de la loyauté des employés demeure une préoccupation pour les dirigeants (Duxbury, Higgins & Irving, 1987).

Pour conclure, notons que certaines entreprises refusent catégoriquement d'implanter un programme de télétravail de peur d'être victime de mauvaise publicité (Cross & Raizman, 1986) ou pour éviter de projeter l'image d'une organisation manquant de discipline.

---

<sup>12</sup> La gestion par objectifs semble en effet être essentielle à l'implantation d'un programme de télétravail (Farmanfarmaian, 1989; Alvi & McIntyre, 1993; Côté-O'Hara, 1993).

### 1.2.3.3. Les désavantages pour les membres de la communauté

Les principaux désavantages du télétravail pour les membres d'une communauté proviennent de son potentiel à augmenter l'exploitation des employés (Côté-O'Hara, 1993) et au risque d'entraîner l'effritement du mouvement syndical dans son ensemble (Shamir & Salomon, 1985; Cross & Raizman, 1986; Alvi & McIntyre, 1993). Il n'est donc pas étonnant que les premières tentatives d'introduction de programmes de télétravail furent très mal accueillies par le mouvement syndical, tant en Europe qu'en Amérique du nord. Cette nouvelle forme d'organisation du travail était en effet considérée comme étant une version sophistiquée du traditionnel travail industriel réalisé à domicile, lequel a toujours été associé à de piètres conditions de travail (Johnson, 1982; Allen & Wolkowitz, 1987) et à une situation affectant essentiellement les femmes <sup>(13)</sup> ayant des enfants de bas âge (Cordova, 1986; Di Martino & Wirth, 1990). Ainsi, afin d'éviter toute nouvelle possibilité d'abus associés au travail à domicile, l'*American Federation of Labor-Congress of Industrial Organisations* (AFL-CIO) et le *Service Employee International Union* (SEIU) aux États-Unis (Christensen, 1988; Bailyn, 1994), ainsi que le *German Confederation of Trade Unions* (DGB) en Allemagne (CFDT Magazine, 1994) manifestent tous les trois leur volonté de voir interdire toute forme d'utilisation de télétravail durant les années 1980 (Di Martino & Wirth, 1990). Toutefois, suite à la multitude de programmes de télétravail couronnés de succès, la position des syndicats s'est davantage nuancée face à cette forme d'organisation du travail. À titre d'exemple, au Canada, le projet pilote de

---

13 Caractérisés par l'absence d'alternatives de travail ou d'accès à des systèmes de garderie.

télétravail initié par le Conseil du Trésor en 1992 (Canada - Conseil du Trésor, 1992) a reçu un bon accueil de l'Alliance de la Fonction Publique (AFPC, 1993).

Finalement, dans un autre ordre d'idée, notons que l'augmentation éventuelle du nombre de télétravailleurs déménageant vers des régions rurales où la qualité de vie est meilleure pourrait contribuer à l'urbanisation de ces dernières et par conséquent détériorer la qualité de vie qui faisait leur renommée (Snider, 1995).

#### **1.2.4. Utilisation du télétravail en Amérique du nord**

Dans la tradition de l'analyse systémique des relations industrielles (Dunlop, 1958), la distinction entre le groupe des syndicats et celui des employés, en tant qu'agents de changements, est pertinente lors de l'analyse du télétravail. En effet, l'attitude des syndicats envers cette forme d'organisation du travail semble être beaucoup plus nuancée que celle des employés. Tel que mentionné précédemment, une des principales craintes des syndicats face au télétravail prend naissance dans son potentiel d'exploitation des travailleurs. Pour leur part, les employés semblent être assez attirés par cette nouvelle forme d'organisation du travail (Olson, 1985; Yap & Tng, 1990; Duxbury, Higgins, Lee & Mills, 1991). Il est possible que la perception des employés face au télétravail soit influencée par certains clichés médiatiques, tel que l'image d'un Vice-Président travaillant sur son balcon, au soleil, au pied des rocheuses, ou celle de la femme au foyer qui s'affaire sur son ordinateur portable avec son bébé en couches sur les genoux (Christensen, 1990; AFPC, 1993). En effet, l'on ne peut sous estimer le rôle des médias comme source d'information sur le télétravail. D'ailleurs, selon une étude réalisée auprès de Présidents

de compagnies canadiennes, 61% des répondants affirment avoir été introduits au concept du télétravail grâce aux médias écrits (Solomon & Templer, 1993).

Comparativement à la "cacophonie médiatique" qui entoure ce nouveau phénomène (Conner, 1986; Alexander, 1990; Di Martino & Wirth, 1990; Huws, Korte & Robinson, 1990; Huws, 1991), l'utilisation du télétravail en Amérique du nord demeure relativement faible. Aux États-Unis, selon une enquête réalisée par Towers Perrin en 1993 auprès de 107 entreprises américaines, 23% des grandes entreprises offrent la possibilité de réaliser du télétravail tandis que 26% considèrent le faire ou ont déjà un projet pilote en place (Greenwald, 1995). Toutefois, Link Ressources estimait à 7,6 millions le nombre d'américains qui télétravaillent à temps plein ou à temps partiel en 1993, ce qui représente 6,1% de la population active (Link Ressources, 1993). Les données pour 1992 et 1991 indiquaient respectivement 6,6 millions et 5,5 millions de télétravailleurs (Côté-O'Hara, 1993), ce qui correspond à un taux de croissance annuel situé entre 15% et 20% (Eisman, 1995; Romei, 1996). Si ce rythme de croissance persiste, les prévisions de Link Ressources quant à une population de 25 millions de télétravailleurs américains d'ici l'an 2000 risquent fort de se concrétiser.

Au Canada, le phénomène du télétravail est beaucoup moins courant. Les recherches du Home Business Institute Inc. dénombraient 308 000 télétravailleurs en 1991 et 500 000 en 1992 (Côté-O'Hara, 1993). Une seconde étude réalisée par le Ryerson Polytechnical Institute évaluait, quant à elle, à 1,5 millions le nombre de télétravailleurs canadiens pour la même année. Ces données

indiquent ainsi un ordre de grandeur de 2.1% à 3.4% de la population active canadienne pour 1992 (14).

En plus d'être relativement peu utilisée, cette forme d'organisation du travail semble n'être officiellement offerte que par un nombre restreint d'entreprises en Amérique du nord. Link Ressources estime à 500 le nombre de compagnies américaines qui ont un programme formel de télétravail (Farmanfarmaian, 1989; Alexander, 1990). Les recherches empiriques confirment ce faible taux d'introduction de programmes de télétravail en entreprise (DeSanctis, 1984; Olson, 1985; Christensen, 1990). L'on estime que la proportion des entreprises américaines offrant à leurs employés la possibilité de faire du télétravail varie entre 18% (Greengard, 1994) et 29% (Davis, 1995; Flynn, 1995). Ces données doivent toutefois être interprétées avec prudence. Une étude réalisée en 1995 par Forrester Research Inc. auprès de compagnies faisant partie de la liste du Fortune 1000 soulève l'importance de préciser le type de télétravail auquel l'on fait référence. En effet, 62% des 79 entreprises interrogées ont affirmé avoir au moins 50 télétravailleurs à domicile parmi leurs employés. Toutefois, de ce nombre, seuls 11% étaient des télétravailleurs qui faisaient l'usage de cette forme d'organisation du travail durant les heures régulières de bureau. Ainsi, dans 89% des cas, les télétravailleurs ne faisaient que du temps supplémentaire dans le confort de leur domicile (Levine, 1995; Rohde, 1996).

---

14 Statistique Canada, Catalogue 71-529.

Les compagnies canadiennes semblent hésiter tout autant que leurs voisines du sud à implanter des programmes formels de télétravail si l'on se fie aux sondages effectués par Solomon & Templer (1989 et 1993). Des recherches similaires confirment cette tendance tant pour la province de l'Ontario (Duxbury, Higgins & Irving, 1987), du Québec (Melnik, 1993), que pour la région de Montréal (Brown, 1988; Bramson, 1991). Toutefois, compte tenu de la croissance du phénomène aux États-Unis, il y a lieu de croire que la situation risque de suivre au Canada .

L'État canadien en tant qu'employeur ne semble pas autant prendre l'initiative dans l'utilisation du télétravail, que son voisin du sud (Melnik, 1993). Toutefois, parmi les projets pilotes d'initiative gouvernementale canadiennes les plus connus, l'on compte le *Programme pilote de télétravail dans la fonction publique* de 1992 du Conseil du Trésor (AFPC, 1993; Alvi & McIntyre, 1993), ainsi que le projet pilote de bureau satellite, près de Toronto, du Ministère des Communications, également implanté en 1992 (Misutka, 1992). Cette forme d'organisation du travail dans le secteur public semble donc relativement marginale au Canada. Toutefois, elle ne peut que se développer davantage au cours des années à venir.

Certains auteurs prédisent que la croissance de l'utilisation du télétravail proviendra des pressions exercées par les employés auprès de leurs patrons, considérant cette forme d'organisation du travail comme étant une solution appropriée à leurs besoins de flexibilité (Kraut, 1987; Christensen, 1990; Doswell, 1992; Misutka, 1992 ). De façon générale, l'on suppose que ces individus posséderont des habilités en forte demande, et qu'ils seront ainsi en mesure de négocier à leur avantage les conditions de leurs ententes de télétravail. Ces individus auront également



comme caractéristique le fait de ne pas dépendre du bureau pour socialiser avec autrui (Ancipink, 1981; Olson, 1983) et de n'avoir que relativement peu de contraintes financières ou personnelles. Il s'agit donc d'individus qui désirent réaliser du télétravail et qui adoptent volontairement cette nouvelle forme d'organisation du travail. Pour conclure, notons que de façon générale, ce sont les aspects sociaux plutôt que technologiques qui ralentissent le développement du télétravail (Conner, 1986; Duxbury, Higgins & Irving, 1987). Encore aujourd'hui, un des plus grands freins à l'expansion de cette nouvelle forme d'organisation du travail demeure la résistance des gestionnaires face au changement (Greengard, 1994).

#### **1.2.5. Études empiriques portant sur l'attitude des individus face au télétravail**

Compte tenu du fait que l'utilisation du télétravail est encore relativement restreinte en Amérique du nord, il existe peu de recherches empiriques sur le sujet. De plus, il semble que seul une faible proportion des organisations qui font l'essai du télétravail l'accompagne d'une étude sur son efficacité. C'est en effet ce qui ressort de l'enquête du Conference Board sur le télétravail réalisée auprès de 155 compagnies américaines, australiennes, canadiennes et européennes. Selon ce rapport, seul 15% des participants (presque tous des gestionnaires) affirment avoir étudié et mesuré l'efficacité de leurs programmes de télétravail (Conference Board, 1994). Il existe toutefois dans la littérature une dizaine d'études empiriques portant sur les impacts du télétravail. Tel que nous avons pu le constater, ces enquêtes portant principalement sur les attitudes face au télétravail, partagent plusieurs similitudes méthodologiques :

- 1) Les variables dépendantes analysées sont généralement les avantages et désavantages du télétravail;
- 2) Les avantages et désavantages du télétravail sont rarement regroupés au sein de catégories d'impacts spécifiques;
- 3) Deux catégories de répondants sont généralement distinguées dans ces recherches : les employés et les gestionnaires;
- 4) Les répondants proviennent souvent de populations peu diversifiées.

Reprenons chacun des ces éléments un après l'autre. Premièrement, la perception des avantages et inconvénients du télétravail constitue généralement les deux principaux centres d'intérêts de ces études. Ces variables dépendantes sont mesurées de différentes façons. Dans certaines recherches, l'utilisation d'une échelle de Likert à cinq, six ou sept points a été adoptée; correspondant soit au niveau d'accord avec chacun des énoncés proposés ou à l'ampleur d'une situation spécifique (Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Yap & Tng, 1990; Bramson, 1991; Melnik, 1993; Bailyn, 1994; Olszewski & Mokhtarian, 1994). D'autres chercheurs ont préféré analyser le télétravail en utilisant la méthode des fréquences de réponses obtenues à des questions ouvertes et/ou fermées (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Salomon & Salomon, 1984; Olson, 1985; Conference Board, 1994; St-Onge & Lagassé, 1996). Finalement, notons que pour un certain nombre de recherches portant sur le télétravail, la méthodologie utilisée n'a pu être identifiée (Davenport, 1995; Davis, 1995; Eisman, 1995; Mogelonsky, 1995). En effet, certaines données disponibles proviennent d'articles relatant les résultats d'études effectuées par des organisations privées ou publiques, pour lesquelles une copie du rapport de référence n'a pu être obtenue.

Deuxièmement, les avantages et inconvénients du télétravail n'ont pas été catégorisés dans la plupart des recherches empiriques sur l'attitude envers cette forme d'organisation du travail. Quelques auteurs ont toutefois tenté certains regroupements. Parmi les plus intéressants, notons ceux de Duxbury, Higgins et Irving (1987) où les avantages et désavantages du télétravail ont été classés en fonction de leurs impacts sur :

- 1) la gestion et le contrôle des employés;
- 2) le développement de la carrière;
- 3) la vie personnelle et familiale.

Outre cette catégorisation, l'ensemble des avantages et désavantages du télétravail peuvent également être regroupés autour de neuf facteurs (Melnik, 1993) correspondant à l'impact du télétravail sur:

- 1) les relations d'affaires;
- 2) la productivité des employés;
- 3) l'attrait de l'entreprise auprès des employés;
- 4) l'environnement physique de l'entreprise;
- 5) le contrôle des gestionnaires;
- 6) divers problèmes de l'organisation;
- 7) la qualité de vie;
- 8) l'intégration des individus traditionnellement désavantagés sur le marché de l'emploi;
- 9) le niveau de cohérence entre l'utilisation du télétravail et les tendances lourdes de la société.

Troisièmement, dans de nombreuses études empiriques portant sur l'attitude face au télétravail, une distinction des répondants a été faite en fonction du type d'emploi occupé. Les deux groupes les plus souvent comparés sont les gestionnaires et les employés (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Duxbury, Higgins & Irving, 1987, Yap & Tng, 1990; Bailyn 1994). D'une étude à l'autre, le critère permettant de distinguer ces deux groupes y est plus ou moins explicité. L'étude de Duxbury, Higgins & Irving (1987) définit le plus clairement ce critère. La présence de responsabilités de gestion se définit comme étant: "la responsabilité de contrôler et d'évaluer le travail d'autrui". De façon générale, les superviseurs semblent être moins attirés par cette forme d'organisation du travail que les employés (DeSanctis, 1984; Duxbury, Higgins & Irving, 1987), bien que ce ne soit pas toujours le cas (Yap & Tng, 1990).

Quatrièmement, le choix des échantillons utilisés dans le cadre des principales recherches empiriques sur le télétravail limite la généralisation des résultats obtenus. Dans un premier temps, il faut noter qu'un certain nombre d'entre elles ont été réalisées auprès d'individus n'ayant jamais fait personnellement l'expérience du télétravail <sup>(15)</sup> (DeSanctis, 1984; Salomon & Salomon, 1984; Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Yap & Tng, 1990; Mogelonsky, 1995).

Dans un deuxième temps, certaines enquêtes empiriques portant sur le télétravail ont été réalisées auprès d'une population de travailleurs très peu diversifiée. En effet, cette dernière est parfois

---

15 Seul 45% des participants à l'étude d'Olson de 1985 affirment effectuer une partie de leur travail à domicile. Néanmoins, les résultats de l'enquête ne concernent que ces individus, dont 35% sont des travailleurs autonomes.

constituée exclusivement de professionnels (Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Yap & Tng, 1990), dont des analystes programmeurs (DeSanctis, 1984). De plus, les répondants ne représentent pas toujours l'ensemble de la population active. Ils constituent souvent des candidats idéaux pour le télétravail. En effet, ils font soit partie d'un « club informatique » (Duxbury, Higgins & Irving, 1987), ils travaillent (exclusivement ou dans une très forte proportion) dans le département des systèmes d'information de gestion (DeSanctis, 1984; Bramson, 1991; Melnik, 1993; Salomon & Salomon, 1984; Yap & Tng, 1990) ou ils sont abonnés à un magazine informatique (Olson, 1985).

La sous représentation des femmes parmi les répondants (Olson, 1985; Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Bramson, 1991; Olszewski & Mokhtarian, 1994) ou leur sur représentation (Bailyn, 1994; Yap & Tng, 1990) doit également être notée comme limite à la généralisation des résultats obtenus dans ces recherches. En effet, le sexe des télétravailleurs semble être une variable indépendante importante et peu utilisée dans l'analyse des attitudes envers le télétravail. Dans l'étude de DeSanctis (1984), les femmes semblaient être plus attirées par les avantages de cette nouvelle forme d'organisation du travail que les hommes, et ce, de façon significative. D'un autre côté, une étude réalisée par Hartman, Stoner et Arora (1991) indique l'absence de corrélation entre le sexe des répondants et le niveau de satisfaction envers le télétravail. Nous tenterons donc, tout au long de notre recherche, de vérifier si les attentes envers le télétravail ainsi que les perceptions de ses impacts constatés varient en fonction du sexe des répondants.

Notons pour terminer qu'à notre connaissance, aucune étude à ce jour ne s'est intéressée au lien entre le pourcentage de temps télétravaillé et l'attitude envers le télétravail. La présente recherche tentera donc de combler cette lacune.

# CHAPITRE II

## MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est constitué de six sections. Dans la première, nous énoncerons notre objectif de recherche. Dans la seconde, nous exposerons le modèle conceptuel retenu pour analyser la perception des impacts du télétravail. Dans la troisième, nous présenterons les variables de notre modèle d'analyse. Dans la quatrième, nous expliciterons les particularités de notre échantillon. Enfin, dans la cinquième, nous décrirons la méthode de collecte de données et dans la dernière section nous expliquerons la méthode utilisée pour analyser les résultats.

### 2.1. OBJECTIF DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche était de vérifier l'hypothèse selon laquelle la perception des divers impacts du télétravail se modifie suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail.

Pour ce faire, nous avons vérifié deux facettes de cette hypothèse :

- 1) le sens des impacts anticipés du télétravail peut s'avérer être différent de celui des impacts constatés;
- 2) la force des impacts constatés du télétravail risque d'être plus importante que ce qui avait initialement été anticipé.

De manière générale, nous nous attendons à ce que suite à l'expérience de l'ensemble des impacts du télétravail (<sup>16</sup>), les télétravailleurs aient une perception de cette forme d'organisation du travail plus favorable qu'auparavant.

---

<sup>16</sup> Tant les avantages que les inconvénients de cette forme d'organisation du travail.

## 2.2. MODÈLE CONCEPTUEL

La décision d'entreprendre une telle recherche repose sur la constatation, dans les écrits portant sur le télétravail, de particularités quant à trois aspects de cette forme d'organisation du travail. Compte tenu du fait que l'analyse scientifique du télétravail est encore assez restreinte, ces particularités ont servi de base à l'élaboration de notre modèle conceptuel.

Dans un premier temps, tel que mentionné dans le chapitre précédent, de nombreux écrits portant sur les impacts du télétravail ne basent leurs propos que sur un nombre très limité de données empiriques (Katz, 1987; Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994). Ces ouvrages identifient, au bénéfice des lecteurs, une série d'impacts théoriques et plausibles du télétravail. Parmi les recherches empiriques portant sur les divers impacts du télétravail, deux types d'échantillons de répondants peuvent être identifiés : ceux constitués d'individus qui n'ont jamais fait de télétravail et ceux formés de personnes ayant fait l'expérience de cette forme d'organisation du travail <sup>(17)</sup>.

Dans le premier cas, les auteurs analysent la perception des impacts anticipés du télétravail tandis que dans le second, il s'agit d'impacts constatés. Bien que ce ne soit pas fréquent, il y a parfois des contradictions entre les impacts anticipés et constatés du télétravail sur certains aspects de la vie professionnelle et familiale de ces répondants, particulièrement en ce qui a trait au niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (Olson, 1983; DeSanctis, 1984; Duxbury, Higgins & Irving, 1987). Nous nous sommes donc demandé si la perception des impacts du télétravail ne serait pas modifiée suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail.

---

17 Certaines recherches empiriques combinent les deux types d'échantillons.



Compte tenu du fait que pour la majorité des éléments étudiés, les résultats des recherches portant sur les impacts anticipés du télétravail s'apparentent à ceux des études sur les impacts constatés de cette forme d'organisation du travail, nous avons supposé que le sens des impacts anticipés et constatés du télétravail serait généralement le même. Toutefois, en nous basant sur de nombreux articles qui illustrent les impacts théoriques du télétravail à l'aide de témoignages de quelques télétravailleurs, nous avons supposé que la force des impacts constatés du télétravail serait plus forte que ce qui avait initialement été anticipé.

Dans un deuxième temps, tel que précisé dans le Chapitre 1, la littérature laisse sous-entendre l'existence d'un niveau optimal de réalisation de télétravail. Ce niveau étant exprimé en termes de journées de télétravail par semaine. De manière générale, il se situerait entre 2 et 3 journées sur une base hebdomadaire (Farmafarmain, 1989; Christensen, 1990). Nous donc avons supposé que, pour que l'on fasse référence à un tel niveau dit "optimal", les impacts anticipés et constatés du télétravail devaient varier en fonction du pourcentage de temps télétravaillé<sup>(18)</sup>. De plus, compte tenu du fait qu'il ne soit pas recommandé de travailler à domicile plus de quatre journées par semaine (AFPC, 1993), l'on doit supposer que les impacts anticipés et constatés du télétravail sont, dans l'ensemble, plus négatifs lorsqu'un individu s'adonne à cette forme d'organisation du travail à temps plein qu'à temps partiel.

---

18 Une autre façon d'exprimer le nombre de journées télétravaillées au cours d'une semaine.

Dans un troisième temps, la littérature sur le télétravail semble indiquer une relation entre le pourcentage de temps télétravaillé, le type d'emploi occupé par les télétravailleurs et le sexe de ces derniers. Premièrement, un lien semble exister entre le pourcentage de temps télétravaillé et le type d'emploi occupé par les télétravailleurs (Ancipink, 1981; Sarson, 1992). En effet, les télétravailleurs réalisant du télétravail à temps plein (environ quatre jours par semaine) occupent généralement des postes de commis tandis que les télétravailleurs à temps partiel (une journée ou moins par semaine) occupent plutôt des postes de gestion ou de direction. Deuxièmement, une relation a déjà été établie entre le type de poste occupé par les télétravailleurs et le sexe de ces derniers (Zeytinoglu, 1994). Les télétravailleurs occupant des postes de commis sont généralement des femmes tandis que les télétravailleurs occupant des postes de gestion ou de type professionnel sont plus souvent des hommes (Olson, 1985; Di Martino & Wirth, 1990; Huws, Korte & Robinson, 1990). Notons que cette situation n'est pas propre au télétravail, elle est simplement le reflet de la ségrégation professionnelle. En effet, le lien entre le sexe des individus et le type d'emploi occupé a déjà été identifié dans la littérature (Cordova, 1986; Atkinson, 1987; Chicha-Pontbriand, 1989). Troisièmement, bien que nous ne connaissions pas d'étude empirique ayant démontré une corrélation entre le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs, nous pouvons supposer qu'il existe une telle relation. En effet, s'il existe un lien entre le pourcentage de temps télétravaillé et le type d'emplois occupé par les télétravailleurs, et qu'il existe également un lien entre ces mêmes types d'emploi et le sexe de l'ensemble des travailleurs, l'on peut supposer qu'un lien est présent entre le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs. Afin de pouvoir différencier les impacts anticipés et constatés du

télétravail dus au pourcentage de temps télétravaillé de ceux dus au sexe des répondants, le contrôle de ces deux variables indépendantes était donc nécessaire.

### **2.3. PRÉSENTATION DES VARIABLES**

La revue de la littérature illustrée au Chapitre 1 nous a permis d'identifier un certain nombre d'avantages et de désavantages généralement associés à la réalisation du télétravail. Plus encore, elle souligne l'intérêt d'étudier plus en profondeur l'influence que peuvent avoir le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs sur la perception de ces avantages et inconvénients du télétravail.

#### **2.3.1. La perception des impacts anticipés et constatés du télétravail**

Les deux variables dépendantes de notre modèle conceptuel sont les impacts anticipés et les impacts constatés du télétravail. Dans le but de faciliter l'analyse des impacts du télétravail sur les nombreux aspects de la vie professionnelle et familiale des répondants, les éléments étudiés dans le cadre de cette recherche ont été regroupés en quatre catégories:

- 1) Les coûts / économies associés à la réalisation du télétravail (C.E.);
- 2) La réalisation du travail (R.T.);
- 3) Le développement de la carrière (D.C.);
- 4) La qualité de vie (Q.V.).

Ces quatre catégories d'impacts ont permis de couvrir l'ensemble des impacts du télétravail sur la vie professionnelle et familiale des télétravailleurs, tel qu'identifiés dans les écrits.

Pour la majorité de ces éléments réputés être affectés par la réalisation du télétravail, les auteurs semblent s'entendre sur la direction de l'impact de cette forme d'organisation du travail. À titre d'exemple, la réalisation du télétravail est généralement associée, pour l'ensemble des télétravailleurs, à une hausse (et non à une baisse) de la productivité des individus (Olson, 1985; Bailyn, 1994; Conference Board, 1994; Olszewski & Mokhtarian, 1994; Davis, 1995; Eisman, 1995; Flynn, 1995; St-Onge & Lagassé, 1996). L'on peut ainsi en déduire que l'impact favorable prévisible du télétravail sur la productivité des employés constitue un des avantages de cette forme d'organisation du travail. À l'inverse, un sentiment général d'isolement, tant social que professionnel, semble être fréquemment ressenti par l'ensemble des télétravailleurs (Doswell, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Koch, 1995; Snizek, 1995). Ainsi, il est réaliste de considérer que de manière générale le sentiment d'isolement représente un des désavantages du télétravail.

À travers des écrits portant sur le télétravail, il nous a été possible d'identifier 31 éléments pour lesquels le sens de l'impact du télétravail (anticipé et constaté) semblait être sans équivoque (<sup>19</sup>). De part le sens de l'impact du télétravail et l'interprétation que nous en avons faite, 14 de ces éléments (indicateurs) sont des avantages du télétravail et 17 représentent des désavantages de cette forme d'organisation du travail.

Pour d'autres éléments analysés dans cette recherche, le sens de l'impact du télétravail était moins certain. Des opinions et arguments différents proposés par certains auteurs nous laissaient entrevoir, dépendamment des points de vues utilisés, des impacts diamétralement opposés

---

<sup>19</sup> Tel que mentionné dans la section précédente de ce chapitre, nous avons supposé que le sens des impacts anticipés et constatés du télétravail serait généralement le même.

résultant de la réalisation du télétravail. C'est le cas de 4 des 40 éléments étudiés dans cette recherche:

- 1) Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3);
- 2) L'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1);
- 3) La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile (D.C.2);
- 4) Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de la famille (Q.V.2).

Ces éléments ont été conservés car, malgré l'absence de consensus quant au sens de l'impact du télétravail, ils n'en demeurent pas moins pertinents dans l'analyse globale des impacts de cette forme d'organisation du travail sur les divers aspects professionnels et familiaux des employés.

Finalement, notons que cinq éléments non décrits dans la littérature ont été ajoutés à notre liste initiale :

- 1) La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4);
- 2) La clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5);
- 3) L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels (D.C.4);
- 4) La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie (D.C.6);
- 5) Les différentes formes de supports offerts par la compagnie (Q.V.9).

Le sens de l'impact du télétravail sur ces éléments était à vérifier. Leur sélection provient à la fois des commentaires faits par le Groupe Intertel et de pistes de recherches précisées par certains auteurs (Christensen, 1990; Misutka, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Côté-O'Hara, 1993).

Compte tenu du fait que les indicateurs des avantages et désavantages du télétravail ont déjà été présentés au Chapitre 1, nous ne recommencerons pas ici cet exercice. Toutefois, à titre d'outil de référence, nous avons dressés 4 tableaux qui identifient, pour chacun des 40 éléments étudiés, le sens de l'impact du télétravail ainsi que les principaux auteurs partageant cette opinion. Les Tableaux 1 à 4 présentent donc une série de sous hypothèses quant au sens de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur chacun des 40 éléments étudiés.

Tableau 1. Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.)

CODE	IMPACTS	TYPE D'IMPACT	SENS DE L'IMPACT
C.E.1	Les dépenses personnelles de transport.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (Bramson, 1991); (Nilles, 1994); (St-Onge & Lagassé, 1996)
C.E.2	Les dépenses personnelles de nourriture.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (AFPC, 1993); (Côté-O'Hara, 1993)
C.E.3	Les dépenses personnelles d'habillement.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (St-Onge & Lagassé, 1996)
C.E.4	Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (AFPC, 1993); (LaPlante, 1995)
C.E.5	Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (AFPC, 1993); (LaPlante, 1995)
C.E.6	Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> Inspiré de (AFPC, 1993)
C.E.7	Les assurances personnelles d'habitation.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (AFPC, 1993)
C.E.8	Les déductions fiscales des frais d'habitation.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (sous certaines conditions) (Bell 1994; Bell, 1995)
C.E.9	Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (Bramson, 1991); (AFPC, 1993); (Mogelonsky, 1995)
C.E.10	Les taxes liées au zonage résidentiel.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (Nilles, 1982); (Misutka, 1992)

Tableau 2. Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.)

CODE	IMPACTS	TYPE D'IMPACT	SENS DE L'IMPACT
R.T.1	Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Christensen, 1990); (AFPC, 1993); (St-Onge & Lagassé, 1996)
R.T.2	Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Yap & Tng, 1990); (Mogelonsky, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
R.T.3	Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	<u>A vérifier</u>	<b>DIMINUTION</b> (DeSanctis, 1984); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987)
R.T.4	La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	<u>A vérifier</u>	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983); (Yap & Tng, 1990); (Misutka, 1992) Inspiré de (Christensen, 1990); (Misutka, 1992); (Alvi & McIntyre, 1993); (Côté-O'Hara, 1993)
R.T.5	La clarté des standards d'évaluation du rendement.	<u>A vérifier</u>	Inspiré de (Christensen, 1990); (Misutka, 1992); (Alvi & McIntyre, 1993); (Côté-O'Hara, 1993)
R.T.6	La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Yap & Tng, 1990); (Bramson, 1991); (Betts, 1995); (Flynn, 1995); (Mogelonsky, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
R.T.7	La disponibilité de supports techniques et administratifs.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Yap & Tng, 1990); (Flynn, 1995)
R.T.8	Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983); (Bramson, 1991); (Conference Board, 1994); (Nilles, 1994)
R.T.9	Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (Olson, 1985); (Bramson, 1991); (Conference Board, 1994); (Mogelonsky, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
R.T.10	La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> Recommandation des télétravailleurs de Bell suite au pré-test



Tableau 3. Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de la carrière » (D.C.)

CODE	IMPACTS	TYPE D'IMPACT	SENS DE L'IMPACT
D.C.1	L'acquisition de nouvelles habiletés.	<u>À vérifier</u>	<b>DIMINUTION</b> (Olson, 1985); (Bramson, 1991); (AFPC, 1993) <b>AUGMENTATION</b> (Solomon & Templer, 1993); (Nilles, 1994)
D.C.2	La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	<u>À vérifier</u>	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983) Attentes implicites d'augmentation de productivité (AFPC, 1993)
D.C.3	La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs provenant des collègues de travail.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Conference Board, 1994)
D.C.4	L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels.	<u>À vérifier</u>	
D.C.5	La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Cross & Raizman, 1986); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987); (Yap & Tng, 1990); (Bramson, 1991); (Misutka, 1992); (Alvi & McIntyre, 1993); (Bailyn, 1994); (Conference Board, 1994); (Mogelonsky, 1995) <b>AUCUNE MODIFICATION</b> (DeSanctis, 1984)
D.C.6	La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie.	<u>À vérifier</u>	
D.C.7	Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Olson, 1985); (Yap & Tng, 1990); (Bramson, 1991); (Conference Board, 1994); (St-Onge & Lagassé, 1996)
D.C.8	Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983); (Olson, 1985); (Conner, 1986); (Duxbury, Higgins, Lee & Mills, 1991); (AFPC, 1993); (Côté-O'Hara, 1993); (Bailyn, 1994); (St-Onge & Lagassé, 1996) <b>AUCUNE MODIFICATION</b> (Bramson, 1991)
D.C.9	L'efficacité au travail.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983); (Olson, 1985); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987); (Bramson, 1991); (Bailyn, 1994); (Conference Board, 1994); (Olszewski & Mokhtarian, 1994); (Davis, 1995); (Eisman, 1995); (Flynn, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
D.C.10	La qualité du travail réalisé.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Côté-O'Hara, 1993)

Tableau 4. Sens prévu de l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.)

CODE	IMPACTS	TYPE D'IMPACT	SENS DE L'IMPACT
Q.V.1	Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	Avantage	<b>DIMINUTION</b> (Olson, 1983); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987); (Bramson, 1991); (Mitsutka, 1992); (Mogelonsky, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
Q.V.2	Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille.	<u>A vérifier</u>	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983) <b>DIMINUTION</b> (Bramson, 1991)
Q.V.3	Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983)
Q.V.4	La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1983); (Olson, 1985); (Yap & Tng, 1990); (Bramson, 1991); (Côté-O'Hara, 1993); (Conference Board, 1994) <b>PAS D'EFFET</b> (DeSanctis, 1984)
Q.V.5	La capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Yap & Tng, 1990); (Betts, 1995) <b>AUCUN IMPACT</b> (Duxbury, Higgins & Irving, 1987)
Q.V.6	La régularité des horaires de travail.	Désavantage	<b>DIMINUTION</b> (Mitsutka, 1992)
Q.V.7	Le sentiment d'isolement social.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Cross & Raisman, 1986); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987); (Dowwell, 1992); (Sarson, 1992); (Alvi & McIntyre, 1993); (Koch, 1995); (Mogelonsky, 1995); (Snizek, 1995) <b>PAS D'EFFET</b> (DeSanctis, 1984)
Q.V.8	Le sentiment d'isolement professionnel.	Désavantage	<b>AUGMENTATION</b> (Yap & Tng, 1990); (Olszewski & Mokhtarian, 1994); (Davenport, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)
Q.V.9	Les différentes formes de supports offerts par la compagnie.	<u>A vérifier</u>	
Q.V.10	Le niveau général de satisfaction personnelle.	Avantage	<b>AUGMENTATION</b> (Olson, 1985); (Duxbury, Higgins & Irving, 1987); (Yap & Tng, 1990); (Bramson, 1991); (Bailyn, 1994); (Eisman, 1995); (Flynn, 1995); (Koch, 1995); (St-Onge & Lagassé, 1996)

### **2.3.2. Le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des télétravailleurs**

Deux variables indépendantes ont été utilisées afin d'analyser la perception des avantages et désavantages du télétravail. Il s'agit du pourcentage de temps télétravaillé et du sexe des répondants.

#### 2.3.2.1. Le pourcentage de temps télétravaillé

Cette variable dichotomique permet de différencier deux groupes de télétravailleurs: ceux à temps plein et ceux à temps partiel.

En nous inspirant de certains auteurs ayant souligné l'importance d'établir un niveau minimum de télétravail lors de l'analyse de cette forme d'organisation du travail (Parks Associates, 1993), nous avons jugé que le niveau minimum d'une journée de télétravail par semaine était nécessaire afin de pouvoir ressentir les effets de l'utilisation de cette forme d'organisation du travail. Pour cette raison, les télétravailleurs occupant des postes de direction (où le télétravail ne représente généralement que 5% du temps total de travail (Sarson, 1992)) n'ont pas spécifiquement été invités à participer à cette recherche.

La définition d'un télétravailleur à temps plein est mise de l'avant par DeSanctis (1984) dans le cadre d'une de ses recherches. Un employé y était considéré comme un télétravailleur à temps plein s'il travaillait chez lui trois ou quatre jours par semaine. C'est d'ailleurs cette définition de télétravailleur à temps plein que nous avons retenu. Ainsi, pour différencier les télétravailleurs à temps plein de ceux à temps partiel, nous avons établi un critère minimum de 3 jours / semaine.

Tous les télétravailleurs à temps plein de cette étude consacrent, sur une base hebdomadaire, plus de trois jours à cette forme d'organisation du travail.

Compte tenu du fait que la réalisation du télétravail à temps plein n'est pas recommandée (AFPC, 1993), nous pouvons supposer que la perception des impacts constatés du télétravail par les télétravailleurs à temps plein sera plus défavorable que celle des télétravailleurs à temps partiel.

#### 2.3.2.2. Le sexe des télétravailleurs

Le lien entre le sexe des travailleurs et le type d'emploi occupé a clairement été identifié dans la littérature (Cordova, 1986; Atkinson, 1987; Chicha-Pontbriand, 1989). Ce lien se retrouve également au sein des employés qui réalisent du télétravail (Zeytinoglu, 1994). Nous supposons que, même choisis au hasard, les télétravailleurs qui constitueront notre échantillon illustreront la présence d'une même ghettoïsation sexuée de l'emploi.

### **2.4. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON**

Au Québec, comme dans le reste du Canada, l'utilisation du télétravail au sein d'organisations des secteurs public ou privé est encore relativement restreinte. Les quelques expériences de télétravail sont, de plus, peu documentées. Pour ces raisons, il nous a semblé pertinent de privilégier, dans le cadre de notre recherche exploratoire sur l'attitude des télétravailleurs envers cette forme d'organisation du travail, l'approche de l'étude de cas. Cette approche est appropriée pour la réalisation d'enquêtes qui, comme la nôtre, cherchent à expliquer comment et pourquoi des liens opérationnels de causalité se produisent entre divers éléments (Yin, 1989).

Compte tenu de l'objectif de cette recherche et de la diversité des formes de télétravail qu'il est possible de rencontrer en entreprise <sup>(20)</sup>, un certain nombre de précisions ont dû être faites quant aux caractéristiques de l'échantillon de télétravailleurs recherchés.

#### **2.4.1. Le choix de l'organisation**

Premièrement, pour des raisons de faisabilité, l'organisation privée ou publique sélectionnée permettant déjà à certains de ses employés d'effectuer du télétravail, devait se situer dans la région métropolitaine de Montréal. Une fois cette pré-sélection établie <sup>(21)</sup>, nous avons préconisé les organisations qui comprenaient un nombre important de télétravailleurs des deux sexes, tant à temps plein qu'à temps partiel.

Deuxièmement, la présence d'un programme formel de télétravail au sein d'une entreprise était un pré requis pour la sélection de cette dernière. Cet élément nous permettait en effet de supposer que l'entreprise considérait le télétravail comme une forme d'organisation du travail légitime. De plus, d'un point de vue purement logistique, nous nous doutions qu'il serait plus facile, dans une telle organisation, d'établir rapidement une liste de télétravailleurs, comparativement à une entreprise où chaque entente informelle de télétravail demeure dans l'anonymat.

---

20 Voir section 2.1.2.1 du Chapitre 1 : « Les formes de télétravail ».

21 Pour identifier ces organisations, nous nous sommes basés à la fois sur la littérature et sur les diverses informations recueillies lors de nos entretiens exploratoires.

#### **2.4.2. Le choix des télétravailleurs**

Le choix des télétravailleurs a également été déterminé de manière précise en fonction de l'objectif de cette recherche. Premièrement, compte tenu de la définition du télétravail que nous avons retenu, nous ne pouvions conserver dans notre échantillon des télétravailleurs opérant sous une base contractuelle. En effet, selon l'interprétation faite du concept du télétravail, il s'agit d'une forme d'organisation du travail qui ne s'applique qu'à des employés, c'est-à-dire où le lien d'emploi est encore présent.

Deuxièmement, tel que le précise la définition du télétravail retenue dans le cadre de cette recherche, la période de temps durant laquelle le télétravail est réalisé devait, en général, correspondre aux horaires traditionnels de travail. En effet, cette étude n'a pas cherché à étudier les impacts de la réalisation de temps supplémentaire à domicile. Précisons toutefois que nous nous attendions à ce que certains télétravailleurs choisissent, au cours d'une journée de télétravail, de réaliser au moins une partie de leurs tâches professionnelles en dehors des horaires traditionnels de travail.

Troisièmement, afin de pouvoir mesurer les impacts de cette forme d'organisation du travail sur une multitude de dimensions professionnelles et familiales, nous avons préféré nous limiter à l'étude du télétravail à domicile. Notons d'ailleurs que de nombreux avantages et désavantages du télétravail identifiés dans la littérature sont implicitement associés à la réalisation de télétravail à domicile, particulièrement en ce qui a trait aux impacts financiers ainsi qu'à ceux affectant la qualité de vie des individus.

Quatrièmement, compte tenu du fait que cette recherche s'intéresse à l'influence de la proportion de temps télétravaillé et du sexe des individus sur la perception des impacts du télétravail, il était nécessaire qu'au sein de l'organisation sélectionnée nous puissions compter sur la participation d'un nombre suffisamment important de télétravailleurs à temps plein et à temps partiel ainsi que d'hommes et de femmes télétravailleurs. Précisons toutefois que pour maximiser la taille de notre échantillon de répondants, aucune sélection préalable n'a été réalisée en ce qui a trait au sexe des répondants. Ces derniers ont en effet été choisis au hasard hors d'une population satisfaisant nos critères d'admissibilité.

Aucun autre critère de sélection n'a été utilisé pour déterminer la population de notre échantillon. Ainsi, les télétravailleurs qui allaient constituer notre échantillon seraient des hommes et des femmes ayant un lien d'emploi avec une organisation située dans la région métropolitaine de Montréal, qui utiliseraient un programme formel de télétravail et qui réaliseraient une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles à domicile durant les horaires traditionnels de travail.

Compte tenu de ces critères, notre choix s'est arrêté sur l'entreprise Bell. Parmi les entreprises situées à Montréal offrant un programme formel de télétravail à ses employés, c'est celle qui comprend le plus grand nombre de télétravailleurs hommes et femmes à temps plein et à temps partiel. Les noms et les coordonnées d'un important échantillon de ces télétravailleurs ont pu être identifiés grâce à la liste des individus ayant reçu des équipements de travail à domicile générée par le département de Logistique de Bell.

## 2.5. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons considéré que l'envoi postal d'un questionnaire était l'outil de collecte des données le plus approprié. Accompagné d'une enveloppe de retour pré-affranchie, un exemplaire du questionnaire a été envoyé le 20 septembre 1994, par le Groupe Intertel (Département de Logistique de Bell), à chacun des 549 employés de Bell ayant reçu des équipements de travail à domicile. Les questionnaires complétés ont ensuite été reçus à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Pour nous assurer de la bonne interprétation du questionnaire par les répondants, un pré-test avait été effectué, le 9 septembre 1994, auprès de 8 télétravailleurs de Bell.

Des rencontres et discussions avec des membres du Groupe Intertel, ainsi que l'accès à la documentation interne concernant l'« Option TéléTravail »<sup>(22)</sup> nous ont permis de comprendre et d'apprécier l'historique et les particularités de l'expérience du télétravail au sein de Bell.

## 2.6. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats comportera trois étapes, lesquelles constitueront respectivement l'essentiel des Chapitres 3, 4 et 5.

Dans un premier temps, nous décrirons le contexte et les particularités propres au programme de télétravail chez Bell en précisant les principales étapes de son évolution historique (Chapitre 3).

---

22 Nom du programme formel de télétravail chez Bell.



Dans un deuxième temps, une description des principales caractéristiques socio-démographiques des télétravailleurs sera présentée (Chapitre 4). La fréquence d'utilisation du télétravail, l'identification des équipements utilisés à domicile ainsi que le niveau général de satisfaction envers cette forme d'organisation du travail y seront également précisés.

Dans un troisième et dernier temps, nous analyserons les perceptions des télétravailleurs quant aux divers impacts du télétravail, tant avant et après en avoir fait l'expérience (Chapitre 5). Pour ce faire, nous avons choisi de mesurer la perception des impacts anticipés et constatés du télétravail à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points. Les cinq choix de réponse étant:

- 1) Forte diminution (-2);
- 2) Faible diminution (-1);
- 3) Aucune modification (0);
- 4) Faible augmentation (1);
- 5) Forte augmentation (2).

Notons que nous avons cru bon conserver le point milieu de l'échelle correspondant à une absence d'impact provenant de la réalisation du télétravail, car il ne nous semblait pas réaliste de supposer que cette forme d'organisation du travail affecte, pour tous les répondants, l'ensemble des 40 éléments analysés.

Nous avons mesuré, pour chaque élément, la perception de l'impact moyen du télétravail, avant et après son expérience, en effectuant la moyenne pondérée des données obtenues dans ces cinq échelons. Le signe de cette variable calculée nous indique le sens de l'impact moyen du télétravail, et sa valeur absolue mesure sa force. L'interprétation de cette variable calculée nous a

ainsi permis d'identifier clairement la perception des avantages et désavantages anticipés et constatés du télétravail.

À partir de la répartition des réponses obtenues dans chacun des cinq échelons, tant pour l'impact anticipé que pour l'impact constaté, des tests-T ont été réalisés afin d'identifier les éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté. Seuls les tests significatifs à 95% et plus ont été retenus. La distribution des réponses entre les cinq échelons de notre échelle de Likert a également permis de préciser le degré d'homogénéité de la perception des divers impacts du télétravail.

Toutes les opérations statistiques réalisées dans le cadre de cette recherche ont été faites par le biais du logiciel SPSS (Norusis, 1990).

## **CHAPITRE III**

### **L'HISTORIQUE DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ BELL**

L'expérience du télétravail au sein de Bell a connu plusieurs étapes depuis son apparition durant les années 1980. Quatre phases chronologiques résument ce tour d'horizon et cette évolution au sein de l'entreprise.

#### **3.1. LES DÉBUTS INFORMELS DU TÉLÉTRAVAIL**

Comme dans la plupart des cas recensés dans la littérature, l'implantation du télétravail chez Bell a eu ses débuts de façon informelle. Dès la fin des années 1980, à la demande du personnel cadre, des ententes ad hoc et individuelles prenaient lieu, permettant à ces derniers de réaliser une partie de leurs tâches professionnelles en télétravail. Durant cette période caractérisée par la manifestation d'un besoin accru de flexibilité par les cadres de l'organisation, certains gestionnaires de Bell embrassèrent le concept du télétravail, contraints à satisfaire cette clientèle interne. Précisons toutefois qu'il s'agissait essentiellement, du moins au début, d'allonger les journées de travail en effectuant le travail supplémentaire à domicile.

### 3.2. PREMIERS PROJETS PILOTES FORMELS ET APPROBATION DES SYNDICATS

La récession du début des années 1990 exerce sur l'ensemble des organisations nord américaines une pression accrue sur l'amélioration de l'efficacité des opérations. C'est pourquoi, dans les bureaux de Bell, l'on cherche à reproduire des projets américains de travail à domicile financièrement rentables et couronnés de succès. Se basant sur de tels programmes réalisés en Floride, une réorganisation du travail des préposés à la levée de fond des téléphones publics sera réalisée. Elle leur permettra désormais de conserver chez eux le véhicule corporatif après une journée de travail plutôt que de le ramener chaque jour au garage de l'entreprise. Nous n'avons pas ici réellement affaire à du télétravail, bien qu'une certaine charge de travail était réalisée chaque soir au domicile. Cette réorganisation du travail démontre néanmoins une nouvelle ouverture d'esprit de la part de l'entreprise. De plus, cette nouvelle orientation a reçu l'approbation des syndicats. En effet, des ententes ont été convenues avec l'Association Canadienne d'Employés de Téléphone (ACET) ainsi qu'avec le Syndicat des Techniciens en Communication du Canada (STCC) relativement à des périodes d'essai similaires de télétravail à domicile, entre 1990 et 1991. Très bien accueillies par les participants, ces tentatives ont amené une nouvelle étape quant à la formalisation de cette nouvelle forme d'organisation du travail au sein de Bell. Deux éléments y ont largement contribué. Il s'agit de la réalisation d'un guide sur le télétravail par le Département des Relations de Travail, ainsi que l'inclusion du télétravail dans la convention collective de l'ACET en 1992.

Avec le nombre croissant de télétravailleurs au sein de l'organisation, le besoin d'une structure adaptée à cette nouvelle forme d'organisation du travail s'est manifesté. Les centaines d'employés <sup>(23)</sup> ayant participé à divers projets pilotes de télétravail au Québec entre 1990 et 1991 nécessitaient davantage d'encadrement. Ainsi, la rédaction du guide sur le télétravail vint répondre aux principales préoccupations de cette période envers le télétravail:

- 1) identifier les impacts prévisibles de cette nouvelle forme d'organisation du travail;
- 2) recommander l'approche du volontariat;
- 3) suggérer de n'offrir cette option qu'aux employés ayant démontré, de par le passé, des rendements de travail très satisfaisants;
- 4) décrire une suite d'étapes permettant de maximiser les chances de succès d'implantation d'un programme de télétravail;
- 5) communiquer, tant aux gestionnaires qu'aux employés, le fait que le télétravail ne convient pas nécessairement à tout le monde.

### **3.3. LE TÉLÉTRAVAIL REPRIS PAR LE DÉPARTEMENT DU PERSONNEL**

C'est à partir de 1992 que le télétravail est officiellement intégré aux Régimes de Travail Optionnels (RTO) du Département du Personnel. Il est désormais considéré au même titre que le travail à horaires comprimés et le partage de postes. Une fois de plus, un guide décrivant les caractéristiques inhérentes au télétravail est produit. Ces lignes directrices serviront donc d'outil

---

23 Essentiellement des techniciens, des vendeurs et des conseillers en communication.

de départ à tout directeur de district <sup>(24)</sup> désirant expérimenter cette nouvelle forme d'organisation du travail au sein de son groupe.

Suite à son rapatriement au Département du Personnel, le télétravail subit quelques changements d'orientation. Les Régimes de Travail Optionnels (dont le télétravail fait désormais partie) ne sont en effet offerts qu'à une population ciblée d'employés, à travers les provinces de l'Ontario et du Québec. Ils ne s'adressent qu'aux cadres et aux personnes handicapées. De plus, ces programmes s'inscrivent directement au sein d'une large restructuration que connaîtra l'entreprise au cours des années 1990. La réduction des coûts d'opération de la société (incluant les coûts en location d'immeuble) constituera en effet le principal objectif recherché par l'implantation du télétravail. Le pragmatisme adopté envers cette nouvelle forme d'organisation du travail se reflète d'ailleurs dans la présentation du guide portant sur l'implantation du télétravail en district. En effet, l'approche pratique qui caractérise ce guide peut être observée par l'importance particulière accordée à l'identification des points suivants:

- 1) les traits personnels requis maximisant les chances de succès des télétravailleurs;
- 2) les équipements nécessaires à la réalisation de télétravail;
- 3) les modifications des pratiques de gestion nécessaires afin de maximiser les chances de succès d'un programme de télétravail;
- 4) les coûts et bénéfices associés à cette forme d'organisation du travail.

---

24 L'implantation de programmes de télétravail a toujours été réalisée de façon décentralisée chez Bell, demeurant à la discrétion de chaque directeur de district.

### 3.4. LE TÉLÉTRAVAIL REPRIS PAR LE DÉPARTEMENT DE LOGISTIQUE

En 1993, la vision d'un cadre supérieur au Département de Logistique viendra changer le cours du télétravail au sein de la compagnie Bell. Convaincu des très grandes possibilités financières associées au concept de l'informatique nomadique ainsi qu'au télétravail, il tente de vendre son idée auprès des membres de la haute direction. Son ambition de faire de Bell un leader du télétravail y est chaleureusement accueillie.

C'est donc au sein du Département de Logistique, essentiellement responsable de l'approvisionnement interne en équipements technologiques, que le télétravail prendra un nouvel essor. Le dossier est relayé à un directeur de secteur qui devient responsable de l'implantation et de l'opérationnalisation du télétravail à Intertel (une division du Département de Logistique du Québec). Sa mission était double:

- 1) Démontrer le bien fondé de cette nouvelle forme d'organisation du travail, tant du point de vue technique que financier, en fonction des changements socio-économiques se produisant en Amérique du nord. Le but de l'exercice étant de légitimer le télétravail en tant qu'avantage compétitif.
- 2) Introduire et développer au maximum le produit qu'est le télétravail au sein de leur marché interne afin de maîtriser l'ensemble des impacts humains associés à sa réalisation.

En somme, il s'agissait de faire accepter le concept du télétravail aux employés de l'organisation pour ensuite développer son implantation à l'interne par une approche marketing. Pour y parvenir, le groupe Intertel introduit un nouveau programme, nommé « Option TéléTravail », et accompagne ce dernier de la publication d'un nouveau guide sur l'implantation du télétravail.

Le télétravail est désormais publiquement encouragé au sein de l'organisation et il est offert à l'ensemble des employés du Québec. Les avantages de cette forme d'organisation du travail, tant pour les employés que pour leurs superviseurs sont mis de l'avant à travers la publication d'une série de documents d'information sur le sujet. Notons que, parallèlement, des projets pilotes similaires se développent également en Ontario. Ils sont toutefois caractérisés par une approche plus technique. En effet, ces essais avaient comme objectif de démontrer la viabilité purement technologique du télétravail. Depuis cette période, le télétravail a connu un développement fulgurant chez Bell. Le rythme effréné caractérisant ce développement a d'ailleurs initialement causé quelques problèmes de logistique au Groupe Intertel. Il en a résulté certains contretemps en ce qui a trait au raccordement d'outils de télécommunication au domicile des télétravailleurs. De manière générale, l'intérêt manifesté par les employés de Bell envers le télétravail fut si important qu'un certain retard se fit sentir concernant l'adoption de normes strictes relatives au type d'équipement nécessaire, à la sécurité de l'information corporative, et au suivi et dénombrement des télétravailleurs <sup>(25)</sup>.

Depuis 1995, de nombreuses ressources ont été déployées afin d'améliorer l'implantation et la gestion du télétravail. En mars 1995, le groupe Intertel lance une importante campagne de publicité pour l'« Option TéléTravail ». Des séminaires furent réalisés afin de présenter au public interne de Bell l'ensemble des éléments associés à cette nouvelle forme d'organisation du travail

---

25 Le Groupe Intertel estime qu'en début de 1995, 1000 employés réalisaient du télétravail au Québec et en Ontario. En septembre 1996, l'on en dénombre environ 5000.



(sélection des candidats, politiques d'implantation d'un programme de télétravail, aspects de sécurité, identification des divers aspects techniques et technologiques). De plus, une nouvelle équipe fut constituée au sein du groupe Intertel afin de se concentrer exclusivement sur les besoins quotidiens des télétravailleurs. Finalement, afin d'anticiper les surprises et impacts éventuels associés à l'implantation du télétravail au sein de Bell, un Comité d'Action du télétravail fut mis sur pied. Ce Comité, de concert avec l'Institut de Formation des Professionnels de Bell, se penche essentiellement sur des sujets encore peu explorés du télétravail tels que la gestion à distance, l'attitude des non-télétravailleurs envers les télétravailleurs, et la réinsertion d'anciens télétravailleurs dans les bureaux centraux de l'organisation.

### **3.5. RÉSUMÉ DE L'EXPÉRIENCE DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE LA COMPAGNIE BELL**

Le succès qu'a connu le télétravail au sein de Bell provient de sa capacité à résoudre des problèmes contemporains et pressants pour l'organisation. Selon les représentants du groupe Intertel, son potentiel quant à la réduction des espaces de bureau constitue son plus important avantage. Il représente une forme d'organisation du travail fort intéressante compte tenu des besoins spécifiques manifestés par le Groupe des Immeubles au courant des années 1990. Il s'agit en effet du critère prépondérant lors de la décision d'implanter un tel programme. Néanmoins, ses impacts positifs potentiels sur la productivité des travailleurs et sur leur qualité de vie ne sont pas négligés, bien au contraire. De façon générale, le développement du télétravail

chez Bell s'inscrit dans les grandes politiques corporatives de l'organisation.

Dans un premier temps, Bell se veut un leader mondial en communications nomadiques. Dans un deuxième temps, à travers son Département de Logistique, l'organisation souhaite être considérée comme un exemple à part entière en ce qui a trait au travail à distance. Afin d'y parvenir, l'entreprise se doit de couronner de succès l'expérience du télétravail à grande échelle auprès de ses clients internes. Et tel que nous pourrons le constater au cours des deux prochains chapitres, le pari semble avoir été gagné.

## CHAPITRE IV

### LES CARACTÉRISTIQUES DES TÉLÉTRAVAILLEURS

#### 4.1. RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES

Grâce à la coopération du Groupe Intertel, une liste de 549 télétravailleurs potentiels, employés chez Bell, a pu être dressée durant le mois de septembre 1994. Compte tenu du fait que l'implantation du télétravail a été réalisée de façon décentralisée dans cette organisation, il n'existait pas de liste identifiant l'ensemble des télétravailleurs. Toutefois, nous avons émis l'hypothèse que les individus réputés avoir reçu des installations d'équipements corporatifs à domicile auraient de fortes chances de réaliser du télétravail. Nous nous sommes donc basés sur la liste de ces individus pour sélectionner la population de notre recherche. Ainsi, le 20 septembre 1994, 549 questionnaires ont été envoyés à des employés de Bell réputés avoir des installations d'équipements à leur domicile <sup>(26)</sup>.

Suite à cet envoi, 215 questionnaires ont été reçus à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal : 114 questionnaires avaient été complétés, 6 étaient très incomplets et 95 étaient vides (non répondus). Les 114 questionnaires complétés constitueront la base des données pour notre recherche. Ils représentent 53% des questionnaires qui ont été renvoyés à l'Université de Montréal.

---

26 À cet effet, nous tenons à remercier Bell pour avoir assumé le montage de la liste, l'envoi des questionnaires ainsi que le coût des enveloppes pré-affranchies accompagnant le questionnaire.

**Tableau 5. Taux de participation à l'étude sur le télétravail chez Bell**

	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES	% DE L'ENVOI TOTAL	% DES QUEST. REÇUS
Envoi total (20 septembre 1994)	549	100%	
Questionnaires reçus à l'École de relations industrielles	215	39.1%	100%
Questionnaires reçus et complétés	114	20.7%	53.0%
Questionnaires reçus et très incomplets	6	1.1%	2.8%
Questionnaires reçus et entièrement vides	95	17.3%	44.2%

Il est important de préciser dans un premier temps que, dans une forte proportion, les 95 questionnaires non complétés étaient accompagnés de notes indiquant que les individus n'avaient jamais fait ou ne faisaient plus de télétravail. Nous pouvons donc en conclure que la liste utilisée pour sélectionner les employés ayant de forte chance de réaliser du télétravail n'était pas totalement à jour. Notons également qu'un très petit nombre de questionnaires non complétés étaient accompagnés de commentaires manifestant clairement le refus de participer à l'étude.

En second lieu, il est important de noter que 6 questionnaires n'ont pu être conservés comme source d'information dans cette étude compte tenu du faible nombre de réponses complétées, soit une dizaine environ sur un questionnaire qui en comportait plus de cent.

Finalement, nous voudrions accorder une attention particulière aux réponses obtenues provenant des 114 questionnaires complétés. Pour des raisons que nous ignorons, certains de ces 114 participants ont omis de répondre à certaines questions. Il est possible que ce phénomène provienne d'inadvertance de la part des individus, d'oubli ou même d'un choix délibéré de ne pas

nous transmettre d'opinion. Quoi qu'il en soit, ce phénomène fait en sorte que, tout au long de cette recherche, le lecteur constatera que le nombre total de réponses obtenues pour chacune des questions analysées varie bien que très peu.

Lors de la saisie des questionnaires, toutes les catégories de réponses ont été codifiées, y compris les réponses non répondues ainsi que les réponses où il nous a été indiqué que la situation ne s'appliquait pas. Dans le cadre de notre analyse, les réponses obtenues dans ces deux catégories ont été considérées comme étant non valides et elles n'ont pas été comptabilisées.

Afin de situer cette recherche empirique comparativement aux autres recherches sur le sujet, il nous semble opportun de débiter par la description des télétravailleurs qui y ont pris part. Cet aspect descriptif de l'étude a été divisé en 6 parties :

- 1) Les caractéristiques démographiques des télétravailleurs;
- 2) Les caractéristiques des postes occupés;
- 3) Les caractéristiques de la réalisation du télétravail;
- 4) Les caractéristiques techniques liées au télétravail;
- 5) Le niveau de satisfaction générale envers le télétravail;
- 6) L'introduction au concept du télétravail.

## 4.2. CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES TÉLÉTRAVAILLEURS

### 4.2.1. Une prédominance masculine

Les répondants sont de sexe masculin dans 63.7% des cas. Parmi les 113 réponses valides, seules 41 proviennent de femmes. Ces dernières ne représentent que 36.3% de notre population.

### 4.2.2. Une prédominance des « 35-39 ans »

**Tableau 6 . Âge des télétravailleurs**

ÂGE DES INDIVIDUS	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 25 et 29 ans	4	3.5%
Entre 30 et 34 ans	14	12.4%
Entre 35 et 39 ans	34	30.1%
Entre 40 et 44 ans	30	26.1%
Entre 45 et 49 ans	25	22.1%
Entre 50 et 54 ans	6	5.3%
Total	113	99.9%

Comme nous pouvons le constater au Tableau 6, les répondants sont tous âgés entre 25 et 54 ans. De façon générale, 78.3% des répondants ont entre 35 et 49 ans. Les télétravailleurs qui ont participé à cette étude se retrouvent dans une forte proportion en milieu de carrière. En effet, les « 25-29 ans » et les « 50-54 ans » ne regroupent respectivement que 3.5% et 5.3% des réponses. Enfin, c'est dans la catégorie des « 35-39 ans » que l'on retrouve le plus grand nombre

d'individus; soit 34 sur un total de 113. Cette tranche d'âge regroupe à elle seule 30.1% des candidats.

#### 4.2.3. Une prédominance d'individus mariés avec enfants

Dans une très grande proportion, soit 80.4%, les répondants sont mariés ou ont un conjoint de fait. Parmi les 112 réponses obtenues, seules 22 d'entre elles (ou 19.6%) proviennent de télétravailleurs divorcés, séparés ou célibataires. Notons enfin que les individus ayant des enfants qui résident à leur domicile représentent 75% de la population.

#### 4.2.4. Pas de prédominance en ce qui a trait au niveau de scolarité

**Tableau 7. Niveau de scolarité des télétravailleurs**

PLUS HAUT NIVEAU DE FORMATION ACADÉMIQUE COMPLÉTÉE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Études post-graduées	6	5.4%
Université (premier cycle)	34	30.4%
Collégial	39	34.8%
Secondaire	33	29.5%
Total	112	100.1%

Le niveau de scolarité complété ne permet pas de caractériser les télétravailleurs ayant participé à cette étude. En effet, comme le démontre le Tableau 7, les répondants ont poursuivi, dans une proportion sensiblement égale, une formation secondaire, collégiale, et universitaire de premier cycle. On peut ainsi constater que plus de 70% des répondants ont au moins complété une formation collégiale. Notons enfin que seuls 6 répondants sur 112 ont poursuivi des études post

graduées. Précisons toutefois qu'une corrélation significative (à 95%) a pu être observée entre le sexe des répondants et le niveau de scolarité : les hommes ayant en moyenne complété un niveau de scolarité plus élevé que les femmes. Les hommes représentent en effet 85% des télétravailleurs ayant complété une formation universitaire de premier cycle. De plus, une corrélation significative a été constatée entre le pourcentage de temps télétravaillé et le niveau de scolarité : les télétravailleurs à temps plein étant en moyenne moins scolarisés. Il semble en effet que 57% des télétravailleurs à temps plein ont complété au plus une formation secondaire comparativement à 20% des télétravailleurs à temps partiel. À l'inverse, 34% des télétravailleurs à temps partiel ont complété une formation universitaire de premier cycle comparativement à 18% des temps plein.

#### 4.2.5. Une bonne connaissance de l'informatique

**Tableau 8. Niveau de connaissance de l'informatique des télétravailleurs**

NIVEAU DE CONNAISSANCE DE L'INFORMATIQUE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Très bonne	31	27.9%
Bonne	47	42.3%
Faible	26	23.4%
Très faible	7	6.3%
Total	111	99.9%

Le niveau de connaissance en informatique semble avoir influencé la décision de s'inscrire volontairement au programme de télétravail. En effet, dans 70.2% des cas, les répondants avaient une bonne ou très bonne connaissance de l'informatique lorsqu'ils ont décidé officiellement de



devenir télétravailleurs. Seules 7 personnes (6.3%) avaient une très faible connaissance du fonctionnement et de l'utilisation des ordinateurs lorsqu'elles se sont inscrites au programme.

#### 4.2.6. Les banlieues nord et sud de Montréal comme lieu de résidence

**Tableau 9. Lieu de résidence des télétravailleurs**

LIEU DE RÉSIDENCE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Rive sud	31	27.4%
Banlieue nord	30	26.5%
Ville de Montréal	16	14.2%
Ville de Québec	11	9.7%
Banlieue ouest	10	8.8%
Laurentides	5	4.4%
Cantons de l'est	4	3.5%
Banlieue est	2	1.8%
Outaouais	1	0.9%
Saguenay	1	0.9%
Sud ouest	1	0.9%
Trois Rivières	1	0.9%
Total	113	99.9%

Les lieux de résidence de notre population se répartissent à travers le triangle défini par les régions de l'Outaouais, du Saguenay, et des Cantons de l'Est. L'on peut toutefois constater au Tableau 9 une certaine concentration des répondants dans les banlieues nord et sud de la ville de Montréal. L'on y retrouve d'ailleurs 53.9% des individus ayant participé à cette étude. La ville de Montréal se retrouve en troisième position avec 14.2% des répondants. La région de Québec ainsi que la banlieue ouest de Montréal occupent respectivement les quatrième et cinquième

positions avec 9.7% et 8.8% des télétravailleurs. Ensemble, ces cinq régions regroupent 86.6% des télétravailleurs de cette étude.

#### 4.2.7. Les locaux de l'employeur sont situés dans la ville de Montréal

**Tableau 10. Emplacement des locaux de l'employeur**

EMPLACEMENT DES LOCAUX DE L'EMPLOYEUR	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Ville de Montréal	81	71.7%
Ville de Québec	10	8.8%
Banlieue ouest	6	5.3%
Banlieue nord	5	4.4%
Cantons de l'est	3	2.7%
Saguenais	2	1.8%
Rive sud	2	1.8%
Laurentides	1	0.9%
Outaouais	1	0.9%
Trois Rivières	1	0.9%
Aucun bureau (uniquement le domicile)	1	0.9%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100.1%</b>

Pour 71.8% des télétravailleurs, les locaux de l'employeur sont situés dans la ville de Montréal. Seuls 8.8% des répondants ont participé au programme de télétravail à partir des bureaux situés dans la ville de Québec. Pour terminer, notons qu'un seul individu sur 113 affirme n'avoir aucun bureau dans les locaux de la compagnie; cette personne exerce la totalité des ses tâches professionnelles à partir de son domicile.

#### **4.2.8. Un temps de quarante minutes pour se rendre aux locaux de l'employeur à partir du domicile**

La distance moyenne qui sépare le domicile des télétravailleurs des locaux de l'employeur est de 29.4 kilomètres. Il semble que peu d'employés ayant choisi de participer au programme de télétravail demeurent très près ou très loin des locaux de l'employeur. En effet, même si à l'échelle des répondants cette distance varie entre 2 et 195 km, pour 80% des télétravailleurs, elle est comprise entre 6 et 53 km. Seuls 5% des répondants habitent à plus de 74 km des locaux de leur employeur comparativement à 20% qui demeurent à moins de 11 km des bureaux centraux de l'employeur.

La distance à parcourir pour se rendre aux locaux de l'employeur requiert en moyenne 42 minutes, soit 1 heure et 24 minutes pour le trajet aller-retour. Pour 21.4% des répondants, 40 minutes ou moins sont nécessaires quotidiennement pour effectuer le trajet domicile-bureau-domicile, tandis que 17.8% des télétravailleurs (20 personnes parmi 112) nécessitent exactement deux heures et 9.8% consacrent plus de 2 heures 15 minutes à ce type de déplacement .

### 4.3. CARACTÉRISTIQUES DES POSTES OCCUPÉS

#### 4.3.1. Une majorité de cadres

La très grande majorité des télétravailleurs dans cette étude sont des cadres. Ils représentent en effet 83.2% des répondants. En moyenne, ils exercent une certaine autorité de gestion auprès de 13 subordonnés. Notons toutefois que seuls 48% de ces cadres nous ont précisé le nombre d'employés gérés. Parmi les 19 télétravailleurs non cadres, 17 sont syndiqués. Précisons qu'aucune corrélation significative n'a été observée entre le sexe des répondants et l'occupation d'un poste de cadre. Toutefois, une corrélation significative a été constatée entre le pourcentage de temps télétravaillé et l'occupation d'un poste de cadre : 93% des télétravailleurs à temps partiel occupant un poste de cadre comparativement à 54% des télétravailleurs à temps plein.

#### 4.3.2. Des postes essentiellement techniques

**Tableau 11. Occupation des télétravailleurs**

OCCUPATION	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Domaine technique	48	42.5%
Soutien administratif	30	26.5%
Vente	26	23.0%
Autres	6	5.3%
Service à la clientèle	3	2.7%
Total	113	100%

Dans une très grande proportion, les télétravailleurs occupent un poste dans un domaine technique de l'entreprise. Cette catégorie regroupe en effet 42.5% des répondants. Ceci n'est pas

étonnant compte tenu du fait que l'entreprise est un chef de file dans le domaine des télécommunications. Les postes de soutien administratif ainsi que ceux de ventes regroupent respectivement 26.5% et 23% des participants. Seuls trois individus occupent des postes de service à la clientèle. Précisons qu'aucune corrélation significative n'a été observée entre le sexe des répondants et le type d'occupation des télétravailleurs. Par contre, il y a une corrélation significative entre le pourcentage de temps télétravaillé et le type d'emploi occupé. En effet, il semble que 57% des télétravailleurs à temps plein occupent un poste de vente (comparativement à 12% pour les télétravailleurs à temps partiel), tandis que 48% des télétravailleurs à temps partiel occupent un poste dans un domaine technique (comparativement à 29% chez les télétravailleurs à temps plein).

#### 4.3.3. Très peu de télétravailleurs gestionnaires de télétravailleurs

**Tableau 12. Nombre de télétravailleurs à temps plein gérés**

NOMBRE DE TÉLÉTRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN SOUS SA RESPONSABILITÉ	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 1 et 5 télétravailleurs	1	50.0%
Entre 6 et 10 télétravailleurs	0	0.0%
Entre 11 et 15 télétravailleurs	1	50.0%
Total	2	100%

**Tableau 13. Nombre de télétravailleurs à temps partiel gérés**

NOMBRE DE TÉLÉTRAVAILLEURS À TEMPS PARTIEL SOUS SA RESPONSABILITÉ	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 1 et 5 télétravailleurs	8	57.1%
Entre 6 et 10 télétravailleurs	5	35.7%
Entre 11 et 15 télétravailleurs	0	0.0%
Plus de 15 télétravailleurs	1	7.1%
Total	14	99.9%

Suite à l'analyse des questionnaires complétés qui nous ont été retournés, nous avons constaté un faible nombre de télétravailleurs gestionnaires de télétravailleurs. Tel que l'illustre le Tableau 12, seuls deux télétravailleurs gèrent actuellement des télétravailleurs à temps plein. Précisons que ces deux individus gèrent également des télétravailleurs à temps partiel. À la lumière de cette information, seuls 12 télétravailleurs sur 112 sont gestionnaires de télétravailleurs à temps plein ou à temps partiel (Tableau 13). Compte tenu de ce faible nombre, nous avons décidé de ne pas poursuivre davantage l'étude des réponses fournies par ces 12 individus concernant l'impact du télétravail sur leur style de gestion.

#### 4.3.4. Sept ans d'ancienneté dans le poste actuel et 17 ans au sein de la compagnie

**Tableau 14. Nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel**

ANNÉES D'ANCIENNETÉ DANS LE POSTE ACTUEL	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Moins de 1 an	7	6.2%
1 an	13	11.6%
2 ans	15	13.4%
3 ans	4	3.6%
4 ans	14	12.5%
5 ans	11	9.8%
6 ans	6	5.3%
7 ans	7	6.2%
8 ans	3	2.7%
9 ans	1	0.9%
Entre 10 et 14 ans	12	10.7%
Entre 15 et 19 ans	9	8.0%
Entre 20 et 24 ans	8	7.1%
25 ans et plus	2	1.8%
Total	112	99.8%

Les télétravailleurs ayant participé à cette étude ont en moyenne 7 ans d'ancienneté dans le poste qu'ils occupent. D'ailleurs, dans 52.7% des cas, ils exercent le même emploi depuis 5 ans ou plus. Ils sont même 27.6% à occuper le même poste depuis plus de neuf ans. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que ces individus maîtrisent bien l'ensemble des dimensions qui se rapportent à leur travail, facilitant ainsi la transition au télétravail. Notons toutefois que près d'un tiers des répondants ont moins de trois ans d'ancienneté dans le poste actuel.

**Tableau 15. Nombre d'années d'ancienneté dans la compagnie**

ANNÉES D'ANCIENNETÉ DANS LA COMPAGNIE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 1 et 5 ans	8	7.1%
Entre 6 et 10 ans	6	5.3%
Entre 11 et 15 ans	26	23.0%
Entre 16 et 20 ans	41	36.2%
Entre 21 et 25 ans	20	17.6%
Entre 26 et 30 ans	11	9.7%
Plus de 30 ans	1	0.9%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>99.8%</b>

Le niveau d'ancienneté au sein de la compagnie est très élevé chez les télétravailleurs ayant pris part à cette recherche. En effet, la moyenne se situe à 17.4 années pour l'ensemble des répondants. De façon générale, 72.4% des répondants ont plus de 14 ans d'ancienneté en entreprise. Nous pouvons donc supposer que ces individus connaissaient bien la culture et le style de gestion de l'entreprise avant de faire l'essai du programme de télétravail.

#### **4.4. CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉALISATION DU TÉLÉTRAVAIL**

##### **4.4.1. Prépondérance du télétravail à temps partiel**

Dans une très grande proportion, les individus interrogés réalisent du télétravail à temps partiel. En effet, trois répondants sur quatre consacrent trois jours ou moins par semaine à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Seuls 28 individus (sur un total de 112 répondants) réalisent du télétravail à temps plein, soit plus de trois jours par semaine. Il est toutefois important de préciser



que contrairement à ce que nous anticipions, aucune corrélation significative n'a été observée entre le pourcentage de temps télétravaillé et le sexe des répondants. En effet, l'on retrouve une proportion d'hommes de 64% parmi les télétravailleurs à temps plein et de 62% chez les télétravailleurs à temps partiel.

#### **4.4.2. Environ une journée de télétravail par semaine**

Nous avons donné aux 84 répondants qui effectuent du télétravail à temps partiel l'opportunité de choisir l'unité de mesure appropriée afin d'identifier le temps consacré à cette forme d'organisation du travail. Les trois mesures proposées étaient :

- 1) le nombre d'heures par mois;
- 2) le nombre d'heures par semaine;
- 3) le nombre de jours par semaines.

Les Tableaux 16, 17 et 18 ci-après illustrent les résultats obtenus.

**Tableau 16. Nombre d'heures par mois consacrées au télétravail**

NOMBRE D'HEURES TÉLÉTRAVAILLÉES PAR MOIS	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 1 et 5 heures	1	3.3%
Entre 6 et 10 heures	8	26.6%
Entre 11 et 15 heures	7	23.3%
Entre 16 et 20 heures	5	16.6%
Entre 21 et 25 heures	3	10.0%
Entre 26 et 30 heures	3	10.0%
Entre 31 et 35 heures	0	0.0%
Entre 36 et 40 heures	2	6.6%
Entre 41 et 45 heures	0	0.0%
Plus de 45 heures	1	3.3%
Total	30	99.7%

**Tableau 17. Nombre d'heures par semaine consacrées au télétravail**

NOMBRE D'HEURES TÉLÉTRAVAILLÉES PAR SEMAINE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Entre 1 et 5 heures	6	30.0%
Entre 6 et 10 heures	11	55.0%
Entre 11 et 15 heures	2	10.0%
Plus de 15 heures	1	5.0%
Total	20	100.0%

**Tableau 18. Nombre de jours par semaine consacrés au télétravail**

NOMBRE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS PAR SEMAINE	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Une journée	20	58.8%
Une journée et demi	3	8.8%
Deux journées	9	26.5%
Trois journées	2	5.8%
Total	34	99.9%

Trente individus ont choisi de répondre en termes d'heures télétravaillées par mois, 20 répondants ont préféré l'unité des heures par semaine et 34 ont considéré que la mesure des journées par semaine était plus appropriée. Pour pouvoir comparer l'ensemble des données obtenues, nous les avons converties en un dénominateur commun : le nombre d'heures télétravaillées par semaine. En supposant qu'une journée de travail traditionnelle chez Bell comporte 7,5 heures <sup>(27)</sup> et qu'un mois est composé de 4,3 semaines, nous obtenons pour les Tableaux 16, 17 et 18 des moyennes respectives de 4,3 heures, 8,1 heures et 10,7 heures télétravaillées par semaine. L'on constate ainsi que les individus qui consacrent moins de temps à cette nouvelle forme d'organisation du travail ont opté pour une mesure de temps plus précise. De façon générale, en agrégeant l'ensemble des trois tableaux ci-dessus, l'on apprend que les télétravailleurs à temps partiel chez Bell consacrent 7,8 heures par semaine en télétravail, soit légèrement plus d'une journée par période hebdomadaire.

#### **4.4.3. Très peu de nouveaux télétravailleurs**

Les télétravailleurs ayant participé à cette étude en sont, pour la plupart, plus qu'à une simple phase d'introduction à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Ainsi, 94.4% d'entre eux affirment faire du télétravail depuis plus d'un mois.

---

27 Estimations obtenues auprès du Groupe Intertel

#### 4.4.4. Des télétravailleurs parfaitement installés

Dans 62.2% des cas, les répondants se considèrent parfaitement installés pour effectuer du télétravail. En effet, seules 42 personnes sur 111 se considèrent en phase de transition.

#### 4.4.5. Plus d'un an d'expérience à titre de télétravailleur

**Tableau 19. Nombre de mois d'expérience à titre de télétravailleur**

NOMBRE DE MOIS D'EXPÉRIENCE À TITRE DE TÉLÉTRAVAILLEUR	NOMBRE DE RÉPONSES	POURCENTAGE
Moins d'un mois	6	5.5%
De 1 à 6 mois	28	25.6%
De 7 à 12 mois	22	20.2%
De 13 à 18 mois	18	16.5%
De 19 à 24 mois	21	19.2%
De 25 à 30 mois	5	4.6%
De 31 à 36 mois	7	6.4%
Plus de 36 mois	2	1.8%
Total	109	99.8%

Plus de la moitié des répondants réalisent du télétravail depuis un an ou moins. En moyenne, le télétravailleur utilise cette nouvelle forme d'organisation du travail depuis 17.7 mois, soit près d'un an et demi. Tel que nous l'avons mentionné dans l'historique du télétravail au sein de l'entreprise Bell, cette nouvelle forme d'organisation du travail n'est formelle et encouragée que depuis 1992. Il n'est donc pas étonnant de constater que 98.2% des répondants effectuent du télétravail depuis 3 ans ou moins. Avant 1992, les ententes de télétravail étaient informelles et

relativement peu présentes. C'est sans doute ce qui explique le fait qu'une seule personne réalise du télétravail depuis 96 mois, soit depuis 8 ans.

#### **4.4.6. Le télétravail durant les heures traditionnelles de bureau**

112 répondants ont identifié la répartition des plages de temps durant lesquelles ils télétravaillent.

En moyenne,

- 1) 62.5% du temps télétravaillé est réalisé durant l'horaire régulier de travail,
- 2) 6.2% avant ces heures régulières,
- 3) 19.9% après l'horaire traditionnel,
- 4) 11.0% durant la fin de semaine.

#### **4.4.7. Des journées entières de télétravail sans se rendre aux locaux de l'employeur**

Les télétravailleurs semblent ne pas interrompre leurs journées de télétravail par des déplacements vers les locaux de l'employeur. En effet, 83.5% d'entre eux, soit 91 individus sur 109, ne se rendent jamais ou rarement aux locaux de l'employeur durant les journées prévues pour le télétravail. Seules 36 personnes (33%) ne s'y rendent jamais durant les journées consacrées au télétravail. Notons toutefois que 16.5% des répondants effectuent souvent ou très souvent de tels déplacements durant les journées où les tâches professionnelles sont réalisées en télétravail. Nous pouvons supposer que ces derniers sont des employés qui réalisent du télétravail afin de rallonger leurs journées de travail, soit avant ou après les heures traditionnelles de bureau.

#### **4.4.8. Un environnement paisible lors de la réalisation du télétravail**

Dans une grande proportion, les répondants bénéficient du calme que leur procure la solitude lorsqu'ils font du télétravail. En effet, 66.7% d'entre eux sont généralement seuls au domicile lorsqu'ils télétravaillent. De plus, seuls 5.4% des télétravailleurs ayant participé à cette étude réalisent du télétravail à partir de leur domicile en compagnie d'une ou plusieurs personnes dépendantes de leur assistance personnelle.

### **4.5. CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES LIÉES AU TÉLÉTRAVAIL**

#### **4.5.1. L'ordinateur: l'outil de base du télétravailleur**

Les télétravailleurs utilisent, dans une très grande majorité des cas, des technologies de traitement d'information pour s'acquitter de leurs tâches professionnelles. L'informatique semble être le principal support nécessaire à la réalisation du télétravail. En effet, 97.3% des répondants y ont recours à domicile pour réaliser leurs tâches professionnelles. Seuls 3 des 112 télétravailleurs n'utilisent ni un ordinateur personnel, ni un terminal relié à l'ordinateur central de la compagnie lorsqu'ils travaillent en dehors des locaux de l'employeur. L'usage d'imprimantes complète généralement celui de l'ordinateur dans 74.1% des cas. Il en est de même pour celui de photocopieurs-télécopieurs chez 18.8% des répondants.

#### **4.5.2. La communication orale assurée par le téléphone et les services de messagerie vocale**

La téléphonie est également un support essentiel aux télétravailleurs. En effet, 95.5% des répondants en font usage lorsqu'ils télétravaillent. Cet outil, qui semble être quasi essentiel pour les télétravailleurs, n'est toutefois pas doté de nombreuses options technologiques. D'ailleurs, seuls 12.5% des télétravailleurs possèdent les divers « services étoiles » offerts par la compagnie.

En cas d'absence du domicile, les télétravailleurs tirent profit des avantages d'un répondeur ou d'une boîte vocale. Cette dernière semble toutefois plus appréciée que son homologue plus ancien (le répondeur), puisque seules 16 personnes sur 111 possèdent un répondeur, comparativement à 79 dans le cas des boîtes vocales. Près d'un tiers des répondants (31.3%) utilisent également le service de renvoi automatique des appels pour rester en contact avec leurs clients et collègues. Les télétravailleurs ne semblent toutefois pas avoir besoin d'outils de communication extrêmement mobiles. En effet, seuls deux individus utilisent soit un téléphone cellulaire, soit un téléavertisseur. Notons par ailleurs que ces deux télétravailleurs utilisent chacun ces deux outils de communication.

#### **4.5.3. Le courrier électronique: un outil fort utilisé**

Afin de maintenir un certain lien avec les clients et les collègues de travail, 88.4% des télétravailleurs s'échangent du courrier électronique grâce à l'utilisation d'un modem. Cette nouvelle forme de courrier a très largement supplanté le service de courrier traditionnel qui n'est d'ailleurs utilisé que par 5.1% des répondants. Pour terminer, mentionnons que la téléconférence

est un outil très peu utilisé par les télétravailleurs. En effet, un seul individu parmi l'ensemble des 112 répondants en fait présentement l'usage.

#### **4.6. NIVEAU DE SATISFACTION ENVERS LE TÉLÉTRAVAIL**

##### **4.6.1. Des employés très satisfaits de l'« Option TéléTravail »**

Dans 75.7% des cas, les télétravailleurs se sont dit très satisfaits du télétravail. Si l'on inclut également les individus qui sont satisfaits du télétravail, ceci couvre 99.1% des participants. Une personne sur 111 a affirmé être insatisfaite du télétravail. Cette nouvelle forme d'organisation du travail semble donc clairement répondre à un certain nombre de besoins des employés de l'entreprise avec un succès manifeste.

##### **4.6.2. Une certaine insatisfaction envers l'équipement utilisé à domicile**

Le support technologique constitue un des éléments essentiels au bon fonctionnement des programmes de télétravail. Dans le cas qui nous concerne, bien que le pourcentage soit peu élevé, il est important de mentionner que 28.7% des télétravailleurs considèrent être entièrement satisfaits de l'ensemble des équipements qu'ils utilisent. Cela signifie que 71.3% des répondants ne sont pas pleinement satisfaits de leurs outils de travail au domicile.

Les trois principales sources d'insatisfaction (non exclusives), envers les outils de travail utilisés au domicile sont:



- 1) l'ordinateur personnel (21.3%);
- 2) l'imprimante (19.1%);
- 3) le modem (13.8%).

Notons toutefois que pour chacune de ces trois catégories d'équipements, moins de 21 personnes sur 94 répondants ont fait part de leur insatisfaction.

#### **4.6.3. Recommenceriez vous?**

À la question: « si vous aviez à tout recommencer, c'est à dire faire l'expérience du télétravail, le feriez vous ? », 100% des 109 télétravailleurs répondants ont affirmé que « oui » ils le referaient. Malgré les difficultés rencontrées, aucun individu ayant participé à l'« Option TéléTravail » ne regrette son choix.

### **4.7. DEVENIR TÉLÉTRAVAILLEUR : LA PRISE DE DÉCISION**

#### **4.7.1. Le lieu de travail comme principale source d'information sur le télétravail**

Plusieurs sources d'informations ont été utilisées par les télétravailleurs pour se familiariser avec le concept du télétravail. Avant d'identifier celles qui ont le plus souvent été utilisées, précisons que 23.4% des répondants n'ont eu recours à aucune source d'informations sur le télétravail.

Les trois sources d'informations (non exclusives) sur le télétravail les plus souvent mentionnées sont:

- 1) le district dans lequel travaille l'employé (36% des réponses);
- 2) les articles de journaux ou de revues (32.4% des réponses);
- 3) les collègues de travail (31.5% des réponses).

Seuls deux individus sur 111 répondants ont affirmé avoir eu une expérience antérieure de télétravail.

#### **4.7.2. Peu d'intérêt pour des raisons de santé**

71.8% des répondants prétendent ne pas s'être intéressés au télétravail pour des raisons de santé. Toutefois, 30 télétravailleurs déclarent avoir été attirés par cette nouvelle forme d'organisation du travail, précisément pour cette raison.

#### **4.8. SYNTHÈSE : LE TÉLÉTRAVAILLEUR TYPE CHEZ BELL**

Le télétravailleur type chez Bell ayant participé à cette recherche est un homme marié avec enfants, âgé de 35 à 49 ans, et ayant au moins complété une formation collégiale. Sa connaissance de l'informatique était bonne ou très bonne lors de la prise de décision volontaire de prendre part au programme de télétravail. Il habite en banlieue de Montréal tandis que les bureaux de son employeur sont localisés à Montréal. Cette situation lui occasionne ainsi des déplacements quotidiens moyens d'une heure et 20 minutes entre son domicile et les locaux de son employeur. Il est un cadre qui occupe un poste dans un domaine technique. Il a en moyenne 17 ans d'expérience au sein de l'entreprise. Il est généralement un télétravailleur à temps partiel et consacre en moyenne une journée par semaine au télétravail, seul à son domicile, et ce, depuis environ un an et demi. De manière générale, il est content d'avoir tenté cette expérience. En

effet, 99.1% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche se disent satisfaits ou très satisfaits de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Le niveau de satisfaction très élevé des télétravailleurs ayant répondu à notre questionnaire peut avoir été influencé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, ces télétravailleurs ont tous volontairement choisi de participer au programme de Télétravail de Bell. Il s'agit d'un programme qui a été implanté par une entreprise pro active en matière de télétravail et qui encourage publiquement cette nouvelle forme d'organisation du travail. De plus, ce programme étant encore relativement nouveau chez Bell, les télétravailleurs qui y participent ont un certain intérêt à ce que le programme continue à être offert, ce qui pourrait éventuellement biaiser leurs réponses à notre questionnaire. Finalement, notons que nous n'avons pas de données sur la satisfaction des 334 autres employés de Bell invités à participer à notre recherche mais qui ne nous ont pas retourné le questionnaire.

Nous savons que les télétravailleurs ayant participé à notre recherche sont manifestement satisfaits de l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Voyons à présent s'il existe une différence entre la force des impacts anticipés du télétravail et celle des impacts constatés.

## CHAPITRE V

### LA COMPARAISON ENTRE LES IMPACTS ANTICIPÉS ET CONSTATÉS DU TÉLÉTRAVAIL

Cette recherche est avant toute chose une étude exploratoire portant sur le changement de la perception des impacts du télétravail suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Les participants, mis à part 2 d'entre eux, n'avaient jamais fait l'expérience du télétravail préalablement. Ainsi, se basant sur les diverses sources d'informations qui leur étaient disponibles (voir Chapitre 4), ils se sont formé une perception du télétravail avant d'en avoir fait l'expérience. Cette perception fut d'ailleurs un élément à partir duquel ces individus établirent la décision de tenter l'expérience du télétravail.

Il est bien évident que la perception initiale du télétravail par les individus ayant participé à cette recherche ne peut, dans son ensemble, qu'être positive étant donné que la participation à l'« Option TéléTravail » est entièrement volontaire. Motivés par leurs attentes positives envers le télétravail, ces individus ont donc nécessairement considéré cette forme d'organisation du travail comme étant suffisamment attrayante pour décider d'en tenter l'expérience.

Cette nouvelle forme d'organisation du travail est aujourd'hui devenue une réalité pour ces employés de Bell. Les mois, et pour certains, les années d'expérience en télétravail leur ont permis de valider la perception initiale qu'ils s'étaient formée de cette forme d'organisation du travail. Cette perception initiale diffère peut-être de celle qu'ils ont actuellement du télétravail. Peut-être n'a-t-elle changé que pour certains éléments bien précis de leur vie professionnelle et

familiale. Le sexe des répondants ou le fait d'effectuer du télétravail à temps plein ou à temps partiel <sup>(28)</sup> ont-ils influencé la perception des impacts de cette forme d'organisation du travail ?

Telles sont les diverses questions auxquelles cette recherche a tenté de répondre.

### **5.1. IMPORTANCE RELATIVE ACCORDÉE À CHAQUE CATÉGORIE D'IMPACTS**

Compte tenu de la diversité des éléments pouvant théoriquement être influencés par la réalisation du télétravail, et pour faciliter l'analyse des diverses facettes de cette forme d'organisation du travail, nous avons, lors de la conception du questionnaire, regroupé ces éléments en quatre catégories d'impacts:

- 1) Les coûts / économies (C.E.);
- 2) La réalisation du travail (R.T.);
- 3) Le développement de la carrière (D.C.);
- 4) La qualité de vie (Q.V.).

La démarche de l'analyse qui est axée sur ces quatre catégories d'impacts comporte deux étapes. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse globale des éléments regroupés au sein d'une même catégorie d'impacts. Dans un deuxième temps, une analyse par élément a été réalisée. Nous y avons distingué les éléments pour lesquels, selon l'ensemble des télétravailleurs, il existe une différence significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact

---

<sup>28</sup> Dans le cadre de cette recherche, nous avons distingué deux groupes d'individus en fonction du pourcentage de temps télétravaillé: les télétravailleurs à temps plein (qui consacrent plus de trois journées par semaine à cette forme d'organisation du travail, ou plus de 60% de leur temps de travail) et les télétravailleurs à temps partiel (trois jours ou moins par semaine).

constaté, des autres éléments. L'impact des variables « pourcentage du temps télétravaillé » et « sexe des télétravailleurs » fait partie intégrante de notre analyse tout au long de notre démarche.

Afin de procéder à l'analyse des impacts anticipés et constatés du télétravail, nous avons situé l'importance relative accordée à chacune des catégories d'impacts. Afin d'identifier l'intérêt porté à chacune de ces catégories d'impacts du télétravail, nous avons demandé aux répondants d'identifier, pour chacune de ces catégories, s'il s'agissait, lors de la décision d'essayer cette nouvelle forme d'organisation du travail :

- 1) de la plus importante pour eux;
- 2) de la deuxième plus importante;
- 3) de la troisième plus importante;
- 4) de la moins importante.

En utilisant cette gradation de 1 à 4, le grade ayant obtenu le plus grand nombre de réponses détermine l'importance relative accordée, par les télétravailleurs, à chaque catégorie d'impacts. Le même exercice a également été réalisé afin d'identifier l'importance relative accordée aux quatre catégories d'impacts par les télétravailleurs suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Le Tableau 20 reproduit, pour chaque catégorie d'impacts, la répartition des réponses parmi les quatre grades, et il indique pour chacun des cinq groupes de répondants (l'ensemble des télétravailleurs, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) le grade ayant reçu le plus grand nombre de réponses.

Tableau 20. Importance accordée à chacune des catégories d'impacts, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de 1 à 4<sup>(1)</sup>

CODE	IMPACT	TOUTES LES REPONSES									
		ANTICIPE				CONSTATE				A	C
		1	2	3	4	1	2	3	4	GRADE	GRADE
C.E.	Coûts / Économies	10.5%	21.0%	41.0%	27.6%	14.3%	16.2%	36.2%	33.3%	3	3
R.T.	Réalisation du travail	49.5%	28.6%	20.0%	1.9%	37.1%	44.8%	16.2%	1.9%	1	2
D.C.	Développement de carrière	1.9%	7.6%	22.9%	67.6%	1.9%	7.6%	27.6%	62.9%	4	4
Q.V.	Qualité de vie	39.0%	41.9%	16.2%	2.9%	46.7%	31.4%	20.0%	1.9%	2	1

CODE	IMPACT	TEMPS PARTIEL																				
		TEMPS PLEIN						TEMPS PARTIEL														
		ANTICIPE			CONSTATE			ANTICIPE			CONSTATE			A	C	GRADE						
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	GRADE						
C.E.	Coûts / Économies	25.0%	21.4%	35.7%	17.9%	17.9%	14.3%	42.3%	25.0%	4.1%	18.9%	44.6%	32.4%	10.8%	16.2%	35.1%	37.8%	3	3	4		
R.T.	Réalisation du travail	32.1%	35.7%	28.6%	3.6%	28.6%	42.9%	21.4%	7.1%	58.1%	25.7%	14.9%	1.4%	41.9%	44.6%	13.5%	0%	2	2	1	2	
D.C.	Développement de carrière	0%	3.6%	21.4%	75.0%	0%	10.7%	25.0%	64.3%	2.7%	9.5%	24.3%	63.5%	2.7%	6.8%	29.7%	60.8%	4	4	4	4	
Q.V.	Qualité de vie	42.9%	39.3%	14.3%	3.6%	53.6%	32.1%	10.7%	3.6%	36.5%	44.6%	16.2%	2.7%	44.6%	32.4%	21.6%	1.4%	1	1	1	2	1

CODE	IMPACT	HOMMES												FEMMES								
		HOMMES						FEMMES						HOMMES			FEMMES					
		ANTICIPE			CONSTATE			ANTICIPE			CONSTATE			A	C	GRADE	A	C	GRADE			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	GRADE		
C.E.	Coûts / Économies	10.6%	24.2%	43.9%	21.2%	16.7%	16.7%	37.9%	28.8%	8.1%	13.5%	37.8%	40.5%	8.1%	13.5%	35.1%	43.2%	3	3	3	4	4
R.T.	Réalisation du travail	53.0%	24.2%	19.7%	3.0%	42.4%	37.9%	18.2%	1.5%	45.9%	35.1%	18.9%	0%	29.7%	56.8%	10.8%	2.7%	1	1	1	1	2
D.C.	Développement de carrière	1.5%	9.1%	16.7%	72.7%	0%	10.6%	21.2%	68.2%	2.7%	5.4%	35.1%	56.8%	5.4%	2.7%	40.5%	51.4%	4	4	4	4	4
Q.V.	Qualité de vie	36.4%	40.9%	19.7%	3.0%	40.9%	34.8%	22.7%	1.5%	43.2%	45.9%	8.1%	2.7%	56.8%	27.0%	13.5%	2.7%	2	1	1	2	1

<sup>1</sup> Les colonnes 1, 2, 3 et 4 représentent les choix de réponses pour l'identification de l'importance accordée à chacune des catégories d'impacts, où « 1 » signifie qu'il s'agit de la première catégorie en importance parmi les quatre catégories d'impacts, « 2 » signifie qu'il s'agit de la deuxième en importance, « 3 » la troisième en importance et « 4 » signifie qu'il s'agit de la moins importante des quatre catégories d'impacts. Pour chaque catégorie d'impacts, la somme des réponses par ligne est égale à 100%. A titre d'exemple, lors de la décision d'essayer l'« Option TéléTravail », 10.5% des répondants considéraient la catégorie des « Coûts / Économies » comme étant la plus importante pour eux, 21% la considéraient comme la deuxième en importance, 41% la considéraient la troisième en importance et 27.6% la considéraient comme étant la moins importante. Cette catégorie d'impacts avait donc été considérée comme étant la troisième moins importante par la plus grande proportion de répondants. Cette information est reproduite dans les colonnes intitulées « Grade ». Précisons que compte tenu du fait que chaque catégorie d'impacts a été évaluée indépendamment des 3 autres, il est possible d'observer un même niveau d'importance accordé à deux catégories d'impacts. C'est en effet ce qui se produit lors de l'évaluation de l'importance des catégories d'impacts « Coûts / Économies » et « Développement de carrière » par les télétravailleurs à temps partiel suite à leur expérience du télétravail.

Nous avons pu observer une très grande stabilité dans l'importance relative accordée aux quatre catégories d'impacts, et ce, pour l'ensemble des cinq groupes de télétravailleurs <sup>(29)</sup>. Il semble en effet que l'expérience du télétravail n'ait que très peu influencé l'intérêt relatif porté envers chacune de ces quatre catégories d'impacts. Voici donc les quatre catégories d'impacts du télétravail, classées par ordre d'importance décroissant, tel qu'exprimé par l'ensemble des télétravailleurs suite à l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail :

- 1) la qualité de vie (Q.V.);
- 2) la réalisation du travail (R.T.);
- 3) les coûts / économies (C.E.);
- 4) le développement de la carrière (D.C.).

Il semble que l'impact positif du télétravail sur la qualité de vie des répondants soit, suite à l'expérience du télétravail, l'aspect le plus apprécié de cette forme d'organisation du travail <sup>(30)</sup>. Contrairement à ce que les répondants anticipaient, les avantages du télétravail en termes d'amélioration de la qualité de vie se sont révélés être plus importants que ceux liés à la façon de réaliser son travail <sup>(31)</sup>. En effet, lors de la décision de s'inscrire à l'« Option TéléTravail », les télétravailleurs <sup>(32)</sup> considéraient la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » comme étant la plus importante pour eux. Suite à l'expérience du télétravail, cet ordre d'importance fût modifié en faveur de la « Qualité de vie ». Dans la section suivante, nous analyserons en détail comment

---

29 L'ensemble des télétravailleurs, ceux à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes.

30 Pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés.

31 Seuls les télétravailleurs à temps plein considéraient déjà la qualité de vie comme étant la catégorie d'impacts la plus importante pour eux avant même d'avoir fait l'expérience du télétravail.

32 Sauf les télétravailleurs à temps plein.



et à quel point le télétravail permet à ceux qui en font l'expérience de ressentir une amélioration de la qualité de vie.

L'importance accordée à la catégorie d'impacts « Réalisation du travail », même après l'expérience du télétravail, est demeurée très élevée pour toutes les catégories de télétravailleurs. Tel que nous l'avons mentionné, il semble que les impacts constatés de cette forme d'organisation du travail sur les divers aspects liés à la qualité de vie des répondants ont été davantage valorisés, par l'ensemble des répondants, que ceux liés à la réalisation du travail. Toutefois, il est important de préciser que pour les hommes télétravailleurs, les avantages du télétravail liés à la « Réalisation du travail » sont demeurés les plus importants, même après l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Curieusement, tel que nous le constaterons ultérieurement, ces derniers ne semblent pas avoir ressenti des impacts du télétravail plus forts que les femmes sur les éléments regroupés dans cette catégorie d'impacts. Nous étudierons plus en détail cet aspect du télétravail dans la deuxième section de ce chapitre.

L'expérience du télétravail n'a pas changé l'opinion des répondants en ce qui a trait à l'importance qu'ils accordent à la catégorie d'impacts « Coûts / Économies ». En effet, elle demeure, pour l'ensemble des répondants, la deuxième moins importante. Le fait que cette catégorie d'impacts soit jugée si peu importante s'explique peut être par le fait que les répondants ne se sentent pas particulièrement contraints financièrement. Ainsi, les économies anticipées et constatées provenant de la réalisation du télétravail ne satisfont pas un besoin de grande importance pour eux (Olson, 1987; Bailyn, 1994). Précisons de plus que pour 4 des 10 éléments

de cette catégorie, plus de 75% des télétravailleurs n'ont constaté aucun impact de cette forme d'organisation du travail <sup>(33)</sup>.

Les impacts du télétravail sur le développement de la carrière ne semblent pas être une préoccupation pour les employés qui ont participé à notre recherche. En effet, tant avant qu'après l'expérience du télétravail, la catégorie d'impacts « Développement de la carrière » a été considérée comme étant la moins importante de toute, et ce, par chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés. Comme nous le verrons dans la quatrième section de ce chapitre, cette forme d'organisation du travail engendre des conséquences tantôt favorables, tantôt défavorables au développement de la carrière. Précisons toutefois que c'est dans cette catégorie d'impacts que l'on retrouve 3 des 5 plus gros avantages du télétravail parmi l'ensemble des 40 éléments étudiés.

Au cours des quatre prochaines sections, nous examinerons en détail le sens et la force des impacts du télétravail, tel qu'anticipés et constatés par les répondants, sur chacun des éléments compris dans les quatre grandes catégories d'impacts. Les catégories d'impacts seront présentées selon l'ordre d'importance accordée à chacune d'entre elles par l'ensemble des répondants suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail <sup>(34)</sup>. La présentation, dans chacune des quatre catégories d'impacts, sera organisée selon les résultats de l'ensemble des télétravailleurs. Mais sans plus tarder, commençons l'analyse des éléments regroupés dans la catégorie « Qualité de vie ».

---

33 Pour ces éléments, moins de 20 personnes ont constaté un quelconque impact du télétravail.

34 Soit : 1) La qualité de vie, 2) La réalisation du travail, 3) Les coûts / économies, 4) Le développement de la carrière.

## **5.2. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « QUALITÉ DE VIE »**

### **5.2.1. Présentation des éléments reliés à la qualité de vie**

De nombreux éléments peuvent être utilisés afin de mesurer l'impact d'une forme d'organisation du travail sur la qualité de vie des employés. Nous basant sur les principaux impacts identifiés dans la littérature sur le télétravail, nous avons retenu ceux qui paraissent être les plus pertinents pour cette forme spécifique d'organisation du travail. Nous avons ainsi questionné les télétravailleurs de Bell quant aux impacts directs et indirects du télétravail sur:

#### 1) leur santé:

- \* le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1);
- \* le stress résultant de l'adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail (Q.V.3);
- \* la régularité des horaires (Q.V.6);

#### 2) leurs besoins familiaux:

- \* le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de la famille (Q.V.2);
- \* la capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4);
- \* la capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités familiales (Q.V.5);

#### 3) leurs besoins socio-professionnels:

- \* le sentiment d'isolement social (Q.V.7);
- \* le sentiment d'isolement professionnel (Q.V.8);

4) les formes de supports offerts par la compagnie:

- \* les différentes formes de supports offerts par la compagnie (conseils légaux, financiers, listes de voitures à vendre, chalets à louer, etc.) (Q.V.9);

5) leur qualité de vie en général:

- \* le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10).

### **5.2.2. Ordre d'importance des divers éléments reliés à la qualité de vie**

Afin d'établir l'ordre d'importance accordé aux dix éléments de chacune des quatre catégories d'impacts, nous avons demandé aux télétravailleurs d'identifier, pour chaque catégorie d'impacts, l'élément considéré comme étant le plus important pour eux, tant avant qu'après l'expérience du télétravail. L'on retrouve au Tableau 21 l'essentiel de ces informations pour la catégorie d'impacts « Qualité de vie ».

Parmi les dix éléments de la catégorie d'impacts "Qualité de vie", trois d'entre eux méritent une attention particulière compte tenu de l'importance qui leur est accordée par les télétravailleurs. Il s'agit:

- 1) du stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1);
- 2) de la capacité à concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4);
- 3) du niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10).

Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1) a été considéré, lors de la décision d'essayer le télétravail, comme étant l'élément le plus important pour les télétravailleurs dans leur ensemble. Notons que les télétravailleurs à temps plein ainsi que les femmes télétravailleurs partageaient également cet avis. Toutefois, suite à l'expérience de cette

**Tableau 21. Élément jugé le plus important de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.) en pourcentage des réponses obtenues**

CODE	IMPACT	TOUS		T PLEIN		T PARTIEL		HOMMES		FEMMES	
		A (1)	C	A	C	A	C	A	C	A	C
Q.V.1	Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	33.6%	21.8%	57.1%	32.1%	24.1%	19.0%	32.4%	22.1%	35.0%	22.5%
Q.V.2	Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille.	2.7%	3.6%	0%	0%	3.8%	5.1%	4.4%	4.4%	0%	2.5%
Q.V.3	Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	1.8%	1.9%	3.6%	0%	1.3%	2.5%	1.5%	2.9%	2.5%	0%
Q.V.4	La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	20.9%	17.6%	7.1%	10.7%	25.3%	19.0%	19.1%	13.2%	22.5%	22.5%
Q.V.5	La capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	3.6%	6.4%	0%	7.1%	5.1%	6.3%	5.9%	7.4%	0%	5.0%
Q.V.6	La régularité des horaires de travail.	3.6%	5.5%	0%	0%	5.1%	7.6%	1.5%	5.9%	7.5%	5.0%
Q.V.7	Le sentiment d'isolement social.	0.9%	0.9%	0%	0%	1.3%	1.3%	1.5%	1.5%	0%	0%
Q.V.8	Le sentiment d'isolement professionnel.	0.9%	4.5%	0%	3.6%	1.3%	3.8%	0%	2.9%	2.5%	5.0%
Q.V.9	Les différentes formes de supports offerts par la compagnie.	0%	1.8%	0%	0%	0%	2.5%	0%	1.5%	0%	2.5%
Q.V.10	Le niveau général de satisfaction personnelle.	31.8%	36.4%	32.1%	46.4%	32.9%	32.9%	33.8%	38.2%	30.0%	35.0%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1 Signification: ( A ): Anticipé, ( C ): Constaté. À titre d'exemple, lors de la décision d'essayer l'« Option TéléTravail », 33.6% des répondants jugeaient que le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1) était l'élément le plus important pour eux. L'élément jugé le plus important par la plus grande proportion de répondants est identifié par un caractère gras.

forme d'organisation du travail, les 5 groupes de télétravailleurs (l'ensemble des télétravailleurs, ceux à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) s'entendent pour dire que le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10) est désormais l'élément le plus important pour eux. À cet effet, précisons que les télétravailleurs à temps partiel ainsi que ceux de sexe masculin considéraient déjà cet élément comme étant le plus important pour eux avant même d'essayer cette nouvelle forme d'organisation du travail.

La capacité à concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle (Q.V.4) semble également être très valorisée par l'ensemble des répondants. Il est important de noter que les femmes ainsi que les télétravailleurs à temps partiel valorisent davantage cet élément que les hommes et les télétravailleurs à temps plein. D'ailleurs, pour les membres de ces deux premiers groupes de télétravailleurs, la capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4) est aussi importante, suite à l'expérience du télétravail, que le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1).

### **5.2.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail**

Dans la présente section, nous avons comparé la perception des impacts du télétravail, avant et après l'expérience de cette forme d'organisation du travail. En utilisant une échelle de -2 à 2 <sup>(35)</sup>, les répondants ont exprimé la force de l'impact du télétravail sur chacun des éléments étudiés.

---

35 Où (-2) correspond à une forte diminution, (-1) correspond à une faible diminution, (0) correspond à une absence d'impact, (1) correspond à une faible augmentation, et (2) correspond à une forte augmentation.

Pour chaque élément, la fréquence des réponses obtenues dans chacun des cinq échelons a été présentée en pourcentage du nombre total de réponses fournies pour ce même élément. La moyenne pondérée de ces réponses nous a permis de déterminer la force moyenne de l'impact du télétravail sur chaque élément, ainsi que son sens. Le sens de cet impact moyen, pour chacun des éléments, a ainsi pu être comparé à celui identifié dans la littérature. Compte tenu du fait que pour la plupart des éléments étudiés, la littérature ne différencie pas le sens des impacts du télétravail en fonction du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des répondants, nous n'avons comparé le sens des impacts du télétravail tel que précisés dans la littérature qu'à celui exprimé par l'ensemble des répondants. La réalisation de tests-T nous a ensuite permis d'identifier, pour chacun des 5 groupes de télétravailleurs étudiés, les éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative à 95% de la force de l'impact constaté. L'on retrouve aux Tableaux 22 à 24 l'ensemble de ces données pour les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Qualité de vie ».

**Tableau 22. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.), ensemble des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	ANTICIPÉ					CONSTATÉ					L	A	C	ANTICIPÉ FORCE MOYENNE (2)	CONSTATÉ	T-TEST (4)	
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2							SENS (3)
Q.V.1	Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	32.4%	36.9%	21.6%	4.5%	4.5%	44.5%	29.1%	13.6%	4.5%	8.2%	-	-	-	-0.883	-0.973		
Q.V.2	Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille.	5.7%	17.9%	67.0%	9.4%	0%	9.4%	19.8%	55.7%	10.4%	4.7%	Nd	-	-	-0.198	-0.189		
Q.V.3	Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	1.8%	8.8%	76.1%	12.4%	0.9%	3.6%	16.1%	65.2%	13.4%	1.8%	+	+	-	0.018	-0.063		
Q.V.4	La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	0%	3.6%	54.5%	33.9%	8.0%	0%	3.6%	39.6%	34.2%	22.5%	+	+	+	0.464	0.757	***	
Q.V.5	La capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	1.8%	13.6%	64.5%	18.2%	1.8%	5.5%	17.4%	43.1%	28.4%	5.5%	-	+	+	0.045	0.110		
Q.V.6	La régularité des horaires de travail.	2.7%	16.1%	61.6%	15.2%	4.5%	6.3%	23.4%	39.6%	19.8%	10.8%	-	+	+	0.027	0.054		
Q.V.7	Le sentiment d'isolement social.	0%	6.6%	60.4%	26.4%	6.6%	1.0%	5.7%	55.2%	38.1%	0%	+	+	+	0.330	0.305		
Q.V.8	Le sentiment d'isolement professionnel.	1.0%	7.8%	65.0%	20.4%	5.8%	0%	8.7%	59.2%	28.2%	3.9%	+	+	+	0.223	0.272		
Q.V.9	Les différentes formes de supports offerts par la compagnie.	2.0%	7.1%	90.9%	0%	0%	3.1%	7.1%	88.8%	1.0%	0%	Nd	-	-	-0.111	-0.122		
Q.V.10	Le niveau général de satisfaction personnelle.	0%	0.9%	23.9%	58.4%	16.8%	0%	5.4%	9.8%	29.5%	55.4%	+	+	+	0.912	1.348	***	

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Sens de l'impact du télétravail, tel que prévu par la littérature pour l'ensemble des télétravailleurs (L), tel qu'anticipé par l'ensemble des répondants (A), tel que constaté par l'ensemble des répondants (C). Nd signifie que le sens de l'impact est non déterminé.

3 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2

4 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.



**Tableau 23. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.), selon le pourcentage de temps télétravaillé, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	TEMPS PLEIN												TEMPS PARTIEL						PL	PA						
		ANTICIPE						CONSTATE						T. PLEIN			T. PARTIEL										
		-2		-1		0		1		2		-2		-1		0		1				2		A	C	A	C
		ANTICIPE												CONSTATE								T. PLEIN			T. PARTIEL		
Q.V.1	Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	46.4%	39.3%	0%	10.7%	3.6%	64.3%	17.9%	0%	3.6%	14.3%	26.9%	38.5%	28.2%	1.3%	5.1%	36.4%	33.8%	18.2%	5.2%	6.5%	-1.143	-1.143	-0.808	-0.883		
Q.V.2	Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille.	3.8%	11.5%	73.1%	11.5%	0%	11.1%	14.8%	59.3%	7.4%	7.4%	6.6%	18.4%	67.1%	7.9%	0%	6.7%	21.3%	56.0%	12.0%	4.0%	-0.077	-0.148	-0.237	-0.147		
Q.V.3	Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	0%	7.1%	64.3%	25.0%	3.6%	7.1%	21.4%	64.3%	3.6%	3.6%	2.5%	10.0%	80.0%	7.5%	0%	2.5%	13.9%	64.6%	17.7%	1.3%	0.250	-0.250	-0.075	0.013	***	***
Q.V.4	La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	0%	3.6%	57.1%	28.6%	10.7%	0%	7.1%	46.4%	3.6%	42.9%	0%	3.8%	51.9%	36.7%	7.6%	0%	2.6%	35.9%	44.9%	16.7%	0.464	0.821	0.481	0.756	***	***
Q.V.5	La capacité d'éviter l'empêchement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	3.6%	14.3%	64.3%	14.3%	3.6%	10.7%	14.3%	46.4%	21.4%	7.1%	1.3%	14.3%	62.3%	20.8%	1.3%	3.9%	19.7%	42.1%	28.9%	5.3%	0.000	0.000	0.065	0.118		
Q.V.6	La régularité des horaires de travail.	0%	21.4%	60.7%	14.3%	3.6%	10.7%	25.0%	32.1%	28.6%	3.6%	3.8%	15.2%	60.8%	15.2%	5.1%	5.1%	24.4%	43.6%	14.1%	12.8%	0.000	-0.107	0.025	0.051		
Q.V.7	Le sentiment d'isolement social.	0%	3.6%	57.1%	28.6%	10.7%	0%	3.6%	57.1%	39.3%	0%	0%	8.1%	59.5%	27.0%	4.8%	1.4%	6.8%	54.8%	37.0%	0%	0.464	0.357	0.297	0.274		
Q.V.8	Le sentiment d'isolement professionnel.	0%	7.4%	63.0%	18.5%	11.1%	0%	7.1%	53.6%	35.7%	3.6%	1.4%	8.5%	64.8%	21.1%	4.2%	0%	8.6%	62.9%	25.7%	2.9%	0.333	0.357	0.183	0.229		
Q.V.9	Les différentes formes de supports offerts par la compagnie.	4.0%	0%	96.0%	0%	0%	8.0%	0%	92.0%	0%	0%	1.4%	9.9%	88.7%	0%	0%	1.4%	10.0%	87.1%	1.4%	0%	-0.080	-0.160	-0.127	-0.114		
Q.V.10	Le niveau général de satisfaction personnelle.	0%	0%	17.9%	53.6%	28.6%	0%	0%	7.1%	14.3%	78.6%	0%	1.3%	25.0%	61.3%	12.5%	0%	7.6%	10.1%	35.4%	46.8%	1.107	1.714	0.850	1.215	***	***

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%

**Tableau 24. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Qualité de vie » (Q.V.), selon le sexe des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	HOMMES												FEMMES												H	F
		ANTICIPÉ						CONSTATÉ						ANTICIPÉ						CONSTATÉ							
		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2			
		HOMMES		FEMMES		FORCE MOYENNE (±)		HOMMES		FEMMES		FORCE MOYENNE (±)		HOMMES		FEMMES		FORCE MOYENNE (±)		HOMMES		FEMMES		FORCE MOYENNE (±)			
Q.V.1	Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	27.9%	41.2%	22.1%	1.5%	7.4%	39.7%	33.8%	14.7%	2.9%	8.8%	41.0%	33.3%	17.9%	7.7%	0%	52.6%	21.1%	10.5%	7.9%	7.9%	-0.809	-1.077	-1.026			
Q.V.2	Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille.	3.0%	11.9%	71.6%	13.4%	0%	8.8%	13.2%	58.8%	14.7%	4.4%	11.1%	27.8%	61.1%	0%	0%	8.6%	31.4%	51.4%	2.9%	5.7%	-0.045	-0.500	-0.343			
Q.V.3	Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	0%	10.1%	76.8%	11.6%	1.4%	4.3%	20.3%	56.5%	18.8%	0%	5.0%	7.5%	75.0%	12.5%	0%	2.6%	7.7%	79.5%	5.1%	5.1%	0.043	-0.050	0.026			
Q.V.4	La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	0%	2.9%	61.8%	30.9%	4.4%	0%	2.9%	45.6%	30.9%	20.6%	0%	5.0%	40.0%	40.0%	15.0%	0%	0%	28.2%	38.5%	28.2%	0.368	0.650	0.897	***	***	
Q.V.5	La capacité d'éviter l'empêchement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	1.5%	13.4%	65.7%	19.4%	0%	4.5%	22.4%	43.3%	25.4%	4.5%	2.6%	15.4%	59.0%	17.9%	5.1%	7.9%	10.5%	42.1%	31.6%	7.9%	0.030	0.077	0.211			
Q.V.6	La régularité des horaires de travail.	2.9%	14.7%	58.8%	19.1%	4.4%	2.9%	30.9%	30.9%	25.0%	10.3%	2.9%	20.0%	65.0%	7.5%	5.0%	12.8%	12.8%	56.4%	7.7%	10.3%	0.074	-0.075	-0.103			
Q.V.7	Le sentiment d'isolement social.	0%	7.7%	60.0%	27.7%	4.6%	0%	7.7%	53.8%	38.5%	0%	0%	5.3%	57.9%	26.3%	10.5%	2.7%	2.7%	56.8%	37.8%	0%	0.292	0.421	0.297			
Q.V.8	Le sentiment d'isolement professionnel.	0%	9.4%	67.2%	20.3%	3.1%	0%	9.4%	56.3%	29.7%	4.7%	2.9%	5.7%	60.0%	20.0%	11.4%	0%	5.7%	65.7%	25.7%	2.9%	0.172	0.314	0.257			
Q.V.9	Les différentes formes de supports offerts par la compagnie.	1.6%	11.5%	86.9%	0%	0%	3.3%	11.5%	83.6%	1.6%	0%	2.8%	0%	97.2%	0%	0%	2.9%	0%	97.1%	0%	0%	-0.148	-0.056	-0.057			
Q.V.10	Le niveau général de satisfaction personnelle.	0%	0%	24.6%	63.8%	11.6%	0%	5.8%	11.6%	33.3%	49.3%	0%	2.5%	20.0%	52.5%	25.0%	0%	0%	5.1%	23.1%	66.7%	0.870	1.000	1.513	***	***	

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.  
 2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.  
 3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

Afin de faciliter l'analyse des éléments au sein de chacune des quatre catégories d'impacts, nous avons regroupé les éléments en deux catégories : ceux pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté pour l'ensemble des télétravailleurs, et ceux pour lesquels cette différence n'est pas significative. Chaque élément a été analysé en deux étapes. Dans un premier temps, la perception des impacts du télétravail propre à l'ensemble des télétravailleurs est étudiée. Dans un deuxième temps, les perceptions propres aux quatre autres groupes de télétravailleurs (ceux à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) sont présentées et analysées.

#### 5.2.3.1. Différence significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

L'impact du télétravail sur les divers éléments de la catégorie d'impacts « Qualité de vie » semble avoir été très bien anticipé. En effet, pour l'ensemble des répondants, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère de manière significative de celle de l'impact constaté que pour deux des 10 éléments de la catégorie d'impacts « Qualité de vie »<sup>(36)</sup>. Pour ces derniers, la force de l'impact a été largement sous-estimée, et ce, par toutes les catégories de télétravailleurs. Il s'agit:

- 1) de la capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle (Q.V.4);
- 2) du niveau de satisfaction personnelle (Q.V.10).

---

<sup>36</sup> Le sens de l'impact anticipé du télétravail sur le stress résultant de l'adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail (Q.V.3) diffère du sens de l'impact constaté mais cet écart de perception n'est pas assez important pour être significatif.

Il est important de noter que pour ces deux éléments, le sens de l'impact avait correctement été anticipé par les télétravailleurs; seule la force de l'impact a mal été anticipée.

#### **La capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4)**

Les cinq catégories de télétravailleurs ont su correctement anticiper le sens de l'impact du télétravail sur la capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4). Ils ont en effet anticipé et constaté une plus grande facilité à conjuguer ces deux types d'obligations grâce au télétravail. Cette observation confirme ainsi le sens de l'impact du télétravail sur cet élément tel que précisé dans la littérature. La force de cet impact a néanmoins été considérablement sous estimée par les répondants, indépendamment de leur sexe ou de la fréquence d'utilisation de cette forme d'organisation du travail.

Tel que mentionné dans la section précédente, les télétravailleurs valorisaient et valorisent encore beaucoup cet élément. Actuellement, pour l'ensemble des répondants, il s'agit du troisième élément le plus important dans la catégorie d'impacts « Qualité de vie » après le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10) et le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1). C'est également l'élément de cette catégorie d'impacts pour lequel la force de l'impact du télétravail (tant anticipé et que constaté) est la troisième plus élevée, derrière ces deux même éléments. De façon générale, les télétravailleurs semblent donc avoir été très agréablement surpris de leur capacité accrue de concilier leurs obligations familiales et professionnelles (Q.V.4) grâce à cette forme d'organisation du travail. Cet avantage du télétravail suscitera sûrement davantage l'intérêt des organisations compte tenu de l'importance accordée à l'équilibre travail-famille par la main d'oeuvre actuelle.

Bien que la force de l'impact du télétravail sur la capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4) ait été grandement sous-estimée par toutes les catégories de télétravailleurs, notons que le groupe des femmes anticipait un impact nettement plus important sur cet élément que tous les autres groupes de télétravailleurs. Suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, les femmes semblent également avoir constaté un impact du télétravail nettement plus prononcé sur la capacité de concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4) que tous les autres groupes de télétravailleurs. Cette différence de perception s'explique sans doute en partie par le fait que les femmes s'acquittent davantage des responsabilités familiales que les hommes. Dans de telles circonstances, une forme d'organisation du travail facilitant la gestion de l'équilibre travail-famille (tel que le télétravail) aura un impact positif plus important dans ce sens auprès femmes qui en font l'expérience qu'auprès des hommes.

### **Le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10)**

Parmi les dix éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Qualité de vie », le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10) est l'élément pour lequel les répondants dans leur ensemble ont anticipé et constaté le plus gros impact du télétravail. Sur une échelle de -2 à 2, l'impact constaté du télétravail sur cet élément atteint une force de 1.348; positionnant ainsi cet élément en deuxième position parmi les éléments les plus fortement affectés par la réalisation du télétravail, toutes catégories d'impacts confondues, derrière l'efficacité au travail (D.C.9). Bien que le sens de l'impact du télétravail sur le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10) ait correctement été anticipé, confirmant par le fait même celui de la littérature, il semble que la force de l'impact fut largement sous-estimée, et ce, tant par télétravailleurs à temps plein qu'à

temps partiel, par les hommes et par les femmes. Il n'est donc pas surprenant que, tel que mentionné au chapitre précédent, 99.1% des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Certains groupes de télétravailleurs, particulièrement les télétravailleurs à temps plein ainsi que les femmes, semblent avoir entretenu des attentes légèrement supérieures à la moyenne envers l'impact du télétravail sur leur niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10). Ils sont également les deux groupes à avoir observé la plus grande amélioration de leur niveau général de satisfaction personnelle suite à l'expérience du télétravail. D'ailleurs, notons que parmi les télétravailleurs ayant mentionné être très satisfaits de l'expérience de l'« Option TéléTravail », 96.4% sont des télétravailleurs à temps plein (comparativement à 68.2% à temps partiel) et 85.3% sont des femmes (comparativement à 70.0% chez les hommes). Le fait que les femmes ayant participé à cette recherche semblent être plus satisfaites du télétravail que les hommes vient confirmer ce que l'on retrouve dans la littérature. Il est toutefois important de préciser que les observations concernant les télétravailleurs à temps plein ne doivent pas être interprétées comme laissant sous-entendre que, contrairement à ce qui est mentionné dans la littérature, la réalisation du télétravail à temps plein augmente davantage le niveau général de satisfaction personnelle que la réalisation du télétravail à temps partiel. Compte tenu du fait que la décision de réaliser du télétravail est totalement volontaire chez Bell et que chaque partie impliquée (le télétravailleur et son supérieur immédiat) a le pouvoir de rompre toute entente de télétravail, il faut davantage comprendre que les télétravailleurs à temps plein ayant participé à cette enquête se sentent plus heureux d'une telle entente que les employés réalisant du télétravail à temps partiel. Il serait donc intéressant que de futures recherches s'intéressent davantage aux critères de sélection nécessaires

à l'identification d'excellents candidats, tant pour la réalisation de télétravail à temps partiel qu'à temps plein.

#### 5.2.3.2. Différence non significative entre la force de l'impact anticipé celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

Tel que nous venons de le constater, deux des principaux avantages du télétravail de la catégorie d'impacts « Qualité de vie », soit la capacité de mieux concilier les obligations familiales et professionnelles (Q.V.4) ainsi que l'amélioration du niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10), ont été très nettement sous estimés, et ce, de façon significative, par chacun des cinq groupes de télétravailleurs analysés. Il n'en demeure pas moins que pour les huit autres éléments de cette catégorie d'impacts, l'écart entre la force de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté, tel qu'estimé par l'ensemble des répondants, n'est pas significatif. L'on peut donc en déduire que, pour l'ensemble des répondants, l'impact du télétravail sur ces huit éléments a relativement bien été anticipé. Voyons à présent la particularité de cet impact sur chacun des ces huit éléments.

#### **Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1)**

Tel que mentionné au Chapitre 1, le terme « télétravail » revêt dans cette recherche le sens d'une forme d'organisation du travail à travers laquelle un employé substitue en totalité ou en partie ses déplacements vers les bureaux centraux de son employeur par une utilisation probable d'outils de télécommunication et d'informatique. Selon cette définition, le télétravail a nécessairement une certaine incidence sur les éléments directement liés aux habitudes de transport des employés, y compris le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1).

Il semble que les télétravailleurs ont su correctement anticiper le sens de l'impact du télétravail sur cette source de stress, et ce, indépendamment du sexe des répondants ou du pourcentage de temps télétravaillé. La constatation d'une réduction du stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1), est en effet venue confirmer leurs attentes, en plus de valider le sens de l'impact tel que prévu dans la littérature. L'impact du télétravail sur cet élément revêt une importance particulière pour l'ensemble des télétravailleurs ayant participé à cette étude. Tel que mentionné précédemment, avant l'essai de cette nouvelle forme d'organisation du travail, il s'agissait en effet de l'élément considéré comme étant le plus important pour eux. Après l'expérience du télétravail, cet élément devient le deuxième plus important, derrière le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10). Il devient aussi le deuxième élément pour lequel la force de l'impact constaté du télétravail est la plus élevée <sup>(37)</sup>. En somme, les télétravailleurs dans leur ensemble n'ont donc pas été surpris de constater que cette forme d'organisation du travail pouvait affecter grandement et favorablement un élément de leur qualité de vie qui leur tient à cœur.

Les télétravailleurs ont dans l'ensemble légèrement sous estimé cet impact, bien que, tel que mentionné précédemment, cet écart de perception ne soit pas significatif. Les femmes, pour leur part, ont été les seules des cinq groupes de télétravailleurs à sur estimer, mais non de manière significative, la force de l'impact du télétravail sur le stress causé par les déplacements entre le bureau et le domicile (Q.V.1). Leurs attentes initiales envers cet élément étaient fort élevées, comparables d'ailleurs à celles des télétravailleurs à temps plein. Ainsi, c'est auprès de ces deux

---

37 Également derrière le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10).



groupes de télétravailleurs <sup>(38)</sup> que l'on observe l'impact (tant anticipé que constaté) du télétravail le plus fort sur le stress causé par les déplacements entre le bureau et le domicile (Q.V.1).

Compte tenu du fait que, par définition, la réalisation du télétravail à temps plein réduit le nombre de trajets entre le domicile et les locaux de l'employeur, il n'est pas surprenant que les télétravailleurs à temps plein bénéficient d'une réduction accrue du stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1) comparativement aux télétravailleurs à temps partiel. Par contre, il serait intéressant que des recherches futures tentent d'expliquer pourquoi les femmes, qui dans notre étude comptent la même proportion de télétravailleurs à temps plein qu'à temps partiel, bénéficient davantage d'une réduction de leur stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1) grâce au télétravail que les hommes. Cet aspect du télétravail peu étudié dans la littérature représente une piste de recherche intéressante. En effet, il pourrait peut-être contribuer au fait que les femmes semblent davantage satisfaites du télétravail que les hommes.

### **Le stress causé par la modification des attentes des membres de la famille (Q.V.2)**

Lorsqu'un télétravailleur réalise du télétravail à domicile, il est probable que les membres de sa famille soient amenés à devoir s'adapter à cette nouvelle situation. Cette adaptation peut d'ailleurs être associée tant à une augmentation qu'une réduction du stress familial. Pour certains, la difficulté que peuvent avoir les membres de leur famille à s'habituer au fait que le

---

38 Les femmes et les télétravailleurs à temps plein.

télétravailleur ne soit pas nécessairement « disponible » lorsqu'il est au domicile deviendra une source de stress additionnel (Olson, 1983). Malgré les nouvelles attentes des membres de la famille d'un télétravailleur, il semble que certains employés anticipent au contraire une amélioration de leur qualité de vie familiale grâce à cette forme d'organisation du travail (Bramson, 1991). Ainsi, l'impact du télétravail sur le stress causé par l'adaptation familiale (Q.V.2) n'est pas sans équivoque. Pour leur part, les télétravailleurs de Bell ont, dans leur ensemble, anticipé et constaté une très légère baisse de ce type de stress provenant de la réalisation du télétravail, estimant de manière très adéquate la force de cet impact.

Bien que l'impact du télétravail sur cet élément ait été considéré par l'ensemble des répondants comme étant négligeable, tant avant qu'après l'expérience de cette forme d'organisation du travail, il semble que les femmes aient perçu un impact quelque peu différent. Dans un premier temps, elles avaient des attentes nettement plus élevées que tous les autres groupes de télétravailleurs face à la réduction du stress causé par la modification des attentes de leurs familles (Q.V.2). À cet effet, l'on note qu'aucune d'entre elles n'avait anticipé une augmentation de ce type de stress avant l'expérience du télétravail. Les femmes prévoyaient donc davantage une réaction positive de leur famille face à cette nouvelle forme d'organisation du travail que les hommes. Dans un deuxième temps, malgré le fait que cet impact ait été légèrement sur estimé par les femmes télétravailleurs (mais non de manière significative), ces dernières semblent avoir constaté un impact beaucoup plus fort sur cet élément que les autres groupes de télétravailleurs. Le fait que la réalisation du télétravail ait entraîné une réduction du stress familial nettement plus prononcée chez les femmes que chez les hommes laisse sous entendre que les femmes demeurent

les principales responsables des tâches familiales, et qu'elles réagissent davantage que les hommes à une forme d'organisation du travail qui leur procure davantage de flexibilité.

### **Le stress causé par sa propre adaptation au télétravail (Q.V. 3)**

Il semble que, contrairement à ce que prédit la littérature, la réalisation du télétravail ait entraîné, chez l'ensemble des télétravailleurs, une diminution du stress provenant de l'adaptation personnelle à cette forme d'organisation du travail (Q.V.3). Les télétravailleurs dans leur ensemble n'ont donc pas eu de difficulté à s'adapter aux divers impacts constatés du télétravail.

Il est important de noter que pour l'ensemble des télétravailleurs, l'impact du télétravail sur cet élément, tant anticipé que constaté, est presque nul. Il s'agit d'ailleurs du deuxième élément de la catégorie d'impacts « Qualité de vie » pour lequel la force de l'impact anticipé et constaté du télétravail est la plus faible <sup>(39)</sup>. Notons également que pour plus de 65% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche, aucun impact du télétravail n'était associé à cet élément.

Nous avons vu au Chapitre 4 que parmi les télétravailleurs de Bell ayant participé à cette recherche, seuls 12.8% d'entre eux réalisent du télétravail depuis plus de 2 ans. Il semble donc que, de façon générale, l'adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail soit, à court terme, beaucoup moins stressante que ne le laisse supposer la littérature. Il serait néanmoins intéressant de vérifier dans de futures recherches si la difficulté d'adaptation

---

39 Après l'impact du télétravail sur la régularité des horaires de travail (Q.V. 6)

personnelle d'un télétravailleur ne se situerait pas plutôt à long terme, soit lors de la réintégration d'un poste dans les locaux de l'employeur <sup>(40)</sup>.

La perception du stress résultant de l'adaptation personnelle au télétravail (Q.V.3) semble être relativement uniforme au sein des 5 groupes de télétravailleurs, exception faite des télétravailleurs à temps plein. Pour ces derniers, l'impact du télétravail sur cet élément (tant anticipé que constaté) est, dans un premier temps, beaucoup plus fort que pour toute autre catégorie de télétravailleurs. Dans un deuxième temps, les télétravailleurs à temps plein ont été les seuls à sous estimer de façon significative la force de l'impact du télétravail sur cet élément. Ainsi, ces individus ont été agréablement surpris de constater que, contrairement à leurs attentes, le télétravail n'entraîne pas une légère augmentation mais bien une légère diminution de leur stress lié à l'adaptation à cette forme d'organisation du travail (Q.V.3). Il semble donc que pour les télétravailleurs à temps plein ayant participé à cette recherche, cette forme d'organisation apparaît moins stressante d'un point de vue personnel que la réalisation du travail dans les locaux de l'employeur.

### **La capacité d'éviter l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie familiale (Q.V.5)**

Une des plus importantes surprises en ce qui a trait aux anticipations des employés face au télétravail provient de la perception que ces derniers avaient de l'équilibre travail - famille. Dans un premier temps, tel que nous l'avons déjà mentionné antérieurement, l'impact très favorable du

---

40 À titre d'exemple, 83% des télétravailleurs ayant participé au programme de télétravail d'IBM (division du Midwest) affirment ne pas vouloir réintégrer leur travail dans les locaux traditionnels de l'employeur (Greengard, 1994).

télétravail sur la capacité de concilier les obligations professionnelles et familiales (Q.V.4) a été largement sous estimé, et ce, de façon significative par chacun des 5 groupes de télétravailleurs étudiés. La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles semble donc être grandement facilitée grâce au télétravail. Dans un deuxième temps, il semble que, contrairement à ce que prévoit la littérature, le télétravail permet à l'ensemble des télétravailleurs d'augmenter leur capacité à éviter l'empiétement des activités professionnelles sur les activités familiales (Q.V.5). Bien que le télétravail ne permette d'augmenter que très légèrement la capacité d'éviter l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie familiale (<sup>41</sup>), cet impact avait correctement été anticipé par tous les groupes de télétravailleurs. Précisons que seuls 23% de l'ensemble des télétravailleurs observent davantage un empiétement de leurs activités professionnelles sur leurs activités familiales suite à l'expérience du télétravail. De manière générale, cette forme d'organisation du travail semble donc être un outil efficace pour la gestion de l'équilibre travail-famille

Il faut toutefois interpréter ces données avec prudence. La réalisation du télétravail semble permettre aux employés en général et aux femmes en particulier une réduction du chevauchement du temps consacré à des activités professionnelles sur le temps dit « familial ». Toutefois, en ce qui a trait aux horaires de travail à domicile, près de 30% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche affirment avoir l'habitude de télétravailler le soir ou les fins de semaines (Chapitre 4). Dans de telles circonstances, n'y a-t-il pas empiétement de la vie professionnelle

---

41 Selon certains auteurs, le télétravail n'affecte aucunement la capacité d'éviter l'empiétement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale (Duxbury, Higgins & Irving, 1987).

sur la vie familiale? L'on doit en conclure que, de par la flexibilité accrue que procure le télétravail tant dans le choix du lieu que celui de l'horaire de travail, cette forme d'organisation du travail permet simplement d'éviter davantage l'empiétement des activités professionnelle sur les activités familiales (Q.V.5) comparativement à une forme d'organisation du travail traditionnelle.

### **La régularité des horaires de travail (Q.V.6)**

L'impact du télétravail sur la régularité des horaires de travail (Q.V.6) a relativement bien été anticipé par l'ensemble des télétravailleurs. En moyenne, la force de cet impact (tant anticipé que constaté) est presque nulle. Il s'agit d'ailleurs de l'élément de la catégorie d'impacts « Qualité de vie » pour lequel l'impact constaté du télétravail est, pour l'ensemble des télétravailleurs, le plus faible.

Sur l'ensemble des télétravailleurs, 30% d'entre eux ont observé davantage de régularité dans leurs horaires de travail (Q.V.6) suite à l'expérience du télétravail. À l'inverse, une même proportion de télétravailleurs (29.7%) a constaté une plus grande irrégularité de leurs horaires de travail. En moyenne, les télétravailleurs dans leur ensemble ont toutefois observé une légère réduction de la régularité des horaires de travail (Q.V.6), confirmant ainsi le sens de l'impact du télétravail sur cet élément tel que prévu dans la littérature (Misutka, 1992). Précisons toutefois que 65% de l'ensemble des télétravailleurs considèrent important de maintenir des horaires de (télé)travail réguliers. Il s'agit là d'une habitude qui est fréquemment recommandée dans la littérature sur le télétravail (Christensen, 1990; Coté-O'Hara, 1993).

Comparativement à l'ensemble des répondants, les femmes et les télétravailleurs à temps plein, semblent davantage avoir constaté une réduction de la régularité de leurs horaires de travail suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Ces deux groupes de télétravailleurs semblent donc davantage profiter de la flexibilité que procure le télétravail que les autres groupes de télétravailleurs. D'ailleurs, il est probable que ce soit précisément grâce à cette flexibilité accrue des horaires de travail que les femmes parviennent, davantage que tout autre groupe de télétravailleurs, à réduire l'empiétement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale (Q.V. 5). De futures recherches sont nécessaires afin de vérifier si, chez les femmes, la conciliation des obligations familiales et professionnelles grâce au télétravail ne se produit pas au prix de journées de plus en plus longues.

#### **Le sentiment d'isolement social (Q.V.7)**

Tel que répertorié dans la littérature, le sentiment d'isolement est l'un des principaux désavantages du télétravail. En ce qui a trait à l'isolement social, les répondants dans leur ensemble ont su relativement bien anticiper l'ampleur de ce désavantage. Selon eux, il s'agit d'ailleurs du principal désavantage (en terme de force de l'impact anticipé et constaté) parmi les éléments de la catégorie d'impacts « Qualité de vie ».

Les télétravailleurs à temps plein et les femmes entretiennent les attentes les plus élevées face à l'impact du télétravail sur le sentiment d'isolement social (Q.V.7). Ce sont néanmoins les télétravailleurs à temps plein et les hommes qui ressentent le sentiment d'isolement social le plus élevé suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Notons d'ailleurs que le groupe des hommes est le seul à avoir sous estimé (mais non de manière significative) la force de

l'impact du télétravail sur cet élément. Ainsi, il semble que, dans un premier temps, le sentiment d'isolement social croît avec la fréquence d'utilisation du télétravail. Dans un deuxième temps, il apparaît que les hommes semblent avoir tendance à légèrement sous-estimer l'éventualité de ressentir un sentiment d'isolement social dû au télétravail. Suite à l'expérience du télétravail, ils semblent toutefois ressentir un sentiment d'isolement social de niveau presque identique à celui perçu par les femmes. De manière générale, le sentiment d'isolement social semble donc être davantage lié au pourcentage de temps télétravaillé qu'au sexe des télétravailleurs. Le sentiment d'isolement social ne semble toutefois pas être relié au niveau général de satisfaction personnelle des télétravailleurs (Q.V.10) puisque les télétravailleurs à temps plein sont ceux qui ressentent à la fois le sentiment d'isolement social le plus fort (Q.V.7) ainsi que le niveau général de satisfaction personnelle le plus élevé.

#### **Le sentiment d'isolement professionnel (Q.V.8)**

Le sens de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur le sentiment d'isolement professionnel (Q.V.8) correspond à celui identifié dans la littérature. Contrairement au sentiment d'isolement social (Q.V.7), la force de l'impact du télétravail sur le sentiment d'isolement professionnel (Q.V.8) a été légèrement sous-estimée par l'ensemble des télétravailleurs, bien qu'elle ne l'ait pas été de manière significative. De plus, de par la force de cet impact du télétravail, il semble que les télétravailleurs dans leur ensemble aient davantage anticipé et constaté un sentiment d'isolement d'ordre social plutôt que d'ordre professionnel. Notons à cet effet que seuls les télétravailleurs à temps plein ont observé un impact du télétravail de même force sur chacun de ces deux éléments, cet impact étant d'ailleurs plus fort que celui rapporté par les télétravailleurs à



temps partiel. Finalement, il semble que les femmes et les télétravailleurs à temps plein aient entretenu des attentes plus élevées face à l'impact du télétravail sur le sentiment d'isolement, tant social (Q.V.7) que professionnel (Q.V.8), comparativement aux hommes et aux télétravailleurs à temps partiel. Toutefois, suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, le sentiment d'isolement (tant social que professionnel) semble être de niveau comparable pour les hommes et les femmes, tandis qu'il demeure le plus élevé de toutes les catégories de télétravailleurs pour les télétravailleurs à temps plein.

#### **Les différentes formes de support offerts par l'employeur (Q.V.9)**

Les télétravailleurs ayant participé à cette recherche ne semblent pas percevoir un impact du télétravail sur les différentes formes de support offerts par l'employeur (Q.V.9), et ce, indépendamment du groupe auquel ils appartiennent <sup>(42)</sup>. En effet, moins de 12 individus (sur un total de 114) nous ont fait part d'un quelconque impact du télétravail sur cet élément. En moyenne, ces individus semblent néanmoins avoir anticipé et constaté une très faible diminution de leur accès aux différentes formes de support offerts par Bell (Q.V.9) dû au télétravail.

#### **5.2.4. Synthèse**

L'analyse des impacts du télétravail sur les divers éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Qualité de vie » a permis de mettre en lumière un aspect très encourageant de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Premièrement, le télétravail semble libérer les télétravailleurs

---

<sup>42</sup> Temps plein, temps partiel, hommes ou femmes.

d'une importante source de stress généralement associée à la réalisation d'un travail de manière « traditionnelle », soit celle causée par les déplacements quotidiens entre le bureau et le domicile (Q.V.1). Deuxièmement, cette forme d'organisation du travail semble en avoir surpris plus d'un quant à sa capacité à faciliter la conciliation du travail et de la famille (Q.V.4). À cet effet, précisons que les femmes semblent entretenir des attentes nettement plus élevées que tout autre groupe de télétravailleurs quant à l'impact du télétravail sur tous les aspects directement liés à l'équilibre travail - famille (Q.V.2; Q.V.4 et Q.V.5). Troisièmement, la difficulté d'adaptation à cette nouvelle forme d'organisation du travail (Q.V.3), et particulièrement au sentiment d'isolement social (Q.V.7) et professionnel (Q.V.8), semble être nettement moins élevée que ne laisse croire la littérature sur le sujet. Quatrièmement, l'amélioration du niveau général de satisfaction personnelle envers cette forme d'organisation du travail (Q.V.10) semble avoir pris par surprise l'ensemble des répondants en atteignant un niveau considérable, les télétravailleurs à temps plein et les femmes étant les plus satisfaits. Somme toute, d'un point de vue purement de l'impact sur la qualité de vie des télétravailleurs, le télétravail satisfait clairement les attentes des employés, et surpasse même certaines de leurs plus importantes espérances.

### **5.3. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « RÉALISATION DU TRAVAIL »**

#### **5.3.1. Présentation des éléments liés à la réalisation du travail**

Le travail effectué par un télétravailleur, que ce soit chez lui ou dans les locaux de son employeur, partage certaines caractéristiques propres à tout travail qui se prête au télétravail. Dans un premier temps il faut que soit précisée la nature même ce travail. Pour ce faire, les objectifs ainsi que les tâches à réaliser (R.T.4) doivent être clarifiées. De plus, les attentes de l'employeur doivent être explicitées à travers la communication de standards d'évaluation du rendement (R.T.5). Dans un deuxième temps, certaines précisions peuvent être apportées quant à la manière d'effectuer ce travail. C'est à ce stade-ci que le télétravailleur évaluera son niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). Dans un troisième temps, une délimitation de l'espace temporel qui régira la réalisation du travail peut également être apportée. Le niveau de contrôle du télétravailleur sur ses horaires de travail (R.T.2) en sera d'autant affecté.

Une fois ces éléments clarifiés, il faut se demander dans quels types d'environnements le travail sera réalisé. En ce qui a trait au support offert par l'entreprise, deux éléments ont été retenus dans le cadre de cette recherche, il s'agit des environnements technologiques et administratifs reliés à la réalisation du travail. Nous avons donc demandé aux télétravailleurs d'évaluer l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6) ainsi que la disponibilité des supports techniques et administratifs (R.T.7). Pour ce qui est de l'environnement physique caractérisant le lieu où le travail est effectué, nous nous sommes limités au nombre d'interruptions subies par le télétravailleur, tant d'ordre professionnel (R.T.9) que non professionnel (R.T.8). Finalement, la

particularité de l'environnement de gestion viendra teinter l'ensemble des caractéristiques liées à la réalisation du travail. Pour la mesurer, nous avons retenu le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3).

Pour conclure, notons que nous avons voulu évaluer à quel point la réalisation du travail dans les locaux de l'employeur différerait de celle effectuée au domicile. Pour ce faire, nous avons questionné les télétravailleurs quant à la facilité à travailler au bureau (dans les locaux de l'employeur) durant le(s) jour(s) où ils n'effectuent pas de télétravail (R.T.10).

### **5.3.2. Ordre d'importance des éléments reliés à la réalisation du travail**

Tel que mentionné à la première section de ce chapitre, l'importance relative accordée à chaque catégorie d'impacts du télétravail, tant avant qu'après l'expérience de cette forme d'organisation du travail, a été mesurée à l'aide d'une gradation à quatre grades. Nous avons demandé aux télétravailleurs de préciser, pour chaque catégorie d'impacts, s'il s'agissait, lors de décision de tenter l'expérience de cette forme d'organisation du travail, et s'il s'agit encore :

- 1) de la plus importante pour eux;
- 2) de la deuxième plus importante;
- 3) de la troisième plus importante;
- 4) de la moins importante.

Le grade ayant obtenu le plus grand nombre de réponses détermine l'importance relative accordée par les télétravailleurs à chaque catégorie d'impacts.

Nous nous souviendrons que l'importance accordée par l'ensemble des télétravailleurs à la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » fut légèrement réduite suite à l'expérience du télétravail (Tableau 20). En effet, cette catégorie d'impacts qui était considérée comme étant la plus importante avant l'expérience du télétravail par l'ensemble des répondants est, à l'heure actuelle, considérée comme étant la deuxième plus importante, derrière la catégorie d'impacts « Qualité de vie ». Il n'en demeure pas moins que les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » sont, dans leur ensemble, grandement valorisés par l'ensemble des répondants.

Pour mieux connaître l'ordre d'importance accordé aux dix éléments de chacune des quatre catégories d'impacts, nous avons demandé aux télétravailleurs d'identifier l'élément, pour chaque catégorie d'impacts, considéré comme étant le plus important pour eux, tant avant qu'après l'expérience du télétravail. Tel que l'on peut le constater au Tableau 25, un de ces éléments semble nettement se distinguer des autres. Il s'agit du niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). En effet, indépendamment du type de télétravailleur (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes), environ 40% des répondants le considéraient, et le considèrent encore comme étant l'élément le plus important de cette catégorie d'impacts. L'importance accordée par l'ensemble des répondants au niveau de contrôle sur les horaires de travail (R.T.2) et aux interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail (R.T.9) est nettement moins élevée. En effet, chacun de ces deux éléments a respectivement été considéré comme étant l'élément le plus important (tant avant qu'après l'expérience du télétravail) par 22% et 12% de l'ensemble des répondants.

**Tableau 25. Élément jugé le plus important de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.) - en pourcentage des réponses obtenues**

CODE	IMPACT	TOUS		T PLEIN		T PARTIEL		HOMMES		FEMMES	
		A (1)	C	A	C	A	C	A	C	A	C
R.T.1	Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	41.3%	41.3%	46.4%	53.6%	39.7%	37.2%	44.1%	42.6%	38.5%	41.0%
R.T.2	Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	23.9%	22.0%	21.4%	10.7%	24.4%	25.6%	22.1%	20.6%	25.6%	23.1%
R.T.3	Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	5.5%	6.4%	7.1%	7.1%	5.1%	5.1%	4.4%	2.9%	7.7%	10.3%
R.T.4	La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	0%	1.8%	0%	7.1%	0%	0%	0%	2.9%	0%	0%
R.T.5	La clarté des standards d'évaluation du rendement.	1.8%	0.9%	3.6%	0%	1.3%	1.3%	1.5%	1.5%	2.6%	0%
R.T.6	La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	7.3%	6.4%	7.1%	7.1%	6.4%	6.4%	7.4%	7.4%	5.1%	5.1%
R.T.7	La disponibilité de supports techniques et administratifs.	0.9%	1.8%	3.6%	3.6%	0%	1.3%	0%	2.9%	2.6%	0%
R.T.8	Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail.	2.8%	1.8%	7.1%	0%	1.3%	2.6%	2.9%	2.9%	2.6%	0%
R.T.9	Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail.	11.9%	11.9%	3.6%	7.1%	15.4%	14.1%	14.7%	13.2%	7.7%	10.3%
R.T.10	La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	4.6%	5.5%	0%	3.6%	6.4%	6.4%	2.9%	2.9%	7.7%	10.3%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1 Signification: ( A ): Anticipé, ( C ): Constaté. À titre d'exemple, lors de la décision d'essayer l'« Option TéléTravail », 41.3% des répondants jugeaient que le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1) était l'élément le plus important pour eux. L'élément jugé le plus important par la plus grande proportion de répondants est identifié par un caractère gras.

### 5.3.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail

Tel que nous l'avons déjà mentionné, une échelle de -2 à 2 <sup>(43)</sup> a été utilisée afin de calculer la force moyenne des impacts anticipés et constatés du télétravail sur chacun des 40 éléments étudiés. Pour chaque élément, la répartition des réponses obtenues dans chacun de ces cinq échelons a été présentée en pourcentage du nombre total de réponses fournies pour ce même élément. La moyenne pondérée de ces réponses nous a permis de déterminer la force moyenne de l'impact du télétravail sur chaque élément, ainsi que son sens. La littérature portant sur le sens des impacts du télétravail en fonction du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des télétravailleurs étant limitée, nous n'avons comparé le sens des impacts du télétravail tel que précisé dans la littérature qu'à celui exprimé par l'ensemble des répondants. Nous avons également réalisé, pour chaque élément, des tests-T sur la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail et sur celle de l'impact constaté afin d'identifier, pour chacun des 5 groupes de télétravailleurs (l'ensemble des télétravailleurs, ceux à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) ceux pour lesquels les forces de ces deux types d'impacts diffèrent de manière significative à 95%. Pour les éléments de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail », ces données sont présentées aux Tableaux 26, 27 et 28. Finalement, précisons que pour faciliter l'analyse des éléments regroupés au sein d'une même catégorie d'impacts, nous avons privilégié une présentation organisée selon les résultats de l'ensemble des télétravailleurs.

---

43 Où (-2) correspond à une forte diminution, (-1) correspond à une faible diminution, (0) correspond à une absence d'impact, (1) correspond à une faible augmentation, et (2) correspond à une forte augmentation.

**Tableau 26. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.), ensemble des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	CONSTATE											ANTICIPÉ	CONSTATÉ	T-TEST		
		ANTICIPÉ						CONSTATE									
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	L				A	C
R.T.1	Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	0.9%	3.5%	27.4%	36.3%	31.9%	0.9%	2.7%	25.9%	29.5%	41.1%	+	+	+	0.947	1.071	(4)
R.T.2	Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	1.8%	2.7%	24.8%	41.6%	29.2%	3.6%	6.3%	16.1%	35.7%	38.4%	+	+	+	0.938	0.991	
R.T.3	Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	1.8%	8.1%	66.7%	13.5%	9.9%	1.8%	3.7%	66.1%	11.9%	16.5%	Nd	+	+	0.216	0.376	***
R.T.4	La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	0%	1.8%	84.7%	9.0%	4.5%	0%	1.8%	78.2%	10.0%	10.0%	Nd	+	+	0.162	0.282	***
R.T.5	La clarté des standards d'évaluation du rendement.	0.9%	2.8%	84.4%	9.2%	2.8%	1.9%	8.3%	79.6%	8.3%	1.9%	Nd	+	0	0.101	0.000	
R.T.6	La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	0.9%	11.0%	39.4%	34.9%	13.8%	5.5%	17.4%	30.3%	25.7%	21.1%	-	+	+	0.495	0.394	
R.T.7	La disponibilité de supports techniques et administratifs.	4.8%	17.1%	63.8%	12.4%	1.9%	7.8%	15.7%	58.8%	12.7%	4.9%	-	-	-	-0.105	-0.088	
R.T.8	Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail.	1.9%	5.6%	63.9%	25.9%	2.8%	1.9%	12.1%	60.7%	22.4%	2.8%	+	+	+	0.222	0.121	
R.T.9	Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail.	19.6%	16.1%	46.4%	14.3%	3.6%	21.6%	18.0%	41.4%	13.5%	5.4%	-	-	-	-0.339	-0.369	
R.T.10	La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	1.9%	12.4%	72.4%	8.6%	4.8%	5.8%	17.3%	57.7%	12.5%	6.7%	-	+	-	0.019	-0.029	

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100% déterminé.

2 Sens de l'impact du télétravail, tel que prévu par la littérature pour l'ensemble des télétravailleurs (L), tel qu'anticipé par l'ensemble des répondants (A), tel que constaté par l'ensemble des répondants (C). Nd signifie que le sens de l'impact est non déterminé.

3 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

4 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.



**Tableau 27. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.), selon le pourcentage de temps télétravaillé, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	TEMPS PLEIN												TEMPS PARTIEL												PL	PA		
		ANTICIPÉ						CONSTATE						ANTICIPÉ						CONSTATE									
		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2					
		T. PLEIN		T. PARTIEL		FORCE MOYENNE (2)		T. PLEIN		T. PARTIEL		FORCE MOYENNE (2)		T. PLEIN		T. PARTIEL		FORCE MOYENNE (2)		T. PLEIN		T. PARTIEL		FORCE MOYENNE (2)					
R.T.1	Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	0%	3.6%	17.9%	46.4%	32.1%	0%	0%	14.3%	32.1%	53.6%	1.3%	2.5%	27.8%	34.2%	34.2%	1.3%	3.8%	25.6%	30.8%	38.5%	1.071	1.393	0.929	0.821	0.975	1.013	***	
R.T.2	Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	0%	3.6%	28.6%	39.3%	28.6%	10.7%	7.1%	10.7%	32.1%	39.3%	2.5%	2.5%	21.5%	43.0%	30.4%	1.3%	6.4%	17.9%	34.6%	39.7%	0.929	0.821	0.962	1.051				
R.T.3	Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	3.6%	17.9%	39.3%	21.4%	17.9%	7.1%	0%	39.3%	17.9%	35.7%	1.3%	5.2%	75.3%	10.4%	7.8%	0%	5.3%	76.0%	9.3%	9.3%	0.321	0.750	0.182	0.227	***		***	
R.T.4	La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	0%	0%	85.2%	11.1%	3.7%	0%	0%	77.8%	7.4%	14.8%	0%	1.3%	84.6%	9.0%	5.1%	0%	1.3%	80.5%	9.1%	9.1%	0.185	0.370	0.179	0.260			***	
R.T.5	La clarté des standards d'évaluation du rendement.	0%	3.6%	75.0%	17.9%	3.6%	7.1%	10.7%	67.9%	14.3%	0%	0%	2.7%	88.0%	6.7%	2.7%	0%	5.4%	86.5%	5.4%	2.7%	0.214	-0.107	0.093	0.054				
R.T.6	La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	3.6%	7.1%	46.4%	28.6%	14.3%	7.1%	14.3%	35.7%	14.3%	28.6%	0%	13.3%	34.7%	37.3%	14.7%	5.3%	20.0%	26.7%	29.3%	18.7%	0.429	0.429	0.533	0.360				
R.T.7	La disponibilité de supports techniques et administratifs.	11.5%	7.7%	61.5%	15.4%	3.8%	11.5%	15.4%	50.0%	19.2%	3.8%	2.7%	19.2%	64.4%	12.3%	1.4%	7.1%	17.1%	62.9%	10.0%	2.9%	-0.077	-0.115	-0.096	-0.157				
R.T.8	Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail.	3.6%	3.6%	53.6%	39.3%	0%	7.1%	14.3%	57.1%	21.4%	0%	1.3%	4.0%	68.0%	22.7%	4.0%	0%	12.2%	63.5%	21.6%	2.7%	0.286	-0.071	0.240	0.149	***		***	
R.T.9	Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail.	10.7%	7.1%	53.6%	21.4%	7.1%	21.4%	7.1%	53.6%	7.1%	10.7%	24.1%	17.7%	43.0%	12.7%	2.5%	20.5%	23.1%	38.5%	14.1%	3.8%	0.071	-0.214	-0.481	-0.423				
R.T.10	La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	4.0%	20.0%	56.0%	12.0%	8.0%	12.0%	16.0%	44.0%	16.0%	12.0%	1.3%	10.7%	76.0%	8.0%	4.0%	4.1%	17.6%	60.8%	12.2%	5.4%	0.000	0.000	0.027	-0.027				

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.  
 2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2  
 3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

**Tableau 28. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Réalisation du travail » (R.T.), selon le sexe des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	HOMMES										FEMMES										H	F				
		ANTICIPE					CONSTATE					ANTICIPE					CONSTATE										
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2						
		A		C		FORCE MOYENNE (2)		A		C		FORCE MOYENNE (2)		A		C		FORCE MOYENNE (2)		A				C		FORCE MOYENNE (2)	
R.T.1	Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	0%	4.4%	27.9%	41.2%	26.5%	0%	4.4%	25.0%	36.8%	33.8%	2.5%	0%	22.5%	30.0%	45.0%	2.6%	0%	20.5%	20.5%	56.4%	0.897	1.000	1.150	1.282		
R.T.2	Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	1.5%	4.4%	25.0%	38.2%	30.9%	1.5%	10.3%	16.2%	35.3%	36.8%	2.5%	0%	20.0%	47.5%	30.0%	7.7%	0%	15.4%	30.8%	46.2%	0.926	0.956	1.025	1.077		
R.T.3	Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	1.5%	11.8%	64.7%	13.2%	8.8%	1.5%	4.4%	69.1%	10.3%	14.7%	2.6%	2.6%	68.4%	13.2%	13.2%	2.8%	2.8%	61.1%	13.9%	19.4%	0.162	0.324	0.316	0.444		***
R.T.4	La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	0%	1.5%	88.1%	9.0%	1.5%	0%	1.5%	79.1%	10.4%	9.0%	0%	0%	79.5%	10.3%	10.3%	0%	0%	81.6%	5.3%	13.2%	0.104	0.269	0.308	0.316	***	
R.T.5	La clarté des standards d'évaluation du rendement.	0%	4.5%	81.8%	10.6%	3.0%	3.0%	9.1%	77.3%	7.6%	3.0%	0%	0%	89.5%	7.9%	2.6%	0%	0%	89.2%	8.1%	0%	0.121	-0.015	0.132	0.054		
R.T.6	La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	1.5%	12.1%	33.3%	39.4%	13.6%	6.1%	19.7%	25.8%	30.3%	18.2%	0%	10.5%	44.7%	28.9%	15.8%	5.3%	15.8%	34.2%	18.4%	26.3%	0.515	0.348	0.500	0.447		
R.T.7	La disponibilité de supports techniques et administratifs.	8.1%	19.4%	58.1%	12.9%	1.6%	10.0%	18.3%	55.0%	16.7%	0%	0%	10.5%	73.7%	13.2%	2.6%	5.4%	13.5%	67.6%	5.4%	8.1%	-0.194	-0.217	0.079	-0.027		
R.T.8	Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail.	1.5%	6.1%	65.2%	25.8%	1.5%	1.5%	16.7%	56.1%	24.2%	1.5%	2.6%	0%	63.2%	28.9%	5.3%	2.7%	5.4%	73.0%	16.2%	2.7%	0.197	0.076	0.342	0.108		
R.T.9	Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail.	17.6%	16.2%	45.6%	16.2%	4.4%	20.6%	17.6%	39.7%	14.7%	7.4%	25.0%	15.0%	45.0%	12.5%	2.5%	23.1%	20.5%	46.2%	7.7%	2.6%	-0.265	-0.294	-0.475	-0.538		
R.T.10	La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	1.6%	9.5%	71.45	14.3%	3.2%	3.2%	14.3%	61.9%	12.7%	7.9%	2.7%	18.9%	70.3%	0%	8.1%	11.1%	22.2%	47.2%	13.9%	5.6%	0.079	0.079	-0.081	-0.194		

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

### 5.3.3.1. Différence significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

Les télétravailleurs dans leur ensemble ont su correctement anticiper les impacts du télétravail sur les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail ». D'ailleurs, pour ces derniers, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère de manière significative de celle de l'impact constaté que pour deux des 10 éléments de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail »<sup>(44)</sup>. Il s'agit :

- 1) du niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3);
- 2) du niveau de clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4).

Pour ces deux éléments, il semble que l'impact (sous estimé) du télétravail soit beaucoup plus avantageux que ce à quoi s'attendaient l'ensemble des télétravailleurs.

#### **Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3)**

La littérature sur le télétravail semble indiquer que le niveau de confiance accordé aux télétravailleurs par le supérieur immédiat (R.T.3) n'est pas perçu de la même façon par les télétravailleurs et les supérieurs. D'un côté, il semble que les télétravailleurs aient tendance à ressentir davantage de confiance de leur supérieur par le simple fait qu'on leur accorde l'opportunité de travailler dans un cadre de travail moins contrôlé (Olson, 1983; Misutka, 1992;

---

<sup>44</sup> Le sens de l'impact anticipé du télétravail sur la facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail (R.T.10) diffère du sens de l'impact constaté mais cet écart de perception n'est pas assez important pour être significatif.

Yap & Tng, 1990). De l'autre côté, les superviseurs semblent avoir de la difficulté à faire davantage confiance à leurs subordonnés télétravailleurs. En effet, les superviseurs de télétravailleurs ressentent souvent un sentiment de perte de contrôle (Bongiorno, 1993; CFDT Magazine, 1994; Littlefield, 1995) et ils éprouvent de la difficulté à vérifier si les employés travaillent réellement lorsqu'ils sont à domicile. Ce malaise des superviseurs face à la gestion des télétravailleurs demeure d'ailleurs une barrière très importante au développement du télétravail (Olson, 1985; Christensen, 1988). De manière générale, il semble que les superviseurs soient réticents à accorder davantage de confiance à leur employés télétravailleurs.

Pour leur part, les télétravailleurs de Bell ayant participé à cette recherche ont, dans leur ensemble, anticipé et constaté une légère augmentation du niveau de confiance accordé par leur supérieur immédiat (R.T.3) provenant du télétravail. Ainsi, l'impact du télétravail sur cet élément s'est révélé être un avantage de cette forme d'organisation du travail. Une chose semble donc claire, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche ont perçu davantage de confiance de leur patron à leur égard suite à la réalisation du travail. Ces données viennent ainsi confirmer les conclusions d'Olson (1983), de Yap & Tng (1990), et de Misutka (1992).

Cet avantage du télétravail a d'ailleurs été sous-estimé de manière significative par l'ensemble des télétravailleurs. Toutefois, ce ne sont que les télétravailleurs à temps plein et les femmes qui ont sous-estimé de façon significative l'impact du télétravail sur cet élément. Leurs attentes face à l'impact du télétravail sur le niveau de confiance qui leur est accordé par leur supérieur immédiat (R.T.3) sont d'ailleurs nettement plus élevées que celles des télétravailleurs à temps partiel et des hommes. Précisons que la force de cet impact du télétravail tel que constaté par les

télétravailleurs à temps plein est considérablement plus importante que celle constatée par tout les autres groupes de télétravailleurs. C'est également parmi les télétravailleurs à temps plein que l'on retrouve la plus faible proportion de télétravailleurs ayant anticipé et constaté une absence d'impact du télétravail sur cet élément. Ainsi, il semble que les employés s'étant vu octroyer la possibilité de travailler plus de 3 jours par semaine en dehors des locaux de l'employeur <sup>(45)</sup> ne réalisent pleinement le niveau de confiance associé à une telle décision de l'employeur qu'après l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Un niveau élevé de confiance de la part des gestionnaires de télétravailleurs à temps plein semble donc être présent chez Bell. Il serait toutefois intéressant que dans de futures recherches sur le télétravail, l'on tente d'expliquer pourquoi les femmes semblent ressentir davantage que les hommes une augmentation de la confiance de leurs supérieurs immédiats par le simple fait de se faire offrir la possibilité de réaliser du télétravail. Cet aspect du télétravail non couvert dans la littérature actuelle mérite en effet une analyse plus approfondie.

#### **La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4)**

Lorsqu'un employé effectue du télétravail et qu'il n'est donc plus sous la supervision directe de son supérieur, il est d'autant plus important que ce dernier sache ce à quoi son employeur s'attend de lui en termes de travail à réaliser. D'ailleurs, tel qu'identifié dans la littérature, la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4) constitue un des principaux facteurs

---

45 Définition d'un télétravailleur à temps plein telle que retenue dans le cadre de cette recherche.

de succès d'un programme de télétravail (Christensen, 1990; Misutka, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Côté-O'Hara, 1993). Toutefois, précisons que la littérature n'identifie pas le sens (prévisible ou constaté) de l'impact du télétravail sur cet élément.

Pour leur part, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche, ont dans leur ensemble, anticipé et constaté une légère augmentation de la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4) occasionnée par le télétravail. Bien que la force de l'impact constaté du télétravail sur cet élément soit relativement faible, il n'en demeure pas moins qu'elle fut, en moyenne, sous-estimée de manière significative par l'ensemble des répondants.

Notons que ce sont les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel ainsi que les hommes qui ont le plus mal évalué l'impact du télétravail sur la clarté des objectifs de travail (R.T.4); n'anticipant qu'un très faible impact sur cet élément comparativement à la force de l'impact constaté. Ils ne pensaient donc pas que la délocalisation du travail puisse occasionner une modification de leur connaissance des tâches à réaliser. Précisons toutefois que la différence entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté n'est significative à 95% que pour les télétravailleurs à temps partiel et les hommes télétravailleurs.

À l'inverse, les femmes télétravailleurs semblent avoir eu des attentes plus élevées (et plus réalistes) face à l'augmentation de la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4) découlant de cette forme d'organisation du travail. Il semble donc que les gestionnaires chez Bell aient entrepris les démarches nécessaires afin de s'assurer que soient transmis clairement à l'ensemble des télétravailleurs les objectifs de travail et les tâches à réaliser.

Les observations faites à l'égard de l'impact du télétravail sur la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4) doivent toutefois être mises en contexte. Cet élément de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » est en effet un de ceux qui a reçu la plus forte proportion de réponses exprimant une absence d'impact du télétravail (tant anticipé que constaté), soit plus de 78%. Il est possible que le niveau élevé d'ancienneté des répondants, tant dans le poste actuel (7 ans en moyenne) qu'au sein de l'entreprise (17 ans en moyenne) puisse expliquer cette situation. En effet, lorsqu'un employé maîtrise très bien l'exercice de ses fonctions, il n'a pas de raisons de croire qu'une modification de l'organisation de son travail influence la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4). Il serait toutefois pertinent de vérifier, au cours de recherches futures sur le télétravail, si des résultats similaires peuvent être obtenus en interrogeant des télétravailleurs ayant relativement peu d'ancienneté, tant dans le poste qu'ils occupent, qu'au sein de l'entreprise qui les emploie.

#### 5.3.3.2. Différence non significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

De manière générale, les télétravailleurs dans leur ensemble ont su correctement anticiper le sens et la force des impacts du télétravail pour les éléments compris dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail ». En effet, tel que mentionné dans la section précédente, la perception de l'ensemble des répondants quant à la force de l'impact anticipé du télétravail sur ces éléments ne diffère de manière significative de celle de l'impact constaté que pour deux éléments, soit le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3) ainsi que la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4). Pour les huit autres éléments, l'écart de perception entre l'impact anticipé et constaté n'est pas significatif pour l'ensemble des répondants. Nous verrons

d'ailleurs dans la présente section qu'une fois de plus, les télétravailleurs à temps plein semblent avoir eut davantage de difficulté à anticiper correctement l'impact du télétravail, comparativement aux autres groupes de télétravailleurs.

### **Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1)**

Une importance particulière doit être accordée à l'impact du télétravail sur le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). Premièrement, tel que nous l'avons déjà mentionné précédemment, il s'agit de l'élément de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » qui a été considéré, tant avant qu'après l'expérience du télétravail, comme étant le plus important par tous les groupes de télétravailleurs.

Deuxièmement, il s'agit d'un élément pour lequel les télétravailleurs avaient des attentes très élevées face au télétravail. Pour l'ensemble des répondants, il s'agit d'ailleurs de l'élément de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » pour lequel les attentes étaient les plus élevées. Ces attentes, qui allaient dans le sens de la littérature, ont de plus été confirmées et même légèrement dépassées (mais non de manière significative) suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Ainsi, les télétravailleurs dans leur ensemble ont très légèrement sous estimé (mais non de manière significative) l'augmentation du niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1) occasionnée par la réalisation du télétravail.



Troisièmement, pour l'ensemble des télétravailleurs, il s'agit de l'élément de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » dont la force de l'impact constaté du télétravail est la plus importante (46). Les répondants dans leur ensemble ont donc anticipé et constaté un très gros impact du télétravail sur l'élément de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » qu'ils considèrent le plus important pour eux. Manifestement, ces derniers doivent être très satisfaits de la capacité qu'a cette nouvelle forme d'organisation du travail à augmenter leur niveau de contrôle sur la façon de réaliser leur travail (R.T.1). Cette situation doit d'ailleurs être d'autant plus valorisante pour eux compte tenu du fait que, tel que mentionné précédemment, leurs supérieurs immédiats semblent leur accorder davantage de confiance depuis qu'ils ont pris part à cette forme d'organisation du travail (R.T.3).

Quatrièmement, l'impact du télétravail sur le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1) semble être différent en fonction du pourcentage de temps télétravaillé. Dans un premier temps, notons que les télétravailleurs à temps plein ont été les seuls parmi les cinq groupes de télétravailleurs étudiés à sous-estimer de manière significative la force de l'impact du télétravail sur cet élément. Dans un deuxième temps, la force considérable de l'impact constaté du télétravail sur cet élément (1,393 sur une échelle de -2 à 2), tel qu'observé par les télétravailleurs à temps plein, est parmi les plus élevées de l'ensemble des 40 éléments analysés, toutes catégories de télétravailleurs confondues. Il s'agit donc clairement d'un élément clé pour

---

46 D'ailleurs, parmi l'ensemble des 40 éléments analysés dans le cadre de cette recherche, il fait partie des 4 éléments pour lesquels la force de l'impact constaté du télétravail est la plus importante, après l'efficacité au travail (D.C.9), le niveau de satisfaction personnelle (Q.V.10), et la qualité du travail réalisé (D.C.10).

le groupe des télétravailleurs à temps plein. Rappelons d'ailleurs que pour plus de 53% des télétravailleurs à temps plein, cet élément est considéré suite à l'expérience du télétravail comme étant l'élément le plus important de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail ». Dans un troisième et dernier temps, notons que contrairement aux télétravailleurs à temps plein, l'impact constaté du télétravail sur cet élément pour les télétravailleurs à temps partiel ne semble pas être prépondérant. En effet, ils constatent une force d'impact du télétravail plus importante sur le niveau de contrôle sur leurs horaires de travail (R.T.2).

Pour terminer, notons que le télétravail semble permettre davantage aux femmes qu'aux hommes d'augmenter le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). Ce sont d'ailleurs les femmes qui avaient les attentes les plus fortes à cet égard, toutes catégories de télétravailleurs confondues. Il est possible qu'avant de faire l'expérience du télétravail, les femmes aient ressenti, dans les locaux de l'employeur, proportionnellement moins d'autonomie quant à la façon de réaliser leur travail que les hommes. D'autres recherches empiriques sur le télétravail sont nécessaires afin de pouvoir expliquer pourquoi les femmes télétravailleurs ressentent davantage que les hommes une augmentation du niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail grâce à cette nouvelle forme d'organisation du travail.

### **Le niveau de contrôle sur les horaires de travail (R.T.2)**

L'augmentation du niveau de contrôle sur les horaires de travail (R.T.2) constitue sans contredit le deuxième principal avantage du télétravail parmi les éléments de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail », après l'augmentation du contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). D'ailleurs, pour ces deux éléments, la force d'impact du télétravail tel que rapportée par l'ensemble des télétravailleurs est de niveau comparable. Bien que les télétravailleurs accordent plus d'importance au niveau de contrôle sur la façon de réaliser leur travail (R.T.1), pour plus de 20% de l'ensemble des répondants, le niveau de contrôle sur les horaires de travail (R.T.2) correspond à l'élément le plus important de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » suite à l'expérience du télétravail.

L'impact du télétravail sur le niveau de contrôle des horaires de travail (R.T.2) se distingue toutefois en ce qu'il a correctement été anticipé par chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés <sup>(47)</sup>. De plus, deux particularités doivent être notées.

Premièrement, ce sont les télétravailleurs à temps plein qui ont observé la plus faible augmentation du contrôle sur leurs horaires de travail (R.T.2) causé par le télétravail. D'ailleurs, suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, près de 18% de ces télétravailleurs ont observé une réduction du niveau de contrôle sur les horaires de travail, comparativement à 8% pour les télétravailleurs à temps partiel. Ainsi pour ces individus, contrairement à ce que l'on retrouve dans la littérature, l'expérience de cette forme d'organisation du travail - qui leur offre

---

<sup>47</sup> Pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs, il n'y pas de différence significative entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté.

d'avantage d'autonomie - s'accompagne d'une réduction du contrôle sur leurs horaires de travail. Si l'on se fie aux commentaires exprimés par l'ensemble des répondants, cette situation doit sûrement s'avérer être une source additionnelle de stress. En effet, plus 65% de l'ensemble des individus ayant participé à cette étude affirment qu'il est important de conserver des horaires de travail réguliers lorsqu'on fait du télétravail. Il semble donc qu'une faible proportion de télétravailleurs coure le risque de développer un sentiment de perte de contrôle sur leurs horaires de travail (environ 10% des télétravailleurs), et que ce phénomène soit plus fréquent chez les télétravailleurs à temps plein.

Deuxièmement, tout comme pour de nombreux autres éléments, l'impact du télétravail (tant anticipé que constaté) sur le niveau de contrôle sur les horaires de travail (R.T.2) semble avoir été légèrement plus fort chez les femmes télétravailleurs que chez les hommes. En effet, comme nous avons pu le constater tout au long de cette recherche, les femmes ayant participé à cette étude semblent avoir réagi, pour de nombreux éléments, de manière plus marquée que les hommes aux divers impacts du télétravail.

### **La clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5)**

Durant les périodes de temps aux cours desquelles un télétravailleur effectue des tâches professionnelles en dehors des locaux de son employeur, ce travailleur se retrouve dans une situation où il ne subit plus la supervision directe de son supérieur. Il doit donc gérer lui-même la réalisation de son travail. Pour ce faire, il doit se baser sur les objectifs de travail (R.T.4) ainsi que les standards d'évaluation du rendement (R.T.5) qui lui ont été transmis par l'employeur. Tel que mentionné précédemment, plus de 78% des répondants n'ont anticipé et constaté aucun

impact du télétravail sur la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4). Il semble que cette proportion soit presque identique en ce qui a trait à l'impact du télétravail sur la clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5). Il apparaît donc que l'implantation du télétravail chez Bell n'est pas venu modifier la perception de la clarté des objectifs de travail et des standards d'évaluation du rendement chez les télétravailleurs, du moins pour la très grande majorité d'entre eux.

Néanmoins, pour les quelques 20% de répondants qui ont associé au télétravail une modification de la clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5), il semble qu'en moyenne, ils se soient attendus à une très légère amélioration de la situation. Suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, ils ont toutefois été tout aussi nombreux à constater une augmentation qu'une diminution de la clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5). En effet, la force de l'impact constaté du télétravail sur cet élément s'est révélée être égale à zéro.

Contrairement aux femmes et aux télétravailleurs à temps partiel, les hommes et les télétravailleurs à temps plein ont, en moyenne, constaté une diminution de la clarté des standards d'évaluation du rendement (R.T.5) suite à l'expérience du télétravail. D'ailleurs, dans le groupe des télétravailleurs à temps plein, près de 20% des répondants ont ressenti un impact dans ce sens. Cette observation réitère ainsi l'importance de maintenir une bonne communication entre l'employeur et l'ensemble des télétravailleurs, et de surveiller plus particulièrement celle avec les télétravailleurs à temps plein.

#### **La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6)**

Contrairement à ce que précise la littérature, la crainte d'une inefficacité technique des équipements utilisés à domicile (Yap & Tng, 1990; Bramson, 1991; Betts, 1995; Flynn, 1995; LaPlante, 1995; St-Onge & Lagassé, 1996), entraînant par le fait même des retards aux télétravailleurs, ne semble pas être présente chez la majorité des télétravailleurs ayant participé à cette recherche. En effet, les cinq groupes de télétravailleurs étudiés ont anticipé et constaté une augmentation (de niveau moyen) de la disponibilité et de l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6) grâce au télétravail.

Dans la mesure où les politiques de l'« Option TéléTravail » prévoient l'octroi des équipements requis pour la réalisation du télétravail, les employés de Bell s'attendaient sans doute à obtenir tout ce dont ils ont besoin. De plus, sachant que Bell est un chef de ligne en technologies de télécommunication, les employés ne pouvaient s'attendre qu'à une situation satisfaisante en ce qui a trait au lien électronique entre leur domicile et les bureaux centraux de l'employeur. De manière générale, les attentes élevées de l'ensemble des télétravailleurs à l'égard de la disponibilité et de l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6) semblent avoir été presque totalement satisfaites. D'ailleurs, l'écart entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément ne diffère de manière significative de celle de l'impact constaté chez aucun des cinq groupes de télétravailleurs (soit l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes).

Bien que l'impact du télétravail sur la disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile ait, en moyenne, été perçu de manière positive par l'ensemble des télétravailleurs, il faut noter que plus de 20% d'entre eux ont observé un impact dans le sens inverse. C'est d'ailleurs

parmi les télétravailleurs à temps partiel ainsi que chez les hommes, que l'on retrouve la plus forte proportion d'individus ayant constaté une diminution de l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6) suite à l'expérience du télétravail, soit environ 25%. Cette information est importante en ce qu'elle vient confirmer l'appréciation faite des équipements utilisés à domicile telle que décrite au Chapitre 4. En effet, nous avons noté que 71.3% des répondants ne se considéraient pas pleinement satisfaits de leurs outils de travail au domicile. Peut-être ont-ils été sévères dans l'évaluation de leur satisfaction face à ces outils de travail ? L'on peut toutefois supposer que les télétravailleurs sont, dans l'ensemble, satisfaits des équipements utilisés à domicile (R.T.6) mais qu'ils souhaiteraient avoir accès à davantage d'équipements. Bien entendu, le fait que ces télétravailleurs soient à l'emploi d'une entreprise spécialisée en télécommunications prédispose ces derniers à entretenir des attentes élevées et à accorder une importance particulière aux aspects techniques et technologiques du télétravail.

#### **La disponibilité de supports techniques et administratifs (R.T.7)**

Le sens de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur la disponibilité des supports techniques et administratifs (R.T.7), tel que perçu par l'ensemble des télétravailleurs, semble correspondre à celui identifié dans la littérature. Bien qu'il soit parmi les plus faibles de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail », l'impact du télétravail sur cet élément est, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs, négatif. Il semble donc que les télétravailleurs s'attendaient à pouvoir utiliser au domicile des équipements plus efficaces qu'au bureau (R.T.6) tout en anticipant être livrés à eux même lors de problèmes techniques ou administratifs (R.T.7).

Pour cet élément, il ne semble pas que la fréquence d'utilisation du télétravail soit une variable qui influence la perception de l'impact anticipé et constaté du télétravail. En effet, les télétravailleurs à temps plein et à temps partiel semblent avoir perçu un impact du télétravail très similaire sur la disponibilité des supports techniques et administratifs (R.T.7). Par contre, les hommes et les femmes semblent ressentir des impacts fort différents. Dans un premier temps, les hommes ont anticipé et constaté une réduction de la disponibilité des supports techniques et administratifs causée par le télétravail (R.T.7) nettement plus prononcée que tout autre groupe de télétravailleurs. Dans un deuxième temps, c'est au sein du groupe des femmes télétravailleurs que l'on retrouve la plus grande proportion d'individus qui n'ont anticipé et constaté aucun impact du télétravail sur la disponibilité des supports techniques et administratifs (R.T.7). Il serait intéressant que de futures recherches sur le télétravail tentent d'expliquer pourquoi l'on retrouve un impact du télétravail si différent sur le niveau de disponibilité de supports techniques et administratifs (R.T.7) en fonction du sexe des télétravailleurs. Le lien entre le niveau d'utilisation de ce type de support dans les locaux de l'employeur avant l'expérience de cette forme d'organisation du travail et la force de l'impact du télétravail sur cet élément représente peut-être une piste de départ pour de telles recherches futures.

### **Le nombre d'interruptions non professionnelles et familiales (R.T.8)**

Tel que mentionné dans la littérature, le télétravail est généralement associé à une augmentation du nombre d'interruptions non professionnelles et familiales (R.T.8) (Olson, 1983; Bramson, 1991; Conference Board, 1994; Nilles, 1994). Les télétravailleurs dans leur ensemble n'ont d'ailleurs pas eut de difficulté à anticiper un tel impact, bien qu'ils l'aient légèrement sur-estimé



mais non de manière significative. Il est intéressant de noter que pour l'ensemble des répondants, l'impact du télétravail sur le nombre d'interruptions non professionnelles et familiales (R.T.8) apparaît être moins fort que ne laissait entrevoir la littérature. En effet, cet élément fait partie de ceux qui ont subi les plus faibles impacts du télétravail parmi l'ensemble des 40 éléments analysés dans le cadre de cette recherche. Cette situation s'explique bien sûr en partie par le fait que 66.7% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche sont généralement seuls au domicile lorsqu'ils télétravaillent.

Les télétravailleurs à temps plein ainsi que les hommes télétravailleurs semblent partager la même perception de l'impact du télétravail sur les interruptions professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail (R.T.8). En effet, bien qu'ils aient anticipé sensiblement le même impact du télétravail sur cet élément que les trois autres groupes de télétravailleurs (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps partiel et les femmes), ils semblent néanmoins avoir observé un impact quasi nul de cette forme d'organisation sur cet élément. Pour les télétravailleurs à temps plein, la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté sur cet élément est d'ailleurs significative à 95%. Les télétravailleurs à temps plein et les hommes télétravailleurs apparaissent donc être nettement moins affectés par des interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du télétravail (R.T.8) que les femmes et les télétravailleurs à temps partiel.

### **Le nombre d'interruptions professionnelles (R.T.9)**

L'ampleur de la réduction anticipée et constatée du nombre d'interruptions professionnelles grâce au télétravail (R.T.9), telle qu'identifiée par l'ensemble des télétravailleurs, nous indique qu'il s'agit d'un des 5 principaux avantages de cette forme d'organisation du travail parmi les éléments de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail ». D'ailleurs, près de 12% d'entre eux considèrent qu'il s'agit même de l'élément le plus important pour eux dans cette même catégorie d'impacts. Le sens et la force de l'impact du télétravail sur cet élément ont correctement été anticipés par l'ensemble des répondants et le sens de l'impact correspond à ce que l'on retrouve dans la littérature. En terme de force de l'impact constaté du télétravail, cet élément semble avoir été autant affecté par cette forme d'organisation du travail que le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3) ou l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6). De manière générale, pour l'ensemble des télétravailleurs, la réduction du nombre d'interruptions professionnelles (R.T.9) semble donc plus que compenser l'augmentation du nombre d'interruptions non professionnelles (R.T.8). Somme toute, le domicile leur apparaît comme un environnement plus propice à la réalisation de leur travail que les locaux de l'employeur.

Il semble que le pourcentage de temps télétravaillé ainsi que le sexe des répondants ait une certaine influence sur la perception des impacts anticipés et constatés du télétravail sur les interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail à domicile (R.T.9). Dans un premier temps, notons que les télétravailleurs à temps plein ont été les seuls à ne pas anticiper une diminution de ce type d'interruptions. En effet, bien que la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément soit presque nulle, il est important de noter que près de 28.5% des

télétravailleurs à temps plein anticipaient une augmentation du nombre d'interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail à domicile (R.T.9). Ils s'attendaient sans doute à ce que leurs superviseurs « vérifient » constamment s'ils étaient effectivement en train de travailler au domicile. Rappelons d'ailleurs que les télétravailleurs à temps plein avaient fortement sous-estimé le niveau de confiance que leur accorde leur supérieur immédiat (R.T.3), et ce, de manière significative. Suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, les télétravailleurs à temps plein ont constaté que le télétravail entraînait plutôt une réduction de ce type d'interruptions. La force de cet impact constaté est néanmoins deux fois moins importante que celui perçu par les télétravailleurs à temps partiel. On peut donc en conclure que les télétravailleurs à temps partiel sont beaucoup moins souvent et fréquemment contactés chez eux durant leurs journées de télétravail que les télétravailleurs à temps plein.

Dans un deuxième temps, il semble que les femmes aient anticipé et constaté une réduction du nombre d'interruptions professionnelles grâce au télétravail (R.T.9) beaucoup plus prononcée que les hommes. Il est possible que ces dernières aient tendance à davantage être dérangées dans les locaux de leur employeur, par des collègues ou supérieurs, que leurs homologues masculins. Il serait intéressant que de futures recherches sur le télétravail tentent de quantifier l'impact de la réduction des interruptions professionnelles lors de la réalisation du télétravail à domicile (R.T.9) sur le travail d'un télétravailleur, tant en terme de qualité, de quantité que d'efficacité.

### **La facilité à travailler au bureau (R.T.10)**

La réalisation de télétravail à domicile est généralement caractérisée par une réduction du nombre d'interruptions d'ordre professionnel (R.T.9) (Hamilton, 1987; Di Martino & Wirth, 1990), par une hausse du niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1) (Christensen, 1990) et sur ses horaires de travail (R.T.2) ainsi qu'un sentiment de bien-être provenant du calme que procure le domicile (AFPC, 1993). Pour ces raisons, nous aurions pu nous attendre à ce que les télétravailleurs anticipent certaines difficultés à travailler dans les locaux de l'employeur, soit dans un environnement moins calme et plus contrôlé que le domicile. Il semble toutefois que contrairement à ce que laisse sous-entendre la littérature, les télétravailleurs dans leur ensemble ont anticipé une très légère augmentation de la facilité à travailler dans les locaux de l'employeur (R.T.10). Il faut toutefois situer cette observation dans le contexte qui lui est propre. Dans un premier temps, plus de 72% de l'ensemble des répondants n'ont anticipé aucun impact du télétravail sur cet élément. Ainsi, seule une minorité d'individus (moins de 15%) s'attendaient à ce que le télétravail rende plus facile la réalisation du travail dans les locaux de l'employeur. Dans un deuxième temps, l'ampleur de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément s'avère être quasi nul. En effet, il semble que les télétravailleurs soient aussi nombreux à anticiper davantage de facilité à travailler dans les locaux de l'employeur qu'à anticiper l'impact inverse.

Suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, les cinq groupes de télétravailleurs ont constaté que cette forme d'organisation du travail avait tendance à rendre plus difficile la réalisation du travail dans les locaux de l'employeur (R.T.10). Il est toutefois essentiel de préciser que la force de cet impact constaté est pour l'ensemble des répondants excessivement

faible, dû au fait que le sens de l'impact du télétravail sur la facilité à travailler dans les locaux de l'employeur (R.T.10) varie énormément d'un individu à un autre.

Pour conclure, notons qu'une fois encore, ce sont les femmes télétravailleurs qui ont ressenti le plus gros impact du télétravail sur cet élément. Elles semblent en effet éprouver plus que tout autre groupe de télétravailleur, beaucoup moins de facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où elles n'effectuent pas de télétravail.

#### 5.3.4. Synthèse

L'analyse des impacts du télétravail sur les divers éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » a permis de démontrer que, dans l'ensemble, les télétravailleurs savaient à quoi s'attendre de cette nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, pour l'ensemble des télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère de manière significative de celle de l'impact constaté que pour 2 des 10 éléments regroupés dans cette catégorie d'impacts. Quelques particularités doivent néanmoins être soulignées.

Premièrement, les télétravailleurs dans leur ensemble ont été en mesure d'anticiper correctement les éléments les plus fortement affectés par cette forme d'organisation du travail. En effet, les deux seuls éléments de la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » pour lesquels l'impact du télétravail n'a pas correctement été anticipé par l'ensemble des répondants, et ce, de manière significative n'ont été que relativement peu affectés par cette forme d'organisation du travail. Il s'agit de l'augmentation du niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3) et de l'augmentation de la clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser (R.T.4). Il faut toutefois

préciser à cet effet que les télétravailleurs à temps plein semblent se distinguer des autres télétravailleurs. En effet, ils ont été les seuls à sous estimer de manière significative la force d'un des principaux avantages du télétravail dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail », soit l'augmentation du contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1). De plus, il faut préciser qu'en général, les télétravailleurs à temps plein ressentent des impacts du télétravail plus forts que les autres groupes de télétravailleurs.

Deuxièmement, il semble que les désavantages du télétravail compris dans la catégorie d'impacts « Réalisation du travail » soient relativement peu importants. En effet, l'expérience du télétravail ne semble pas être associée à une forte réduction de la disponibilité des supports techniques ou administratifs (R.T.7) ou à une grande augmentation des interruptions non professionnelles et familiales (R.T.8). De plus, l'impact de cette forme d'organisation du travail sur la difficulté à travailler au bureau durant les journées où l'on n'effectue pas de télétravail (R.T.10) s'avère être presque nul. Finalement, contrairement à ce que prévoit la littérature, le télétravail semble avoir amélioré la disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile (R.T.6).

Troisièmement, il semble que les femmes télétravailleurs aient, de manière générale, entretenu des attentes plus élevées et constaté des impacts du télétravail plus forts que leurs homologues masculins, et ce, tant pour les avantages que les désavantages associés à cette forme d'organisation du travail. Toutefois, tel que nous l'avons mentionné au cours du chapitre précédent, les femmes semblent être plus satisfaites du télétravail que les hommes. Ainsi, la question reste à savoir si les femmes ont été plus satisfaites du télétravail parce que cette forme d'organisation du travail affecte davantage et avec plus de force de très nombreux aspects de leur

vie, ou si leur niveau élevé de satisfaction générale envers cette forme d'organisation du travail aurait quelque peu teinté leur perception des divers impacts du télétravail. Il serait important que de futures recherches sur cette forme d'organisation du travail tentent d'analyser plus spécifiquement comment les femmes perçoivent, anticipent et vivent les divers impacts du télétravail.

## **5.4. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « COÛTS ET ÉCONOMIES »**

### **5.4.1. Présentation des divers coûts et économies**

La réalisation du télétravail, tant à temps plein qu'à temps partiel, peut avoir une certaine incidence sur une série de dépenses généralement assumées par le travailleur. Ces divers impacts d'ordres financier identifiés dans la littérature, peuvent être regroupés en trois catégories. Premièrement, il y a les dépenses indirectes reliées à la réalisation d'un travail <sup>(48)</sup>, qui peuvent parfois, grâce au télétravail, être réduites. L'on fait ici référence aux dépenses de transport (C.E.1), de nourriture (C.E.2), d'habillement (C.E.3) et de garderie (C.E.9). Deuxièmement, une série de dépenses directes liées au télétravail, qu'un employé n'aurait pas dans une forme d'organisation du travail traditionnelle, peuvent subir des pressions à la hausse. Il s'agit des dépenses en équipements informatiques et fournitures de bureau (C.E.4), en chauffage, électricité et installations téléphoniques (C.E.5), en aménagement d'une aire de travail (C.E.6) et en assurances-habitation (C.E.8). Finalement, certaines économies directes du télétravail, généralement non disponibles aux employés utilisant une forme d'organisation du travail traditionnelle, peuvent se manifester. En effet, certains télétravailleurs peuvent être éligibles à des déductions fiscales pour le maintien d'un bureau au domicile (C.E.8), tandis que d'autres pourraient choisir de déménager vers des régions plus éloignées des centres urbains afin de bénéficier de taxes résidentielles moins élevées (C.E.10). Dans le cadre de cette recherche, ces

---

48 Que l'employé assume déjà.



dix éléments ont donc été regroupés au sein d'une même catégorie d'impacts nommée « Coûts / Économies ».

#### **5.4.2. Ordre d'importance des divers coûts et économie**

Tel que mentionné précédemment, pour connaître l'ordre d'importance accordée aux dix éléments regroupés dans chacune des quatre catégories d'impacts, nous avons demandé aux télétravailleurs d'identifier, pour chaque catégorie d'impacts, l'élément considéré comme étant le plus important pour eux, tant avant qu'après l'expérience du télétravail. Le Tableau 29 présente les réponses des télétravailleurs en ce qui a trait à l'identification de l'élément de la catégorie d'impacts « Coûts / Économies » considéré comme étant le plus important, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs.

Parmi les dix éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Coûts / Économies », les dépenses personnelles de transport (C.E.1) ont, de loin, été considérées comme étant l'élément le plus important, tant avant qu'après l'expérience du télétravail, par tous les groupes de télétravailleurs. L'on note toutefois que suite à l'expérience du télétravail, cet élément semble être jugé légèrement moins important par les répondants, et ce, indépendamment du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des répondants. D'ailleurs, tel que nous le verrons ultérieurement, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément diffère de façon significative de celle de l'impact constaté pour l'ensemble des répondants.

**Tableau 29. Élément jugé le plus important de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.) en pourcentage des réponses obtenues**

CODE	IMPACT	TOUS		T PLEIN		T PARTIEL		HOMMES		FEMMES	
		A (1)	C	A	C	A	C	A	C	A	C
C.E.1	Les dépenses personnelles de transport.	58.7%	49.5%	64.3%	46.4%	55.1%	50.0%	61.8%	55.9%	51.3%	38.5%
C.E.2	Les dépenses personnelles de nourriture.	16.5%	22.9%	14.3%	25.0%	17.9%	21.8%	13.2%	16.2%	23.1%	33.3%
C.E.3	Les dépenses personnelles d'habillement.	4.6%	6.4%	3.6%	3.6%	5.1%	7.7%	2.9%	4.4%	7.7%	10.3%
C.E.4	Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	9.2%	6.4%	0%	0%	12.8%	9.0%	11.8%	8.8%	5.1%	2.6%
C.E.5	Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	1.8%	0.9%	0%	0%	2.6%	1.3%	2.9%	1.5%	0%	0%
C.E.6	Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	1.8%	3.7%	3.6%	3.6%	1.3%	3.8%	2.9%	4.4%	0%	2.6%
C.E.7	Les assurances personnelles d'habitation.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C.E.8	Les déductions fiscales des frais d'habitation.	3.7%	6.4% <sup>5</sup>	10.7%	17.9%	1.3%	2.6%	2.9%	7.4%	5.1%	5.1%
C.E.9	Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	3.7%	2.8%	3.6%	0%	3.8%	3.8%	1.5%	1.5%	7.7%	5.1%
C.E.10	Les taxes liées au zonage résidentiel.	0%	0.9%	0%	3.6%	0%	0%	0%	0%	0%	2.6%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1 Signification: ( A ): Anticipé, ( C ): Constaté. À titre d'exemple, lors de la décision d'essayer l'« Option TéléTravail », 58.7% des répondants jugeaient que les dépenses personnelles de transport (C.E.1) représentaient l'élément le plus important pour eux. L'élément jugé le plus important par la plus grande proportion de répondants est identifié par un caractère gras.

Bien qu'elles soient considérées comme étant nettement moins importantes que les dépenses de transport (C.E.1), les dépenses de nourriture (C.E.2) semblent être passablement valorisées par l'ensemble des télétravailleurs et plus particulièrement par les femmes et les télétravailleurs à temps plein. Chose intéressante, l'intérêt que les télétravailleurs (de chacun des cinq groupes étudiés) accordent aux dépenses de nourriture (C.E.2) a augmenté suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail.

Pour conclure, notons que l'importance accordée par l'ensemble des télétravailleurs aux 8 autres éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Coûts / Économie » était et demeure dans l'ensemble relativement faible.

#### **5.4.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail**

Tel que précisé antérieurement, une échelle de -2 à 2 <sup>(49)</sup> fut utilisée pour mesurer de manière quantitative la force moyenne des impacts anticipés et constatés du télétravail sur chacun des éléments étudiés. Pour chaque élément, la distribution des réponses obtenues dans chacun de ces cinq échelons a été présentée en pourcentage du nombre total de réponses fournies pour ce même élément. Le calcul de la moyenne pondérée de ces réponses nous a permis de déterminer la force moyenne de l'impact du télétravail sur chaque élément, ainsi que son sens. Pour la plupart des éléments étudiés dans cette recherche, la littérature ne précise pas le sens de l'impact du

---

<sup>49</sup> Où (-2) correspond à une forte diminution, (-1) correspond à une faible diminution, (0) correspond à une absence d'impact, (1) correspond à une faible augmentation, et (2) correspond à une forte augmentation.

télétravail en fonction du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des répondants. Pour cette raison, nous n'avons comparé le sens des impacts du télétravail tel que précisé dans la littérature qu'à celui exprimé par l'ensemble des répondants. Afin d'évaluer si les impacts du télétravail avaient correctement été anticipés par les télétravailleurs dans chacun des cinq groupes de télétravailleurs, nous avons pour chacun des 40 éléments étudiés, procédé au calcul de tests-T sur la force moyenne de l'impact anticipé et sur celle de l'impact constaté. Ces tests statistiques nous ont permis d'identifier les éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé diffère de manière significative à 95% de la force de l'impact constaté. L'on retrouve aux Tableaux 30 à 32 l'ensemble de ces données pour les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Coûts / Économie ». Notons finalement que pour simplifier l'analyse des éléments regroupés au sein d'une même catégorie d'impacts, nous avons opté pour une présentation organisée selon les résultats de l'ensemble des télétravailleurs.

#### 5.4.3.1. Différence significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

De manière générale, l'impact du télétravail sur les éléments de la catégorie d'impacts « Coûts / Économies » a été un peu moins bien anticipé que celui sur les éléments des deux catégories d'impacts déjà analysées, soit la « Qualité de vie » et la « Réalisation du travail ». En effet, pour l'ensemble des répondants, la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté pour 3 des 10 éléments de la catégorie d'impacts « Coûts / Économies », alors que cette situation ne s'est produite que pour 2 des éléments des catégories d'impacts « Qualité de vie » et « Réalisation du travail ». Ces trois éléments sont :

**Tableau 30. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.), ensemble des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	ANTICIPÉ											CONSTATÉ					L	A	C	ANTICIPÉ FORCE MOYENNE (2)	CONSTATÉ FORCE MOYENNE (2)	T-TEST (4)
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	SENS (2)											
C.E.1	Les dépenses personnelles de transport.	29.5%	47.3%	18.8%	3.6%	0.9%	23.6%	50.0%	20.9%	3.6%	1.8%	-	-	-	-	-	-	-	-1.009	-0.900	***		
C.E.2	Les dépenses personnelles de nourriture.	34.2%	44.1%	18.0%	2.7%	0.9%	35.2%	41.7%	18.5%	0.9%	3.7%	-	-	-	-	-	-	-	-1.081	-1.037			
C.E.3	Les dépenses personnelles d'habillement.	16.4%	33.6%	48.2%	0.9%	0.9%	15.7%	30.6%	50.9%	0.9%	1.9%	-	-	-	-	-	-	-	-0.636	-0.574			
C.E.4	Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	4.7%	3.8%	72.6%	13.2%	5.7%	2.9%	6.7%	62.5%	17.3%	10.6%	+	+	+	+	+	+	+	0.113	0.260	***		
C.E.5	Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	0%	0%	68.8%	29.4%	1.8%	0%	0.9%	62.3%	31.1%	5.7%	+	+	+	+	+	+	+	0.330	0.415	***		
C.E.6	Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	0%	1.9%	62.5%	29.8%	5.8%	1.0%	1.0%	58.4%	29.7%	9.9%	+	+	+	+	+	+	+	0.394	0.465			
C.E.7	Les assurances personnelles d'habitation.	0%	0%	89.1%	8.9%	2.0%	1.0%	1.0%	89.7%	6.2%	2.1%	+	+	+	+	+	+	+	0.129	0.072			
C.E.8	Les déductions fiscales des frais d'habitation.	1.1%	6.9%	79.3%	11.5%	1.1%	0%	3.9%	85.5%	9.2%	1.3%	+	+	+	+	+	+	+	0.046	0.079			
C.E.9	Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	1.3%	2.6%	94.7%	1.3%	0%	1.4%	2.8%	91.5%	2.8%	1.4%	-	-	-	-	-	-	-	-0.039	0.000			
C.E.10	Les taxes liées au zonage résidentiel.	0%	0%	97.3%	0%	2.7%	0%	0%	98.6%	1.4%	0%	-	+	+	+	+	+	+	0.053	0.014			

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.  
 2 Sens de l'impact du télétravail, tel que prévu par la littérature pour l'ensemble des télétravailleurs ( L ), tel qu'anticipé par l'ensemble des répondants ( A ), tel que constaté par l'ensemble des répondants ( C ). Nd signifie que le sens de l'impact est non déterminé.

3 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

4 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

**Tableau 31. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.), selon le pourcentage de temps télétravaillé, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODÉ	IMPACT	TEMPS PLEIN										TEMPS PARTIEL										PL	PA				
		ANTICIPE					CONSTATE					ANTICIPE					CONSTATE										
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2						
C.E.1	Les dépenses personnelles de transport.	39.3%	50.0%	0%	10.7%	0%	32.1%	53.6%	7.1%	7.1%	0%	23.4%	48.1%	26.0%	1.3%	1.3%	18.4%	50.0%	26.3%	2.6%	2.6%	-1.179	-1.107	-0.909	-0.789		
C.E.2	Les dépenses personnelles de nourriture.	56.7%	22.2%	7.4%	3.7%	0%	56.7%	22.2%	7.4%	3.7%	0%	23.1%	52.6%	20.5%	2.6%	1.3%	25.0%	48.7%	21.1%	0%	5.3%	-1.519	-1.519	-0.936	-0.882		
C.E.3	Les dépenses personnelles d'habillement.	29.6%	33.3%	37.0%	0%	0%	29.6%	44.4%	25.9%	0%	0%	11.8%	34.2%	51.3%	1.3%	1.3%	9.3%	26.7%	60.0%	1.3%	2.7%	-0.926	-1.037	-0.539	-0.387		***
C.E.4	Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	0%	0%	83.3%	16.7%	0%	0%	4.2%	70.8%	20.8%	4.2%	6.7%	4.0%	68.0%	13.3%	8.0%	4.1%	6.8%	58.1%	17.6%	13.5%	0.167	0.250	0.120	0.297		***
C.E.5	Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	0%	0%	48.0%	52.0%	0%	0%	4.0%	36.0%	40.0%	20.0%	0%	0%	75.3%	22.1%	2.6%	0%	0%	70.7%	28.0%	1.3%	0.520	0.760	0.273	0.307		***
C.E.6	Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	0%	3.7%	48.1%	40.7%	7.4%	0%	3.7%	44.4%	44.4%	7.4%	0%	1.4%	70.4%	23.9%	4.2%	1.4%	0%	65.2%	23.2%	10.1%	0.519	0.556	0.310	0.406		
C.E.7	Les assurances personnelles d'habitation.	0%	0%	88.9%	11.1%	0%	0%	0%	92.6%	7.4%	0%	0%	0%	89.6%	7.5%	3.0%	0%	1.6%	90.6%	6.3%	1.6%	0.111	0.074	0.134	0.078		
C.E.8	Les déductions fiscales des frais d'habitation.	4.2%	12.5%	58.3%	25.0%	0%	0%	5.3%	52.6%	36.8%	5.3%	0%	5.2%	87.9%	5.2%	1.7%	0%	3.6%	96.4%	0%	0%	0.042	0.421	0.034	-0.036		***
C.E.9	Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	2.0%	3.9%	92.2%	2.0%	0%	2.1%	4.2%	87.5%	4.2%	2.1%	0.000	0.000	-0.059	0.000		
C.E.10	Les taxes liées au zonage résidentiel.	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	96.2%	0%	3.8%	0%	0%	98.0%	2.0%	0%	0.000	0.000	0.077	0.020		

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

**Tableau 32. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Coûts / Économies » (C.E.), selon le sexe des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2<sup>(1)</sup>.**

CODE	IMPACT	HOMMES										FEMMES										H	F				
		ANTICIPE					CONSTATE					ANTICIPE					CONSTATE										
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2						
		FORCE MOYENNE (2)																									
C.E.1	Les dépenses personnelles de transport.	31.8%	43.9%	18.2%	6.1%	0%	28.8%	40.9%	22.7%	6.1%	1.5%	22.5%	55.0%	20.0%	0%	2.5%	12.8%	66.7%	17.9%	0%	2.6%	-1.015	-0.894	-0.950	-0.872		
C.E.2	Les dépenses personnelles de nourriture.	36.4%	37.9%	21.2%	3.0%	1.5%	36.9%	35.4%	21.5%	1.5%	4.6%	32.5%	55.0%	10.0%	2.5%	0%	31.7%	51.2%	9.8%	0%	2.4%	-1.045	-0.985	-1.175	-1.154		
C.E.3	Les dépenses personnelles d'habillement.	12.3%	33.8%	52.3%	0%	1.5%	12.3%	27.7%	56.9%	1.5%	1.5%	23.1%	33.3%	41.0%	2.6%	0%	18.4%	39.5%	39.5%	0%	2.6%	-0.554	-0.477	-0.769	-0.711		
C.E.4	Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	4.8%	3.2%	66.7%	19.0%	6.3%	4.8%	3.2%	54.0%	23.8%	14.3%	5.4%	2.7%	81.1%	5.4%	5.4%	0%	11.1%	75.0%	8.3%	5.6%	0.190	0.397	0.027	0.083	***	
C.E.5	Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	0%	0%	67.2%	32.8%	0%	0%	1.6%	60.3%	34.9%	3.2%	0%	0%	69.2%	25.6%	5.1%	0%	0%	65.8%	23.7%	10.5%	0.328	0.397	0.359	0.447		***
C.E.6	Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	0%	1.6%	61.9%	33.3%	3.2%	1.6%	0%	58.1%	32.3%	8.1%	0%	2.8%	66.7%	22.2%	8.3%	0%	2.9%	60.0%	25.7%	11.4%	0.381	0.452	0.361	0.457		
C.E.7	Les assurances personnelles d'habitation.	0%	0%	91.7%	8.3%	0%	0%	1.7%	93.1%	5.2%	0%	0%	0%	85.7%	8.6%	5.7%	0%	0%	88.2%	8.8%	2.9%	0.083	0.034	0.200	0.147		
C.E.8	Les déductions fiscales des frais d'habitation.	0%	7.4%	81.5%	11.1%	0%	0%	6.0%	80.0%	12.0%	2.0%	3.4%	6.9%	72.4%	13.8%	3.4%	0%	0%	95.8%	4.2%	0%	0.037	0.100	0.069	0.042		
C.E.9	Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	97.7%	2.3%	0%	4.0%	8.0%	84.0%	4.0%	0%	4.0%	8.0%	80.0%	4.0%	4.0%	0.000	0.023	-0.120	-0.040		
C.E.10	Les taxes liées au zonage résidentiel.	0%	0%	97.9%	0%	2.1%	0%	0%	97.9%	2.1%	0%	0%	0%	95.8%	0%	4.2%	0%	0%	100%	0%	0%	0.042	0.021	0.083	0.000		

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

- 1) les dépenses de transport (C.E.1);
- 2) les dépenses personnelles en équipements informatiques et fournitures de bureau (C.E.4);
- 3) les dépenses en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.5).

Pour chacun de ces trois éléments, la différence significative entre la perception de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté provient non pas du sens de l'impact mais bien de sa force, le premier de ces 3 éléments ayant été sur estimé tandis que les deux derniers semblent avoir été sous estimés par l'ensemble des répondants. Précisons d'ailleurs que le sens de l'impact anticipé correspond à celui de l'impact constaté pour 9 des 10 éléments compris de la catégorie d'impacts « Coûts / Économie ». Seul le sens de l'impact anticipé du télétravail sur les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge (C.E.9) diffère de celui de l'impact constaté. À cet effet, notons que pour cet élément, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté car dans les deux cas, l'impact du télétravail sur cet élément est négligeable.

### **Les dépenses de transport (C.E.1)**

Tel que mentionné précédemment, la réduction des dépenses de transport (C.E.1) est demeurée, même après l'expérience du télétravail, l'élément de la catégorie d'impacts « Coûts / Économies » jugé le plus important pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs. Cet avantage du télétravail, dont le sens de l'impact correspond à celui de la littérature, a toutefois été sur estimé par l'ensemble des répondants, et ce, de manière significative.



Le fait que l'impact du télétravail sur les dépenses de transport (C.E.1) ait été sur estimé de manière significative par l'ensemble des répondants est d'autant plus important dans l'analyse de cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'il s'agit d'un des éléments fondamentaux du télétravail : soit la substitution totale ou partielle des déplacements des employés par l'utilisation probable de technologies d'informations. Il est possible que les télétravailleurs, bien que réduisant la fréquence des trajets entre leur domicile et les bureaux centraux de l'employeur, augmentent parallèlement le nombre de déplacements associés à des obligations familiales (épicerie, visite chez le médecin, etc.). Dans un tel cas, la réalisation du télétravail pourrait éventuellement entraîner une réduction du nombre de déplacements de longue durée vers les centres-ville et une augmentation du nombre de trajets de courte durée dans les périphéries des quartiers résidentiels. De futures études s'intéresseront sûrement aux habitudes de transport des télétravailleurs, puisque ces dernières auront des implications importantes tant en termes de consommation d'énergie, d'usure des routes qu'en termes de détermination de l'emplacement optimal d'un commerce servant une telle clientèle.

Une précision doit être apportée quant à l'interprétation des résultats des tests-T effectués sur la force de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté sur cet élément pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs. Comme nous venons de le mentionner, pour l'ensemble des répondants, la force de l'impact anticipé du télétravail sur les dépenses personnelles de transport (C.E.1) diffère de manière significative de celle de l'impact constaté. Toutefois, à la lumière des Tableaux 31 et 32, il semble que les télétravailleurs à temps plein, les télétravailleurs à temps partiel, les hommes et les femmes aient tous sous estimé la force de l'impact du télétravail sur les dépenses de transport (C.E.1), mais que pour aucun de ces quatre groupes la force de l'impact

anticipé du télétravail sur cet élément n'est différente de manière significative à 95% de celle de l'impact constaté. Cette situation qui peut paraître étrange s'explique par le fait que la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté n'est significative qu'à 90% pour les télétravailleurs à temps partiel et à 85% pour les hommes (et par conséquent non identifiée aux Tableaux 31 et 32).

#### **Les dépenses en équipements et fournitures de bureau (C.E.4)**

La réalisation du télétravail à domicile nécessite généralement un minimum d'équipements informatiques et de fournitures de bureau. Tel que mentionné au chapitre précédent, 97.3% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche ont recours à l'informatique pour réaliser leurs tâches professionnelles à domicile. Toutefois, plus de 70% d'entre eux ne sont pas pleinement satisfaits de ces installations. Cette insatisfaction permet sans doute d'expliquer en partie le fait que pour l'ensemble des répondants la force de l'impact du télétravail sur l'augmentation des dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau (C.E.4) soit significativement moins élevée que celle de l'impact constaté sur cet élément. En effet, l'on peut supposer que les télétravailleurs encourent des dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau (C.E.4) dans le but de rendre leur aire de travail plus agréable et plus productive. Le sens de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur cet élément est le même que celui de la littérature. Ainsi, l'augmentation des dépenses en équipements ou fournitures de bureau (C.E.4) constitue un des désavantages du télétravail.

Il est intéressant de constater que pour le groupe des télétravailleurs à temps partiel et celui des hommes télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément diffère de

manière significative de celle de l'impact constaté. Les hommes semblent d'ailleurs avoir constaté un impact du télétravail beaucoup plus fort que tous les autres groupes de télétravailleurs pour cet élément. Il semble donc que ces deux groupes de télétravailleurs (soit les télétravailleurs à temps plein et les hommes) aient eu davantage de difficulté à anticiper l'augmentation de telles dépenses que les télétravailleurs à temps partiel et les femmes télétravailleurs. Notons d'ailleurs que pour les femmes, l'impact anticipé et constaté du télétravail sur les dépenses en équipements informatiques ou fournitures de bureau (C.E.3) est excessivement faible. Pour ces dernières, la réalisation du télétravail ne semble entraîner qu'une très faible augmentation de ce type de dépenses.

Compte tenu de l'augmentation du nombre de télétravailleurs à travers le monde, les recherches futures sur cette nouvelle forme d'organisation du travail s'intéresseront sûrement aux habitudes de consommation des télétravailleurs en termes d'équipements informatiques ou de fournitures de bureau. En effet, dans un premier temps, les fournisseurs de tels produits voudront tirer profit de la croissance de ce marché spécifique. Dans un deuxième temps, les organisations syndicales tiendront à comptabiliser l'ensemble des dépenses additionnelles provenant de la réalisation du télétravail qui pourraient être directement ou indirectement transférées aux travailleurs.

#### **Les dépenses en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.5)**

Le sens de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur les dépenses en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.5), tel que perçu par l'ensemble des télétravailleurs ayant participé à cette recherche, correspond à celui de la littérature. La hausse constatée de ce type de dépenses par tous les groupes de télétravailleurs reflète bien le fait qu'il s'agit d'un désavantage du

télétravail. Cet inconvénient financier du télétravail, fréquemment mentionné dans la littérature, a même été sous-estimé de manière significative par l'ensemble des répondants.

De plus, l'écart entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur les dépenses en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.3) diffère de manière significative de celle de l'impact constaté sur cet élément pour le groupe des télétravailleurs à temps plein et pour celui des femmes. Ce sont également les télétravailleurs à temps plein et les femmes qui ont constaté l'impact du télétravail le plus important sur cet élément.

À bien des égards, l'impact du télétravail sur les dépenses en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.5) est similaire à celui sur les dépenses en équipements informatiques ou fournitures de bureau (C.E.4). Dans les deux cas, il s'agit de dépenses directes liées à la réalisation du télétravail qui ont mal été anticipées par l'ensemble des télétravailleurs. L'impact du télétravail sur les dépenses en électricité, chauffage et raccords téléphoniques (C.E.5) semble néanmoins être plus préoccupant compte tenu du fait que la force de l'impact constaté du télétravail sur cet élément est, pour l'ensemble des télétravailleurs, près de deux fois plus élevée que celle sur les dépenses en équipements informatiques ou fournitures de bureau (C.E.4).

#### 5.4.3.2. Différence non significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

Parmi les 10 éléments d'ordres financiers analysés dans le cadre de cette recherche, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté pour 7 d'entre eux. Pour ces éléments, les télétravailleurs dans leur ensemble savaient

relativement bien à quoi s'attendre de cette forme d'organisation du travail avant même d'en avoir fait l'expérience.

### **Les dépenses personnelles de nourriture (C.E.2)**

L'impact du télétravail sur la réduction des dépenses personnelles de nourriture (C.E.2) a correctement été anticipé par chacun des cinq groupes de télétravailleurs analysés (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes). En effet, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté, et ce, pour chacun de ces cinq groupes. Le sens de cet impact anticipé et constaté est le même que celui identifié dans la littérature. La réduction des dépenses personnelles de nourriture (C.E.2) constitue donc un des avantages financiers anticipés et constatés associés au télétravail. Au cours d'une journée de télétravail, il en coûte moins cher à un individu de se nourrir chez lui comparativement au prix d'un repas acheté au restaurant, et il semble qu'avant même d'avoir fait l'expérience de cette forme d'organisation du travail, les télétravailleurs ont su correctement estimer l'ampleur de ces économies.

Parmi les éléments de la catégorie d'impacts « Coûts / Économie », les dépenses de nourriture (C.E.2) semblent être particulièrement influencées par cette nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, il s'agit de l'élément de cette catégorie d'impacts où la force de l'impact anticipé et constaté est la plus élevée, et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs. Notons finalement que pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs, les dépenses personnelles de nourriture (C.E.2) ont été considérées le deuxième élément le plus important, tant avant qu'après l'expérience du télétravail, après les dépenses personnelles de transport (C.E.1).

### **Les dépenses personnelles d'habillement (C.E.3)**

Les télétravailleurs dans leur ensemble n'ont pas eu de difficulté à anticiper le sens ainsi que la force de l'impact du télétravail sur les dépenses personnelles d'habillement (C.E.3). Ainsi, la réduction de ce type de dépenses, tel que précisé dans la littérature, représente un autre avantage financier associé à la réalisation du télétravail. L'on peut supposer qu'elle provient, entre autres, de la diminution des frais de nettoyeur et d'achat de nouveaux vêtements. En terme de force d'impact, il s'agit d'une des trois catégories de dépenses les plus fortement réduites grâce à la réalisation du télétravail, après les dépenses personnelles de nourriture (C.E.2) et les dépenses personnelles de transport (C.E.1), et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés.

Les télétravailleurs à temps partiel se distinguent des quatre autres groupes de télétravailleurs en ce qu'ils n'ont pas su anticiper correctement l'impact du télétravail sur les dépenses de vêtements (C.E.3). En effet, pour ce groupe de télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément diffère de manière significative de celle de l'impact constaté. Il semble que leurs attentes quant à la réduction de ce type de dépenses grâce au télétravail ne se soient pas réalisées. Précisons d'ailleurs que c'est pour ce groupe de télétravailleurs que la force de l'impact constaté du télétravail sur les dépenses personnelles d'habillement (C.E.3) est la plus faible. À l'inverse, l'on note que la force de l'impact constaté du télétravail sur cet élément est la plus forte pour les télétravailleurs à temps plein. Il semble donc que la réduction des dépenses personnelles d'habillement (C.E.3) résultant de la réalisation du télétravail soit positivement liée au pourcentage de temps télétravaillé.

Finalement, notons que les femmes ont ressenti une force d'impact du télétravail sur leurs dépenses en habillement (C.E.3) beaucoup plus importante que les hommes. Cette situation s'explique peut être par la présence de prix de nettoyage supérieurs pour les vêtements pour femmes (exemple: le prix du nettoyage d'un chemisier comparativement à celui d'une chemise d'homme).

### **Les dépenses personnelles en construction et aménagement d'une aire de travail (C.E.6)**

L'usage exclusif d'une pièce distincte aux fins de la réalisation du télétravail à domicile est fréquemment recommandé dans la littérature. Ainsi, dans certains cas, les dépenses personnelles en construction et aménagement de cette aire de travail (C.E.6) peuvent être affectées par le télétravail. Dans le cadre de cette recherche, les cinq groupes de télétravailleurs ont su correctement anticiper l'augmentation de ce type de dépenses causée par la réalisation du télétravail. En effet, bien que cet impact ait été légèrement sous-estimé par chacun des cinq groupes de télétravailleurs, la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté n'est pas significative, et ce, tant pour l'ensemble des répondants que pour les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes. Notons que le sens anticipé et constaté du télétravail sur les dépenses personnelles de construction et d'aménagement d'une aire de travail (C.E.6) est identique à celui spécifié dans la littérature.

Bien que la force de l'impact du télétravail sur ce type de dépenses soit, pour l'ensemble des télétravailleurs, nettement moins importante que celle sur les dépenses de transport (C.E.1) ou de nourriture (C.E.2), il s'agit néanmoins du désavantage le plus important (en termes de force d'impact constaté), pour l'ensemble des répondants, parmi les dix éléments de la catégorie

d'impacts « Coûts / Économies ». Ainsi, pour conclure, nous pouvons noter que les télétravailleurs dans leur ensemble ont correctement estimé la force de l'impact du télétravail sur le principal désavantage financier associé à cette forme d'organisation du travail.

### **Les dépenses en frais d'assurances personnelles d'habitation (C.E.7)**

Les télétravailleurs ayant participé à cette recherche, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel, des hommes ou des femmes, ne semblent pas avoir anticipé ni constaté un lien entre la réalisation du télétravail et le montant de leurs primes d'assurance habitation (C.E.7), et ce, même s'ils sont « responsables de l'aménagement, de l'entretien, du contrôle et de la surveillance de l'aire de télétravail au domicile » (Bell, 1995-2), incluant par le fait même les nouveaux équipements informatiques (dont l'entreprise est propriétaire) situés dans leur domicile. En effet, près de 90% des télétravailleurs (indépendamment de la catégorie à laquelle ils appartiennent) n'ont anticipé et constaté aucun impact du télétravail sur cet élément. L'on note d'ailleurs que cette quasi absence d'impact du télétravail sur les dépenses en assurances personnelles d'habitation (C.E.7) a correctement été anticipé par tous les groupes de télétravailleurs. La très légère augmentation de ce type de dépenses causée par le télétravail vient toutefois confirmer le sens de l'impact tel qu'identifié dans la littérature.

Avec le nombre croissant de télétravailleurs au Canada et l'ampleur des impacts juridiques qui pourraient l'accompagner, les recherches futures s'intéresseront sûrement davantage au degré de responsabilité légale des télétravailleurs à l'égard des équipements qui leur sont fournis dans le cadre d'une telle organisation du travail en cas de sinistres (bris accidentel, incendie, vol, négligence, etc.).



### **Les déductions fiscales des frais d'habitation (C.E.8)**

Compte tenu de la sévérité des critères d'admissibilité aux déductions fiscales pour le maintien d'un bureau à domicile (C.E.8), tant au provincial qu'au fédéral <sup>(50)</sup>, il n'est pas étonnant que moins de 20 répondants (sur un total de 112) nous aient fait part d'un quelconque impact du télétravail (autre que nul) sur cet élément. En effet, selon la loi de l'impôt, seuls les 28 télétravailleurs à temps plein peuvent être admissibles à ce type de déduction. Notons toutefois qu'en moyenne, les télétravailleurs dans leur ensemble ont correctement anticipé l'impact (ou l'absence de l'impact) du télétravail sur les déductions fiscales pour le maintien d'un bureau au domicile (C.E.8). La très légère augmentation anticipée et constatée de l'admissibilité à ce type de déductions fiscales par l'ensemble des télétravailleurs va d'ailleurs dans le sens de la littérature.

Les télétravailleurs à temps plein ont, quant à eux, très largement sous-estimé l'impact du télétravail sur cet élément, et ce, de façon significative. En effet, la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément était de 0,042 (sur une échelle de -2 à 2) tandis que celle de l'impact constatée est de 0,421. Il faut néanmoins interpréter cette information avec réserve. En effet, le nombre restreint de données disponibles pour effectuer le test-T sur la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté - soit 19 paires de données - réduit la fiabilité de ce test statistique (Baillargeon & Rainville, 1977). De façon

---

50 Pour être admissible aux déductions fiscales pour le maintien d'un bureau au domicile, tant au provincial qu'au fédéral, un individu doit consacrer plus de 50% de son temps dans son bureau à domicile pour effectuer ses tâches professionnelles ou utiliser ce dernier uniquement pour gagner un revenu d'emploi et pour recevoir des clients ou autres personnes de façon régulière et continue dans l'exercice de ses fonctions (Revenu Canada - T4044(F)Rév. 96; Revenu Québec, Guide In118 96-12).

générale, notons que cet avantage financier du télétravail est très marginal puisqu'il n'affecte que les télétravailleurs à temps plein, lesquels ne représentent que 25% de l'ensemble des télétravailleurs ayant participé à cette recherche (Chapitre 4).

### **Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge (C.E.9)**

L'impact du télétravail sur les frais de garde (C.E.9) mérite une attention particulière. Dans un premier temps, nous avons été surpris de constater que pour plus de 90% de l'ensemble des télétravailleurs, aucun impact du télétravail sur cet élément n'a été anticipé ni constaté. De plus, seuls 6 télétravailleurs (tous à temps partiel) sur un total de 112 répondants ont constaté un quelconque impact de cette forme d'organisation du travail sur leurs dépenses en frais de garde (C.E.9). Il est vrai que 66.7% des télétravailleurs ayant participé à cette recherche affirment être généralement seuls au domicile lorsqu'ils télétravaillent. L'absence d'impact (anticipé et constaté) du télétravail sur cet élément s'explique sans doute également par le fait que 62.5% des répondants effectuent du télétravail durant l'horaire régulier de travail - ne modifiant donc pas leurs habitudes quant à la garde de leur enfants ou de toute autre personne à charge. Ainsi, pour les télétravailleurs ayant participé à cette recherche, il semble que la décision de réaliser du télétravail a été abordée indépendamment des habitudes courantes en termes de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge. À toute fin pratique, cette nouvelle forme d'organisation du travail n'a pas été perçue, tel que le recommandent les spécialistes, comme un substitut à la garde d'enfants ou de toute autre personne à charge (Farmanfarmaian, 1989; Christensen, 1990; Christensen, 1992; Alvi & McIntyre, 1993; Côté-O'Hara, 1993). En effet, pour l'ensemble des répondants, la force moyenne de l'impact constaté du télétravail sur cet élément est nulle.

### **Les taxes liées au zonage résidentiel (C.E.10)**

Nous avons vu au chapitre précédent qu'en moyenne, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche ne réalisent du télétravail que depuis environ 18 mois. De plus, seuls 25% d'entre eux consacrent plus de 3 journées par semaine à cette nouvelle forme d'organisation du télétravail. Dans un tel contexte, il est peu probable qu'un individu décide d'entreprendre un déménagement l'éloignant des bureaux centraux de son employeur dans le but de réaliser des économies en termes de loyer ou de taxes foncières (C.E.10). C'est sans doute ce qui explique le fait que plus de 95% des répondants n'ont anticipé et constaté aucun impact du télétravail sur cet élément. Chose étrange, aucun télétravailleur n'a anticipé ni constaté une réduction de ce type de dépense. Cet impact anticipé et constaté du télétravail sur les taxes liées au zonage résidentiel (C.E10) va ainsi dans le sens contraire de celui identifié par la littérature. Dans de futures recherches, il serait intéressant d'identifier la proportion de télétravailleurs pour qui cette forme d'organisation du travail affecte réellement le montant des taxes liées au zonage résidentiel. En effet, cet avantage théorique est probablement plus marginal que ne le laisse entrevoir la littérature.

#### **5.4.4. Synthèse**

L'analyse des impacts du télétravail sur les divers éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Coûts / Économies » réitère l'importance de poursuivre les recherches quantitatives sur cette nouvelle forme d'organisation du travail afin d'avoir une image plus claire de ce nouveau phénomène. Premièrement, il semble que les télétravailleurs ne faisaient pas une évaluation juste des impacts financiers associés au télétravail. En effet, certains impacts tels que l'augmentation des dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de

bureau (C.E.4) ainsi que l'augmentation des dépenses mensuelles en chauffage, électricité et lignes téléphoniques (C.E.5) ont été sous estimés de manière significative par l'ensemble des répondants, tandis que la réduction des dépenses de transport (C.E.1) fut sur estimée de manière significative par l'ensemble des répondants. Deuxièmement, il semble que certains impacts, bien qu'anticipés correctement - soit pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté - ne représentent que des avantages ou inconvénients financiers très marginaux. C'est en effet le cas de l'augmentation des primes d'assurance personnelle d'habitation (C.E.7), des déductions fiscales pour maintien d'un bureau au domicile (C.E.8), des taxes liées au zonage résidentiel (C.E.10) ainsi que de la réduction des frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge (C.E.9).

Il serait intéressant que des études futures sur le télétravail parviennent à chiffrer le montant moyen d'économies (ou de dépenses additionnelles) associées à la réalisation d'un type déterminé de télétravail (à temps plein ou à temps partiel). À titre indicatif, un article tiré d'un quotidien Montréalais citait un télétravailleur de Bell qui affirmait réaliser, grâce au télétravail, des économies en frais de transport, en nourriture et en habillement de l'ordre de \$100 à 150\$ par mois (Chassin, 1995). Une chose semble toutefois probable : au fur et à mesure que de nouvelles recherches sur les impacts financiers du télétravail permettront de brosser un portrait plus précis de cette forme d'organisation du travail, un nouveau débat prendra de plus en plus d'ampleur. Il s'agit de la répartition des gains financiers du télétravail entre les employeurs et les télétravailleurs.

## **5.5. LES ÉLÉMENTS REGROUPÉS DANS LA CATÉGORIE « DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE »**

### **5.5.1. Présentation des éléments liés au développement de la carrière**

Le développement de la carrière d'un télétravailleur au sein de l'organisation qui l'emploie comme pour tout autre employé, est généralement influencé par un certain nombre de facteurs.

Dans le cadre de cette recherche, nous en avons retenu quatre, décrits ci-après. Il s'agit:

- 1) de la performance de l'individu;
- 2) du niveau de ses connaissances;
- 3) de la quantité et de la qualité de ses relations interpersonnelles avec les autres membres de l'organisation;
- 4) de l'opportunité d'avoir accès à de l'information pertinente sur son organisation.

Dans un premier temps, le niveau de performance du télétravailleur risque d'avoir un impact sur le développement de sa carrière. En effet, la progression d'un employé au sein de son organisation, qu'elle soit horizontale ou verticale, est généralement attribuée à une performance individuelle supérieure à la moyenne. L'efficacité au travail (D.C.9), la qualité du travail réalisé (D.C.10) et (indirectement) le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8) sont 3 des indicateurs de performance des télétravailleurs qui ont été retenus dans le cadre de cette recherche. De plus, afin de refléter l'évaluation de cette performance par les membres de l'entourage professionnel des télétravailleurs, nous avons demandé aux télétravailleurs d'estimer le niveau de reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile (D.C.2).

Dans un deuxième temps, le nombre, la qualité et le type de connaissances et compétences qu'un (télé)travailleur possède risquent également d'influencer la progression de sa carrière au sein de l'organisation qui l'emploie. Pour mesurer l'influence du télétravail sur cet aspect, nous avons demandé aux répondants d'exprimer dans quelle mesure cette forme d'organisation du travail leur permettait d'acquérir de nouvelles habiletés (D.C.1).

Dans un troisième temps, la quantité et la qualité des relations interpersonnelles avec les divers membres de l'organisation peuvent également avoir une certaine influence sur le développement de la carrière d'un individu. En effet, la visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (D.C.5) ainsi que la participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie (D.C.6) peuvent permettre la mise en valeur de ses propres réussites auprès de personnes d'influence, en plus de développer et d'agrandir son réseau de contacts. Pour ce qui est du degré de cohésion avec les collègues de travail, il a été mesuré par la manifestation (ou non) d'opinions négatives envers les télétravailleurs (D.C.3) ainsi que par le sentiment d'appartenance à l'équipe de travail (D.C.7).

Dans un quatrième et dernier temps, il est important pour un employé d'être mis au courant des diverses informations pertinentes concernant son district, ou l'entreprise dans son ensemble. Pour assurer une telle communication, des réseaux formels d'information sont fréquemment implantés en entreprise (Exemple : un journal d'entreprise, des mémos internes, l'utilisation du courrier électronique, des babillards, présentations formelles, etc.). Afin de connaître l'impact du télétravail sur cet élément, nous avons donc questionné les répondants quant à l'influence de cette

forme d'organisation du travail sur la facilité d'accès à de l'information corporative via les réseaux formels de l'organisation (D.C.4).

### **5.5.2. Ordre d'importance des éléments reliés au développement de la carrière**

Tel que mentionné précédemment, afin d'établir l'ordre d'importance accordé aux dix éléments de chacune des quatre catégorie d'impacts, nous avons demandé aux télétravailleurs d'identifier, pour chaque catégorie d'impacts, l'élément considéré comme étant le plus important pour eux, tant avant qu'après l'expérience du télétravail. Tel que l'on peut le constater au Tableau 33, environ de 50% des télétravailleurs <sup>(51)</sup> ont identifié l'efficacité au travail (D.C.9), tant avant qu'après l'expérience de cette forme d'organisation du travail, comme étant l'élément le plus important pour eux dans cette catégorie d'impacts. Notons toutefois que suite à l'expérience du télétravail, cet élément semble avoir perdu un peu de son importance aux yeux des télétravailleurs des cinq groupes. À l'inverse, l'intérêt porté sur le deuxième élément le plus important pour les télétravailleurs des cinq groupes, soit la qualité du travail réalisé (D.C.10), semble s'être nettement accru suite à l'expérience du télétravail.

---

51 Pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs: soit l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes.

**Tableau 33. Élément jugé le plus important de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.) - en pourcentage des réponses obtenues**

CODE	IMPACT	TOUS		T PLEIN		T PARTIEL		HOMMES		FEMMES	
		A <sup>(1)</sup>	C	A	C	A	C	A	C	A	C
D.C.1	L'acquisition de nouvelles habiletés.	10.1%	10.1%	7.1%	10.7%	11.5%	10.3%	14.7%	11.8%	2.6%	7.7%
D.C.2	La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	3.7%	1.8%	7.1%	0%	2.6%	2.6%	2.9%	1.5%	5.1%	2.6%
D.C.3	La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs provenant des collègues de travail.	1.8%	2.8%	3.6%	0%	1.3%	2.6%	1.5%	2.9%	2.6%	0%
D.C.4	L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels.	0.9%	2.8%	0%	0%	1.3%	3.8%	1.5%	4.4%	0%	0%
D.C.5	La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise.	3.7%	5.5%	0%	7.1%	5.1%	5.1%	5.9%	5.9%	0%	5.1%
D.C.6	La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie.	0.9%	2.8%	0%	3.6%	1.3%	2.6%	0%	2.9%	2.6%	2.6%
D.C.7	Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble.	1.8%	2.8%	0%	0%	1.3%	3.8%	1.5%	1.5%	0%	5.1%
D.C.8	Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	8.3%	7.3%	7.1%	0%	9.0%	10.3%	5.9%	4.4%	12.8%	12.8%
D.C.9	L'efficacité au travail.	<b>58.7%</b>	<b>48.6%</b>	<b>60.7%</b>	<b>50.0%</b>	<b>57.7%</b>	<b>47.4%</b>	<b>55.9%</b>	<b>47.1%</b>	<b>64.1%</b>	<b>51.3%</b>
D.C.10	La qualité du travail réalisé.	10.1%	15.6%	14.3%	28.6%	9.0%	11.5%	10.3%	17.6%	10.3%	12.8%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<sup>1</sup> Signification: ( A ): Anticipé, ( C ): Constaté. À titre d'exemple, lors de la décision d'essayer l'« Option TéléTravail », 58.7% des répondants jugeaient que l'efficacité au travail (D.C.9) était l'élément le plus important pour eux. L'élément jugé le plus important par la plus grande proportion de répondants est identifié par un caractère gras.



### 5.5.3. Comparaison entre les impacts anticipés et constatés du télétravail

Tel que mentionné antérieurement, une échelle de -2 à 2 <sup>(52)</sup> a été utilisée afin de calculer la force moyenne des impacts anticipés et constatés du télétravail sur chacun des 40 éléments étudiés dans cette recherche. Pour chaque élément, la fréquence des réponses obtenues dans chacun de ces cinq échelons a été présentée en pourcentage du nombre total de réponses fournies pour ce même élément. La moyenne pondérée de ces réponses nous a permis de déterminer la force moyenne de l'impact du télétravail sur chaque élément, ainsi que son sens. Pour la plupart des éléments étudiés dans cette recherche, la littérature ne spécifie pas le sens des impacts du télétravail en fonction du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des télétravailleurs. Nous n'avons donc comparé le sens des impacts du télétravail tel que précisé dans la littérature qu'à celui exprimé par l'ensemble des répondants. Compte tenu du fait que nous voulions déterminer si les divers impacts du télétravail avaient correctement été anticipés par chacun des cinq groupes de télétravailleurs (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes), nous avons effectué, pour chaque élément, des tests-T sur la force moyenne de l'impact anticipé du télétravail et sur celle de l'impact constaté afin d'identifier, pour chaque groupe de télétravailleurs, les éléments pour lesquels la force de ces deux types d'impacts diffère de manière significative à 95%. L'on retrouve aux Tableaux 34 à 36 l'ensemble de ces données pour les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts "Développement de la carrière".

---

52 Où (-2) correspond à une forte diminution, (-1) correspond à une faible diminution, (0) correspond à une absence d'impact, (1) correspond à une faible augmentation, et (2) correspond à une forte augmentation.

**Tableau 34. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.), ensemble des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	ANTICIPÉ					CONSTATÉ					L	A	C	ANTICIPÉ	CONSTATÉ	T-TEST (4)	
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2							SENS (2)
		FORCE MOYENNE (3)																
D.C.1	L'acquisition de nouvelles habiletés.	0%	2.8%	60.2%	31.5%	5.6%	0.9%	1.9%	46.7%	30.8%	19.6%	Nd	+	0.398	0.664	***		
D.C.2	La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	1.9%	11.1%	74.1%	8.3%	4.6%	2.8%	14.0%	57.0%	18.7%	7.5%	Nd	+	0.028	0.140			
D.C.3	La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs provenant des collègues de travail.	1.9%	4.6%	66.7%	20.4%	6.5%	2.8%	7.5%	53.3%	31.8%	4.7%	+	+	0.250	0.280			
D.C.4	L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels.	0%	5.6%	81.5%	6.5%	6.5%	0%	4.7%	77.6%	5.6%	12.1%	Nd	+	0.139	0.252	***		
D.C.5	La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise.	5.6%	34.3%	56.5%	3.7%	0%	13.9%	29.6%	47.2%	6.5%	2.8%	-	-	-0.417	-0.454			
D.C.6	La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie.	0%	6.3%	90.2%	2.7%	0.9%	0.9%	6.3%	86.5%	3.6%	2.7%	Nd	-	-0.018	0.009			
D.C.7	Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble.	0.9%	20.9%	71.8%	3.6%	2.7%	2.8%	24.8%	59.6%	9.2%	3.7%	-	-	-0.136	-0.138			
D.C.8	Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	0.9%	7.1%	53.1%	33.6%	5.3%	2.7%	3.6%	16.1%	42.0%	35.7%	+	+	0.354	1.045	***		
D.C.9	L'efficacité au travail.	0%	3.6%	9.0%	57.7%	29.7%	0.9%	0.9%	3.7%	22.9%	71.6%	+	+	1.135	1.633	***		
D.C.10	La qualité du travail réalisé.	0%	0.9%	40.4%	41.3%	17.4%	0%	0.9%	19.6%	37.4%	42.1%	+	+	0.752	1.206	***		

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.  
 2 Sens de l'impact du télétravail, tel que prévu par la littérature pour l'ensemble des télétravailleurs (L), tel qu'anticipé par l'ensemble des répondants (A), tel que constaté par l'ensemble des répondants (C). Nd signifie que le sens de l'impact est non déterminé.  
 3 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.  
 4 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

**Tableau 35. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.), selon le pourcentage de temps télétravaillé, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	TEMPS PLEIN												TEMPS PARTIEL						PL	PA						
		ANTICIPE						CONSTATE						T. PLEIN			T. PARTIEL										
		ANTICIPE						CONSTATE						A			C										
		-2	-1	0	1	2		-2	-1	0	1	2		A	C		A	C				FORCE MOYENNE (2)			T TEST (3)		
D.C.1	L'acquisition de nouvelles habiletés.	0%	0%	53.8%	38.5%	7.7%	0%	0%	26.9%	34.6%	38.5%	0%	3.9%	59.7%	31.2%	5.2%	1.3%	2.6%	51.3%	30.3%	14.5%	0.538	1.115	0.377	0.539	***	***
D.C.2	La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	3.7%	14.8%	66.7%	11.1%	3.7%	7.4%	11.1%	37.0%	29.6%	14.8%	1.3%	10.5%	75.0%	7.9%	5.3%	1.3%	16.0%	62.7%	14.7%	5.3%	-0.037	0.333	0.053	0.067	***	***
D.C.3	La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs provenant des collègues de travail.	3.6%	3.6%	60.7%	21.4%	10.7%	10.7%	7.1%	39.3%	32.1%	10.7%	1.3%	5.3%	67.1%	21.1%	5.3%	0%	8.0%	57.3%	32.0%	2.7%	0.321	0.250	0.237	0.293		
D.C.4	L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels.	0%	3.7%	81.5%	11.1%	3.7%	0%	7.4%	74.1%	7.4%	11.1%	0%	6.6%	80.3%	5.3%	7.9%	0%	4.0%	77.3%	5.3%	13.3%	0.148	0.222	0.145	0.280	***	***
D.C.5	La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise.	10.7%	35.7%	46.4%	7.1%	0%	21.4%	28.6%	32.1%	7.1%	10.7%	3.9%	34.2%	59.2%	2.6%	0%	9.3%	32.0%	52.0%	6.7%	0%	-0.500	-0.429	-0.395	-0.440		
D.C.6	La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie.	0%	3.6%	89.3%	3.6%	3.6%	0%	7.1%	78.6%	7.1%	7.1%	0%	6.3%	91.1%	2.5%	0%	1.3%	5.1%	89.7%	2.6%	1.3%	0.071	0.143	-0.038	-0.026		
D.C.7	Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble.	0%	25.9%	63.0%	7.4%	3.7%	0%	29.6%	40.7%	22.2%	7.4%	1.3%	19.2%	74.4%	2.6%	2.6%	2.6%	22.1%	67.5%	5.2%	2.6%	-0.111	0.074	-0.141	-0.169		
D.C.8	Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	3.6%	7.1%	71.4%	17.9%	0%	3.6%	3.6%	7.1%	46.4%	39.3%	0%	7.5%	43.8%	41.3%	7.5%	2.5%	3.8%	17.7%	40.5%	35.4%	0.036	1.143	0.488	1.025	***	***
D.C.9	L'efficacité au travail.	0%	0%	7.1%	78.6%	14.3%	0%	0%	0%	3.6%	96.4%	0%	5.1%	7.7%	51.3%	35.9%	1.3%	1.3%	3.9%	30.3%	63.2%	1.071	1.964	1.179	1.526	***	***
D.C.10	La qualité du travail réalisé.	0%	0%	32.1%	53.6%	14.3%	0%	0%	21.4%	21.4%	57.1%	0%	1.3%	43.4%	36.8%	18.4%	0%	1.3%	18.7%	44.0%	36.0%	0.821	1.357	0.724	1.147	***	***

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

**Tableau 36. Impact du télétravail sur les éléments de la catégorie « Développement de carrière » (D.C.), selon le sexe des télétravailleurs, en pourcentage des réponses obtenues sur une échelle de -2 à 2 (1).**

CODE	IMPACT	HOMMES										FEMMES										H	F				
		ANTICIPÉ					CONSTATÉ					ANTICIPÉ					CONSTATÉ										
		-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2						
		FORCE MOYENNE (2)					FORCE MOYENNE (2)					FORCE MOYENNE (2)					FORCE MOYENNE (2)										
D.C.1	L'acquisition de nouvelles habiletés.	0%	1.5%	50.8%	43.1%	4.6%	0%	3.1%	44.6%	32.3%	20.0%	0%	5.1%	71.8%	15.4%	7.7%	2.6%	0%	47.4%	28.9%	21.1%	0.508	0.692	0.256	0.658	***	***
D.C.2	La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	3.1%	9.2%	73.8%	10.8%	3.1%	4.6%	15.4%	58.5%	13.8%	7.7%	0%	15.4%	71.8%	5.1%	7.7%	0%	13.2%	52.6%	26.3%	7.9%	0.015	0.046	0.051	0.289		
D.C.3	La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs provenant des collègues de travail.	1.5%	4.5%	71.6%	16.4%	6.0%	4.5%	9.0%	55.2%	26.9%	4.5%	2.6%	5.3%	55.3%	28.9%	7.9%	0%	5.4%	48.6%	40.5%	5.4%	0.209	0.179	0.342	0.459		
D.C.4	L'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels.	0%	6.1%	81.8%	7.6%	4.5%	0%	4.5%	75.8%	6.1%	13.6%	0%	5.3%	78.9%	5.3%	10.5%	0%	5.4%	78.4%	5.4%	10.8%	0.106	0.288	0.211	0.216	***	***
D.C.5	La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise.	5.9%	36.8%	52.9%	4.4%	0%	16.2%	30.9%	42.6%	7.4%	2.9%	5.4%	32.4%	59.5%	2.7%	0%	8.3%	30.6%	52.8%	5.6%	2.8%	-0.441	-0.500	-0.405	-0.361		
D.C.6	La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie.	0%	5.9%	89.7%	2.9%	1.5%	1.5%	5.9%	85.3%	4.4%	2.9%	0%	5.0%	92.5%	2.5%	0%	0%	5.1%	89.7%	2.6%	2.6%	0.000	0.015	-0.025	0.026		
D.C.7	Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble.	1.5%	20.9%	70.1%	6.0%	1.5%	3.0%	25.4%	55.2%	11.9%	4.5%	0%	20.5%	74.4%	0%	5.1%	0%	23.7%	68.4%	5.3%	2.6%	-0.149	-0.104	-0.103	-0.132		
D.C.8	Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	1.4%	5.8%	56.5%	31.9%	4.3%	2.9%	4.3%	17.4%	46.4%	29.0%	0%	10.0%	42.5%	40.0%	7.5%	2.6%	2.6%	10.3%	35.9%	48.7%	0.319	0.942	0.450	1.256	***	***
D.C.9	L'efficacité au travail.	0%	2.9%	7.4%	69.1%	20.6%	0%	1.5%	4.5%	28.4%	65.7%	0%	5.1%	7.7%	41.0%	46.2%	2.6%	13.2%	0%	0%	84.2%	1.074	1.582	1.282	1.763	***	***
D.C.10	La qualité du travail réalisé.	0%	1.5%	43.9%	43.9%	10.6%	0%	1.5%	22.7%	47.0%	28.8%	0%	0%	33.3%	38.5%	28.2%	0%	0%	13.2%	21.1%	65.8%	0.636	1.030	0.949	1.526	***	***

1 Choix de réponses: (-2): Forte diminution, (-1): Faible diminution, (0): Aucune modification, (1): Faible augmentation, (2): Forte augmentation. Pour chaque élément, la somme des réponses par ligne est égale à 100%.

2 Moyenne pondérée des réponses obtenues sur l'échelle de -2 à 2.

3 Trois astérisques (\*\*\*) indiquent que le test-T est significatif à 95%.

Précisons finalement que pour faciliter l'analyse des éléments regroupés au sein d'une même catégorie d'impacts, nous avons adopté une présentation organisée selon les résultats de l'ensemble des télétravailleurs.

#### 5.5.3.1. Différence significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

Les télétravailleurs dans leur ensemble ont eu beaucoup de difficulté à anticiper correctement les impacts du télétravail sur les divers éléments de la catégorie d'impacts « Développement de la carrière ». En effet, pour l'ensemble des répondants, la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté pour 5 des 10 éléments de cette catégorie d'impacts. Il s'agit :

- 1) De l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1);
- 2) De l'obtention d'informations sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels (D.C.4);
- 3) Du nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8);
- 4) De l'efficacité au travail (D.C.9);
- 5) De la qualité du travail réalisé (D.C.10).

Comme nous pourrions le constater ultérieurement, l'impact du télétravail sur ces cinq éléments a été fortement sous estimé. De plus, pour 4 de ces cinq éléments <sup>(53)</sup>, la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail et celle de l'impact constaté est significative pour chacun des cinq

---

53 Exception faite de l'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels (D.C.4)

groupes de télétravailleurs étudiés.

### **L'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1)**

Selon la littérature, l'impact du télétravail sur l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1) semble être différent en fonction du type de compétences auxquelles l'on fait référence. D'un côté, il semble que la spécialisation des tâches et la réduction des interactions avec les collègues de travail (Olson, 1985) généralement associées à la réalisation du télétravail à domicile peuvent occasionner une dégradation des compétences directement reliées à un poste de travail (Bramson, 1991; AFPC, 1993). D'un autre côté, la réalisation du télétravail semble également pouvoir entraîner le développement de certaines compétences telles que l'autodiscipline et la débrouillardise, et par le fait même, favoriser le développement de la carrière des télétravailleurs (Solomon & Templer, 1993; Nilles, 1994). Les télétravailleurs ayant participé à cette recherche ont, quant à eux, anticipé et constaté une augmentation de leur capacité à acquérir de nouvelles habiletés grâce au télétravail.

Il semble que les télétravailleurs, qu'ils soient à temps plein, à temps partiel, des hommes ou des femmes, ont eu de la difficulté à anticiper correctement la force de l'impact du télétravail sur l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1). En effet, cet impact a été fortement sous-estimé, et de manière significative, par chacun des groupes de télétravailleurs étudiés.

Les télétravailleurs à temps plein et les hommes semblent avoir entretenu des attentes positives plus élevées du télétravail quant à l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C1) que les femmes et les télétravailleurs à temps partiel. Ces deux premiers groupes de télétravailleurs (les

télétravailleurs à temps plein et les hommes) considéreraient donc davantage cette forme d'organisation du travail comme une opportunité leur permettant d'acquérir de nouvelles habiletés. Notons à cet effet que les femmes ont anticipé l'impact du télétravail le plus faible sur l'acquisition de nouvelles habiletés. Finalement, précisons que les femmes, malgré leurs attentes moins élevées que celles des hommes quant à l'impact du télétravail sur l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1), bénéficient tout autant que leurs collègues masculins de l'impact positif du télétravail sur cet élément.

Ce sont toutefois les télétravailleurs à temps plein qui semblent le plus bénéficier d'une augmentation de l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1) grâce au télétravail. En effet, ce sont eux qui ont observé la force d'impact du télétravail la plus élevée sur cet élément.

Il serait important que dans de futures recherches sur les impacts constatés du télétravail, une distinction soit faite entre l'acquisition d'habiletés directement liées au poste occupé par les télétravailleurs (reflétées par la variété des dossiers ou des tâches qu'un télétravailleur maîtrise) et l'acquisition d'habiletés d'ordre plus personnelles (telle que l'autodiscipline, et la débrouillardise) qui sont plus facilement transférables d'un poste à un autre, afin de vérifier si elles sont toutes deux positivement reliées au pourcentage de temps télétravaillé. D'après les résultats de notre étude, il semble que le télétravail permette, pour des employés occupant des postes de cadre <sup>(54)</sup>, une augmentation de ces deux types d'habiletés.

---

54 Parmi les télétravailleurs ayant participé à cette recherche, 83.2% d'entre eux sont des cadres.

### **L'obtention d'informations sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels (D.C.4)**

Afin de vérifier si la réalisation du télétravail pouvait influencer la facilité d'accès à de l'information corporative via les réseaux formels de communication (D.C.4), cet élément précis non couvert par la littérature, a été incorporé au questionnaire d'analyse. Il semble que pour plus de 80% de l'ensemble des télétravailleurs, aucun impact du télétravail sur cet élément n'était anticipé. De plus, suite à l'expérience du télétravail, plus de 77% de l'ensemble des télétravailleurs n'ont constaté aucun impact de cette forme d'organisation du travail sur la facilité d'accès à de l'information corporative via les réseaux formels de communication (D.C.4). Cette situation s'explique sans doute en partie par le fait que l'employeur est un chef de file en télécommunications. Ainsi, plus de 75% des télétravailleurs ont correctement anticipé le fait que la distance qui les sépare des locaux de l'employeur ne constitue en aucune façon un obstacle à l'accès à de l'information corporative sur l'employeur - bien au contraire.

D'ailleurs, pour les télétravailleurs qui ont anticipé et constaté un impact (non nul) du télétravail sur cet élément, il semble que grâce à cette forme d'organisation du travail, l'obtention d'informations corporatives via les réseaux formels (D.C.4) soit beaucoup plus facile que ce à quoi ils s'attendaient. En effet, pour l'ensemble des télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur l'obtention d'information sur son district ou sur la compagnie en général grâce aux réseaux formels (D.C.4) diffère de manière significative de celle de l'impact constaté.

Ce sont les hommes et les télétravailleurs à temps partiel qui ont été les plus surpris de l'ampleur de l'impact du télétravail sur cet élément. D'ailleurs ces deux groupes de télétravailleurs ont sous



estimé de manière significative la force de l'impact du télétravail sur cet élément. Pour conclure, il est important de se rappeler que la force de l'impact constaté du télétravail sur la facilité d'obtenir de l'information corporative via les réseaux formels de communication (D.C.4) n'est pas très élevée, et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés.

### **Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8)**

L'impact du télétravail sur le nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8) revêt une importance particulière dans l'analyse de cette forme d'organisation du travail, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, parmi les 40 éléments étudiés dans le cadre de cette recherche, il s'agit de l'impact du télétravail dont la force a été la plus sous-estimée par l'ensemble des télétravailleurs, et ce, de manière significative. Anticipant et constatant un impact du télétravail sur cet élément dans le même sens que celui de la littérature, les cinq groupes de télétravailleurs étudiés (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) semblent tous avoir été surpris de l'ampleur de cet impact. Pour chacun de ces groupes, la force de l'impact anticipé du télétravail sur le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8) diffère de manière significative de celle de l'impact constaté. En moyenne, la force de l'impact constaté du télétravail sur l'augmentation du nombre d'heures travaillées (D.C.8) a été près de trois fois plus importante que ce à quoi s'attendaient l'ensemble des télétravailleurs.

Deuxièmement, compte tenu de la force de l'impact constaté du télétravail par l'ensemble des télétravailleurs sur le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8), il s'agit du cinquième élément ayant subi la plus forte influence de cette forme d'organisation du travail <sup>(55)</sup>.

De plus, compte tenu du fait que les quatre éléments pour lesquels la force de l'impact constaté du télétravail constituent tous des avantages de cette forme d'organisation du travail, l'augmentation du nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8) est non seulement le plus important désavantage du télétravail pour l'ensemble des répondants, mais également celui qui a le plus mal été anticipé.

Troisièmement, l'augmentation du nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8) causée par la réalisation du télétravail semble avoir été observée par une très grande proportion de télétravailleurs, et ce, indépendamment du pourcentage de temps télétravaillé ou du sexe des individus. En effet, plus de 82% des télétravailleurs de chacune des cinq catégories de télétravailleurs étudiés affirment avoir constaté une augmentation du nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8) causées par la réalisation du télétravail. Il s'agit d'ailleurs d'un des 5 éléments de cette recherche pour lesquels la plus grande proportion de télétravailleurs affirment avoir observé un quelconque impact du télétravail <sup>(56)</sup>. En moyenne, pour l'ensemble des répondants, le nombre d'heures de travail additionnelles se situe à 5,6 heures par semaine,

---

55 Pour l'ensemble des répondants, les quatre éléments pour lesquels la force de l'impact constaté du télétravail est la plus élevée sont : l'efficacité au travail (D.C.9), le niveau général de satisfaction personnel (Q.V.10), la qualité du travail réalisé (D.C.10) et le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1).

56 Pour l'ensemble des répondants, les quatre éléments pour lesquels la plus grande proportion de télétravailleurs affirment avoir observé un quelconque impact du télétravail sont : l'efficacité au travail (D.C.9), le niveau général de satisfaction personnelle (Q.V.10), le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau (Q.V.1), et le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail (R.T.1).

soit un peu plus d'une heure par jour. Dans un premier temps, il serait important que les futures recherches sur le télétravail tentent d'expliquer en quoi et pourquoi cette forme d'organisation du travail entraîne si fréquemment une augmentation du nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8). Rappelons d'ailleurs que de nombreux auteurs ont déjà noté le fait que les télétravailleurs tendent à travailler davantage que leurs collègues de bureau (Olson, 1985; Conner, 1986; Gordon & Kelly, 1986; Duxbury, Higgins, Lee & Mills, 1991; AFPC, 1993; Côté-O'Hara, 1993; Bailyn, 1994; St-Onge & Lagassé, 1996). Dans un deuxième temps, il serait intéressant de mesurer durant quelles périodes de temps ces heures de travail additionnelles sont réalisées. Proviennent-elles de l'économie du temps de transport désormais disponible ou du fait que les pauses du repas de midi sont écourtées durant les journées où le télétravail est réalisé. Elles proviennent peut-être également de l'allongement des journées de travail traditionnelles (travail supplémentaire réalisé le soir à domicile), ou même du travail en fins de semaines. Nous avons d'ailleurs déjà mentionné au Chapitre 4 que 37.5% du temps de télétravail est effectué hors des heures traditionnelles de bureau.

Quatrièmement, il semble que le pourcentage de temps télétravaillé ait grandement influencé la perception de l'impact du télétravail sur le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8). Les télétravailleurs à temps plein semblent avoir été les plus étonnés de la force de l'impact du télétravail sur cet élément. Dans un premier temps, contrairement aux autres groupes de télétravailleurs, les télétravailleurs à temps plein semblaient s'attendre dans une très grande proportion (71% d'entre eux) à ce que cette forme d'organisation du travail n'affecte nullement le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles (D.C.8). Dans un deuxième temps, suite à l'expérience du télétravail, il semble que ce soit précisément au sein du groupe de

télétravailleurs à temps plein que l'on rencontre la plus grande proportion d'individus ayant effectivement constaté une influence du télétravail sur cet élément (seuls 7% d'entre eux n'observent aucun impact).

Bien que la force de cet impact constaté du télétravail ait été plus important pour les télétravailleurs à temps plein que pour ceux à temps partiel, il semble que ce soient les femmes qui aient constaté l'impact du télétravail le plus fort sur le nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8). La force élevée de l'impact constaté du télétravail sur le nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8) telle qu'exprimée par les télétravailleurs à temps plein ainsi que les femmes semble d'ailleurs se refléter en un nombre d'heures de travail additionnelles supérieur chez ces deux groupes de télétravailleurs. En effet, les femmes travaillent en moyenne 6.3 heures de plus par semaine depuis l'essai du télétravail (comparativement à 5.1 heures pour les hommes), et les télétravailleurs à temps plein ont vu le nombre des heures de travail augmenter de 7.1 heures par semaine (comparativement à 5.1 heures pour les temps partiel).

Il serait intéressant que dans de futures recherches, une attention particulière soit apportée à l'analyse plus spécifique du nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8).

Il semble tout d'abord que les télétravailleurs ont eut énormément de difficulté à anticiper la force exact de cet impact. De plus, il serait important que des recherches futures tentent d'établir un bilan des habitudes des télétravailleurs en terme d'heures effectivement consacrées à des activités professionnelles afin d'identifier les groupes d'individus qui risquent le plus de s'engager dans un excès de travail. Pour conclure, notons que contrairement à ce que peuvent penser les

gestionnaires sceptiques envers le télétravail, il semble que les télétravailleurs à domicile aient tendance à augmenter leurs efforts au travail. En effet, seuls 6.3% de l'ensemble des télétravailleurs ont réduit le nombre d'heures travaillées suite à l'expérience du télétravail.

### **L'efficacité au travail (D.C.9)**

L'impact du télétravail sur l'efficacité au travail constitue sans contredit un des plus importants éléments de cette recherche. Bien que le sens de cet impact ait été correctement anticipé, confirmant par le fait même le sens prévu dans la littérature, sa force fut sous-estimée de manière significative par les 5 catégories de télétravailleurs étudiés. Il est toutefois important de préciser que c'est pour cet élément que les télétravailleurs dans leur ensemble entretenaient les attentes les plus élevées parmi l'ensemble des éléments analysés dans le cadre de cette recherche. Il semble donc que les télétravailleurs dans leur ensemble ont été en mesure d'identifier cet élément comme étant celui qui allait être le plus affecté par l'expérience du télétravail. Ils furent toutefois surpris de constater à quel point cette forme d'organisation du travail pouvait surpasser leurs attentes en termes d'amélioration de leur efficacité au travail (D.C.9). En effet, c'est pour cet élément que la force de l'impact constaté du télétravail est la plus élevée parmi l'ensemble des éléments compris dans cette recherche, et ce, pour chacun des 5 groupes de télétravailleurs. En plus d'être l'élément le plus important dans la catégorie d'impacts « Développement de la carrière » pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs, il s'agit donc du principal avantage de cette forme d'organisation du travail.

Il semble que l'impact du télétravail sur l'efficacité au travail (D.C.9) ait été perçu de manière très similaire par les télétravailleurs à temps partiel et par les hommes télétravailleurs. En effet,

pour ces deux groupes de télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté sont de niveaux équivalents. Pour leur part, les télétravailleurs à temps plein ainsi que les femmes semblent avoir constaté une force d'impact du télétravail sur l'efficacité au travail (D.C.9) nettement plus élevée. Il faut d'ailleurs noter que les télétravailleurs à temps plein ont été les seuls à n'avoir constaté aucune réduction de leur efficacité au travail (D.C.9) dû au télétravail. Une telle homogénéité des perceptions de l'impact du télétravail sur cet élément n'est toutefois pas présente dans le groupe des femmes. Au contraire, le groupe des femmes est le seul où plus de 15% des répondants affirment subir une réduction de leur efficacité au travail suite à l'expérience du télétravail (cette proportion étant de 1,8% pour l'ensemble des télétravailleurs). De plus, ce sont les femmes qui, après les télétravailleurs à temps plein, ont dans la plus grande proportion (près de 85%) pu bénéficier d'une forte augmentation de leur efficacité au travail (D.C.9) grâce à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Les femmes semblent donc avoir vécu l'impact du télétravail sur cet élément de manière moins homogène et plus extrême que les autres groupes de télétravailleurs.

Pour conclure, l'augmentation de l'efficacité au travail (D.C.9) provenant de la réalisation du télétravail à domicile est un aspect de cette forme d'organisation du travail d'autant plus important qu'elle semble être observée par la presque totalité des répondants. Ainsi, parmi l'ensemble des répondants, 94.5% des télétravailleurs affirment avoir observé une augmentation de leur efficacité au travail (D.C.9) suite à l'expérience du télétravail.

Cette amélioration constatée de l'efficacité au travail (D.C.9) semble donc être le résultat d'une organisation du travail qui est caractérisée par une modification des méthodes de travail <sup>(57)</sup>, une réduction de divers types de stress et une augmentation du niveau général de satisfaction personnel <sup>(58)</sup>, une augmentation du niveau de contrôle sur divers aspects de son travail, l'utilisation d'équipements plus efficaces et la réduction de certaines interruptions <sup>(59)</sup>, l'augmentation de l'acquisition de nouvelles habiletés, le tout, avec la bénédiction du supérieur immédiat qui accorde aux télétravailleurs davantage de confiance <sup>(60)</sup>.

### **La qualité du travail réalisé (D.C.10)**

Tel que le précise la littérature, l'expérience du télétravail par l'ensemble des télétravailleurs a été accompagnée d'une nette amélioration de la qualité du travail réalisé (D.C.10). Cet impact, dont le sens avait été correctement anticipé par l'ensemble des télétravailleurs, semble toutefois avoir été beaucoup plus fort que ce à quoi les répondants s'attendaient. Ainsi, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs (l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein, ceux à temps partiel, les hommes et les femmes) la force de l'impact anticipé du télétravail sur la qualité du travail réalisé (D.C.10) diffère de manière significative de celle de l'impact constaté.

Compte tenu du niveau déjà très élevé des attentes des télétravailleurs dans leur ensemble envers cet élément, l'on comprend que la force de l'impact constaté du télétravail sur la qualité du travail

---

57 En moyenne 61.6% des répondants affirment que la réalisation du télétravail a modifié leurs méthodes de travail.

58 Voir section 5.1.

59 Voir section 5.2.

60 Ibid.

réalisé (D.C.10) a été très importante. D'ailleurs, après l'augmentation de l'efficacité au travail (D.C.9), l'amélioration de la qualité du travail (Q.V.10) est l'élément pour lequel l'on retrouve à la fois les attentes les plus élevées mais également la force de l'impact constaté du télétravail le plus fort parmi les éléments de la catégorie d'impacts « Développement de la carrière », et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs. Notons de plus que cet élément fait partie du groupe des 3 éléments pour lesquels la force de l'impact constaté du télétravail est la plus importante, pour les télétravailleurs dans leur ensemble, parmi l'ensemble des 40 items analysés dans le cadre de cette recherche <sup>(61)</sup>.

Il semble que la perception de l'impact du télétravail sur l'amélioration de la qualité du travail réalisé (D.C.10) soit davantage influencée par le sexe des répondants que par le pourcentage de temps télétravaillé. Il est vrai que les télétravailleurs à temps plein ont anticipé et constaté un impact plus important du télétravail sur cet élément que ceux à temps partiel, mais la différence de perception n'est pas aussi flagrante que celle observée entre les hommes et les femmes. En effet, les hommes semblent avoir anticipé et constaté un impact du télétravail sur l'augmentation de la qualité de leur travail (D.C.10) inférieur à celui anticipé et constaté par l'ensemble des répondants. À l'inverse, les femmes ont anticipé et constaté un impact du télétravail sur cet élément nettement supérieur à celui anticipé et constaté par l'ensemble des répondants. Notons de plus que seules les femmes ont observé dans une très grande proportion (65.8%) une forte amélioration de la qualité de leur travail <sup>(62)</sup>. Il semble donc qu'une fois de plus, les femmes aient

---

61 Après l'efficacité au travail (D.C.9) et le niveau de satisfaction personnel (Q.V.10).

62 La moyenne de l'ensemble des télétravailleurs étant de 42.1%.



ressenti une force d'impact du télétravail plus importante que toute autre catégorie de télétravailleurs.

Il serait important d'entreprendre de futures recherches empiriques afin de vérifier si, dans les faits, les gestionnaires de télétravailleurs observent une nette amélioration de la qualité du travail fourni par ces employés, et si une distinction apparente est présente entre le groupe des hommes et celui des femmes. Les informations obtenues dans le cadre de cette recherche nous laissent du moins croire que les femmes cherchent, plus consciemment que les hommes, à améliorer la qualité de leur travail à travers l'utilisation du télétravail. De plus, il serait intéressant de vérifier si la volonté des télétravailleurs de fournir un travail de qualité supérieure (par rapport à quand ils n'effectuaient pas de télétravail) pourrait justifier, du moins en partie, le fait que ces derniers consacrent désormais plus de temps aux activités professionnelles (D.C.8).

#### 5.5.3.2. Différence non significative entre la force de l'impact anticipé et celle de l'impact constaté, pour l'ensemble des télétravailleurs

Comme nous venons de le constater, l'ampleur de l'impact de télétravail sur cinq des dix éléments de la catégorie d'impacts "Développement de la carrière" a été sous estimée par l'ensemble des télétravailleurs, et ce, de manière significative. Il semble donc que les télétravailleurs dans leur ensemble ont eu passablement de difficulté à anticiper correctement l'ampleur de l'impact du télétravail pour les éléments de cette catégorie d'impacts. Toutefois, pour cinq autres éléments de cette catégorie d'impacts, la force de l'impact anticipé du télétravail ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté pour l'ensemble des

télétravailleurs. Nous analyserons à présent la particularité de cet impact sur chacun de ces cinq éléments.

### **La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile (D.C.2)**

Il était difficile de prévoir le sens de l'impact du télétravail sur le niveau de reconnaissance du travail effectué par un télétravailleur (D.C.2) compte tenu de la diversité des opinions exprimés dans la littérature. D'un côté, les télétravailleurs semblent, dans une grande proportion, démontrer une augmentation de leur productivité suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail (Olson, 1983; Olson, 1985; Bailyn, 1994; Conference Board, 1994; Olszewski & Mokhtarian, 1994; Davis, 1995; Eisman, 1995; Flynn, 1995; St-Onge & Lagassé, 1996) ainsi qu'une amélioration de la qualité de leur travail. Une telle situation pourrait donc laisser croire que le travail réalisé à domicile soit reconnu par le supérieur immédiat et par les pairs puisqu'à la fois sa quantité et sa qualité sont supérieures. D'un autre côté, nous savons que les superviseurs éprouvent de la difficulté à gérer des employés à distance (Christensen, 1988), ne sachant pas si les employés travaillent réellement lorsqu'ils sont à domicile. De plus, il semble qu'ils entretiennent des attentes implicites d'augmentation de la productivité envers leurs employés télétravailleurs (AFPC, 1993). Finalement, la présence d'opinions négatives envers les télétravailleurs semble encore être relativement fréquente dans les organisations qui ont testé cette nouvelle forme d'organisation du travail (Conference Board, 1994). Il nous fallait donc vérifier si l'augmentation de la productivité des télétravailleurs (D.C.9) ainsi que de la qualité de leur travail (D.C.10) était suffisamment importantes que pour être reconnues par les superviseurs et par les pairs, malgré les impressions négatives qui entourent encore cette forme d'organisation du

travail. D'après les réponses de l'ensemble des télétravailleurs ayant participé à cette recherche, il semble que ces derniers ne s'attendaient pas à ce que le travail qu'ils réalisent à domicile soit davantage reconnu par le supérieur et par les pairs (D.C.2).

Dans une très grande proportion, les télétravailleurs dans leur ensemble s'attendaient à ce que leur travail ne soit ni plus ni moins reconnu qu'il ne l'était auparavant. Ainsi, 74.1% de l'ensemble des répondants n'ont anticipé aucun impact du télétravail sur le niveau de reconnaissance du travail réalisé à domicile (D.C.2). Il semble d'ailleurs que l'estimation de l'impact du télétravail sur cet élément par l'ensemble des télétravailleur est été adéquat, l'impact constaté n'ayant été que très légèrement sous estimé. En effet, la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur le niveau de reconnaissance du travail réalisé à domicile (D.C.2) ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté. Pour l'ensemble des télétravailleurs, l'impact constaté du télétravail sur cet élément n'a été que très légèrement positif.

La perception de l'impact du télétravail sur le niveau de reconnaissance du travail réalisé à domicile (D.C.2) semble être influencée par le pourcentage de temps télétravaillé ainsi que par le sexe des répondants. En effet, contrairement aux hommes et aux télétravailleurs à temps partiel pour qui l'impact du télétravail (tant anticipé que constaté) sur cet élément est quasi nul, les femmes et les télétravailleurs à temps plein ont constaté un impact positif du télétravail de niveau moyen sur cet élément. D'ailleurs, pour les télétravailleurs à temps plein, la différence entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté est significative. De plus, ce sont les télétravailleurs à temps plein qui ont observé la force d'impact

du télétravail sur cet élément la plus élevée suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail.

Il serait important que de futures recherches sur le télétravail tentent d'expliquer pourquoi les femmes ainsi que les télétravailleurs à temps plein observent davantage de reconnaissance pour leur travail réalisé à domicile (D.C.2) que les hommes et les télétravailleurs à temps partiel, puisque la littérature sur le sujet ne semble pas avoir étudié cet aspect du télétravail. Peut-être est-ce dû à la qualité supérieure du travail des femmes télétravailleurs et des télétravailleurs à temps plein. Rappelons en effet que ce sont ces deux groupes de télétravailleurs qui ont observé les plus gros impacts du télétravail sur l'amélioration de la qualité du travail réalisé (D.C.10). De plus, il est important de noter que ce sont également ces deux groupes de télétravailleurs qui ont constaté la plus forte augmentation du niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3).

### **La manifestation d'opinions négatives envers les télétravailleurs, provenant de collègues de travail (D.C.3)**

Tel que mentionné dans la littérature, la réalisation du télétravail semble occasionner davantage de manifestations d'opinions négatives à l'égard des individus qui en tentent l'expérience (D.C.3). Ce désavantage du télétravail, constaté par 36.5% de l'ensemble des répondants, semble avoir été bien anticipé. En effet, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté, et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés. Ainsi, même si les télétravailleurs dans leur ensemble anticipaient une augmentation de la manifestation d'opinions négatives à leur égard provenant de

collègues de travail (D.C.3), ceci ne les a toutefois pas empêché de s'inscrire à l'« Option TéléTravail ». La somme des avantages anticipés de cette forme d'organisation du travail semblent donc avoir plus que compensé l'image négative que le télétravail pouvait revêtir au sein de l'organisation.

Le fait que les télétravailleurs dans leur ensemble aient ressenti la présence d'une opinion négative à leur égard provenant de leurs collègues de travail (D.C.3) permet peut être d'expliquer certains de leurs comportements. En effet, nous savons que les télétravailleurs ont observé une nette amélioration de leur efficacité au travail (D.C.9) ainsi qu'une augmentation de la qualité de leur travail (D.C.10) grâce à cette forme d'organisation du travail. Il semble toutefois que la quantité et la qualité accrues de ce travail ne soit pas entièrement reconnues par leurs supérieurs et collègues de travail (D.C.2). Il est donc possible que pour tenter de contrer l'opinion négative que leurs collègues et supérieurs se font de cette forme d'organisation du travail, les télétravailleurs consacrent davantage d'heures à leurs activités professionnelles (D.C.8) afin de s'assurer d'une performance irréprochable. Afin de vérifier cette hypothèse, il serait important que de futures recherches tentent de vérifier si les télétravailleurs ressentent la présence d'un stress additionnel provenant d'une pression implicite à travailler davantage.

Le pourcentage de temps télétravaillé ne semble pas influencer l'image négative que se font les collègues de travail de cette forme d'organisation du travail. En effet, les télétravailleurs à temps plein ainsi que ceux à temps partiel semblent avoir anticipé et constaté un impact similaire du télétravail sur la manifestation d'opinions négatives à leur égard (D.C.3).

Il semble toutefois que les hommes et les femmes aient perçu cet impact de façon fort différente. En moyenne, les hommes ont anticipé et constaté un impact du télétravail sur cet élément légèrement inférieur à l'ensemble des répondants. Pour leur part, les femmes semblent avoir constaté, plus que tout autre groupe de télétravailleurs, la manifestation d'opinions négatives à leur égard provenant de collègues de travail (D.C.3).

Il serait important de vérifier si, dans les faits, l'opinion des collègues de travail envers les femmes télétravailleuses est plus péjorative que celle envers les hommes télétravailleurs. D'après les réponses obtenues dans le cadre de cette recherche, nous ne pouvons que conclure que les femmes ont une perception d'elles mêmes, en tant que précurseurs en télétravail, plus défavorable que les hommes.

#### **La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (D.C.5)**

Lorsqu'un employé adopte une forme d'organisation du travail qui lui permet de réaliser une partie ou la totalité de ses tâches professionnelles à domicile, ce dernier doit s'attendre à ce qu'il perde un peu de sa visibilité en entreprise (D.C.5). C'est en effet ce à quoi l'ensemble des télétravailleurs s'attendaient avant de tenter l'expérience du télétravail. Notons d'ailleurs que la force de cet impact a très bien été anticipé par chacun des cinq groupes de télétravailleurs. En effet, pour ces cinq groupes de télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément ne diffère pas de manière significative de celle de l'impact constaté. Il semble donc que cet élément, qui avait été considéré comme étant le principal désavantage du télétravail dans la

catégorie d'impacts « Développement de la carrière » <sup>(63)</sup> n'a pas effrayé les futurs télétravailleurs outre mesure. D'ailleurs, suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, la réduction de la visibilité en entreprise (D.C.5) allait devenir le deuxième principal désavantage du télétravail dans cette catégorie d'impacts, après l'augmentation (non anticipée) du nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles (D.C.8). Précisons que la perte de visibilité est un inconvénient qui afflige près de 44% de l'ensemble de télétravailleurs, et qui semble affecter autant les télétravailleurs à temps plein que ceux à temps partiel, les hommes et les femmes.

Contrairement à ce que l'on aurait pu croire, les télétravailleurs à temps plein ne semblent pas avoir constaté une réduction de leur visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (D.C.5) plus importante que les autres groupes de télétravailleurs. Bien qu'ils aient entretenu des attentes plus élevées envers cet impact du télétravail que les télétravailleurs à temps partiel, ils semblent avoir observé un impact du télétravail de la même ampleur. Il est d'ailleurs important de noter que près de 18% des télétravailleurs à temps plein affirment même avoir augmenté leur degré de visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (D.C.5) depuis qu'ils télétravaillent <sup>(64)</sup>.

Pour conclure, il semble que les télétravailleurs étaient très conscients que la réalisation du télétravail allait occasionner une réduction de leur visibilité en entreprise (D.C.5). Dans la mesure où l'évaluation de la performance d'un employé n'est pas affectée par la réduction de sa

---

63 Le désavantage de la catégorie d'impacts "Développement de la carrière" pour lequel la force de l'impact anticipé est la plus élevée.

64 Seuls 9.3% de l'ensemble des télétravailleurs affirment avoir augmenté leur visibilité grâce au télétravail.

visibilité en entreprise, cet élément ne risque pas d'entraver le développement de la carrière des télétravailleurs. Certains auteurs soulèvent toutefois le fait qu'il est possible que le télétravail nuise au développement de la carrière des télétravailleurs compte tenu l'importance que les gestionnaires accordent à la visibilité des employés dans leur méthode d'évaluation de ces derniers (Cross & Raizman, 1986; Misutka, 1992; Alvi & McIntyre, 1993). Une chose est toutefois sûre, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche considèrent que l'impact du télétravail sur le développement de leur carrière (D.C.) constitue l'aspect de cette forme d'organisation du travail le moins important pour eux <sup>(65)</sup>.

#### **La participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie (D.C.6)**

De tous les éléments regroupés dans la catégorie d'impacts « Développement de la carrière », la participation aux diverses activités offertes aux employés de la compagnie (D.C.6) est celui pour lequel les télétravailleurs dans leur ensemble ont, dans la plus forte proportion, anticipé et constaté une absence d'impact du télétravail. En effet, plus de 86% des répondants n'ont anticipé et constaté aucun impact du télétravail sur cet élément. Cette proportion se retrouve d'ailleurs au sein des cinq groupes de télétravailleurs étudiés dans le cadre de cette recherche. La force de l'impact anticipé et constaté du télétravail sur cet élément est d'ailleurs quasi nulle.

Cet élément, dont l'impact du télétravail n'avait pas, à notre connaissance, été étudié dans la littérature, semble donc parfaitement indépendant de l'implantation d'un programme de

---

65 Voir Tableau 20.



télétravail. En effet, les télétravailleurs nous ont clairement signifié que la réalisation du télétravail n'a pas été associée à une modification de la participation aux diverses activités offertes aux employés de Bell.

**Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à la compagnie dans son ensemble (D.C.7)**

Parmi les désavantages du télétravail répertoriés dans la littérature, l'on retrouve fréquemment la mention d'une réduction du sentiment d'appartenance à l'équipe de travail ou à l'entreprise dans son ensemble (Olson, 1985; Yap & Tng, 1990; Bramson, 1991; Conference Board, 1994). Cette conséquence du télétravail semble avoir été observée par les télétravailleurs ayant participé à cette recherche. Précisons toutefois que ce désavantage du télétravail a, en moyenne, très bien été anticipé par chacun des cinq groupes de télétravailleurs. Les télétravailleurs s'attendaient à ce que la réalisation du télétravail réduise quelque peu leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (D.C.7), ce qu'ils constatèrent. Il n'y a pas de différence significative entre la force de l'impact anticipé du télétravail sur cet élément et celle de l'impact constaté, et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs.

Les télétravailleurs à temps plein semblent avoir vécu l'impact du télétravail sur cet élément de façon fort différente de l'ensemble des télétravailleurs. En effet, seuls 10% de l'ensemble des télétravailleurs ont observé une amélioration de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (D.C.7) suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail. Dans le groupe des télétravailleurs à temps plein, cette proportion atteint 30%. D'ailleurs, contrairement à l'ensemble des répondants, les télétravailleurs à temps plein ont observé un impact du télétravail

très légèrement positif sur leur sentiment d'appartenance à l'entreprise(D.C.7). Le fait qu'une plus grande proportion de télétravailleurs à temps plein se sentent davantage faire partie de l'entreprise s'explique peut-être partiellement par le fait que ce soit ce groupe de télétravailleurs qui a observé le plus haut niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat (R.T.3) ainsi que le plus haut niveau de reconnaissance pour le travail réalisé à domicile (D.C.2).

Pour conclure, notons que la réduction du sentiment d'appartenance à son équipe de travail, à son district et à l'entreprise dans son ensemble (D.C.7) ne constitue, pour l'ensemble des télétravailleurs, qu'un faible désavantage du télétravail, et ce, pour deux raisons. Premièrement, il s'agit d'un élément pour lequel la force de l'impact anticipé et constaté du télétravail est relativement faible. Deuxièmement, il s'agit d'un désavantage qui n'afflige qu'une faible proportion de télétravailleurs. En effet, seuls 27% des répondant semblent ressentir ce désavantage.

#### **5.5.4. Synthèse**

Indéniablement, plusieurs éléments favorables au développement de la carrière des individus semblent être améliorés grâce au télétravail : l'efficacité au travail (D.C.9), la qualité du travail réalisé (D.C.10), le nombre d'heures travaillées (D.C.8) et l'acquisition de nouvelles habiletés (D.C.1). Parallèlement, plusieurs aspects des relations interpersonnelles entre télétravailleurs, collègues de travail et supérieurs semblent être détériorés par le télétravail, laissant sous entendre une connotation péjorative de cette forme d'organisation du travail. Il reste à savoir maintenant si les éléments favorables au développement de la carrière associés au télétravail seront assez importants pour contrer les impacts négatifs de cette forme d'organisation du travail sur l'aspect

des relations interpersonnelles au sein de l'organisation: soit la diminution de la visibilité des télétravailleurs (D.C.5), la manifestation d'opinions négatives à leur égard (D.C.3) et le faible niveau de reconnaissance du travail réalisé à domicile (D.C.2).

Pour l'instant, il semble que les télétravailleurs soient relativement peu préoccupés par ces aspects du télétravail. En effet, quel que soit le type de télétravailleur interrogé, tous s'entendent pour dire que l'impact de cette forme d'organisation du travail sur le développement de leur carrière constitue la dimension du télétravail la moins importante pour eux. Peut-être ne voient-ils pas de lien direct et concret entre la réalisation du télétravail (à court, moyen et long termes) et le développement de leur carrière. Peut-être sont-ils trop préoccupés à tirer profit au maximum des nombreux avantages que procure cette forme d'organisation du travail en termes d'amélioration de la qualité de vie (Q.V.), de contrôle sur la réalisation de son travail (R.T.) et sur la réduction de certaines dépenses liées à l'emploi (C.E.) que pour penser au développement de leur carrière (D.C). Finalement, peut-être ont-ils l'impression qu'à long terme, l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail se révélera être une excellente décision pour le développement de leur carrière. Seules des études longitudinales des divers impacts de cette forme d'organisation du travail sur le développement de la carrière des employés permettront d'éclaircir cet aspect fort peu connu du télétravail. En attendant, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche semblent davantage préoccupés de s'assurer de la permanence de l'« Option TéléTravail », afin de pouvoir continuer à profiter des nombreux avantages que cette forme d'organisation du travail leur procure. En effet, si l'amélioration importante de l'efficacité au travail (D.C.9) et de la qualité du travail (D.C.10) semble être si courante suite à la réalisation du télétravail, pourquoi les télétravailleurs ressentent-ils le besoin de travailler plus que leurs

collègues ? En plus d'être une réponse aux opinions négatives (D.C.3) qui sont encore trop fréquemment associées à cette forme d'organisation travail (Conference Board, 1994), il s'agit très probablement d'une façon de combler les attentes de leurs supérieurs immédiats (AFPC, 1993) dans le but d'assurer la permanence du programme de télétravail au sein de l'organisation.

## CONCLUSION

Le bilan de notre recherche sur la modification de la perception des impacts du télétravail suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail sera présenté dans cette section et constituera la conclusion de ce rapport. Un résumé des principaux résultats de notre étude sera suivi d'une discussion de l'intérêt de notre analyse, des leçons tirées de cette recherche et des limites de cette dernière. Finalement, nous fournirons quelques pistes de recherche pour l'analyse future du télétravail.

La revue de la littérature sur le télétravail a permis de mettre au jour trois particularités de cette forme d'organisation du travail : la définition de ce concept varie souvent selon les auteurs, l'analyse de ce concept en fonction d'une certaine catégorisation des télétravailleurs bénéficierait à l'avancement des connaissances sur cette nouvelle forme d'organisation du travail, et l'étude de la comparaison des impacts anticipés et constatés du télétravail demeure encore peu documentée.

Notre recherche a analysé la modification de la perception des impacts du télétravail à domicile causés par l'expérience de cette forme d'organisation du travail, en fonction du pourcentage de temps télétravaillé et du sexe des télétravailleurs. Pour ce faire, nous avons regroupé les télétravailleurs en cinq catégories : 1) l'ensemble des répondants, 2) les télétravailleurs à temps plein, 3) ceux à temps partiel, 4) les hommes, 5) et les femmes. Pour chacun de ces cinq groupes de télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail sur chacun des 40 éléments étudiés a été comparée à celle de l'impact constaté.

Cette recherche a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle la perception du sens ou de la force de certains impacts du télétravail se modifie suite à l'expérience de cette forme d'organisation du travail, et ce, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés. En effet, pour l'ensemble des télétravailleurs, la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté pour 30% des éléments analysés (soit 12 éléments sur 40). Cette proportion est sensiblement la même pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs étudiés. L'identification de ces éléments pour lesquels la force de l'impact constaté du télétravail semble avoir surpris les télétravailleurs revêt un intérêt particulier dans l'analyse de cette nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, elle souligne l'importance de la communication de la diversité et de l'ampleur des impacts du télétravail aux employés qui considèrent tenter l'expérience de cette forme d'organisation du travail, afin de les aider à prendre une décision éclairée.

Nos résultats démontrent que les erreurs d'anticipation des impacts du télétravail sur les divers aspects de la vie professionnelle et familiale des télétravailleurs ne proviennent pas du sens de l'impact mais bien de sa force. Pour l'ensemble des télétravailleurs, pour les télétravailleurs à temps partiel, pour les hommes et pour les femmes, le sens de tous les éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté avait correctement été estimé. Seuls les télétravailleurs à temps plein ont mal anticipé de manière significative le sens de l'impact du télétravail, et ce, pour trois éléments de leur vie qui se sont légèrement améliorés grâce au télétravail.

Nous avons également pu confirmer l'hypothèse selon laquelle la force des impacts constatés du télétravail est généralement plus importante que ce qui avait initialement été anticipé. En effet, pour chacun des cinq groupes de télétravailleurs, dans plus de 90% des cas, l'impact du télétravail sur les éléments dont la force de l'impact anticipé diffère de manière significative de celle de l'impact constaté avait été sous estimé. Il est important de noter que les télétravailleurs semblent avoir sous estimé de manière significative la force de l'impact du télétravail sur les éléments qui constituent les principaux avantages de cette forme d'organisation. En effet, pour l'ensemble des télétravailleurs, parmi les 12 éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté, l'on retrouve une forte proportion d'éléments pour lesquels la force de l'impact constaté est très élevée. De plus, parmi ces 12 éléments, l'on constate que 9 d'entre eux représentent des avantages de cette forme d'organisation.

Pour de nombreux éléments, les femmes et les télétravailleurs à temps plein semblent avoir anticipé et constaté des impacts plus prononcés et plus extrêmes du télétravail que les hommes et les télétravailleurs à temps partiel. À bien des égards, les femmes et les télétravailleurs à temps plein partagent une perception assez similaire des impacts de cette forme d'organisation du travail, bien qu'aucune corrélation n'ait été trouvée entre le sexe des répondants et le pourcentage de temps télétravaillé. Il serait intéressant que ces deux groupes de télétravailleurs, qui semblent ressentir davantage les impacts de cette forme d'organisation du travail, fassent l'objet de futures recherches plus approfondies.

Nous nous attendions à ce que suite à l'expérience de l'ensemble des impacts du télétravail, les télétravailleurs aient une perception de cette forme d'organisation du travail plus favorable qu'auparavant. En nous basant sur le niveau de satisfaction des télétravailleurs à l'égard de leur expérience de cette forme d'organisation du travail, l'on peut conclure à une telle situation. En effet, 99.1% de l'ensemble des télétravailleurs ayant participé à cette recherche se disent satisfaits ou très satisfaits de leur expérience du télétravail. De plus, aucun télétravailleur n'a affirmé regretter la décision de tenter l'expérience du télétravail. Précisons que parmi les télétravailleurs ayant mentionné être très satisfaits de leur expérience du télétravail, 96.4% sont des télétravailleurs à temps plein (comparativement à 68.2% à temps partiel) et 85.3% sont des femmes (comparativement à 70.0% chez les hommes).

Le fait que, parmi les télétravailleurs ayant participé à cette recherche, les femmes soient davantage satisfaites de cette forme d'organisation du travail que les hommes, vient confirmer ce que l'on retrouve dans les écrits sur le télétravail. Toutefois, contrairement à ce que ces écrits nous indiquent, les résultats de notre recherche démontrent que les télétravailleurs à temps plein sont plus satisfaits de cette forme d'organisation du travail que les télétravailleurs à temps partiel. Cette observation ne nous permet bien évidemment pas de conclure que la réalisation du télétravail à temps plein est, en soi, plus satisfaisante pour les employés que la réalisation du télétravail à temps partiel. Toutefois, elle nous indique que dans une organisation où la décision d'effectuer du télétravail, soit à temps plein ou à temps partiel, est prise de manière volontaire par les employés (avec l'accord de leur supérieur immédiat), la satisfaction des employés ayant choisi



de faire du télétravail à temps plein peut s'avérer supérieure à celle des employés ayant opté pour la réalisation du télétravail à temps partiel. De futures recherches s'intéresseront sûrement davantage à l'identification des éléments d'ordres personnels, organisationnels et technologiques permettant de maximiser les chances que la détermination du pourcentage de temps télétravaillé soit la plus appropriée, tant pour chaque employé que pour l'organisation dans son ensemble.

Même si nos résultats ne peuvent être généralisés, notre recherche qui couvre un large éventail de dimensions, tant organisationnelles que professionnelles et personnelles, contribue à l'avancement des connaissances relatives au télétravail sur plusieurs plans. Premièrement, elle identifie clairement les éléments pour lesquels la force de l'impact anticipé du télétravail diffère de manière significative de celle de l'impact constaté. Deuxièmement, elle distingue les impacts « marginaux » du télétravail de ceux qui apparaissent plus « universels ». En effet, le télétravail semble affecter un nombre plus limité d'aspects de la vie des télétravailleurs que nous ne l'anticipions. Troisièmement, elle permet de pondérer l'importance accordée aux divers impacts du télétravail, en plus d'identifier le niveau général de satisfaction envers cette forme d'organisation du travail, et ce, auprès d'un nombre important de télétravailleurs. Finalement, ce mémoire de maîtrise peut servir d'outil de référence tant pour une organisation désirant implanter un programme de télétravail que pour des télétravailleurs potentiels intéressés à en savoir davantage sur cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Cette recherche a été réalisée auprès de télétravailleurs provenant tous de la même organisation,

limitant ainsi la possibilité de généralisation des résultats obtenus. De plus, il est important de préciser que l'adhésion au programme de télétravail dans cette organisation est totalement volontaire. Ainsi, nécessairement, les télétravailleurs ayant participé à cette recherche considèrent cette forme d'organisation du travail comme étant suffisamment satisfaisante pour choisir de poursuivre la réalisation du télétravail. Une étude incluant comme répondants des anciens télétravailleurs ayant décidé de mettre fin à leur entente de réaliser du télétravail fournirait sûrement un portrait plus complet des impacts de cette forme d'organisation du travail. Finalement, il est important de préciser que cette recherche est caractérisée par une sous représentation d'individus occupant des postes non cadres. Il serait donc intéressant que de futures recherches puissent analyser les impacts du télétravail auprès de télétravailleurs de diverses organisations occupant une grande variété de postes, incluant ceux de commis, de professionnels, de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs.

D'autres pistes de recherche seraient également intéressantes à explorer. Dans un premier temps, il serait important de résoudre le paradoxe selon lequel les télétravailleurs semblent être plus satisfaits d'une forme d'organisation du travail qui a pour effet d'augmenter le nombre d'heures consacrées aux activités professionnelles. Afin d'expliquer ce paradoxe, des études d'ordre qualitatives s'avéreront sûrement d'une très grande utilité.

Il serait également utile de vérifier si le niveau d'expérience en télétravail, mesuré en nombre d'années, modifie la perception des impacts constatés de cette forme d'organisation du travail.

De plus, l'impact du nombre d'années d'existence d'un programme de télétravail en entreprise, et par le fait même, de la confiance qu'ont ses utilisateurs dans sa permanence dans le temps, devraient davantage être étudiés. De futures recherches devraient s'intéresser à l'analyse longitudinale des impacts constatés du télétravail sur la vie des télétravailleurs.

Finalement, notons que cette recherche s'est limitée à l'analyse de la perception des impacts du télétravail sur les aspects de la vie professionnelle et familiale d'employés ayant fait l'expérience du télétravail. Il est important d'analyser également les impacts de l'introduction de cette nouvelle forme d'organisation du travail en entreprise, tant sur les employés qui ne peuvent ou ne veulent pas faire de télétravail, que sur les gestionnaires qui devront apprendre à gérer cette nouvelle diversité chez les employés. De futures recherches devraient d'ailleurs tenter d'identifier dans quelle mesure la perception de cette forme d'organisation du travail par les gestionnaires de télétravailleurs influence le succès d'un programme de télétravail.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alexander, M., «Travel-free Commuting», Nation's Business, december 1990, pp.33-37.
- Allen, S., Wolkowitz, C., Homeworking: Myths and Realities, MacMillan Education, 1987.
- Alliance de la Fonction Publique du Canada (AFPC), Rentrer chez-soi.. et y rester? Réponse de l'AFPC sur le télétravail dans la fonction publique, août 1993.
- Alvi, S., McIntyre, D., «The Open-Collar Worker», Canadian Business Review, 20(1), 1993, pp.21-24.
- Ancipink, P., «Home, Sweet Office», Best's Review, Life/Health Insurance Edition, may 1981, pp.58, 60, 64.
- Atkinson, J., «Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties», Labour and Society, 12(1), 1987, pp.87-105.
- Baig, E.C., «Welcome to the Officeless Office», Business Week, Issue 3430, june 26 1995, pp.104-106.
- Baillargeon, G., Rainville, J., Statistique appliquée - Tests statistiques, régression et corrélation, Tome 2, 6 ième Édition, Les Éditions SMG, 1977.
- Bailyn, L., «Toward the Perfect Workplace? The Experience of Home Based Systems Developers», in Allen, T.J. and Scott Morton's Information Technology and the Corporation of the 1990's : Research Studies, New York, Oxford University Press, 1994, pp.410-471.
- Bell, Le Guide pratique Option TéléTravail - Annexe 1: Exemple du Guide pratique Option TéléTravail, Intertel, 1994.
- Bell, Le télétravail: Un guide pratique, Intertel, mars, 1995.
- Bell, Le télétravail: Un guide pratique - Annexe 2: Sélection des télétravailleurs potentiels, Intertel, mars, 1995-1.
- Bell, Le télétravail: Un guide pratique - Annexe 4: Document de l'entente, Intertel, mars, 1995-3.
- Betts, M., «Workers Slow to Accept Telecommuting», Computerworld, 29(8), february 20 1995, pp.97.
- Blodgett, M., «Stranded Workers Abandon Shovels, Pick Up the Phone», Computerworld, 30(3), january 15 1996, pp.14.

Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B.A., «Le télétravail, un phénomène en émergence», Gestion, 21(2), juin 1996, pp.68-75.

Bongiorno, L., «Business Is Still Structured Like Fourth Grade», Business Week, Issue 3325, june 28 1993, pp.86.

Bramson, S., Attitudes Towards Telecommuting: A Study of the Expectations and Feelings Associated with the Introduction of Telecommuting, Business Research Project, MBA, Concordia University, october 1991.

Brown, K., Telecommuting: Does it Work?, Business Research Project, MBA, Concordia University, april 1988.

Canada, Conseil du Trésor, Le programme de télétravail dans la fonction publique, Conseil de perfectionnement des ressources humaines, Can/BT43-/T269, 1992.

Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC), Work-At-Home Pilot Project Program Description, NHA 6293, may 1993.

CFDT Magazine, «Télétravail: l'écran entre rêve et réalité», No193, mai 1994, pp.24-26.

CFDT Syndicalisme, «Sur l'écran noir de mes nuits blanches», No 2485, janvier 1994, pp.4-5.

Chassin, I., «Les entreprises s'orientent vers le télétravail», Les Affaires, Cahier Spécial, 7 octobre 1995, pp.T10.

Chicha-Pontbriand, M-T., Discrimination systémique - Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi, Commission des droits de la personne du Québec, Éditions Yves Blais, 1989.

Christensen, K.E., The New Era of Home-Based Work: Directions and Policies, Westview Press, 1988.

Christensen, K.E., «Remote Control: How to Make Telecommuting Pay Off for Your Company», PC Computing, february 1990, pp.90-94.

Christensen, K.E., «Managing Invisible Employees: How to Meet the Telecommuting Challenge», Employment Relations Today, summer 1992, pp.133-143.

Conference Board, Work - Family Roundtable: Telecommuting, 4(1), spring 1994.

Conner, C.C., The Effect of Management Style on Manager's Satisfaction with Telecommuting, Dissertation as partial fulfillment for the Doctor of Education degree, University of Tennessee, march 1986.

Cooper, R.C., «Telecommuting: the Good, the Bad and the Particulars», Supervision, 57(2), february 1996, pp.10-12.

Cordova, E., «De l'emploi total au travail atypique: Vers un virage dans l'évolution des relations de travail ?», Revue Internationale du Travail, novembre/décembre 1986, pp.715-733.

Côté-O'Hara, J., «Sending them Home to Work: Telecommuting», Business Quarterly, 57(3), 1993, pp.104-109.

Cross, T.B., Raizman, M., Telecommuting: The Future Technology of Work, Dow Jones-Irwin, 1986.

Cunningham, S., Porter, A.L., «Communication Networks: A Dozen Ways they'll Change our Lives», The Futurist, 26(1), january/february 1992, pp.19-22.

Davenport, T., «Think Tank», CIO, 9(4), november 15 1995, pp.36-38.

Davis, E., «Have Modem, Won't Travel», Management Review, 84(4), april 1995, pp.7.

DeMarco, A., «Home Is Where the Office Is», Facilities Design & Management, 14(11), november 1995, pp.58-61.

DeSanctis, G., «Attitudes Toward Telecommuting: Implications for Work-at-Home Programs», Information and Management, 7(3), 1984, pp.133-139.

Di Martino, V., Wirth, L., «Telework», Conditions of Work Digest, International Labour Office, Geneva, 9(1), 1990.

Doswell, A., «Home Alone? - Teleworking», Management Services, october 1992, pp.18-21.

Dumas, M-C., Maurice, M-P., Deschênes, L., «La bureautique, conjuguer gestion et participation», Édition Agence d'ARC, 1990.

Dunlop, J.T., Industrial Relations Systems, New-York, Henry Hold & Co, 1958.

Duxbury, L.E., Higgins, C.A., Irving, R.H., «Attitudes of Managers and Employees to Telecommuting», Infor, 25(3), 1987, pp.273-285.

Duxbury, L.E., Higgins, C.A., Lee, C., Mills, S., Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Federal Public Sector, december 1991.

Eisman, R., «Home Sweet Office», Incentive, 169(11), 1995, pp.43-48.

Ettighoffer, D., L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail, Éditions Odile Jacob, Paris, 1992.

Farmanfarmaian, R., «A Manager's Guide to Making Telecommuting Succeed», Working Woman, february 1989, pp.46-52.

Flynn, G., «Here's Your Fax, What's Your Hurry ?», Personnel Journal, 74(5), may 1995, pp.21.

Flynn, G., «Telecommuters Report Higher Productivity - And Better Home Lives», Personnel Journal, 1995-b), november, 74(11), pp.23

Gordon, G., «The Dilemma of Telework: Technology Vs Tradition», in Korte, W.B., Robinson, S., and Steinle, W.J., (Eds.), Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization, Amsterdam: North Holland, 1988, pp.113-136.

Gordon, G.E., Kelly, M.M., Telecommuting: How to Make it Work for You and Your Company, Prentice-Hall, 1986.

Greengard, S., «Making the Virtual Office a Reality», Personnel Journal, september 1994, 73(9), pp.66-78.

Greenwald, J., «Profiting From Telecommuting», Business Insurance, 29(31), july 31 1995, pp.3, 10.

Griffith, C., «What's Wrong with Telecommuting ?», Information Today, 12(11), december 1995, pp.20-21.

Guérin, G., St-Onge, S., Wils, T., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF): Nature, caractéristiques et effets, Document de recherche, École de Relations Industrielles, Document 94-03, Mars 1994.

Hamilton, C.A., "Telecommuting", Personnel Journal, 66(4), 1987, pp.91-101.

Hartman, R.I., Stoner, C.R., Arora, R., «An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction», Journal of Business and Psychology, 6(2), winter 1991, pp.207-224

Hoffman, T., «IS Wins Bout with Nature», Computerworld, 30(33), january 15 1996, pp.1, 14.

Hotch, R., «Managing from a Distance», Nation's Business, february 1993, pp.24-26.

Humble, J.E., Jacobs, S.M., Van Sell, M., «Benefits of Telecommuting for Engineers and Other High-Tech Professionals», Industrial Management, 37(2), march/april 1995, pp.15-19.

Huws, U., «Telework Projections», Futures, 23(1), january/february 1991, pp.19-31.

Huws, U., Korte, W.B., Robinson, S., Telework: Towards the Elusive Office, John Wiley & Sons, 1990.

Johnson, L., The Seam Allowance, Women's Educational Press, Toronto, 1982.

Katz, A., «The Management, Control, and Evaluation of a Telecommuting Project: A Case Study», Information & Management, Vol 13, 1987, pp.179-190.

- Kinsman, F., The Telecommuters, John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1987.
- Koch, C., «Home Alone for Good», CIO, 9(4), november 15 1995, pp.16-18.
- Korte, W.B., Robinson, S., Steinle, W.J., (Eds), Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization, Amsterdam, New York: North Holland, 1988.
- Kraut, R.E., «Technology and the Transformation of White Collar Work», Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1987.
- LaPlante, A., «Telecommuting: Round Two - Voluntary No More», Forbes, Suppl, october 9 1995, pp.132-138.
- Levine, K.S., «Telecommuting Hits Wall Street», Wall Street & Technology, 13(9), september 1995, pp.64-65.
- Link Ressources Corporation, Telecommuting Data from Link Ressources, New York City, 1993.
- Lissy, W.E., «Compensation Trends», Compensation & Benefits Review, 25(3), 1993, pp.18.
- Littlefield, D., «Remote Working Has Pleasure and Perils», People Management, 1(24), november 30 1995, pp.13.
- Lozano, B., The Invisible Work Force, Free Press, Macmillan Inc., 1989.
- Mason, J.C., «Workplace 2000: The Death of 9 to 5 ?», Management Review, january 1993, pp.14-18.
- McClelland, S., «Telework's Global Reach», Telecommunications, 29(9), september 1995, pp.184-188.
- McNerney, D.J., «Telecommuting: An Idea whose Time Has Come», HR Focus, 72(11), november 1995, pp.1,5.
- Meall, L., «Homework as a Growth Industry», Accountancy, 111(1195), march 1993, pp.53.
- Melnik, T., Marketing Telecommuting as a Product, Business Research Project, MBA, Concordia University, april 1993.
- Misutka, F., «The Workplace Takes Wing», Canadian Business, 65(5), 1992, pp.73-77.
- Mogelonsky, M., «Myths of Telecommuting», American Demographics, 17(6), june 1995, pp.15-16.
- Mokhtarian, P.L., «Telecommuting and Travel: State of the Practice, State of the Art», Transportation, Vol (18), 1991, pp.319-342.



- Naisbitt, J., Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives, Warner Books, New York, 1982.
- Nilles, J., «Teleworking: Working Closer to Home», Technology Review, 85(3), april 1982, pp.56-62.
- Nilles, J., «Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters», Van Nostrand Reinholds, 1994.
- Norusis, M.J., SPSS Base System User's Guide, SPSS Inc., 1990.
- Olson, M.H., «Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time», Communications of the ACM, 26(3), march 1983, pp.182-187.
- Olson, M.H., «Do You Telecommute ?», Datamation, 31(20), october 15 1985, pp.129-132.
- Olson, M.H., «Telework: Practical Experience and Future Prospects» in Robert. E Kraut's Technology and the Tranformation of White Collar Work, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1987, pp.135-152.
- Olson, M.H., «Organizational Barriers to Telecommuting», in Korte, W.B., Robinson, S. and Steinle, W.J., (Eds.), Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization, Amsterdam: North Holland, 1988, pp.77-100.
- Olszewski, P.M. Mokhtarian, P., «Telecommuting Frequency and Impacts for State of California Employees», Technological Forecasting and Social Change, Vol 45, 1994, pp.275-286.
- Parks Associates, Strategies for Intelligent Products & Services for the Home, Texas, No 6, january 1993.
- Pinsonneault, A., Boisvert, M., «Le télétravail: l'organisation de demain ?», Gestion, 21(2), juin 1996, pp.76-82.
- Piskurich, G.M., «Making Telecommuting Work», Training & Development, 50(2), february 1996, pp.20-27.
- Pratt, J.H., «Home Teleworking: A Study of Its Pioneers», Technological Forecasting and Social Change, Vol 25, 1984, pp.1-14.
- Ramsower, R.M., Telecommuting: The Organizational and Behavioral Effects of Working at Home, UMI Research Press, 1985.
- Revenu Canada, Dépenses d'emploi, T4044(F) Rév. 96 2578, 1996.
- Revenu Québec, Les dépenses reliées à l'emploi, Guide IN-118(96-12) et formulaire TP 64.3, 1996.

- Rohde, D., «Part Time But Just as Expensive», Network World, 13(11), march 11 1996, pp.24.
- Romei, L.K., «Your Home Office: A Multiplicity of Choices», Managing Office Technology, 41(1), january 1996, pp.25-27.
- Salomon, I., Salomon, M., «Telecommuting: The Employee's Perspective», Technological Forecasting and Social Change, Vol 25, 1984, pp.15-28.
- Sarson, R., «At Last, At Last, Commuting is Dead», PC Week, 1992.
- Shamir, B., Salomon, I., «Work at Home and the Quality of Working Life», Academy of Management Review, 10(3), 1985, pp.455-464.
- Snider, J.H., «It all Started in Vermont», Financial Executive, 11(5), september/october 1995, pp.64.
- Snizek, W.E., «Virtual Offices: Some Neglected Considerations», Communications of the ACM, 38(9), september 1995, pp.15-17.
- Solomon, N., Templer, A., «The Use of Telecommuting by Large Canadian Corporations: A Preliminary Report», Proceedings of the 26th Conference of the Canadian Industrial Relations Association, june 4-6 1989, pp.321-327.
- Solomon, N., Templer, A., «Development of Non-Traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting», Journal of Management Development, 12 (5), 1993, pp.21-32.
- Statistique Canada, Moyennes annuelles de la population active 1989-1994, Catalogue 71-529-XPB.
- St-Onge, S., Lagassé, G., «Conditions de succès du télétravail: qu'en disent les employés ?», Gestion, 21(2), juin 1996, pp.83-89.
- Toffler, A., The Third Wave, Pan, 1981.
- Tomaskovic-Devey, D., Risman, J.B., «Telecommuting Innovation and Organization: A Contingency Theory of Labor Progress Change», Social Science Quarterly, 74(2), june 1993.
- Vowles, A., «Home is Where the Office Is», CMA Magazine, 70(1), february 1996, pp.19-22.
- Weiss, J.M., «Telecommuting Boosts Employee Output», HR Magazine, february 1994, pp.51-53.
- Wilkes, R., Frolick, M., Urwiler, R., «Critical Issues in Developing Successful Telework Programs», Journal of Systems Management, 45(7), july 1994, pp.30-34.
- Wintrob, S., «Plan Right for Telecommuters», Computing Canada, 22(6), march 1996, pp.42.

Yap, C.S., Tng, H., «Factors Associated with Attitudes Towards Telecommuting», Information & Management, Vol 19, 1990.

Yin, R.K., Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, 1989.

Zeidenberg, J., «Telecommuting, A Fiscal Phenomenon», Computing Canada, january 18 1996, pp.5-6.

Zeytinoglu, I.U., «Employment Conditions in Telework: An Experiment in Ontario», Canadian Association of Industrial Relations, Proceedings of the XXXth Conference, Edited by Esther Deom & Anthony E. Smith, 1994.

## **ANNEXE 1**

### **LE QUESTIONNAIRE**

# QUESTIONNAIRE

La modification de l'évaluation personnelle de  
l'option TéléTravail chez Bell  
suite à l'utilisation du programme

par

Benoit Petitpas

sous la direction de

Marie-Thérèse Chicha  
Professeure agrégée à l'École des Relations Industrielles  
de l'Université de Montréal

École des Relations Industrielles  
Faculté des Arts et Sciences

Projet de recherche présenté à la faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise ès sciences (M.Sc.)  
en Relations Industrielles

20 septembre 1994

©

**INTRODUCTION.****Le contexte de l'étude****Objectif de la recherche:**

Ce questionnaire, réalisé dans le cadre du programme de maîtrise en Relations Industrielles à l'Université de Montréal, cherche à vérifier l'hypothèse selon laquelle les divers aspects de l'évaluation personnelle de l'option TéléTravail chez Bell ont été modifiés suite à l'utilisation du programme.

**Définition de l'option TéléTravail chez Bell:**

Il s'agit d'un régime en vertu duquel l'employé peut accomplir ses tâches dans un autre lieu que son cadre de travail habituel: à la maison, dans des bureaux satellites de la compagnie ou encore dans un véhicule automobile. À partir de ces endroits, il communique avec son lieu de travail habituel par des moyens électroniques ou autres, au lieu de s'y rendre.

**Caractéristique des répondants:**

Ce questionnaire s'adresse aux cadres et non cadres de Bell, syndiqués et non syndiqués, qui réalisent du travail à domicile grâce à l'option TéléTravail.

**Description du questionnaire:**

Ce questionnaire comporte trois (3) sections auxquelles nous vous prions de répondre. La première s'intéresse à l'identification des effets réels de l'utilisation de l'option TéléTravail. La seconde cherche à mesurer l'importance accordée aux différents avantages et désavantages de l'utilisation de l'option TéléTravail. Des questions d'ordre général seront posées dans la dernière section.

Dans le cadre de vos fonctions, vous gérez du personnel, nous vous prions de répondre également à une section additionnelle à la page 7.

Les réponses à ce questionnaire seront adressées à l'École des Relations Industrielles de l'Université de Montréal grâce aux enveloppes ci-jointes. Elles seront traitées de façon strictement confidentielle par les responsables de cette recherche:

- \* Marie-Thérèse Chicha            Directrice de recherche.  
   Professeure agrégée à l'École des Relations Industrielles  
   de l'Université de Montréal.
- \* Benoit Petitpas                Étudiant de maîtrise en Relations Industrielles  
   à l'Université de Montréal

Seules les données agrégées seront disponibles dans le mémoire de maîtrise, et ce dernier sera remis à Intertel. En aucun cas il ne sera possible d'identifier dans ce mémoire un répondant ou une répondante.

Afin de respecter les délais que nous nous sommes fixés, nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions de ce questionnaire d'ici le 14 octobre 1994. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Nous sommes conscients du fait que certains télétravailleurs chez Bell ne sont pas encore parfaitement installés à domicile, qu'ils sont en période de transition. Néanmoins, nous vous demandons de répondre à toutes les questions.

**SECTION I.****L'identification des effets de l'utilisation de l'option TéléTravail chez Bell.**

Dans cette section, nous nous intéressons à la comparaison entre vos attentes face à l'option TéléTravail et les effets constatés de l'utilisation de ce programme.

Par rapport à vos attentes initiales, soit celles que vous aviez lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, comparez les effets anticipés de l'utilisation de l'option TéléTravail chez Bell à ceux que vous avez constatés.

**A).** Dans un premier temps, indiquez, en encerclant la réponse qui vous semble la plus juste, dans quelle mesure vous aviez anticipé, lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, que l'utilisation de l'option TéléTravail chez Bell affecterait chacun des items identifiés à la page suivante.

Pour chacun des items identifiés à la page suivante vous devez donc vous rappeler si, lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, vous aviez estimé que l'utilisation de l'option TéléTravail entraînerait:

- \* une forte diminution (-2)
- \* une faible diminution (-1)
- \* aucune modification (0)
- \* une faible augmentation (1)
- \* une forte augmentation (2)

**Exemple:**

Si vous répondez (2) à la question B.2., concernant le niveau de contrôle sur ses horaires de travail, cela signifie que lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, vous aviez anticipé que l'utilisation de l'option TéléTravail entraînerait une forte augmentation de votre niveau de contrôle sur vos horaires de travail.

**B).** Ensuite, toujours en encerclant la réponse qui vous semble la plus juste, indiquez l'effet constaté de l'utilisation de l'option TéléTravail chez Bell sur chacun de ces mêmes items.

Pour chacun des items identifiés à la page suivante vous devez donc vous demander si, suite à l'utilisation de l'option TéléTravail, vous avez constaté:

- \* une forte diminution (-2)
- \* une faible diminution (-1)
- \* aucune modification (0)
- \* une faible augmentation (1)
- \* une forte augmentation (2)

**Exemple:**

Si vous répondez (-2) à la question B.2., concernant le niveau de contrôle sur ses horaires de travail, cela signifie que, suite à l'utilisation de l'option TéléTravail, vous avez constaté une forte diminution de votre niveau de contrôle sur vos horaires de travail.

**Légende:**

(-2) Forte diminution, (-1) Faible diminution, (0) Aucune modification, (1) Faible augmentation, (2) Forte augmentation, (N) Ne s'applique pas

	Effet anticipé						Effet constaté					
<b>A. LES COÛTS / ÉCONOMIES.</b>												
A.1) Les dépenses personnelles de transport (essence, stationnement, assurance automobile, frais d'utilisation de transport en commun).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
Les dépenses personnelles de nourriture (restaurants, cafés, friandises).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
Les dépenses personnelles d'habillement (vêtements, nettoyeurs).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.4) Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.5) Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.6) Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.7) Les assurances personnelles d'habitation.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.8) Les déductions fiscales des frais liés au maintien d'un bureau à domicile.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.9) Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
A.10) Les taxes liées au zonage résidentiel.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
<b>B. LA RÉALISATION DU TRAVAIL.</b>												
B.1) Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.2) Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.3) Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.4) La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.5) La clarté des standards d'évaluation du rendement.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.6) La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.7) La disponibilité de supports techniques et administratifs lors de problèmes technologiques ou organisationnels.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.8) Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du travail à domicile.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.9) Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du travail à domicile.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
B.10) La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
<b>C. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE.</b>												
L'acquisition de nouvelles habiletés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.3) La manifestation d'opinions négatifs envers les utilisateurs du programme de télétravail provenant des collègues de bureau.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.4) L'obtention d'informations sur son district ou sur Bell en général grâce aux réseaux formels (ex: courrier électronique).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.5) La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (entretenir son réseau de contacts, tirer profit de discussions spontanées, etc.).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.6) La participation aux diverses activités offertes aux employés de Bell (formation, séminaires, etc.).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.7) Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à Bell dans son ensemble.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.8) Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.9) L'efficacité au travail (pouvoir faire plus de travail dans un même laps de temps).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
C.10) La qualité du travail réalisé.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
<b>D. LA QUALITÉ DE VIE.</b>												
D.1) Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.2) Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille envers vous.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.3) Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.4) La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.5) La capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
La régularité des horaires de travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
Le sentiment d'isolement social.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.8) Le sentiment d'isolement professionnel (effritement des liens avec ses pairs et son supérieur immédiat).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.9) Les différentes formes de supports offerts par Bell (conseils légaux, financiers, listes de voitures à vendre, chalets à louer, etc.).	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
D.10) Le niveau général de satisfaction personnelle.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N



**SECTION II.****Classement de l'importance accordée aux différents avantages et désavantages de l'utilisation de l'option TéléTravail.**

Pour vous faciliter la tâche de répondre à cette section, **VEUILLEZ DÉTACHER LA DERNIÈRE PAGE DE CE QUESTIONNAIRE DÈS MAINTENANT.** Elle identifie les différents items généralement affectés par l'utilisation d'un programme de télétravail. Étant donné que nous ferons référence à ces items à plusieurs reprises, il vous sera utile d'avoir le **TABLEAU DE RÉFÉRENCE** à portée de la main.

Dans cette section, nous allons dans un premier temps vous demander d'évaluer l'importance accordée aux différentes catégories d'items affectées par l'utilisation de l'option TéléTravail. Ensuite nous vous demanderons d'identifier, à l'intérieur de chacune des quatre catégories, l'item considéré comme étant le plus important.

Pour commencer, veuillez ranger, par ordre d'importance (du plus important au moins important pour vous), les quatre catégories d'items du **TABLEAU DE RÉFÉRENCE** qui constituent les principaux avantages et désavantages de l'utilisation de l'option TéléTravail, soit: 1. Les coûts / économies, 2. La réalisation du travail, 3. Le développement de la carrière, 4. La qualité de vie.

**A).** Dans un premier temps, réalisez cet exercice en faisant référence à vos préférences au moment où vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse.

Vous devez vous rappeler lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, laquelle des quatre catégories d'items du **TABLEAU DE RÉFÉRENCE** était pour vous la plus importante, laquelle était la 2ème plus importante, laquelle était la 3ème plus importante et laquelle était la moins importante. N'encerclez qu'une réponse par ligne et par colonne.

Quand vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, la catégorie d'items...	Était la catégorie la plus importante	Était la 2ème plus importante	Était la 3ème plus importante	Était la moins importante
A. Les coûts / économies	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
B. La réalisation du travail	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
C. Le développement de la carrière	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
D. La qualité de vie	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----

**B).** Ensuite, réalisez cet exercice en faisant référence à vos préférences actuelles.

Vous devez identifier laquelle des quatre catégories d'items du **TABLEAU DE RÉFÉRENCE** est pour vous la plus importante aujourd'hui, laquelle est la 2ème plus importante, laquelle est la 3ème plus importante et laquelle est la moins importante. N'encerclez qu'une réponse par ligne et par colonne.

Actuellement, suite à l'utilisation de l'option TéléTravail, la catégorie d'items...	Est la catégorie la plus importante	Est la 2ème plus importante	Est la 3ème plus importante	Est la moins importante
A. Les coûts / économies	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
B. La réalisation du travail	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
C. Le développement de la carrière	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----
D. La qualité de vie	-----X-----	-----X-----	-----X-----	-----X-----

présent, nous vous demandons d'identifier non plus la catégorie mais bien l'item, à l'intérieur de chacune des quatre catégories du TABLEAU DE RÉFÉRENCE, considéré comme étant le plus important.

**C).** Dans un premier temps, réalisez cet exercice en faisant référence à vos préférences au moment où vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse.

Vous devez vous rappeler, lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, à l'intérieur de chacune des quatre catégories d'items du TABLEAU DE RÉFÉRENCE, quel était celui qui était pour vous le plus important. N'encerclez qu'un item par ligne.

**Exemple:**

Si vous encerclez l'item 5 dans la catégorie A (Coûts/économies), l'item 1 dans la catégorie B (Réalisation du travail), l'item 10 dans la catégorie C (Développement de la carrière) et l'item 7 dans la catégorie D (Qualité de vie), cela signifie que lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse...

A. Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité et ligne téléphonique constituaient l'élément le plus important pour vous parmi les éléments mentionnés dans la catégorie des « coûts/économies »;

B. Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail représentait l'élément le plus important pour vous parmi les éléments mentionnés dans la catégorie « réalisation du travail »;

C. La qualité du travail réalisé représentait l'élément le plus important pour vous parmi les éléments mentionnés dans la catégorie « développement de la carrière »;

D. Le sentiment d'isolement social représentait l'élément le plus important pour vous parmi les éléments mentionnés dans la catégorie « qualité de vie ».

Lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse, l'item considéré comme étant le plus important dans chacune des quatre catégories était ...

A. Les coûts / économies	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B. La réalisation du travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C. Le développement de la carrière	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D. La qualité de vie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**D).** Ensuite, réalisez ce même exercice en faisant référence à vos préférences actuelles.

Vous devez identifier à l'intérieur de chacune des quatre catégories d'items du TABLEAU DE RÉFÉRENCE, celui que vous considérez comme étant le plus important.

N'encerclez qu'un item par ligne.

Actuellement, suite à l'utilisation de l'option TéléTravail, l'item considéré comme étant le plus important dans chacune des quatre catégories est ...

A. Les coûts / économies	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B. La réalisation du travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C. Le développement de la carrière	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D. La qualité de vie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**Légende:**

(-2) Forte diminution, (-1) Faible diminution, (0) Aucune modification, (1) Faible augmentation, (2) Forte augmentation, (N) Ne s'applique pas

	Effet anticipé						Effet constaté					
<b>E. La gestion des employés télétravailleurs</b>												
E.1) Le niveau de confiance accordé à ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.2) La nécessité de communiquer clairement les objectifs de travail et les tâches à réaliser.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.3) La nécessité de communiquer clairement les standards d'évaluation du rendement.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.4) La facilité à évaluer le rendement de ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.5) La facilité à organiser des réunions avec ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.6) La facilité à être tenu au courant du développement du travail de ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.7) La facilité à donner des conseils et du support moral à ses employés en cours de réalisation du travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.8) La nécessité de maintenir, chez ses employés, le sentiment d'appartenance à une équipe.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
E.9) Le sentiment de perte de contrôle sur ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
<b>F. La gestion des employés non télétravailleurs</b>												
F.1) Le niveau de confiance accordé à ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.2) La nécessité de communiquer clairement les objectifs de travail et les tâches à réaliser.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.3) La nécessité de communiquer clairement les standards d'évaluation du rendement.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.4) La facilité à évaluer le rendement de ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.5) La facilité à organiser des réunions avec ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.6) La facilité à être tenu au courant du développement du travail de ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.7) La facilité à donner des conseils et du support moral à ses employés en cours de réalisation du travail.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.8) La nécessité de maintenir, chez ses employés, le sentiment d'appartenance à une équipe.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N
F.9) Le sentiment de perte de contrôle sur ses employés.	-2	-1	0	1	2	N	-2	-1	0	1	2	N

Pour terminer, veuillez répondre aux questions suivantes:

1) Actuellement, combien de personnes gérez-vous?

(télétravailleurs et non télétravailleurs)

[       ] personnes

2) Parmi elles, combien font du télétravail

a) à temps plein? (plus de trois jours par semaine)

[       ] personnes

b) à temps partiel?

[       ] personnes

3) De façon générale, quel est votre niveau de satisfaction face à l'utilisation de l'option TéléTravail par vos subordonnés?

[ ] Très satisfait

[ ] Satisfait

[ ] Non satisfait

[ ] Ne compte pas recommencer l'expérience

**SECTION IV.      Information générale.**

**enseignements divers sur le l'option TéléTravail**  
Ces questions ne portent que sur la situation actuelle.

1) Êtes-vous?

- Cadre  
 Non cadre

2) Si vous êtes non cadre, êtes-vous?

- Syndiqué  
 Non syndiqué

3) Quelle est votre fonction ou occupation?

- Service à la clientèle  
 Vente  
 Soutien administratif  
 Technique

4) Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ou occupation chez Bell?

[       ] années

5) Depuis combien de temps travaillez-vous chez Bell?

[       ] années

6) Depuis combien de temps êtes-vous télétravailleur/télétravailleuse chez Bell?

[       ] mois OU  
 Moins d'un mois

7) Ce qui a trait aux installations à domicile nécessaires à la réalisation de télétravail, vous considérez-vous...

- Parfaitement installé(e)  
 En phase de transition

8) Effectuez-vous du télétravail?

- À temps plein (plus de trois jours par semaine) OU  
 À temps partiel

9) Si vous effectuez du télétravail à temps partiel, précisez en la fréquence:

[       ] heures par mois OU  
[       ] heures par semaine OU  
[       ] jours par semaine

10) Suite à l'utilisation de l'option TéléTravail, le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles, au cours d'une semaine ordinaire chez Bell a-t-il?

- Augmenté  
 Diminué  
 Est resté constant

11) Si ce nombre n'est pas resté constant, de combien a-t-il été modifié?

[       ] heures par semaine OU  
[       ] heures par jour

12) Combien de temps cela vous prend-il pour vous rendre au bureau et pour revenir ensuite à votre domicile (trajet aller-retour)?

[       ] en minutes

13) Quelle distance sépare votre domicile du bureau?

[ ] en kilomètres OU

[ ] en miles

Vous arrive-t-il de vous rendre aux bureaux-centraux pour des raisons professionnelles durant les journées initialement prévues pour le télétravail?

[ ] Très souvent

[ ] Assez souvent

[ ] Rarement

[ ] Jamais

15) Au cours d'une semaine ordinaire, quel pourcentage de votre télétravail est réalisé:

Durant l'horaire de travail régulier

[ ] %

Durant la matinée avant les heures régulières de travail

[ ] %

Durant la soirée après les heures régulières de travail

[ ] %

Durant la fin de semaine

[ ] %

-----  
100 %

16) Considérez-vous important de maintenir des horaires de travail réguliers?

[ ] Oui

[ ] Non

17) L'utilisation de l'option TéléTravail a-t-elle modifié vos méthodes de travail?

[ ] Oui

[ ] Non

18) L'utilisation de l'option TéléTravail a-t-elle modifié vos comportements avec les membres de votre famille?

[ ] Oui

[ ] Non

19) L'utilisation de l'option TéléTravail a-t-elle modifié vos comportements avec vos collègues de travail non télétravailleurs?

[ ] Oui

[ ] Non

20) Quel énoncé décrit le mieux l'environnement dans lequel vous télétravaillez?

[ ] Je suis généralement seul(e) au domicile

[ ] Une ou des personnes se trouvent dans mon domicile mais elles ne sont pas dépendantes de mon assistance personnelle

[ ] Une ou des personnes se trouvent dans mon domicile et au moins une d'entre-elles est dépendante de mon assistance personnelle

21.a) Quels types d'équipements ou de services utilisez-vous à domicile afin de réaliser vos tâches professionnelles?

(Cochez toutes les cases appropriées)

- Téléphone
- Répondeur
- Boite vocale
- Services Étoile
- Renvoi automatique
- Ordinateur personnel
- Terminal lié à l'ordinateur central
- Imprimante
- Modem
- Télécopieur
- Photocopieur (indépendant ou via télécopieur)
- Courrier électronique
- Service de courrier
- Vidéo conférence
- Classeurs verticaux
- Autres (précisez).....

21.b) Quels sont ceux dont vous n'êtes pas satisfait, que ce soit pour des raisons de difficultés d'utilisation, de bris, ou pour toute autre raison?

(Cochez toutes les cases appropriées)

- Téléphone
- Répondeur
- Boite vocale
- Services Étoile
- Renvoi automatique
- Ordinateur personnel
- Terminal lié à l'ordinateur central
- Imprimante
- Modem
- Télécopieur
- Photocopieur (indépendant ou via télécopieur)
- Courrier électronique
- Service de courrier
- Vidéo conférence
- Classeurs verticaux
- Autres (précisez).....
- Aucun

21.c) Quels sont les autres équipements ou services qui, selon vous, une fois installés dans votre domicile, vous permettraient d'améliorer votre efficacité? (chez toutes les cases appropriées)

- Répondeur
- Boite vocale
- Services Étoile
- Renvoi automatique
- Ordinateur personnel
- Terminal lié à l'ordinateur central
- Imprimante
- Modem
- Télécopieur
- Photocopieur (indépendant ou via télécopieur)
- Courrier électronique
- Service de courrier
- Vidéo conférence
- Classeurs verticaux
- Autres (précisez).....
- Aucun

22) Quelle était votre connaissance de l'informatique lorsque vous avez décidé officiellement de devenir télétravailleur/télétravailleuse?

- Très bonne
- Bonne
- Faible
- Très faible

23) Quelles ont été vos sources d'information pour savoir en quoi consiste le télétravail? (Cochez toutes les cases appropriées)

- Votre district
- Des séances d'information ailleurs chez Bell
- Des collègues de bureau
- Des clients
- Des amis, parents
- Des articles de journaux, des revues
- Autres (précisez).....
- Aucune information reçue

24.a) Avez-vous suivi des programmes de formation particuliers pour faire du télétravail? (Cocher toutes les cases appropriées)

- Formation en informatique ou en bureautique
- Formation technique en télécommunications
- Formation en vente
- Formation en gestion du changement
- Autres (précisez).....
- Aucune formation reçue



24.b) Veuillez indiquer parmi les programmes suivants offerts par le département de formation, ceux que vous aimeriez suivre afin de vous aider à remédier à des difficultés rencontrées lors de l'utilisation de l'option TéléTravail: (Cocher toutes les cases appropriées)

- Formation en informatique ou en bureautique
- Formation technique en télécommunications
- Formation en vente
- Formation en gestion du changement
- Autres (précisez).....
- Aucun

25) Portez-vous un intérêt à l'option TéléTravail pour des raisons de santé?

- Oui
- Non

26) De façon générale, quel est votre niveau de satisfaction face à l'utilisation de l'option TéléTravail?

- Très satisfait
- Satisfait
- Non satisfait
- Ne compte pas recommencer l'expérience

27) Si vous aviez à tout recommencer (utiliser l'option TéléTravail), seriez-vous?

- Oui
- Non

28) Qu'est-ce que vous aimez le plus du télétravail? (Écrivez en lettres détachées)

.....

.....

.....

.....

29) Qu'est-ce que vous aimez le moins du télétravail? (Écrivez en lettres détachées)

.....

.....

.....

.....

30) Quels conseils donneriez-vous à tout employé de chez Bell désirant utiliser l'option TéléTravail? (Écrivez en lettres détachées)

.....

.....

.....

.....

## B. Renseignements socio-démographiques

- 1) Sexe
- Masculin  
 Féminin
- 2) Âge
- Entre 25 et 29 ans  
 Entre 30 et 34 ans  
 Entre 35 et 39 ans  
 Entre 40 et 44 ans  
 Entre 45 et 49 ans  
 Entre 50 et 54 ans  
 Entre 55 et 59 ans  
 Plus de 60 ans
- 3) État matrimonial
- Marié(e) ou conjoint(e) de fait  
 Divorcé(e), séparé(e), célibataire ou veuf / veuve
- 4) Avez-vous des enfants qui résident à votre domicile?
- Oui  
 Non
- 5) Si oui, quel âge ont-ils?
- [        ] ans  
[        ] ans  
[        ] ans  
[        ] ans  
[        ] ans  
[        ] ans
- 6) Quel est votre plus haut niveau de scolarité complété?
- Secondaire  
 Collégial  
 Universitaire premier cycle  
 Études post graduées
- 7) Dans quelle région se trouve votre résidence?
- Montréal  
 Banlieue Nord  
 Rive Sud  
 Laurentides  
 Banlieue Ouest  
 Québec  
 Outaouais  
 Autres (précisez).....
- 8) Dans quelle région se trouve votre lieu de travail lorsque vous vous rendez au bureau?
- Montréal  
 Banlieue Nord  
 Rive Sud  
 Laurentides  
 Banlieue Ouest  
 Québec  
 Outaouais  
 Autres (précisez).....



## TABLEAU DE RÉFÉRENCE

### A). LES COÛTS / ÉCONOMIES.

- A.1) Les dépenses personnelles de transport (essence, stationnement, assurance automobile, frais d'utilisation de transport en commun).
- A.2) Les dépenses personnelles de nourriture (restaurants, cafés, friandises).  
Les dépenses personnelles d'habillement (vêtements, nettoyeurs).
- A.3) Les dépenses personnelles en équipements informatiques ou en fournitures de bureau.
- A.5) Les dépenses mensuelles en chauffage, électricité, ligne téléphonique.
- A.6) Les dépenses personnelles de construction et d'aménagement de l'aire de travail.
- A.7) Les assurances personnelles d'habitation.
- A.8) Les déductions fiscales des frais liés au maintien d'un bureau à domicile.
- A.9) Les frais de garde d'enfants ou de toute autre personne à charge.
- A.10) Les taxes liées au zonage résidentiel.

### B). LA RÉALISATION DU TRAVAIL.

- B.1) Le niveau de contrôle sur la façon de réaliser son travail.
- B.2) Le niveau de contrôle sur ses horaires de travail.
- B.3) Le niveau de confiance accordé par le supérieur immédiat.
- B.4) La clarté des objectifs de travail et des tâches à réaliser.
- B.5) La clarté des standards d'évaluation du rendement.
- B.6) La disponibilité et l'efficacité des équipements utilisés à domicile.
- B.7) La disponibilité de supports techniques et administratifs lors de problèmes technologiques ou organisationnels.
- B.8) Les interruptions non professionnelles et familiales lors de la réalisation du travail à domicile.
- B.9) Les interruptions professionnelles lors de la réalisation du travail à domicile.
- B.10) La facilité à travailler au bureau durant le(s) jour(s) où l'on n'effectue pas de télétravail.

### C). LE DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE.

- C.1) L'acquisition de nouvelles habiletés.  
La reconnaissance, par le supérieur immédiat et par les pairs, du travail réalisé à domicile.
- C.3) La manifestation d'opinions négatives envers les utilisateurs du programme de télétravail provenant des collègues de bureau.
- C.4) L'obtention d'informations sur son district ou sur Bell en général grâce aux réseaux formels (ex: courrier électronique).
- C.5) La visibilité auprès des membres des réseaux formels et informels de l'entreprise (entretenir son réseau de contacts, tirer profit de discussions spontanées, etc.).
- C.6) La participation aux diverses activités offertes aux employés de Bell (formation, séminaires, etc.).
- C.7) Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à son district, à Bell dans son ensemble.
- C.8) Le nombre d'heures consacrées aux tâches professionnelles.
- C.9) L'efficacité au travail (pouvoir faire plus de travail dans un même laps de temps).
- C.10) La qualité du travail réalisé.

### D). LA QUALITÉ DE VIE.

- D.1) Le stress causé par les déplacements entre le domicile et le bureau.
- D.2) Le stress causé par la modification des comportements et des attentes des membres de votre famille envers vous.
- D.3) Le stress résultant de votre adaptation personnelle à cette nouvelle forme d'organisation du travail.
- D.4) La capacité de concilier les obligations de la vie familiale et professionnelle.
- D.5) La capacité d'éviter l'empiètement des activités professionnelles sur les activités de la vie familiale.
- D.6) La régularité des horaires de travail.  
Le sentiment d'isolement social.  
Le sentiment d'isolement professionnel (effritement des liens avec ses pairs et son supérieur immédiat).
- D.9) Les différentes formes de supports offerts par Bell (conseils légaux, financiers, listes de voitures à vendre, chalets à louer, etc.).
- D.10) Le niveau général de satisfaction personnelle.