

2m11.2711.5

Université de Montréal

Le télétravail pour les employés ayant des incapacités physiques

par

Danielle Massé

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

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

Janvier 1999

© Danielle Massé, 1999



P
90
U54
1999
v.008



Université de Montréal

Bibliothèque



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Le télétravail pour les employés ayant des incapacités physiques

présenté par :

Danielle Massé

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Président-rapporteur :	André A. Lafrance
Directeur de recherche :	Luc Giroux
Codirectrice :	Nicole Giroux
Membre du jury :	Annie Méar

Mémoire accepté le : 30 juin 1999

SOMMAIRE

Dans le contexte économique actuel, diverses formes de travail flexible tendent à s'implanter dans les organisations tant privées que publiques. Alors que les technologies de communication et d'information s'améliorent tout en étant moins coûteuses, certains indices laissent croire que le télétravail est une option de plus en plus envisagée tant par les organisations que par les individus. Or, la perspective du télétravail en tant qu'outil de maintien à l'emploi de personnes ayant des incapacités a été, jusqu'à maintenant, ignorée. Face notamment au vieillissement de la main-d'oeuvre et à l'accroissement du taux d'incapacité qui accompagne ce phénomène, il paraît pourtant crucial de s'y intéresser.

Le travail à distance produit certains effets pour le travailleur qui doit correspondre au préalable à des profils psychologique et professionnel particuliers afin de pouvoir s'adonner à cette pratique. Parce que son rapport au travail peut être différent, le télétravail pour le travailleur ayant une incapacité peut donc présenter aussi des particularités propres à sa situation. Après s'être inspiré, dans un premier temps, de la documentation se rapportant au télétravail, il a donc fallu consulter celle traitant du rapport au travail des personnes ayant des incapacités pour savoir si cette hypothèse se justifiait. Plusieurs questions sont issues de ce cheminement qui portait à confirmer l'existence de telles différences. Comme les recherches portant sur le télétravail et les personnes ayant des incapacités s'étaient presque uniquement préoccupées de savoir si le télétravail pouvait constituer un moyen d'accès au marché du travail pour les personnes ayant des incapacités plutôt que de permettre leur maintien en emploi, il devenait essentiel de se rendre sur le terrain pour répondre à notre questionnement.

L'échantillon comprend 6 télétravailleurs ayant des incapacités, employés de la fonction publique fédérale et dont les déficiences sont diverses. Nous avons voulu connaître les conséquences de l'incapacité dans leur vie professionnelle, de quelle manière ils se reliaient à leur univers de travail quelle était leur perception de leur situation de télétravail tant du point de vue logistique qu'organisationnel. L'entrevue non-dirigée fut la méthode de collecte de données. Il ressort que, pour les répondants, le télétravail s'est avéré soit un moyen de maintien en emploi soit un moyen d'améliorer significativement la qualité de vie ou un choix personnel. Quelque soit le cas, la motivation des répondants était très grande et leur a permis de franchir plusieurs obstacles inhérents entre autres à leur statut de pionnier du télétravail dans leurs secteurs respectifs. L'importance de leurs acquis professionnels, tant au travail qu'en situation de télétravail, ne fait aucun doute et la perte de ces acquis est un important facteur de stress. Si l'on n'y prend garde, la distance peut les compromettre. Les modalités de télétravail qui sont étroitement tributaires des contraintes de la personne et des exigences administratives ont un impact certain sur une organisation du travail pas toujours conçue en fonction du travail à distance. Si le télétravail peut constituer une avenue intéressante pour contrer les difficultés auxquelles font face les travailleurs ayant une incapacité dans leur environnement de travail, il serait pertinent que cette intervention soit intégrée à une politique de gestion du personnel ayant des incapacités qui, sans renier les besoins particuliers à chaque cas, pourrait tout de même déterminer certains paramètres.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
REMERCIEMENTS.....	VIII
INTRODUCTION.....	9

CHAPITRE PREMIER

PROBLÉMATIQUE ET RECENSION DES ÉCRITS..... 13

1. DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL	13
2. DÉFINITION DE LA DÉFICIENCE, L'INCAPACITÉ ET DU HANDICAP.....	14
3. LE TÉLÉTRAVAIL	16
3.1 <i>Le point de vue de l'organisation</i>	17
3.2 <i>Le point de vue de l'individu</i>	21
3.3 <i>Les facteurs de succès</i>	25
3.4 <i>Conclusion sur le télétravail</i>	28
4. LE TÉLÉTRAVAIL ET LES PERSONNES AYANT DES INCAPACITÉS.....	29
4.1 <i>Les expériences européennes</i>	30
4.2 <i>Les expériences américaines</i>	37
4.3 <i>Recommandations</i>	38
4.4 <i>Le processus de mise en oeuvre</i>	40
<i>Conclusion sur le télétravail et les personnes ayant des incapacités</i>	49

5. LE TRAVAIL ET LES PERSONNES AYANT DES INCAPACITÉS.....	52
1. <i>La place des personnes ayant des incapacités sur le marché du travail</i>	54
1.1 <i>Le rapport monde du travail et personnes ayant des incapacités</i>	55
1.2 <i>Attitudes</i>	58
6. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	62

CHAPITRE DEUXIÈME

MÉTHODOLOGIE	66
1. L'APPROCHE ADOPTÉE	66
2. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON.....	67
3. LA COLLECTE DES DONNÉES	68
3. DÉMARCHE D'ANALYSE.....	72

CHAPITRE TROISIÈME

PRÉSENTATION DES DONNÉES : TRAVAIL, TÉLÉTRAVAIL ET INCAPACITÉ	75
MADAME OSTIGUY.....	75
MADAME DIAMANT	82
MONSIEUR POL.....	90
MONSIEUR PARAU.....	98
MADAME SKLEDAR	103
MONSIEUR PARADIS	111

CHAPITRE QUATRIÈME

ANALYSE DES DONNÉES.....117

1. LE RAPPORT AU TRAVAIL DES PERSONNES AYANT DES INCAPACITÉS 118

1.1 Des contraintes lourdes de conséquences119

1.2 Les acquis professionnels : un capital de réserve.....123

1.3 Face à l'incapacité : ignorance et préjugés.....126

1.4 Le travail : une valeur montante129

1.5 Des différences selon le caractère de la déficience à revoir...132

CONCLUSION SUR LE RAPPORT AU TRAVAIL.....134

2. LEUR EXPÉRIENCE DE TÉLÉTRAVAIL135

2.1 Un contexte particulier136

2.2. Les particularités de leur expérience de télétravail.....144

2.3 Les conditions matérielles de télétravail.....154

2.4 Le télétravail en tant que solution158

CONCLUSION DE L'ANALYSE162

CONCLUSION169

BIBLIOGRAPHIE178

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques des situations de télétravail.....	103
Tableau 2 : Effets du télétravail	112

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes deux directeurs de mémoire, madame Nicole Giroux et monsieur Luc Giroux pour leur compétence, leur patience, leur disponibilité sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. Je les remercie sincèrement de leur appui de tous les instants.

Je dois aussi une fière chandelle à toute l'équipe de Technologie et Société, anciennement programme de recherche du Centre d'innovation des technologies de l'information et maintenant Tecso inc, et en particulier à madame Catherine Geoffroy. La poursuite conjointe des activités reliées au projet de recherche Emploi-ACCÈS et de mes travaux d'études a nécessité une grande flexibilité de leur part et je leur dois beaucoup.

Je veux également souligner la grande générosité et la confiance dont ont fait preuve à mon égard les 6 personnes qui ont accepté de répondre à mes questions. Ce sont des gens de qualité dont le courage, la fierté et la détermination m'ont grandement impressionnée.

Merci aussi aux ami-es pour leur support et leur compréhension. Suzanne, Norman, Nicole, Louis, Danielle avec qui j'ai pu partager mes doutes autant que mes espérances et pour qui, en retour, je n'ai pu être très disponible.

INTRODUCTION

À l'heure des compressions budgétaires, rationalisations et restructurations de toutes sortes, diverses formes de travail flexible tendent à s'implanter dans les organisations tant privées que publiques, dans un contexte où les technologies de communication et d'information s'améliorent tout en étant moins coûteuses, certains indices laissent croire que le télétravail est une option de plus en plus envisagée tant par les organisations que par les individus. En effet, même si le phénomène ne se répand pas aussi rapidement qu'on le prédisait à l'origine, il n'en reste pas moins que, selon Link Resources, aux États-Unis, en 1990, 440 000 employés réguliers d'une entreprise télétravaillaient alors qu'en 1992, on en comptait 2 360 000.

Depuis plus d'une dizaine d'années, au sein de la fonction publique fédérale, plusieurs ministères ont permis, sur une base plus ou moins informelle, à plusieurs centaines d'employés de télétravailler. Pour encadrer ces tentatives, en 1992, le gouvernement fédéral a publié une ébauche de sa politique de télétravail et les résultats d'un projet-pilote présentement en cours serviront à l'élaboration de cette politique.

Cependant, rien dans les politiques gouvernementales ne concerne directement les personnes ayant des incapacités. Pourtant, le télétravail est souvent perçu comme une alternative valable pour cette catégorie de travailleurs pour qui le déplacement constitue souvent un problème majeur. En effet, parmi les 4 millions de personnes ayant une incapacité au Canada, plus de la moitié ont des problèmes de mobilité et d'agilité. C'est pour étudier cette question que le programme Technologie et Société du Centre d'innovation en technologie de l'information a mis sur pied un projet-pilote de télétravail à domicile visant particulièrement cette clientèle.

L'objectif d'Emploi-ACCÈS est d' "*évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions le télétravail pourrait être une option valable d'accès et de maintien à l'emploi pour les personnes ayant des besoins spéciaux*"¹. Ce projet-pilote s'est déroulé sur une période de 19 mois soit d'octobre 1995 à avril 97 et a fait l'objet d'une démarche de recherche et d'évaluation.

¹ GEOFFROY, Catherine, (1994) Proposition au Fonds Initiative et Mesures Spéciales, centre d'innovation des technologies de l'information, inédit

Postulant que l'incapacité peut, à différents degrés, engendrer des différences significatives par rapport aux autres travailleurs, et peut-être plus encore en situation de télétravail, Emploi-ACCÈS n'a pas sélectionné les candidats au télétravail selon les critères habituellement appliqués en cette matière par les organisations. Celles-ci exigent habituellement de l'aspirant certaines aptitudes individuelles reconnues utiles en situation de télétravail. Par exemple, le télétravail à domicile peut représenter pour un employé la seule possibilité de conserver son emploi. Dans une telle circonstance, même s'il n'a pas exactement le profil requis, il parviendra à transcender les motifs d'insatisfaction qui pourraient en résulter. Dans d'autres cas, la maladie peut altérer l'humeur ou la personnalité, générer des comportements inhabituels ou des réactions psychologiques. Elle peut aussi entraîner des difficultés d'adaptation. Ce sont toutes ces circonstances, dont il faudrait sans doute tenir compte dans le cours du processus de sélection, et par la suite, d'évaluation et qui n'interviennent aucunement dans une situation régulière.

La première étape de ce projet de recherche appliquée a consisté en une série d'entrevues réalisées auprès d'employés ayant des incapacités qui pratiquaient le travail à distance depuis un certain temps. L'objectif était de déterminer les conditions les plus propices à l'installation subséquente des employés ayant des incapacités participant à l'expérience. C'est à ce moment que ce projet de mémoire s'est greffé à cette intervention pour explorer un peu plus en profondeur une question qui, jusque là, n'avait jamais été étudiée en tant que tel. L'objectif de ce mémoire est d'identifier les principales dimensions propres à la situation du télétravailleur ayant une incapacité. Ces dimensions pourraient éventuellement servir à construire pour un instrument de collecte de données pour le recrutement de télétravailleurs ayant des incapacités.

La démarche repose sur une stratégie en trois temps. En premier lieu, une recension des écrits portant sur le télétravail puis sur le télétravail et les personnes ayant des incapacités de même que sur le travail et les personnes ayant des incapacités permettra de déceler les éléments les plus pertinents de chacun de ces domaines.

Malgré son avènement somme toute récent, le télétravail a inspiré plusieurs questionnements qui ont d'abord porté sur les avantages et les inconvénients d'une telle formule et sur les motifs d'adoption. Puis, la recherche s'est intéressée depuis peu à des dimensions plus qualitatives qui ont surtout trait à la qualité de la vie au travail. On verra cependant que la question du télétravail et des personnes ayant des incapacités a été très peu discutée et presque uniquement sous l'angle de l'accès au marché du travail, ce qui pose

certaines limites. De la même manière, on pourra constater que les données disponibles en rapport avec le marché du travail et les personnes ayant des incapacités sont plutôt de nature administrative, incomplètes et rudimentaires.

Il faudra donc envisager une autre manière d'obtenir cette information déterminante. La série d'entrevues réalisées auprès des télétravailleurs ayant des incapacités vise à mettre en lumière les éléments les plus significatifs de leur expérience tant en situation de télétravail que dans leur milieu de travail. Ces témoignages serviront donc à élaborer les dimensions propres à la problématique des personnes ayant des incapacités qui envisagent le télétravail alors qu'elles sont en situation de maintien en emploi.

Chapitre premier

PROBLÉMATIQUE ET RECENSION DES ÉCRITS

1. Définition du télétravail

Le phénomène du télétravail que nous allons étudier a fait l'objet de plusieurs définitions. Le télétravail est apparu il y a plus de 25 ans et a adopté diverses configurations.

D'une manière générale, le télétravail désigne une activité professionnelle, exercée à distance du lieu traditionnel de travail, souvent grâce aux outils et réseaux de communication interactifs (Craipeau et Marot, 1992). Il suppose une élimination ou une réduction du temps de déplacement jusqu'à ce lieu (Handy et Mokhtarian, 1995) ce qui exclut d'emblée les travailleurs autonomes ou d'autres types de travailleurs comme les agriculteurs.

Le phénomène recouvre en fait une variété de réalités :

- Le télétravail à la maison : c'est le mode le plus répandu de télétravail. Il est accompli à la maison avec ou sans l'aide des technologies de communication. Il s'agit d'un travail rémunéré accompli entièrement ou partiellement au domicile de l'employé.
- Les centres satellites : ce sont des unités séparées à l'intérieur de l'entreprise, géographiquement distantes de l'organisation centrale mais maintenant avec celle-ci une communication électronique. Elles sont fréquentées selon les besoins par les employés peu importe le poste qu'ils occupent et le service duquel ils relèvent.
- Les centres de voisinage : centres qui procurent des facilités électroniques partagées par différents utilisateurs et qui appartiennent à différentes entreprises ou entrepreneurs indépendants ou bien encore à la communauté. Ils sont situés à proximité de la résidence des travailleurs et peuvent servir à d'autres fins telles la formation à distance, les téléachats et les activités de loisirs.
- Le travail mobile : cette catégorie recouvre les professionnels qui doivent voyager, qui sont reliés électroniquement à leur organisation et qui ont ainsi accès au courrier électronique et aux banques de données.

Le télétravail peut s'effectuer en mode direct ou différé et peut se faire individuellement ou collectivement - c'est ce qu'on appelle le "distributive work" qui met en scène, à titre d'exemple, plusieurs équipes de travail réparties sur différents fuseaux horaires qui se relaient pour poursuivre une tâche commune -. Il peut représenter l'ensemble des tâches d'un travailleur ou seulement une partie et être effectué par des travailleurs permanents de l'entreprise ou par des contractuels, à temps plein ou à temps partiel. ²

La présente recherche s'intéressera principalement au télétravail à domicile.

2. Définition de la déficience, l'incapacité et du handicap

Les définitions utilisées dans le cadre de cette analyse sont empruntées au modèle de la classification internationale des déficiences, des incapacités et des handicaps proposé par l'Organisation mondiale de la santé (1991). Il s'agit d'un modèle dont l'utilisation s'avérera fort pertinente dans le cadre de la présente démarche puisqu'il permet de situer les niveaux d'intervention. Les différentes notions utilisées se définissent ainsi :

1) la déficience en tant que perte, malformation ou anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction physiologique ou anatomique³;

2) l'incapacité résultant de la déficience en tant que réduction partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité;

3) le handicap en tant que désavantage social, produit de l'interaction entre l'environnement et l'incapacité et susceptible de nuire aux rôles sociaux ou aux habitudes de vie de la personne.

Les trois définitions ne sont pas nécessairement liées. Il peut donc y avoir déficience sans incapacité et incapacité sans handicap. Tout dépend du contexte. Le fait de ne pas parler chinois dans une ville comme Montréal ne saurait constituer un handicap par contre à Pékin il en va tout autrement. Toutefois, l'assistance d'un interprète pourra combler cette lacune et permettre soit au tourisme soit à l'homme d'affaires de fonctionner adéquatement et ainsi de surmonter le handicap généré par l'incapacité. Il en va de même pour les personnes ayant des incapacités physiques. Lorsque pour compenser les limites dues à leur incapacité, elles peuvent disposer d'appareils techniques ou d'autres équipements comme le fauteuil roulant, la situation de handicap peut être ainsi évitée.

²Définitions tirées de Conditions of Work Digest, Bureau international du travail éd. Vol. 1 n°9.

³ Dans le cadre de cette recherche, il ne sera question que des incapacités physiques.

La déficience peut être stable, chronique ou évolutive. Une déficience chronique entraîne une détérioration des organes touchés mais à un rythme moins rapide que la déficience évolutive. Dans ces deux types de déficience cependant, il n'y a pas de prédictions possibles, car trop de facteurs peuvent influencer le cours des choses. Les situations de handicap peuvent être temporaires et circonstancielles quelque soit le type de déficience. Ainsi, les difficultés de déplacement peuvent-elles temporairement accentuées en raison des ajustements mécaniques que requiert un nouveau véhicule. Elles sont également plus problématiques parce lorsque le lieu de résidence est situé à bonne distance de son lieu de travail et est mal desservi par les services de transport adapté. Ce sont des situations de handicap qui, avec le temps et les mesures appropriées, se résolvent.

Cette recension des écrits cherchera à mettre en perspective les principales dimensions du télétravail révélées par la recherche ou l'expérimentation. On ne s'attardera qu'aux données sur le télétravail à domicile qui paraît l'alternative la plus valable pour les personnes ayant des incapacités ainsi que nous le verrons plus loin. Seront également examinées les différentes facettes susceptibles de caractériser le travailleur ayant une incapacité de façon à le situer par rapport au monde du travail. Enfin, une attention particulière sera accordée aux expérimentations concernant le télétravail et les personnes ayant une incapacité.

3. Le télétravail

Le télétravail met essentiellement en scène deux principaux acteurs : le travailleur, dans son environnement professionnel et domestique, et l'organisation. Les écrits sur le sujet cherchent généralement à préciser les motifs incitant les individus à télétravailler et ceux incitant les organisations à proposer cette forme de travail flexible. Ils décrivent aussi les avantages et désavantages qui en découlent. On y retrouve également les facteurs qui peuvent contribuer au succès ou à l'échec d'une situation de télétravail. C'est le parcours qu'entend suivre cette recension. Mais, comme le mentionnent Sell et Jacobs (1994) dans leur propre recension, la plupart des études faites sur le télétravail sont des études de cas ce qui rend les généralisations difficiles et soulève un certain nombre de questions.

3.1 Le point de vue de l'organisation

Les impératifs du marché, les développements technologiques, le besoin de plus en plus grand de spécialistes (Frolick, 1992) et l'évolution de la main - d'oeuvre ont contribué à populariser le télétravail. Selon Tessier et Andrews (1992), les entreprises cherchent, par cette option, à réduire leurs coûts, accroître leur flexibilité, attirer, retenir et stimuler une main-d'oeuvre compétente.

Une des conséquences notables du télétravail est l'augmentation de la productivité comme le rapportent la plupart des auteurs (Brunet, 1994). À Emploi et Immigration Canada (Tessier, 1993), les 8 personnes télétravaillant 4 jours semaine ont affiché une productivité de 19 % supérieure à celle de leurs collègues de bureau, le tout calculé à partir des nombres de cas traités. Dans une étude portant sur la satisfaction au travail, au cours de laquelle Dubrin (1991) a interviewé plus d'une trentaine de télétravailleuses et un nombre identique de leurs collègues occupant des fonctions similaires mais travaillant au bureau, la productivité des télétravailleuses, établie encore une fois à partir du nombre de dossiers traités, était plus élevée en moyenne de 29,9 %. Ce dernier se demande cependant si le télétravail n'attire pas davantage les individus qui sont déjà plus performants que la moyenne.

Les critères de sélection appliqués par les entreprises lors du recrutement des télétravailleurs peuvent en effet jouer dans ce sens. La plupart des télétravailleurs, rapportent Frolick et Wilkes (1992) sont sélectionnés en raison de leur grande motivation au travail. En outre, certains programmes requièrent un minimum d'années d'ancienneté. C'est le cas du programme mis sur pied par BC Hydro (Robertson, 1994). Il se peut également que le télétravail attire plus particulièrement les travailleurs ayant de l'ancienneté; les télétravailleurs à Emploi et Immigration (Tessier, 1993) avaient une moyenne de 10 ans d'ancienneté.

Divers autres facteurs méritent d'être considérés en rapport avec cet aspect. Dans un essai critique sur les perspectives de recherche sur le télétravail, Sanderson (inédit, 1995) met en doute la pertinence des évaluations reposant uniquement sur la perception des individus qui sont, comme nous le verrons, en majeure partie satisfaits de leurs conditions de télétravailleur et désirent poursuivre l'expérience. L'auteur déplore également l'absence de mesures de comparaison adéquates pour juger de la situation précédant le télétravail et établir un parallèle. Il note que les données sont généralement recueillies au cours de l'année qui suit l'implantation du télétravail sans tenir compte des périodes subséquentes au cours desquelles les résultats peuvent chuter en raison notamment d'un manque de stimulus.

Il semble donc qu'une augmentation de la productivité puisse résulter d'une situation de télétravail mais qu'en fait celle-ci soit plutôt la conséquence d'une combinaison de facteurs et non seulement du télétravail lui-même.

Même si la notion d'absentéisme perd un peu de son sens initial en raison justement de la flexibilité d'horaire que la formule permet, une réduction du taux d'absentéisme semble être un autre de ses effets (Gordon, 1986; Miller 1986). Dans leur étude effectuée auprès de 45 télétravailleurs appartenant à 10 organisations différentes, Frolick, Wilkes et Robert (1992) rapportent que les gestionnaires concernés ont tous constaté une réduction de l'absentéisme chez les

télétravailleurs. BC Hydro (Robertson, 1994), dans le rapport d'évaluation de son projet-pilote, mentionne une moyenne de 1,4/jours d'absence par année pour ses 28 ingénieurs et gestionnaires participants, comparativement à la moyenne antérieure qui se situait à 2,1/jours par année.

Une des craintes manifestées à l'égard du télétravail est la perte de la culture organisationnelle (Holcomb, 1991) et du sentiment d'appartenance résultant de la diminution des contacts entre le télétravailleur, ses collègues et l'organisation. Un des moyens de contrer cette perte est de s'assurer de la présence du télétravailleur sur une base régulière (Frolick et al., 1992).

Cependant, les 16 télétravailleurs appartenant à 5 différentes organisations interrogés par Ramsower (1986), au cours d'une recherche expérimentale, ont exprimé une baisse du sentiment d'identification au groupe de travail mais ont maintenu leur confiance à l'égard de leurs collègues de qui ils apprécient le support. Ce phénomène est plus accentué chez les télétravailleurs à temps partiel. Dans une recherche exploratoire menée auprès de 14 entreprises qui avaient implanté un projet-pilote de télétravail, Olson et Primps (1984) rapportent une augmentation du sentiment de loyauté à l'égard de l'entreprise chez les télétravailleurs, en majorité des femmes, reconnaissantes envers l'employeur de leur permettre de travailler à domicile. Par contre pour les professionnels ayant connu plusieurs employeurs, le sentiment d'appartenance se manifeste surtout à l'égard du groupe de travail. Selon Pratt (1984) qui a procédé à des entrevues téléphoniques auprès de 46 télétravailleurs, tant superviseurs qu'employés, la diminution du taux de roulement observée indique une augmentation du sentiment de loyauté. Bailyn (1989) qui a interrogé 49 télétravailleuses d'une même organisation note un fort sentiment d'appartenance envers celle-ci. Son échantillon se composait de femmes possédant une certaine expérience dans l'entreprise. Ramsower (1985), qui a procédé à une étude longitudinale en 3 temps sur une période de 12 mois, rapporte une baisse du sentiment d'identification à l'entreprise de la part des travailleurs sans modification du sentiment d'attachement envers le travail et sans diminution de la confiance envers le groupe de travail. Il est donc difficile de se prononcer sur ce point.

Deux éléments méritent toutefois d'être soulignés en rapport avec cette appréhension. D'une part, le facteur temps qui, on l'a vu n'est pas souvent pris en considération dans le cadre de ces études, exerce certainement une influence déterminante sur cet aspect. D'autre part cette appréhension émane de l'organisation au sein de laquelle il y a quelques résistances à l'égard du télétravail de la part des cadres intermédiaires, ceux qui, justement sont appelés à gérer les télétravailleurs. Selon Cross et Raizman (1986, cité dans Sell et Jacobs, 1994) la moitié des organisations qui ont adopté des programmes de télétravail l'abandonnent après deux ans en raison de communications inadéquates entre les gestionnaires et les télétravailleurs qu'ils supervisent.

Les cadres intermédiaires sont généralement reconnus pour être un des principaux obstacles à l'adoption du télétravail (Olson 1988). Ils craignent à la fois une perte de contrôle et de statut. Il faut dire que le télétravail suppose un changement de mode de gestion qui risque particulièrement de les affecter. En effet, la gestion par résultat qui n'est pas la pratique courante semble plus appropriée au travail à distance. De plus, diverses modalités de fonctionnement risquent d'être perturbées par le phénomène comme les modalités de communication, d'encadrement etc. En outre, la hiérarchie traditionnelle, l'autorité, n'aura plus le même sens (Di Martino et Wirth, 1990). Selon Gil Gordon (1986), un consultant réputé dans le domaine, le défi que pose le télétravail ne s'adresse pas tant à la technologie qu'à la gestion.

Dans les cas où des technologies de communication et d'information sont requises, l'installation d'un télétravailleur peut coûter entre 6 000 \$ U.S. (Miller, 1986) et 8 000 \$ (Robertson, 1994) sans compter les frais mensuels de télécommunication. Étant donné la complexité des facteurs en jeu, le rapport coûts/bénéfices est plutôt difficile à chiffrer, aussi aucune donnée de ce genre n'a-t-elle pu être répertoriée. Outre une amélioration de la productivité, l'entreprise bénéficie également d'une possibilité accrue de recrutement et de rétention du personnel et surtout de personnel hautement spécialisé (Christensen et al., 1990 citée dans Frolick et al. 1993) d'où un avantage compétitif certain. Elle peut également espérer réduire les dépenses liées à l'espace de bureau ainsi que d'autres frais non reliés à la masse salariale tels que les assurances médicales (Frolick et al. 1993). Chez Beneficial Corp., Joice (1991, cité dans Sell et Jacob, 1994) le télétravail rapporte une économie de l'ordre de 7 millions \$ pour un programme qui avait nécessité un déboursé de 6,3 millions \$.

3.2 Le point de vue de l'individu

Pour l'individu, la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail et la possibilité de poursuivre d'autres activités (Sell et Jacob, 1994) sont, semble-t-il, les principaux motifs d'adoption du télétravail. C'est donc une meilleure qualité de vie que recherchent, dans l'ensemble, les télétravailleurs. Les femmes de l'étude de Baylin (1989) désiraient pour leur part pouvoir assumer leurs responsabilités familiales tout en demeurant sur le marché du travail.

L'amélioration de la satisfaction au travail est un des principaux effets de nombreux projets de télétravail, affirment Tessier et Andrews (1992). Selon ces mêmes auteurs, une plus grande motivation, une meilleure productivité, la diminution du temps de déplacement, la diminution du stress, la flexibilité dans les horaires de travail et la confiance manifestée à l'égard du télétravailleur sont les éléments de satisfaction les plus fréquemment cités. L'économie sur les frais de transport, d'habillement et d'alimentation est également un facteur de satisfaction (Dubrin, 1991).

Il ressort toutefois des études de Dubrin (1991) et de Baylin (1989) que les gens qui avaient choisi de télétravailler (des femmes spécialistes dans un cas et affectées au service des opérations dans l'autre) retirent de leur travail des satisfactions qui diffèrent sensiblement de celles leurs collègues (des hommes célibataires pour Baylin, des femmes pour Dubrin) qui avaient préféré le bureau. Moins préoccupées par le succès et l'argent, les télétravailleuses appréciaient davantage le fait de faire un travail intéressant qui leur permettait d'améliorer leurs habiletés. À titre anecdotique, les quelques hommes qui avaient opté pour le télétravail partageaient des valeurs identiques et sont considérés par les auteurs comme des représentants d'une tendance en émergence. Barnard et Dubrin (1993, cité dans Lagassé, 1996) ont questionné 34 travailleurs et 50 télétravailleurs, tous des commis préposés à l'entrée de données, en utilisant une version simplifiée du Minnesota Job Satisfaction Questionnaire et n'ont trouvé aucune différence significative quant à leur taux de satisfaction. Cependant, encore une fois, la satisfaction des uns et des autres ne provient pas des mêmes sources.

Le sentiment d'autonomie, la satisfaction de prendre part à la structuration des tâches à distance, la perception de leur importance personnelle au sein de l'organisation sont d'autres facteurs de satisfaction cités par Andrews et Tessier (inédit, 1992) dans leur état de la question sur le télétravail.

À partir d'un questionnaire administré à 97 télétravailleurs de diverses organisations, Hartman et al (1992) ont établi une corrélation significative entre le taux de satisfaction et le support de leur superviseur, support technique et émotionnel. Techniquement, il ressort qu'un meilleur équipement et un support adéquat améliore la productivité et partant, la satisfaction. Émotivement, les télétravailleurs s'attendent à la reconnaissance de leur modalité de télétravail et de leur valeur pour l'entreprise.

Certains des effets associés à la satisfaction ne s'appliquent cependant pas à tous. Craipeau et Marot (1984) considèrent par exemple que l'accroissement du sentiment d'autonomie s'applique davantage aux professionnels qui jouissent déjà d'un certain degré d'autonomie dans leur travail. Les autres voient leur dépendance à l'égard de la technologie s'accroître et risquent de subir un plus grand contrôle dans l'accomplissement de leurs tâches. La distinction entre les employés de bureau par comparaison avec les professionnels et les gestionnaires quant aux effets possibles du télétravail est un des postulats de Baylin (1987). L'impact du télétravail sur la tâche varie également en fonction du type d'emploi. En effet, pour les employés affectés à des tâches administratives ou très spécialisées, le travail à distance peut être assorti d'une tendance encore plus accentuée vers la spécialisation surtout s'ils consentent à troquer la permanence contre un travail à contrat ou un mode de paiement à l'heure. Dans ces derniers cas, le télétravailleur peut également s'attendre à une

certaine fluctuation de sa charge de travail. En outre, dans son étude, Baylin (1987) démontre que, pour des emplois de même nature en développement de systèmes informatiques, le type de mandats que l'entreprise confie aux télétravailleurs diffère sensiblement de celui confié à leurs collègues de bureau, les premiers se voient confier davantage de travail à court terme que les seconds.

Certaines données laissent croire que les gens qui choisissent le télétravail manifestent au départ une certaine insatisfaction à l'égard de leur travail. Les 6 télétravailleurs à temps partiel - des hommes - de l'étude de Ramsower se sont dits insatisfaits des conditions de travail en milieu organisationnel, ce qui n'est pas le cas de leurs collègues de bureau. Par contre, les 172 lecteurs de la revue *Datamation* qui ont répondu au sondage d'Olson (1985) ont incité l'auteure à croire que les télétravailleurs manifestent généralement de l'insatisfaction à l'égard de leur emploi mais que celle-ci demeure moins élevée que celle exprimée par les employés demeurant au bureau.

Le sentiment d'isolement provenant de l'absence de contacts professionnels et sociaux est un des risques fréquemment évoqué du télétravail (Qvortrup, 1992; Filipczak, 1992; Holcomb, 1991). Il semble cependant que plusieurs télétravailleurs s'accommodent fort bien de la situation (Pratt, 1984). Ainsi, aucun des 45 télétravailleurs interrogés par Frolick et al. (1992) n'avait l'impression d'être déconnecté de l'organisation. De nouveau, les professionnels et les gestionnaires dont le travail suppose de nombreuses interactions vont moins souffrir d'isolement que les employés affectés à des tâches plus routinières nécessitant moins de contacts (Olson et Primps, 1984).

Il n'en reste pas moins que la nature des relations entre collègues et patrons peut changer. Salomon et Salomon (1984) ont trouvé que les contacts professionnels étaient particulièrement importants pour les personnes effectuant des tâches routinières ou lorsque le sentiment d'appartenance est une source de satisfaction au travail et ce, dans les groupes où la cohésion est forte. Ici, il importe de faire une distinction entre les télétravailleurs à temps plein ou à temps partiel car le fait de travailler à distance du bureau quelques jours seulement par semaine contribuerait à éliminer l'isolement.

Certains notent une amélioration de la qualité des relations entre le superviseur et le télétravailleur (Higgins et Irving 1986 cité dans Andrews et Tessier, 1992) mais aussi une diminution de la qualité des rapports entre les employés (Higgins 1986; Bush, 1990). Les neuf employés interrogés par Olson (1982), membres d'une même organisation et dont certains travaillaient à la maison 3 jours/semaine tandis que les autres étaient séparés géographiquement du bureau central, signalent que leurs rapports sont plus formels et factuels qu'auparavant. Certains d'entre eux regrettaient la dimension purement sociale de leurs interactions.

Parmi les éléments d'insatisfaction, figurent les perspectives de promotion qui seraient perçues comme moins bonnes par les télétravailleurs (Holcomb, 1991; Husted, 1990). Ce sentiment est plus accentué chez les femmes et moins chez les cadres dont le travail implique de nombreux contacts. Cross et Raizman (1986) n'ont, pour leur part, rapporté aucune crainte de cette sorte. Il s'agit ici bien évidemment de perceptions car la réalité en cette matière est difficilement mesurable. Il resterait donc à déterminer dans quelle mesure l'avancement est, pour les télétravailleurs, une priorité. Chez BC Tel, 75 % des télétravailleurs préféreraient le télétravail à une éventuelle promotion.

Une autre des difficultés à laquelle doit faire face le télétravailleur est la confusion entre la vie privée et la vie professionnelle qui peut mener à un conflit entre les rôles que l'individu joue dans ces deux sphères d'activités. À cet égard, le temps de déplacement entre le lieu de travail et le domicile intervient comme un tampon qui permet de maintenir une distinction entre les deux secteurs (Salomon et Salomon, 1984). La moitié des télétravailleuses de l'échantillon de Moran et Tansey (1986) avaient constamment conscience de la proximité de leur travail. Depuis le télétravail, elles disposaient de moins de temps libre et consacraient moins de temps aux loisirs et aux amis. La maison peut également être associée au stress en raison du chevauchement dans l'utilisation de l'espace (Moran, 1985). Cette situation affecte plus particulièrement les travailleurs à domicile à temps plein ce qui est davantage le cas des femmes que des hommes.

Il est aussi possible que le télétravailleur, privé de l'encadrement habituel de travail et constamment situé à proximité de son boulot, succombe à la "boulotmanie". Cela semble survenir dans les premiers temps du télétravail (Galt, 1992; Holcomb, 1991; Farmanfarmanian, 1989; Miller, 1986), ou encore lorsque le télétravailleur cherche à protéger de cette manière le "privilege" de télétravailler.

3.3 Les facteurs de succès

À partir des expériences de télétravail menées à ce jour, il est possible de dégager quelques-uns des éléments qui accroissent les chances de succès du télétravail. On retiendra que le facteur humain semble déterminant, d'où la nécessité d'une sélection des télétravailleurs et d'une formation adéquate des parties. Il va de soi que la tâche du télétravailleur doit pouvoir s'accomplir à distance du lieu traditionnel de travail, ce qui englobe généralement les activités de traitement de l'information.

Le télétravail, tel que pratiqué dans les expériences connues, n'est pas fait pour tous. Bailyn (1989), Kroll (1984) Olson et Primps (1984, cités dans Brunet 1994) soutiennent que lorsque le

télétravail n'est pas approprié pour la personne, il peut causer du stress et mener à l'épuisement professionnel.

Kabay (1988, cité dans Tessier) soutient que les employés qui réussissent le mieux en contexte de télétravail sont très motivés, hautement qualifiés. Ils manifestent en outre un grand sentiment d'appartenance envers l'organisation et sont plus productifs que la moyenne. Ce sont des gens solitaires et autonomes qui ont un bon sens de l'organisation et savent gérer leur temps. En outre, comme il a été mentionné précédemment, les télétravailleurs n'apparaissent pas partager les mêmes valeurs que leurs confrères : ils seraient davantage portés à privilégier la vie de famille, leur évolution personnelle et professionnelle que le salaire et la compétition.

Le succès d'une implantation de télétravail peut aussi dépendre d'une formation adéquate (Cross et Raizman, 1986; Gordon, 1986; Huws et al., 1986) et cela autant pour les télétravailleurs que pour les gestionnaires qui doivent les encadrer (Baylin, 1987; Miller, 1989). Le télétravail suppose entre autres de nouveaux modes de gestion, de coordination (Gordon, 1986), d'évaluation (Olson, 1988; Salomon et Salomon, 1984), de communication (Olson, 1982) auxquels les gestionnaires doivent être initiés. Tessier et Andrews (1994) rapportent que si la majorité des auteurs ne vont pas nécessairement jusqu'à recommander un mode de gestion par résultats, ils recommandent toutefois une amélioration des systèmes de rétroaction sur le rendement et d'évaluation de même que l'établissement et le maintien des canaux de communication à distance. Le rôle du gestionnaire se transforme : il ne se contente plus de donner les ordres, il devient un facilitateur. Enfin, la gestion à distance semble s'accommoder d'une plus grande délégation des pouvoirs. Quant aux télétravailleurs, ils doivent apprendre à se servir des nouvelles technologies mises à leur disposition, acquérir certaines compétences comme la gestion du temps. Ils doivent aussi connaître les répercussions psychologiques possibles de cette nouvelle forme de travail.

Le développement des technologies de communication et d'information est certes un des facteurs favorisant le télétravail mais pose certains problèmes dont les plus fréquents sont la lenteur de transmission des données numériques et l'incompatibilité entre les différents systèmes. Ces problèmes peuvent cependant être résolus lors du choix de la technologie lequel doit bien sûr tenir compte des besoins futurs (Andrews et Tessier, 1992).

Il faudrait ici considérer que peu d'efforts de recherche ont tenté de documenter les fondements de l'échec d'une situation de télétravail et les raisons pour lesquelles les travailleurs préfèrent se rendre au bureau. Seul Pratt (1984) rapporte que les télétravailleurs inaptes sont des célibataires, hommes et femmes pour qui la vie sociale du bureau est essentielle, des personnes incapables de passer de longues heures à l'ordinateur en raison d'une incapacité, et ceux dont la

famille s'oppose au télétravail. Il est également le seul à évoquer des cas où des télétravailleurs ont dû revenir au bureau en raison d'une baisse de productivité.

En résumé, le phénomène du télétravail se prête difficilement à des généralisations univoques. Selon les contextes, les types d'emploi, le sexe, les modalités de télétravail, les effets varient, suscitant parfois des contradictions comme par exemple sur la question du sentiment d'appartenance. D'autre part, si les écrits sur le sujet abondent, les recherches scientifiques proprement dites sont peu nombreuses et n'ont pas toujours soupesé leurs résultats d'une manière rigoureuse. Ainsi, des questions demeurent quant aux causes réelles de l'augmentation de productivité à laquelle aboutissent pourtant la majorité des évaluations de situation de télétravail.

3.4 Conclusion sur le télétravail

Pour la majorité des télétravailleurs interrogés dans le cadre des recherches ou évaluations, le télétravail était un choix. C'est sans doute pourquoi, malgré certaines insatisfactions, tous désiraient poursuivre l'expérience. Il faut noter toutefois que les avantages et inconvénients qui en découlent, diffèrent selon la catégorie professionnelle à laquelle on appartient, selon le fait de télétravailler à temps plein ou à temps partiel et, plus ou moins directement, selon le sexe. Ainsi, par le télétravail, les professionnels risquent davantage d'accroître leur autonomie que les employés de bureau, vont moins souffrir d'isolement car leurs fonctions peuvent nécessiter de nombreux contacts mais vont peut-être se sentir pénalisés au chapitre de l'avancement. Plus susceptibles d'occuper un emploi de bureau, les femmes risquent de travailler à temps plein à la maison et peuvent finir par associer stress et domicile.

À partir des données sur le profil des télétravailleurs qui se dégagent de certaines recherches, il est possible de tracer un profil caractéristique de l'ensemble des télétravailleurs sensiblement différent de celui de ses collègues de bureau.

L'ensemble de ces données nous amène à retenir l'importance du facteur humain dans un contexte de télétravail. Les caractéristiques personnelles du télétravailleur, son environnement domestique, la nature et la qualité de ses relations professionnelles, ses valeurs et même ses motivations sont autant d'éléments déterminants, susceptibles d'influencer toute situation de télétravail. Selon les Coulson-Thomas (1990), les principales barrières risquent d'être comportementales ou psychologiques plutôt que technologiques.

4. Le télétravail et les personnes ayant des incapacités

Le télétravail est régulièrement présenté, dans la documentation s'y rapportant, comme une solution avantageuse pour les personnes ayant une incapacité (Potter, 1993; Louis 1994; BT Research Laboratories, 1992; Pratt, 1984) qui sont ou qui désirent être actives sur le marché du travail et surtout pour celles qui peuvent éprouver des difficultés à se déplacer jusqu'à un lieu central de travail (Holcomb, 1991; Grant, 1985). Parce qu'en situation de télétravail, des facteurs tels que l'âge, l'apparence ou la conformité sont peu apparents, Suzanne et Colin Coulson-Thomas (1990) jugent cette option intéressante pour pallier quelques-uns des problèmes de fonctionnement ou d'attitude auxquels peuvent faire face les personnes ayant une incapacité.

Cependant, le domaine a été relativement peu traité. En Europe, au milieu des années 1980, trois études de faisabilité ont été menées par des organismes gouvernementaux ou parapublics : en Irlande, le Teleworking Applications and Potential Project (Teapot) réalisé par le Work Research Center, le Remote Work Units Project (RWUP) au Royaume-Uni sous la responsabilité du ministère de l'Industrie et du Commerce ainsi qu'un programme mené par la Direction générale des télécommunications françaises. À la même époque, aux États-Unis, deux entreprises privées ont pris semblable initiative : American Express et Control Data Corporation. Dans tous les cas, la problématique y a été abordée sous l'angle de l'accès au travail. Les participants, des chômeurs, ont été recrutés formés et équipés de manière à pouvoir accomplir une tâche conjointement définie avec leur futur employeur, lui-même, la plupart du temps, mobilisé aux fins du programme. Une telle approche se justifie certainement en raison du fort taux de chômage sévissant dans la population de personnes ayant des incapacités. Elle est toutefois très différente des situations de télétravail mentionnées précédemment qui, toutes, s'adressent à du personnel en poste tout comme d'ailleurs le projet Emploi-ACCÈS. Il s'agira éventuellement de se demander si les deux situations, correspondent à des paramètres identiques et d'établir, s'il y a lieu, les distinctions qui s'imposeront.

Dans la section qui suit, seront présentées ces expérimentations, les résultats et recommandations auxquelles elles aboutissent. Comme le télétravail y a été, dans l'ensemble, évalué favorablement, il sera par la suite intéressant d'en examiner les processus de mise en oeuvre afin le cas échéant d'en tirer un enseignement pertinent pour la présente démarche. Il faut signaler ici la nette prédominance de données issues des projets Teapot et Work Unit Project, compte tenu du fait que ce se sont les seuls rapports d'évaluation qui ont pu être obtenus tandis que les renseignements sur les autres programmes sont, quant à eux, plutôt limités.

4.1 Les expériences européennes

Le projet Teapot (1989) qui s'est déroulée en Irlande de mai 1988 à mars 1989 comprenait deux volets, l'un visant l'établissement d'un centre satellite et l'autre, de sites de télétravail à domicile. Les deux volets ont fait l'objet d'une évaluation distincte tellement ils ont été jugés différents.

Le volet télétravail à domicile aurait normalement établi 11 sites mais à la fin du projet, 8 seulement étaient fonctionnels. Deux ententes n'avaient pu être effectives pour des raisons de santé qui, vraisemblablement dans un cas, ont fini par faire avorter l'implantation. Des problèmes d'identification et de test de matériel ont causé l'autre délai.

Lors de la négociation des ententes, Teapot a porté son attention sur le type de liens avec l'employeur, l'horaire de travail et la fréquence des contacts entre les parties concernées. L'approche au cas par cas adoptée a donné lieu à différentes modalités d'application. Ainsi, les liens entre l'entreprise et les télétravailleurs ont été de diverses natures sans toutefois qu'aucun effet majeur ne soit imputé à l'un ou l'autre des types d'engagement : deux personnes agissaient à titre de travailleurs autonomes, une autre était rémunérée à la pièce, quatre étaient contractuelles et quatre employées permanentes. Pour 3 participants, (donc 3 permanents) le télétravail a favorisé le maintien en emploi, une option qui n'avait pas été prévue au départ mais pour laquelle le besoin s'est manifesté. Dans ces cas, selon le rapport d'évaluation, la transition du bureau vers le domicile s'est toujours bien effectuée même si quelquefois la situation a nécessité une modification de tâches.

Le travail à accomplir était de différents niveaux mais, somme toute, assez spécialisé. Le traitement de textes et l'entrée de données ont représenté 36 % des tâches, la programmation, la conception et l'analyse de systèmes comptant pour le reste. Règle générale, les mandats ainsi que les délais à respecter étaient clairement définis sur une base hebdomadaire.

Des contacts réguliers avec l'organisation étaient prévus, mais le partage du temps entre le domicile et le bureau a grandement varié : pour les tâches plus routinières, la présence au bureau était requise uniquement lors de réunions, tandis que pour les tâches nécessitant passablement d'interactions, comme certaines étapes de programmation, il y avait alternance régulière entre le bureau et le domicile. Quelques télétravailleurs étaient susceptibles de recevoir la visite de la personne contact de l'employeur ou du client. Il n'en reste pas moins que le partage du temps entre le bureau et le domicile a été apprécié par la majorité des participants. La plupart des participants ont modelé leur journée de travail sur les heures de bureau. Dans un cas, la personne, un travailleur autonome, faisait une partie de sa tâche en soirée et pouvait même travailler occasionnellement les

fins de semaine. Selon les auteurs de l'évaluation, la flexibilité dans l'établissement des modalités de télétravail est essentielle.

Les difficultés rencontrées furent de divers ordres. Certaines sans conséquences majeures : la résistance du syndicat envers l'engagement d'un nouvel employé, une réorganisation administrative, des habitudes de travail qu'il a fallu adapter. Certaines difficultés étaient d'ordre technique : pannes d'électricité, incompatibilités des équipements...

Les télétravailleurs, 6 hommes, 5 femmes avaient entre 22 et 47 ans (pour une moyenne d'âge de 32 ans). Quatre étaient mariés, avec des enfants. L'incapacité résultait d'une maladie progressive pour 5 d'entre eux, 5 autres avaient donc une incapacité stable et un seul participant avait une incapacité sensorielle résultant d'une déficience auditive et visuelle dont on ne sait cependant si elle était stable ou non.

Le bilan esquissé par les participants à l'issue du projet, c'est-à-dire après une période de télétravail de moins d'un an, est assez positif. Le fait de travailler à domicile plaisait beaucoup à 6 personnes, une autre aurait préféré se rendre au travail et la dernière disait ne pas avoir apprécié l'expérience à cause de la manière dont cela s'était déroulée. Les télétravailleurs ont apprécié la flexibilité, l'autonomie, le fait de travailler dans un environnement familial sans problèmes d'accès ou de transport. Ils ont toutefois déploré l'absence de contacts, de support et de possibilités de consultation. Ils ont affirmé avoir été démotivés à certains moments.

Les employeurs, 3 organismes parapublics, 5 entreprises privées du domaine des télécommunications et un organisme gouvernemental, ont pour leur part exprimé de la satisfaction en rapport avec la formule. Ils seraient toutefois portés à l'envisager uniquement dans les cas de maintien en emploi. Plusieurs ont exprimé leur satisfaction quant à la qualité du travail accompli.

Intégré à Ability Enterprises, un centre de formation au traitement de textes pour personnes ayant des incapacités, le centre satellite a modelé son approche sur les modalités de fonctionnement de son hôte. Ainsi, seuls des services de traitement de texte ont été fournis par les télétravailleurs, et le Work Research Center, sous l'égide duquel logeait Teapot, fut leur unique client. Tous les élèves du centre ont pu combiner formation et travail rémunéré pour le compte d'un employeur dont les bureaux étaient situés dans une autre ville, mais 4 personnes se sont véritablement engagées dans le processus. C'étaient des célibataires vivant avec leurs familles quand ils ne résidaient pas dans la résidence que le centre mettait à leur disposition, 3 hommes et 1 femme, âgés entre 18 et 25 ans, (sauf une personne légèrement plus âgée), ayant des difficultés motrices et sans grande expérience de travail antérieure. Questionnés au début de leur expérience sur leurs préférences, 3 d'entre eux auraient privilégié le travail traditionnel, et l'autre aurait opté pour le travail à domicile. À la fin du

projet. face à différentes options de télétravail, trois des participants ont opté pour la formule centre-satellite et le dernier favorisait toujours le travail à domicile. Ils ont cependant tous évalué positivement leur participation au projet.

Le second projet appelé Remote Work Unit Project (RWUP, 1985) et qui s'est déroulé au Royaume-Uni sur une période de 2 ans aura permis à 53 personnes ayant des incapacités de télétravailler pendant au moins 6 mois et pour une bonne partie des cas, pendant plus d'un an, la plus longue période étant de 32 mois.

Tout comme le projet Teapot, le RWUP a d'abord cherché à recruter des chômeurs et surtout, des personnes à mobilité réduite. On retrouve donc parmi les participants une forte proportion d'utilisateurs de fauteuils roulants (72 %), des personnes paralysées (36 %) de même qu'une forte proportion de personnes atteintes de la sclérose en plaques (23 %). Le rapport du RWUP indique le moment d'apparition de l'incapacité sans interpréter cette donnée. Ainsi on peut noter 12 cas d'incapacité acquise à la naissance ou dans l'enfance. Une seule personne a une déficience sensorielle auditive. Le fait qu'il y ait peu de femmes dans cet échantillon (26 %) n'a pas été expliqué et il n'y a aucune indication sur le statut civil des participants.

Comme il était préalablement entendu que le travail serait accompli essentiellement à la maison, les télétravailleurs devaient se présenter occasionnellement au bureau. Dans la plupart des cas, leur présence a été requise à une fréquence mensuelle.

À l'exception des 8 cas pour lesquels il s'agissait d'une situation de maintien en emploi, la plupart des postes ont été créés pour les besoins du programme. La définition des tâches (réalisée conjointement avec l'employeur) et l'appariement employeur/employé ont nécessité beaucoup d'efforts. L'entrée de données compte pour 82 % des tâches à accomplir suivie par le traitement de texte dans une proportion de 63 % et, dans une proportion de 47 % pour la programmation. Il s'agit, la plupart du temps, d'une combinaison de ces activités. Aucun mandat prioritaire n'a cependant été confié aux télétravailleurs qui se sont vus confier des tâches plus routières.

Le lien employeur-employé a grandement varié, 75 % des participants ont été embauchés par l'organisation et 25 % ont travaillé à leur compte. Ici, par contre, des distinctions ont été relevées à cet égard. Par exemple, les employés à temps plein (64 %) effectuaient en moyenne, 42 heures par semaine, les travailleurs autonomes, 48 heures. Ces derniers ont exprimé un plus fort taux d'insatisfaction quant à la charge de travail, 42 % d'entre eux l'ont jugé insuffisante contre 20 % des employés réguliers, ce qui les a amenés à se plaindre de leur rémunération (42 % vs 32 %). En outre, les travailleurs autonomes semblent avoir plus de difficultés à réaliser adéquatement leur tâche. En effet, 75 % des employés se sont déclarés satisfaits à ce chapitre mais seulement 58

% des travailleurs autonomes. Par contre, tous ces derniers sont heureux d'avoir pris part à ce projet par rapport à 88 % des employés.

Les employeurs du RWUP se disent plutôt satisfaits de l'expérience. Ainsi, 72 % d'entre eux évaluent que la productivité des télétravailleurs est supérieure ou égale à la moyenne de leur personnel et plus de la moitié jugent leur taux de productivité meilleur à celui de leurs employés sur place. Ont également reçu une cote favorable, la qualité du travail accompli, le respect des délais et la souplesse des télétravailleurs par rapport aux changements. Dans 70 % des cas, le taux d'absence pour des raisons de santé se compare avantageusement à celui de la moyenne des employés sans incapacité.

Les préoccupations de l'employeur concernent surtout la gestion à distance. En fait, ces derniers disent qu'ils avaient sous-estimé le temps requis pour l'intégration des télétravailleurs dans l'entreprise, la planification de la charge de travail, la supervision à distance et la logistique touchant le transport des documents sont des préoccupations qu'ils ont soulevées. De tels commentaires font dire aux évaluateurs du RWUP que l'engagement de l'organisation à l'égard du télétravail est un élément crucial pour la réussite d'une entreprise de ce genre.

L'intégration du télétravailleur à l'entreprise pourrait bien être une préoccupation des responsables de programme. En effet, 77 % des employeurs considèrent que cette intégration a réussi. Quant aux employés, 67 % se sont sentis intégrés à l'organisation, 92 % connaissent leurs collègues de travail et 58 % ne désirent pas les connaître davantage. Ces données indiquent bien que les télétravailleurs sont satisfaits de leur situation à cet égard. Ils auraient toutefois aimé obtenir de l'aide pour améliorer leurs communications avec l'employeur : "Plus de support en particulier de la part de la compagnie pour l'établissement des priorités".

À l'instar des participants au projet Teapot, les télétravailleurs ont déploré surtout l'absence de contacts sociaux, de support, de structures et de possibilités de consultation. Outre le fait de travailler et de développer de nouveaux savoir-faire qui sont des bénéfices premiers appréciables, les avantages qu'ils perçoivent du télétravail sont assez semblables à ceux de tout autre télétravailleur : flexibilité, possibilité de travailler dans un environnement familier et sans interruption. En outre, il ressort clairement que le travail n'a pas affecté négativement leur état de santé, du moins c'est ce qu'affirment plus de 92 % d'entre eux. Au contraire, plusieurs affirment s'être sentis mieux à la suite de leur participation.

En 1984, 15 personnes ayant des incapacités ont télétravaillé à domicile pour le compte d'une douzaine d'entreprises privées du secteur tertiaire sous l'égide de la Direction générale des Télécommunications en France (Carle, 1989). Il s'agissait d'un projet d'une durée de trois ans dont

un an devait se passer en télétravail. Dans une publication du Bureau international du travail (Di Martino et Wirth, 1990), il est précisé, sans plus, que le projet n'a pas été mené à terme. Il a toutefois duré suffisamment de temps pour que certaines situations puissent être évaluées.

Les participants détenaient tous au moins un diplôme d'études secondaires (BAC), et avaient, pour la plupart, une expérience professionnelle. Leur incapacité physique est d'origine diverse : plusieurs cas de spina-bifida, des personnes paraplégiques ou tétraplégiques et des cas de maladie chronique.

Le domaine de l'informatique a fourni 8 des postes à combler. Les autres appartenaient à part égal aux secteurs administratifs et professionnels. Grâce à ce programme, deux employés ont pu être réintégrés dans leur entreprise à la suite d'un accident.

En moyenne, les télétravailleurs se sont rendus au bureau une fois par mois et ce, dans le but de favoriser leur insertion qui s'est faite très lentement. Un système de circulation interne de l'information a également été institué pour leur donner une meilleure idée de la vie des entreprises.

À l'exception d'un télétravailleur, les participants ont trouvé que l'expérience correspondait à leurs objectifs d'insertion et de réalisation professionnelles et tous s'accordent pour dire que leurs conditions de travail étaient bonnes. Quant aux employeurs, ils se sont déclarés satisfaits de cette expérience tout en soulignant que la disponibilité requise par ce mode de travail au cours des premiers mois était plus élevée, en comparaison avec un poste traditionnel. Ils ont rapporté également que la situation avait été bien acceptée par les autres employés, une dimension ignorée des autres projets.

4.2 Les expériences américaines

Aux États-Unis, les deux principales expériences connues ont été réalisées par des entreprises privées, mues par leur désir d'assumer des responsabilités sociales en favorisant l'employabilité de personnes ayant une incapacité, peut-on lire dans les articles plutôt sommaires qui en traitent (Office Homestation in the Home, 1985; Di Martino, 1990).

Intitulé Project Homebound, le projet de l'institution financière American Express, a mis sur pied 10 sites de travail à domicile ou en institution, destinés à des personnes essentiellement confinées à domicile (homebound) (Di Martino, 1990; Office Workstation in the Home, 1985). Le travail, l'entrée de données, était fortement automatisé et s'effectuait aussi bien à domicile qu'à l'hôpital ou en centre résidentiel. Les participants, d'abord contractuels, ont été embauchés comme permanents, après que la viabilité et la rentabilité de l'opération eut été démontrée.

Control Data Corporation (Di Martino, 1990; Office Workstation in the Home, 1985) est un important fournisseur de matériel informatique à travers le monde. Son projet Homework fait partie d'un programme plus vaste de télétravail offert aux employés, le Alternate Work Sites. Homework ne s'adresse toutefois pas au personnel de l'entreprise. Le projet consiste à recruter des personnes ayant des incapacités, quelles qu'elles soient, à les former à l'une ou l'autre des applications informatiques reliées au domaine des affaires, à trouver une entreprise pour les embaucher, à plein temps, au taux du marché. Les sites peuvent aussi bien se situer à domicile qu'à l'hôpital ou en résidence institutionnelle. Aucune restriction n'a été appliquée par rapport aux types d'incapacité. Le degré de sévérité de l'incapacité n'a pas été un facteur discriminant puisque plusieurs des participants avaient été auparavant jugés inemployables en raison justement de ce facteur. Le programme a également inclus des personnes dont l'état de santé fluctuait. À défaut de données sur le nombre et les caractéristiques des participants, le portrait ne peut être plus exhaustif. L'entreprise, peut-on lire simplement en conclusion d'un article s'y rapportant, a été jugée rentable et profitable.

4.3 Recommandations

Il ressort assez clairement des recommandations faites à l'issue de ces expérimentations que la dimension sociale et psychologique du travail ne peut être évacuée en situation de télétravail, même et surtout pour des nouveaux employés dont la présence sur les lieux de travail sera sporadique. American Express, qui postulait à l'origine que les personnes ayant des incapacités étaient particulièrement aptes au travail à domicile (étant donné l'isolement auquel elles étaient habituées) croyait pouvoir se concentrer uniquement sur les aspects techniques. Cette présomption s'est avérée fautive puisque les responsables recommandent de tenir compte des problèmes d'isolement et de modifier les modes de gestion en conséquence. Ils précisent que l'acquisition de la culture organisationnelle et l'absorption inconsciente de connaissances sur le milieu de travail qui se produisent en milieu traditionnel de travail, et qui sont absents dans le travail doivent être compensées par d'excellentes communications. Selon eux, il faut s'assurer que les directives soient explicites, les attentes clairement définies et exprimées et que le télétravailleur soit familier avec les normes de l'entreprise. Le lien entre l'organisation et le travailleur à distance est donc important et doit être soigneusement entretenu. L'intégration du télétravailleur exige de la part de l'organisation un investissement de temps et d'énergie qui a été sinon négligée du moins sous-évaluée à l'origine par les employeurs.

La gestion à distance d'une personne ayant une incapacité comporte toutefois d'autres facettes s'appliquant plus particulièrement à sa condition. En effet, Teapot et le RWUP recommandent que le lien entre les deux parties soit assumé par une personne (ou deux le cas

échéant) bien au fait de la tâche à accomplir mais également au fait de la réalité des personnes ayant une incapacité. Une telle suggestion est cruciale car elle laisse entrevoir la nécessité de bien saisir et de bien traduire la réalité d'une personne ayant une incapacité telle qu'elle peut se manifester dans un contexte professionnel. Aucun des rapports n'est plus explicite sur cette question qui pourrait, à notre avis, être explorée davantage.

En somme, en dépit de certaines distinctions, ces projets ont plusieurs points communs quant aux types d'incapacité en jeu, aux genres de tâches à accomplir et aux modalités de télétravail. Ce qui limite quelque peu la richesse et la portée de leurs conclusions, c'est que ces similitudes sont en partie dues au rôle déterminant joué par les instances en charge de leur réalisation.

4.4 Le processus de mise en oeuvre

Les instances de coordination de ces projets ont dû accorder un soin particulier à deux éléments fondamentaux : la sélection des participants qui s'est inspirée de critères issus de recherches antérieures sur le télétravail et la formation qui devait familiariser les télétravailleurs avec des outils et des savoir-faire nouveaux. L'installation du télétravailleur (incluant l'équipement mis à sa disposition) a également été prise en charge par les responsables de ces programmes. Dans au moins deux cas, Teapot et le Remote Work Unit Project, des exigences liées à l'environnement domestique ont été prises en considération.

4.4.1 La sélection

Il est de plus en plus admis que le télétravail repose sur le télétravailleur, certaines de ses aptitudes et attitudes, de ses connaissances. Cet aspect a largement été pris en considération par la plupart des programmes qui ont soigneusement sélectionné leurs participants en fonction de données générales sur le télétravail.

Tous auraient espéré des candidats possédant une expérience de travail antérieure et des connaissances suffisantes de l'informatique ce qui n'a pas toujours été possible. Il faut se rappeler toutefois que dans le milieu des années 1980, l'informatique était moins répandue qu'elle ne l'est actuellement. En réalité, les efforts consentis à ce chapitre et le faible taux de rétention inciteraient à croire que la proportion de personnes ayant des incapacités aptes au télétravail n'est pas tellement considérable. En effet, en misant sur la scolarité, l'expérience antérieure de travail et certaines caractéristiques dont la discipline personnelle et la confiance en soi, Teapot a sélectionné 20 % des aspirants au télétravail. En dépit de ces exigences, 27 % d'entre eux n'avaient aucune expérience de travail et 36 % ne savaient pas se servir d'un ordinateur. American Express a été encore plus sélective en retenant uniquement 0,07 % des candidats. Dans le cas du RWUP, il est impossible de

savoir si des candidatures ont été rejetées. On sait toutefois que le processus de sélection et d'appariement avec l'employeur a requis beaucoup d'attention.

Les consultants responsables de cette étape évaluaient l'expérience professionnelle des candidats, leurs aptitudes, leur motivation, la sévérité de leur incapacité de même que l'environnement domestique avant de confier le dossier à l'employeur qui appliquait à son tour ses propres procédures. Malgré cela, 29 % n'avaient aucune expérience professionnelle. À la Direction générale des télécommunications, la majorité des participants avaient une expérience professionnelle ainsi qu'une bonne formation de base (bac et plus) mais le processus de sélection utilisé n'est pas connu. Chez Control Data Corporation où pourtant seules la motivation et les habiletés mentales ont été prises en considération, il semble que l'expérience ait tout de même donné des résultats valables. Quelques-unes des recrues avaient même auparavant été jugées inaptes à l'emploi en raison de la sévérité de leur condition physique.

Les recommandations des divers programmes touchant les caractéristiques requises de la part du télétravailleur font grand cas de ses qualifications, de sa capacité à travailler sans supervision et sans interruption, de son sens de l'initiative. Cette observation relève toutefois du dilemme de l'oeuf ou de la poule puisqu'au point de départ, il fallait afficher de telles qualités.

Dans l'ensemble, on s'accorde pour dire la motivation des participants est essentielle. La motivation de ces derniers qui, rappelons-le, était de travailler, ne devait certes pas faire défaut. Le RWUP ajoute que les télétravailleurs doivent être suffisamment flexibles pour accepter les fluctuations de la charge de travail, une indication qui pourrait s'appliquer davantage aux contractuels et travailleurs autonomes.

La formation est devenue un point crucial. Comme les critères de base n'ont pas toujours été satisfaits et puisque les participants ne pouvaient avoir de notions précises de leur travail et de connaissances sur le modèle d'équipement qui serait mis à leur disposition, il était essentiel de les initier à ces deux aspects.

4.4.2 La formation

Les besoins en formation des participants se situaient à plusieurs niveaux. D'une part, pour ceux qui l'ignoraient, les rudiments de l'informatique. Puis, pour pratiquement tout le monde, les exigences de sa fonction. Enfin, il fallait bien connaître l'entreprise elle-même, ses pratiques, ses normes. Différentes formules ont été adoptées et le temps consacré a varié de quelques jours à plusieurs mois.

L'accent mis au sein de ces programmes sur l'apprentissage technique, tant par les coordonnateurs de projets que par les télétravailleurs eux-mêmes révèle l'importance de bien maîtriser les outils de travail. Pour plusieurs, la connaissance d'usage de l'informatique a été acquise soit de manière autodidacte, soit par des formations assistées par ordinateur.

Chez American Express, la formation a été assurée par l'intermédiaire du New York City Private Industry Council au Brooklyn College. Des services éducatifs et consultatifs et une formation assistée par ordinateur par l'intermédiaire du système PLATO ont été offerts aux télétravailleurs intégrés au programme Alternite Work Site de Control Data Corporation. Dans le cadre du RWUP, la formation a été donnée majoritairement par les employeurs, les fournisseurs d'équipement l'équipe de consultants, des institutions scolaires. Dans 85 % des cas, il s'agissait d'une formation technique, dans 33 % des cas de l'apprentissage de la tâche.

Relativement peu de stages en entreprises ont eu lieu sauf chez les télétravailleurs de Teapot (45 %). Au RWUP, où seulement 18 % des télétravailleurs ont bénéficié de cette opportunité, on attribue cette lacune au désintéressement général des entreprises à l'égard de la formation ainsi qu'aux difficultés de déplacement des candidats.

Pour compléter ce tableau, il faudrait tenir compte du support dispensé, dépannages, aides ou conseils, qui ont plus ou moins fait office de formation. Au RWUP, il s'agissait davantage de support technique mais les télétravailleurs de Teapot ont pu également bénéficier dans certains cas d'assistance dans la recherche de contrats ou dans l'organisation du travail.

Au RWUP, le seul programme à avoir évalué cet aspect, plus de la moitié des participants, surtout les employés, ont exprimé de l'insatisfaction par rapport aux conseils et à l'aide reçus : ils ont réclamé un apprentissage plus soutenu de l'ordinateur, sur une plus longue période de temps. Selon le RWUP, la formation dispensée par l'employeur s'avère la plus pertinente.

Si les aspects techniques de la formation ont occupé beaucoup de place, l'installation en télétravail semble pour sa part avoir nécessité du temps, même si à première vue, il s'agissait de systèmes assez standards.

4.4.3 Installation

Les technologies de communication et d'information sont des pièces maîtresses pour la mise en oeuvre du télétravail. Cependant, au moment où ces expériences ont eu lieu, l'usage de l'informatique n'était pas aussi répandu qu'à l'heure actuelle. C'est ce qui peut expliquer que les délais d'installation aient été passablement longs et que les communications en ligne n'aient pas été

très populaires, sauf chez American Express. Règle générale, le transfert des documents se faisait soit par la poste, soit par service de courrier.

À la Direction générale des télécommunications, on reconnaît d'emblée que la mise en place des postes de travail a été très lente, en raison de la nature expérimentale de la situation. Au RWUP, il a fallu entre 2 à 12 mois pour l'installation à domicile, les travailleurs autonomes ayant subi les délais les plus longs soit de 9 à 12 mois pour 54 % d'entre eux. Fait à signaler, l'expérience aidant, il a fallu plus de temps pour les premiers sites que pour les derniers. Teapot ne donne pas ces renseignements mais des problèmes ont causé des retards suffisants pour empêcher que le télétravail soit effectif lors de la période d'évaluation, ce qui donne des délais de plus d'un an. L'installation d'un équipement standard serait certainement moins laborieux aujourd'hui mais il reste que cette phase exige nécessairement du temps.

4.4.4 Équipement

Équipement standard

Le matériel standard mis à la disposition des télétravailleurs est le suivant : une imprimante, un ordinateur et, pour les télétravailleurs de Teapot, un téléphone. Le RWUP a fourni tout l'équipement nécessaire tandis que la plupart des télétravailleurs de Teapot ont été équipés par l'employeur. Les applications les plus courantes furent le traitement de texte, les logiciels de comptabilité et de planification et les systèmes de gestion de bases de données.

Matériel adapté

Peu de matériel adapté a été fourni mais on ne dispose pas d'indications détaillées sur le mode d'évaluation des besoins. Au RWUP où on a fait appel aux services d'un organisme oeuvrant auprès des personnes ayant des incapacités, ce sont les personnes tétraplégiques qui ont bénéficié de ces dispositifs, des (bâtonnet à bouche), un *shift Lock Switch* (prise de verrouillage), un *blow suck device*⁴ et un système de reconnaissance vocale, ces deux derniers items ont été attribués à la même personne.

Teapot, pour sa part, a équipé deux participants avec des aides technologiques. Il s'agit d'un grossisseur d'écran destiné à une personne ayant une déficience visuelle et d'un *key guard* (dispositif de blocage) à l'usage d'une personne ayant la sclérose en plaques. On sait déjà que pour ce projet, l'identification et la vérification du matériel adapté a posé problème. Une telle situation n'est pas pour surprendre puisque les aides technologiques peuvent être complexes et que la mise en marché de ces produits est souvent inadéquate (Dupuy et Thibaut, 1994). En foi de quoi,

⁴ Malgré plusieurs recherches, aucune traduction n'a pu être trouvée.

on peut supposer que le recours à une instance spécialisée en la matière, comme l'a fait le RWUP, constitue un moyen valable puisque le rapport de ce dernier ne fait état d'aucune complication à ce sujet.

Les télécommunications

Même si, dans leur définition du télétravail, autant le RWUP que le Teapot intègrent les liens de télécommunications, peu de leurs télétravailleurs en ont fait un usage courant. Ainsi parmi les 21 télétravailleurs du RWUP pourvus d'un modem, 7 seulement l'ont utilisé et ce pour le transfert de données ou pour des tâches de programmation. Seulement 4 télétravailleurs du projet Teapot étaient reliés électroniquement à leur employeur.

Chez American Express par contre, l'ensemble du processus a été fortement automatisé et la communication se faisait essentiellement par voie électronique. Dans ce contexte, le support des fournisseurs, non seulement au moment de la formation initiale mais également lorsqu'il y a du suivi à faire, a été jugé crucial.

Les problèmes techniques rapportés ont principalement trait à la compatibilité des imprimantes avec l'ordinateur et aux difficultés de fonctionnement des modems. La moitié des employeurs et des employés du RWUP ont eu des difficultés. Malgré cela, 66% des télétravailleurs considèrent que leur système était très performant. Dans l'ensemble, les logiciels se sont révélés adéquats et leur usage, plus facile.

Le rapport à la technologie des personnes ayant des incapacités en situation de télétravail soulève toutefois bien des questions qui n'ont pas été posées dans le cadre de ces études. Est-il besoin, par exemple, de vérifier l'efficacité des aides technologiques ? Comment a pu se comporter, au milieu des années 1980, le système de reconnaissance vocale, qui, en 1995, affiche toujours une performance sujette à amélioration ? Pour les personnes atteintes de maladie dégénérative, y a-t-il lieu d'instaurer un suivi pour prendre la mesure des changements des limites fonctionnelles ou des habiletés gestuelles susceptibles de se produire et intervenir le cas échéant ? Y a-t-il des mesures à prendre afin de procéder à la mise à jour des équipements ? D'autre part, techniquement parlant, les besoins des personnes ayant des déficiences peuvent s'avérer complètement différents et plus complexes à solutionner que ceux des personnes ayant des problèmes de mobilité auxquels ces programmes s'adressaient quasi-exclusivement.

L'évolution qui s'est produite dans le domaine informatique serait susceptible de modifier substantiellement quelques-uns des paramètres de ces études. Aujourd'hui, l'usage des télécommunications numériques serait non seulement plus répandu mais sans doute essentiel à la

bonne marche du télétravail. Une telle possibilité est susceptible de changer la nature des contacts entre l'individu et l'entreprise, elle ouvre la porte à différents types d'échange qui auraient été impensables autrement. Elle peut aussi générer des conséquences moins heureuses, en limitant, par exemple, la fréquence des contacts humains. Cela devrait être étudié.

Une dernière considération concernant l'aspect technologique du télétravail, et qui tient compte des récents développements, est fournie par Klause (1991). Dans un article portant sur la question des aides technologiques en rapport avec le télétravail et les personnes ayant des incapacités, il suggère deux tendances possibles : miser sur les aides mécaniques telles les claviers adaptés ou les souris géantes, ou bien sur les développements informatiques tels les logiciels de traitement de la voix ou les applications d'intelligence artificielle. À son avis, la seconde approche sera plus flexible et optimisera le fonctionnement des applications à partir du matériel standard. L'envers de la médaille, pourrions-nous ajouter, c'est que ce matériel exige des ordinateurs très performants, qu'il est fort probablement plus complexe à manipuler et sans doute plus fragile.

Où qu'il soit situé, l'environnement de travail n'est pas un facteur négligeable et cela, les projets Teapot et RWUP en ont tenu compte en exigeant que leurs participants disposent d'une pièce de travail séparée des activités domestiques. Cette exigence, bien qu'encore une fois fondée sur les résultats de recherches antérieures, correspond assez bien à la logique de l'intervention adoptée dès le départ et qui cherche à instaurer les meilleures conditions possibles. Cependant, seul le projet Teapot s'en est vraiment préoccupé.

4.4.5 L'aménagement à domicile

La question de savoir si le télétravail à domicile peut changer la perception du télétravailleur par rapport à son milieu de vie est régulièrement posée dans le cadre de recherches sur le télétravail et une équipe de travail du projet Teapot a cherché à connaître si tel était le cas auprès de 4 répondants de son volet travail à domicile.

En fait, personne n'a rapporté de changement dans la manière de percevoir son domicile. Tous ont disposé d'un espace exclusivement réservé au travail et n'ont jamais travaillé dans les autres pièces de la maison. Les membres de leur famille ont certes dû modifier certaines habitudes par rapport à l'espace de télétravail, mais sans conséquence notable. Il faut toutefois préciser que tous étaient des célibataires vivant avec leur famille. Le fait d'avoir à combiner les rôles de parent et de télétravailleur et celui de ne pas disposer d'un espace de travail auraient pu modifier leur perception. Le fait d'avoir ou non une expérience de travail antérieure pourrait également influencer les télétravailleurs. La personne habituée à se rendre jusqu'à son lieu de travail, à vivre

l'atmosphère du bureau envisagera possiblement autrement la transformation de son domicile en lieu de travail que celle qui n'est pratiquement jamais sortie de la maison.

Dans le cadre de cette étude, un exercice de conception d'un espace domestique a permis de constater que les télétravailleurs ayant des incapacités ont le désir d'optimiser le plus possible leurs contacts sociaux et ce, même dans la sphère domestique. En effet, contrairement au reste de la population, ils placent les espaces consacrés aux activités sociales à proximité des lieux réservés aux activités individuelles.

En résumé, les chercheurs aboutissent à une série de prescriptions concernant l'aménagement du domicile et des éléments dont il faut tenir compte : la situation domestique, le type de travail, le nombre d'appels, le type d'équipement, les moyens de télécommunication, le type d'habitation, le contexte environnemental, le cycle de vie de la personne et bien sûr les besoins et les limitations spécifiques de l'individu pour lesquels une attention ergonomique sera accordée.

La localisation de l'espace de travail en particulier semble avoir un certain impact sur la vie domestique et sur la stimulation du télétravailleur. En localisant le bureau le plus près possible de la porte d'entrée, le dérangement causé par les activités professionnelles sera amoindri et les télétravailleurs qui ont pignon sur rue auront davantage l'impression de participer au rythme quotidien de la vie. Il faut toutefois éviter qu'ils soient à la vue des passants, ce qui s'est d'ailleurs produit dans le cours du projet et a causé du dérangement.

Par ailleurs, à l'issue de leur expérimentation, tous les télétravailleurs de Teapot ont clairement exprimé la nécessité de maintenir une séparation, physique et psychologique, entre les espaces de travail et de vie domestique. Pour leur part, les télétravailleurs du RWUP avouent avoir fait quelques modifications à leur style de vie et quelques réaménagements mineurs à leur environnement domestique.

À prime abord, on peut s'attendre à ce que la distance entre le domicile et le lieu de travail soit un facteur négligeable en situation de télétravail. Pourtant, le RWUP indique que les employeurs tenaient à ce que le domicile soit localisé à une distance raisonnable de l'entreprise qui permette le va-et-vient, (ce qui n'a pas empêché un des participants de demeurer à plus de 100 kilomètres).

Conclusion sur le télétravail et les personnes ayant des incapacités

À l'issue de l'ensemble de ces projets, c'est un bilan somme toute positif à l'égard du télétravail pour les personnes ayant des incapacités qui se profile. D'un point de vue pratique, le fait que, mis à part 3 participants au projet Teapot, toutes les installations aient été complétées et que le

processus ait pu suivre son cours démontre la faisabilité de ce type d'expérience. En outre, de manière générale, la perception favorable des deux parties, autant les entreprises que les télétravailleurs, à l'égard de leur participation à ces programmes, n'est pas négligeable.

Ceci étant posé, quelques zones grises atténuent quelque peu la portée de ces conclusions. En premier lieu, la question non négligeable des coûts de l'ensemble de ces opérations n'a pas du tout été abordée. Il y a également lieu de déceler dans le refus des employeurs de se prononcer en faveur d'une telle formule, une indication très claire qu'aucune initiative de ce genre ne subsisterait sans de solides incitations. Dans un tel contexte, le télétravail pour les personnes ayant des incapacités a bien des chances de demeurer un phénomène marginal. Des indices incitent d'ailleurs à croire que, dans plusieurs cas, les télétravailleurs participant à ces projets sont restés aussi quelque peu en marge de l'environnement professionnel : on ne leur a pas confié de travaux prioritaires, les documents se transmettaient par la poste et dans 65 % des cas (RWUP), il n'y avait aucune procédure de remplacement prévue en cas d'absence.

À l'origine de l'ensemble de ces expérimentations, il s'agissait de voir si les personnes ayant des incapacités, traditionnellement exclues du marché du travail pouvaient accéder à un emploi rémunéré grâce à l'action combinée de l'informatisation, de la réduction des coûts d'équipement et des possibilités offertes par le travail à distance. Une telle approche a suscité un mode d'intervention ainsi qu'un questionnement qui lui sont propres et qui s'arrêtent souvent là où pourrait commencer à s'articuler une problématique axée sur le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités.

Ainsi, dans les cas de maintien en emploi, le processus de mise en oeuvre peut s'avérer différent, et plus ou moins complexe selon les aspects. Le travailleur ayant une incapacité possède en principe l'expérience et les qualifications requises et il y a de fortes chances qu'il connaisse très bien la culture de son entreprise, ce qui change les paramètres de la formation. Même s'il s'avère que son incapacité le rend inapte à occuper son poste, qui sait s'il ne vaut pas mieux considérer ses limites et ses aptitudes, son niveau de responsabilité et d'autres facteurs pertinents avant que de le diriger d'emblée vers l'éventail somme toute assez restreint des tâches réputées s'accomplir à distance. D'autant plus que l'évolution de la technologie a accru le champ des possibilités grâce notamment aux facilités d'accès aux bases de données et de communications en réseau. Le maintien en emploi de travailleurs ayant des incapacités mettra en jeu une grande diversité de fonctions et plusieurs niveaux de responsabilité. Les approches pour la mise en oeuvre des situations de télétravail devront alors être en mesure de répondre à une multitude de contextes qui influenceront sur toutes les composantes de la situation de télétravail dont, entre autres, l'équipement requis.

Le questionnement qui porte sur l'accès au marché du travail pour les personnes ayant des incapacités diffère sensiblement de celui touchant le maintien en emploi. En s'interrogeant d'abord sur le potentiel des personnes ayant des incapacités en tant que travailleurs et utilisateurs d'ordinateurs, ces études ont privilégié un angle factuel et "étic" auquel échappent de nombreuses données pourtant nécessaires à la compréhension de la réalité d'une personne ayant une incapacité dans un contexte de travail. En effet, diverses occurrences, de nature psychologique et fonctionnelle, (Slamkowitz, 1995) sont susceptibles d'influencer le comportement du télétravailleur ayant une incapacité et partant, de se répercuter sur le plan professionnel. Des fluctuations de l'état de santé, une détérioration des limitations fonctionnelles, des réactions d'ordre psychologique sont autant d'événements qui peuvent influencer le cours d'une situation de télétravail et qui ne sont pas mentionnées dans les écrits.

Parce qu'elles sont ancrées dans le monde du travail, les études traitant du télétravail comme outil de maintien en emploi pour les personnes ayant des incapacités pourraient explorer d'autres aspects comme les relations professionnelles susceptibles de jouer un rôle non négligeable pour le travail à distance. Dans ce contexte, la sélection des participants, la définition des tâches et les types de lien entre l'employeur et le télétravailleur n'auront pas la même portée qu'en situation d'accès en emploi.

D'autres éléments, ignorés par ces études, auraient pu apporter un éclairage pertinent aux deux facettes de cette problématique. Ainsi, dans la plupart des cas, l'impact du télétravail sur l'environnement domestique n'a pas été tellement évalué. Pourtant, la présence ou l'absence d'un réseau familial et la nature de ce réseau (parents et frères ou soeurs vs conjoints et enfants) peuvent avoir un impact sur le sentiment d'isolement de la personne en situation de télétravail. D'autre part, le télétravail a des répercussions sur la vie familiale surtout quand les personnes ayant des incapacités ont besoin d'un plus grand support matériel, social ou psychologique de la part de leurs proches pour accomplir leur activité professionnelle. De plus, n'a pas été du tout pris en considération, le facteur temps qui interfère dans toute situation de télétravail mais plus encore sans doute lorsqu'entre en jeu une maladie progressive susceptible de modifier l'état de santé, l'endurance et même, les capacités d'une personne. Enfin, l'orientation délibérée de ces études en faveur des personnes ayant des problèmes de mobilité constitue une limite importante à l'égard de la réalité de l'ensemble des personnes ayant des incapacités parce qu'il existe une multitude d'incapacités ayant leurs caractéristiques propres et susceptibles d'affecter différemment la situation de télétravail.

En réalité, les facteurs en jeu lors d'une situation de télétravail pour un travailleur ayant une incapacité désirant se maintenir en emploi seraient assez similaires à ceux qu'il importe

d'analyser dans toute situation de télétravail mettant en scène le personnel régulier d'une entreprise. L'incapacité toutefois peut se révéler un caractère substantiel de distinction qu'il importe de bien cerner.

5. Le travail et les personnes ayant des incapacités

Les écrits sur le télétravail auront permis de mettre en lumière la manière dont le télétravail s'inscrit dans les contextes professionnels et domestiques et même, son étroite dépendance à l'égard de ces environnements. Par contre, les expérimentations sur le télétravail et les personnes ayant des incapacités n'ont pas pénétré dans ces univers. Les télétravailleurs ayant des incapacités participant à ces programmes sont demeurés relativement en marge de l'organisation. Il nous faut donc savoir comment le travailleur ayant une incapacité se situe dans le monde du travail.

Pour des raisons bien légitimes, les recherches portant sur le travail et les personnes ayant des incapacités se sont surtout intéressées à la problématique de l'accès. On a voulu connaître l'opinion des employeurs quant à l'embauche des personnes ayant des incapacités et confirmer ou infirmer leurs discours. Furent évalués et comparés la productivité des travailleurs ayant des incapacités, leur taux d'absentéisme, les coûts que leur présence dans l'organisation peut engendrer. Plus ou moins concluants, les résultats de ces recherches permettent toutefois de saisir l'ampleur des préjugés dont ces derniers sont victimes. Comme complément à la présente démarche, il est nécessaire de pénétrer dans l'organisation pour comprendre la dynamique qui s'instaure entre le travailleur ayant une incapacité et son milieu. Or à ce sujet, les données sont plus rares. Il faut faire appel à des conceptions théoriques élaborées par des théoriciens en réadaptation. Ce sont là les deux perspectives avec lesquelles le sujet sera ici abordé. Mais on verra d'abord, telle que le révèlent les statistiques, la place effective qu'occupent les personnes ayant des incapacités sur le marché du travail.

Une mise en garde s'impose : la population des personnes ayant des incapacités est extrêmement hétérogène et rares sont les études qui tiennent compte de particularités comme le moment d'apparition de l'incapacité, la visibilité et le type d'incapacité qui peuvent pourtant engendrer des différences notables. Ainsi, une personne née avec une incapacité n'aura pas développé les mêmes aptitudes sociales qu'un individu affecté par une incapacité à l'âge adulte alors qu'il possède un réseau de relations assez bien établi et maîtrise les codes de conduite généralement admis en société. (Zlamkowicz, 1995). Ce n'est là qu'un exemple.

5.1. La place des personnes ayant des incapacités sur le marché du travail

Les personnes ayant des incapacités sont, en proportion, beaucoup moins présentes sur le marché du travail que la population bien portante. Au Canada, selon les chiffres de l'enquête sur la santé et la limitation des activités (ESLA, 1986), parmi les 1 767 640 Canadiens âgés de 15 à 64 ans qui ont une ou des incapacités, 52 % ne travaillaient pas. Or, dans l'ensemble de la population canadienne, la proportion de ceux qui sont en âge de travailler et ne le font pas est de 32 %. Au Québec où habitent 392, 200 personnes de plus de 15 ans ayant une incapacité, le taux d'inactivité se situe à 63,1% comparativement à 26,1 % pour l'ensemble des Québécois en âge d'être actif (Allie, 1993). Aux États- Unis, les recherches indiquent que 60 % des hommes et 80 % des femmes ayant une incapacité sont inemployés (King, 1993).

Il est possible de nuancer quelque peu la portée de ces chiffres en tenant compte du facteur suivant : l'aptitude ou l'inaptitude face au travail. Lorsqu'interrogés lors du recensement de 1986, 72 % des Canadiens ayant une incapacité et qui ne travaillaient pas se sont en effet déclarés inaptes au travail. Annable (1992) soutient par contre que cette inaptitude peut très bien provenir d'une confiance en soi déficiente, du fait d'avoir été pendant un certain temps sans travail, d'avoir connu une mauvaise expérience ou pour d'autres raisons, sans lien direct avec l'incapacité.

Le faible degré de scolarisation des personnes ayant des incapacités est souvent invoqué pour justifier leur faible présence sur le marché du travail. Or, il n'en est rien : d'après le Secrétariat d'État du Canada (1991), le profil de la scolarisation des personnes ayant des incapacités est similaire à celui de la population canadienne. Qui plus est, selon Annable (1992), à degré de scolarité égal, les personnes ayant des incapacités sont moins susceptibles d'être engagées que les autres. En outre, rapporte l'auteur, contrairement à la rumeur, les personnes ayant des incapacités qui ont fait des études supérieures choisissent en général les mêmes champs d'étude que tout autre étudiant. Il y a donc, à l'oeuvre, une certaine forme de discrimination.

Il y aurait quantité d'autres données à présenter illustrant le poids relatif des personnes ayant des incapacités sur le marché du travail, mais l'essentiel est là : cette présence ne va pas de soi autant pour les employeurs que pour les personnes elles-mêmes.

5.2. Le rapport monde du travail et personnes ayant des incapacités

Chubon (1982, cité dans Hesther et al.) attribue à l'attitude négative des organisations une bonne part des problèmes qu'expérimentent les personnes ayant des incapacités pour l'obtention d'un emploi. Dans sa recension des écrits sur le travail et l'incapacité, Epstein (1988) soutient qu'il est notoire que le marché du travail perçoit les personnes ayant des incapacités comme étant moins productives et qu'il les prend en considération uniquement lorsque confronté à une pénurie de

main-d'oeuvre. La réticence des employeurs face à l'embauche d'un travailleur ayant une incapacité se manifeste souvent par des appréhensions de diverses natures. Junor (1985) écrit qu'ils éprouvent de la peur, de la répulsion et vont même jusqu'à craindre que l'incapacité soit contagieuse. Dans leur recension des écrits sur le travail et l'embauche des personnes ayant des incapacités, Nagi et al (1981) attestent que les employeurs ont tendance à sous-estimer le potentiel des personnes ayant des incapacités, à craindre des accidents de travail et à douter de leur fiabilité. (1984). En plus, il existe une dissonance entre les attitudes exprimées et les comportements. Ainsi, 75 % des employeurs interrogés par Oblanski (1955, in Nagi et al, 1984) se sont dit prêts à engager des personnes souffrant de troubles cardiaques alors qu'en réalité, à peine la moitié d'entre eux le font.

Les résultats des enquêtes et études portant sur l'absentéisme et la productivité des personnes ayant des incapacités ne permettent pas de porter des jugements catégoriques sur ces composantes du rendement. Dans l'ensemble, les données sur la productivité des personnes ayant des incapacités ont tendance à révéler une productivité sinon supérieure du moins égale à celle des autres travailleurs (Epstein, 1988). En 1940, une enquête menée par le gouvernement américain auprès de 11 000 travailleurs ayant des incapacités employés dans le secteur manufacturier leur a accordé un léger avantage sur le plan de la productivité par rapport aux autres travailleurs. Parmi les études les plus récentes, celle de la Chambre de commerce du Canada (1975) effectuée auprès d'une centaine d'organisations privées et publiques canadiennes dévoile que 88 % des personnes ayant des incapacités sont tout aussi ou davantage productives que leurs collègues. Chez DuPont Nemours (Epstein, 1988), une entreprise française reconnue pour recruter de nombreuses personnes ayant des incapacités, les superviseurs évaluent généralement plus favorablement le rendement du personnel ayant une incapacité que celui de leurs collègues. Les chercheurs du BT Research Laboratories (1992) vont même jusqu'à affirmer que, bien souvent, la productivité des personnes ayant des incapacités est supérieure à la moyenne car elles veulent combattre les préjugés causés par leur handicap, ce dont elles sont bien conscientes. Epstein (1988) précise que les travailleurs ayant des incapacités sont susceptibles d'être affectés par des préjugés négatifs quant à l'évaluation de leur performance. Pour que leur rendement soit reconnu, L'Association québécoise de la paralysie (1991) estime en effet qu'elles doivent être doublement performantes. Par contre, Nagi et al. (1981) supposent que les recherches attestant la bonne performance des travailleurs ayant des incapacités auraient plutôt tendance à démontrer l'efficacité des processus d'embauche. Moore et Childre (1990), parmi les seuls à considérer le cas d'employés affectés par une maladie, suggèrent que le fait, pour une organisation, de nier les problèmes de santé de son personnel peut entraîner une baisse de productivité. Il s'agit d'une réflexion tout à fait pertinente en situation de maintien en emploi.

Sur la question de savoir si, en règle générale, le taux d'absentéisme des personnes ayant des incapacités équivaut à celui du reste de la population, les opinions divergent. En 1976-1977, une recherche menée par Pati auprès de 16 entreprises américaines d'envergure a démontré un taux d'absentéisme inférieur pour ce groupe de travailleurs. Dans le sondage de la Chambre de commerce du Canada précédemment cité, 92 % des répondants jugent la fiche de présence des travailleurs handicapés supérieure ou équivalente à celle des autres employés. Brighthouse (1946, cité dans Lapointe, 1971) mentionne que les personnes ayant des incapacités ont moins d'absences non-motivées que leurs collègues. Dietz (1932, cité dans Epstein, 1988) remarque qu'il y a davantage d'absences pour raisons personnelles chez les travailleurs ayant des incapacités et plus d'absences pour raisons de maladie chez leurs collègues. On peut se questionner à ce sujet, se demander si ce n'est pas la crainte de ternir leur dossier d'absentéisme qui entraîne cette distinction.

Le facteur économique est souvent invoqué pour justifier le non engagement de travailleurs ayant des incapacités. L'employeur craint d'avoir à déboursier des sommes d'argent supplémentaires pour des ajustements de postes de travail ou pour les assurances, il croit que les coûts de production risquent d'augmenter en raison de la faible performance du travailleur (Nagi et al, 1981). Pour l'Institute for the Crippled and Disabled (cité dans Lapointe, 1971), 62 % des personnes ayant des incapacités ont besoin d'une forme d'ajustement pour accomplir leur travail. Collignon (cité dans Epstein, 1988) pense que si les mécanismes d'adaptation sont pertinents pour approximativement 20 à 40 % des personnes ayant des incapacités sans emploi, ils sont d'une extrême importance lorsqu'il s'agit de travailleurs affectés par une incapacité durant le cours de leur vie professionnelle et qui cherchent à demeurer en poste. Il précise toutefois que les coûts des adaptations nécessaires ne sont pas excessifs et qu'avec un minimum d'adaptation, les travailleurs ayant des incapacités peuvent devenir plus productifs que leurs collègues. Toutefois, selon Epstein (1988) la majorité des travailleurs ayant des incapacités font le même travail que les autres et cela, sans aucune restriction.

L'environnement de travail peut certes poser plus de contraintes d'ordre architectural (accès), physique (besoin d'intimité, de repos), ou social (relations interpersonnelles) aux personnes ayant des incapacités qu'à tout autre travailleur (BT Research Laboratories, 1992). Conçu pour la moyenne des individus, il ne rencontre pas nécessairement les exigences ou les besoins particuliers. En outre, le déplacement peut constituer un problème majeur et consommer beaucoup de temps, d'énergie et d'argent (BT Research Laboratories, 1992; Neff, 1970; Epstein, 1988). En effet, 64,4 % des personnes ayant des incapacités sont affectées par des problèmes de mobilité et 55 % par des problèmes d'agilité.

Deux importantes études américaines réalisées au milieu des années 1970 (citées dans Epstein, 1988) ont démontré l'importance de l'adaptation du milieu de travail pour les personnes ayant des incapacités. Dans la première, un sondage fait auprès de 889 personnes sévèrement handicapées, les répondants ont exprimé le besoin de tâches allégées, d'horaires de travail flexibles et d'assistance pour accomplir leurs tâches. La seconde étude, faite auprès de clients de services de réadaptation professionnels qui n'avaient pas réussi à conserver leur emploi, révèle leur difficulté à s'astreindre à un horaire régulier de travail.

5.3 Attitudes

L'adaptation en milieu de travail ne se limite pas qu'à des données factuelles sur le rendement. Pour Neff (1970) une intégration réussie sur le marché du travail fait appel à des aspects non-rationnels tels les émotions, les sentiments, la perception de soi, la signification du travail, les relations interpersonnelles et des préoccupations similaires. Selon lui, un milieu de travail comporte des habitudes et des règles : une certaine façon de se vêtir, de faire des distinctions entre les rôles et les statuts. Un travailleur doit apprendre à s'inscrire dans cet univers. Selon Deschênes (1984) qui s'inspire de cette approche " certaines personnes handicapées physiques peuvent éprouver plus que d'autres des problèmes d'adaptation ou d'intégration. "

Malgré cela, les travailleurs ayant des incapacités tendent à conserver leur poste plus longtemps et éprouvent généralement une plus grande satisfaction au travail que leurs collègues (Lapointe, 1971, McAfee, 1986). Leurs sources de satisfaction sont semblables à celles de tout travailleur: le salaire, la participation aux décisions, l'interaction avec les collègues, la participation aux bénéfices (McAfee, 1986, Nagi et al., 1981). Selon Epstein (1988), nombre de recherches indiquent que les travailleurs ayant des incapacités peuvent manifester plus de loyauté envers l'employeur que leurs collègues. Considérée comme un indicateur du sentiment d'appartenance envers l'organisation, la stabilité à l'emploi est dépendante de plusieurs facteurs chez les personnes ayant des incapacités. Anderson (1932, cité dans Lapointe, 1971) remarque que la stabilité au travail des personnes ayant des incapacités est souvent fonction de la sévérité du handicap. Dietz (1932, cité dans Lapointe, 1971) affirme que les personnes handicapées sont plus stables et cette stabilité est souvent reliée à la satisfaction (Ross et Zander, 1957, cités dans Lapointe, 1971).

Les conclusions d'une étude menée en 1959 (citée dans Nagi et al., 1981) indiquent que toutes les personnes ayant des incapacités ressentent, jusqu'à un certain point, un sentiment d'incertitude ou d'insécurité par rapport à leurs capacités de satisfaire les attentes de l'employeur et de se conformer aux normes de leur milieu de travail. La personne ayant une incapacité est également confrontée à une situation paradoxale. En effet, d'une part, elle doit faire valoir ses

limitations pour bénéficier de mesures compensatoires ou autres bénéfiques et d'autre part elle doit insister sur ses capacités et sur sa détermination à dépasser ses limites (Nagi et al., 1981). Enfin, comme le souligne Epstein (1988) le travail peut être une grande source de stress pour la personne ayant une incapacité mais bien souvent ce stress est dû à la façon dont l'entourage réagit à son égard. Selon Deschênes (1984), l'attitude de l'entourage est très importante pour la personne ayant une incapacité.

Or, en milieu de travail, les personnes ayant des incapacités sont souvent confrontées à des attitudes particulières. Roobaye (1971 in Lapointe, 1971) constate qu'elles sont perçues comme un groupe étranger et gênant vis-à-vis duquel se déploient des attitudes de ségrégation-protection-dépréciation. Les gens ont souvent tendance à exagérer leurs défauts et leurs qualités. Ce qui est confirmé par Junor (1985) lorsqu'il signale que la peur et la répulsion manifestées à leur égard engendrent des comportements paternalistes et des tendances à exagérer positivement leurs bons coups. Il est possible également que face à une personne ayant une incapacité, la population bien portante adopte un comportement empreint de bienveillance, cherchant par là à acquérir une bonne conscience. Quoique positive au premier abord, une telle option tend à perpétuer une forme de dépendance et place les personnes ayant des incapacités dans une position ambiguë.

Pour expliquer la discrimination à l'égard des personnes ayant des incapacités, Hahn (1993) invoque les notions d'anxiété esthétique et existentielle en lien avec les concepts d'autonomie et d'apparence. L'anxiété esthétique se réfère à la peur engendrée par les personnes dont l'apparence dévie de la norme. Ces peurs se traduisent par une tendance à éviter ceux dont les attributs corporels sont peu attrayants et se manifeste par la quête de perfection physique à laquelle la société actuelle soumet l'individu. L'anxiété existentielle provient de l'évocation d'une menace possible pour sa propre personne que fait surgir la présence d'une personne ayant une incapacité. L'effet combiné de ces deux facteurs peut mener à octroyer aux personnes ayant des incapacités des rôles de subordonnés ou les percevoir comme des individus dépendants et sans ressources, ce qui, on s'en doute, a un impact sur le plan professionnel.

Johnson et Lambrinos (1987) ont établi que les préjugés que subissent les personnes ayant des incapacités avaient un effet sur la rémunération : le salaire des personnes ayant des incapacités est de 16 % inférieur à la moyenne. Aux yeux de l'employeur, une incapacité visible signale automatiquement une productivité moindre. L'intensité du préjudice varie donc selon le type d'incapacité. Par rapport à la discrimination salariale, il faut noter que les résultats sont moins significatifs pour les femmes ayant des incapacités ce qui s'explique par le fait qu'elles ont déjà à subir une discrimination économique due au sexe.

Il semble toutefois qu'une expérience positive avec un travailleur ayant une incapacité réduit considérablement l'ensemble de ces préjugés (Nagi et al, 1981). En effet, la familiarité avec les personnes ayant des incapacités atténue les comportements négatifs empreints de préjugés qu'elles sont susceptibles de subir de prime abord (Neff, 1970). Holcomb (1991) soutient que la présence du travailleur ayant une incapacité sur le lieu de travail traditionnel est essentiel pour sa visibilité et son intégration.

On s'accorde maintenant pour dire que le travail est un moyen de socialisation important pour ceux et celles qui font souvent l'objet de ségrégation. Epstein (1988), rapporte que dans les sociétés occidentales où le travail est essentiel au développement personnel et social, l'accès au marché du travail pour les personnes ayant des incapacités est considéré comme un moyen de contrôler sa destinée, de se conformer aux standards sociaux, de développer l'estime de soi, la satisfaction personnelle, de favoriser la croissance personnelle. Il ajoute que le travail procure un encadrement, régularise la vie quotidienne, combat la solitude et l'isolement. En travaillant, les personnes ayant des incapacités peuvent dépasser leur rôle de patient.

La question du maintien en emploi pour les personnes ayant des incapacités a été jusqu'à maintenant relativement peu traitée. On sait que les employeurs sont plus enclins à favoriser le retour au travail d'un employé affecté par une incapacité dans le cours de sa vie professionnelle (Jaffe et al, 1964 cités dans Epstein, 1988) qu'à recruter une personne ayant une incapacité. Dans les faits, ils se retranchent derrière les conditions économiques ou des changements techniques (Hoods et Downs, cités dans Hesther et al. 1988) et peu d'entre eux font des efforts pour les aider. On sait aussi que la plupart des travailleurs ayant des incapacités qui ont dû quitter leur emploi expriment le désir de reprendre le travail (Nagi et al., 1972). Rien n'indique que ces derniers ne seront pas confrontés à la réalité décrite précédemment.

6. Conclusion générale

Ce sont surtout des facteurs organisationnels et humains qui favorisent ou non le télétravail (Ramsower, 1986). Pour pouvoir évaluer la pertinence du télétravail pour les personnes ayant des incapacités, il convient donc de chercher à savoir de quelle manière la personne ayant une incapacité s'inscrit dans l'univers du travail.

Or, à l'instar de Nagi et al. (1972), il faut convenir que les études sur le travail et les personnes ayant des incapacités sont, encore aujourd'hui, fragmentées et inégales. En outre, les dimensions relatives à l'intégration organisationnelle ont été peu analysées (Epstein, 1988). On peut cependant déduire de la recension des écrits que l'incapacité module le rapport au travail de la personne ayant une incapacité et qu'elle est susceptible de créer une distance entre le travailleur

ayant une incapacité et son environnement. Les préjugés, les attitudes, les difficultés de respecter les codes du milieu, les limites fonctionnelles posées par l'incapacité vont tendre en effet à marginaliser le travailleur ayant une incapacité. Le télétravail pour sa part éloigne le travailleur de son milieu de travail traditionnel. Ce dernier peut vivre un certain isolement, perdre le sentiment d'appartenance envers l'organisation et ressentir une certaine frustration si l'on en vient à ne plus lui confier des mandats stimulants et à lui enlever ses chances de promotion. L'éloignement comporte certains risques. Il convient donc de savoir si la distance physique introduite par le télétravail agira sur cette dynamique de manière favorable ou défavorable.

C'est, entre autres, à partir de certaines études privilégiant une approche davantage axée sur la qualité de la vie au travail qu'il est possible de questionner la portée du télétravail comme formule de maintien à l'emploi de travailleurs ayant des incapacités et de soulever quelques pistes de réflexion pertinentes.

Généralement reconnue pour atteindre des niveaux élevés en situation de télétravail, la satisfaction du télétravailleur dépend de plusieurs facteurs. Hartman, Stoner et Arora (1991) relient le système d'évaluation de la performance à la productivité et la productivité à la satisfaction. Or, tel que mentionné précédemment, dans l'évaluation de la performance d'une personne ayant une incapacité, divers facteurs interfèrent et peuvent compromettre l'intégrité du processus. En contrepartie, le travailleur ayant une incapacité qui perçoit déjà ces sentiments négatifs et qui a déjà tendance à compenser par sa performance risque encore plus de s'adonner à la boulotmanie qui est souvent une conséquence négative du télétravail. Pour lui en effet, le travail peut représenter une façon d'obtenir à la fois la reconnaissance des autres et l'estime de soi.

Les risques d'isolement ont été maintes fois évoqués en rapport avec le télétravail (Holcomb, 1991). Ils sont généralement associés à la diminution des interactions avec les collègues et à l'absence de contacts sociaux. Les interactions en milieu de travail sont parmi les facteurs importants reliés au travail et sont sources possibles de satisfaction tout autant que d'insatisfaction. Dans leur tentative pour comprendre les données souvent contradictoires sur la question, Salomon et Salomon (1984) pensent que pour les professionnels et les gestionnaires, cet aspect a une importance relative. Étant donné que le travail vient combler chez ce type de travailleur le besoin d'estime de soi et non pas le besoin d'appartenance, celui-ci peut compenser son besoin de rapports sociaux auprès d'autres instances comme ses relations sociales ou sa communauté. Or, les occasions d'interaction sociale d'une personne ayant une incapacité peuvent être moins fréquentes en raison des limites imposées, par exemple, par les difficultés de déplacement ou le seuil de résistance physique. Sur un autre plan, comme le souligne Davis, (1961) l'incapacité peut altérer la sociabilité. Enfin, suivant l'hypothèse que, en raison de certains comportements dont il est l'objet,

les interactions entre le travailleur ayant une incapacité et son milieu professionnel peuvent être source de frustration, l'éloignement est susceptible d'apaiser ces tensions. Par contre, si l'identification au groupe de travail s'avère faible, la situation de télétravail peut la desservir (Ramsower, 1986).

Le télétravail a également été traité du point de vue de la transformation des rôles que l'individu est appelé à jouer dans ses sphères professionnelles et domestiques. En introduisant le travail dans la sphère domestique, il conduit à une redéfinition des rôles, ce qui peut constituer un facteur de stress. Selon Guzzo, Nelson et Noonan (1992, cité dans Brunet, inédit, 1994), un des principaux effets psychologiques du télétravail serait la perte ou la transformation du statut social. Or, l'individu aux prises avec une incapacité stable acquise au cours de sa vie adulte a déjà dû reformuler son identité, ses rôles tant professionnels que domestiques. Dans les cas de maladies évolutives, ce repositionnement est périodique, il s'opère au fur et à mesure des crises qui surviennent, des nouvelles limites auxquelles il doit s'adapter (Slamkowicz, inédit, 1995). Pour le travailleur ayant une incapacité, ce sont donc deux pôles autour desquels s'articule la redéfinition des rôles, deux sources potentielles de stress.

Un autre des effets que l'on attribue au télétravail est la diminution de la visibilité au bureau, laquelle peut poser problème par rapport au plan de carrière (Olson et Primps, 1984) et aux tâches que l'on confie aux télétravailleurs. Pour les personnes ayant des incapacités, la visibilité constitue un enjeu de première importance. Il est dit qu'au fur et à mesure que se développe la familiarité avec les personnes ayant des incapacités, les préjugés ou autres comportements négatifs à leur égard s'amenuisent (Epstein, 1988). L'éloignement pourrait nuire à cette familiarité. D'autre part, la diminution des contacts face à face perçue comme un inconvénient par la plupart des télétravailleurs peut être favorable à l'égard des personnes ayant des incapacités en éliminant les barrières à la communication que l'incapacité peut susciter.

En conclusion, à partir des données disponibles, il est possible d'entrevoir que la problématique du télétravail en lien avec le maintien à l'emploi et les personnes ayant des incapacités suscite des questionnements qui lui sont propres. Étant donné l'état actuel de la recherche, il convient dès lors d'entreprendre une démarche de terrain de type exploratoire qui, seule, pourra fournir la matière pouvant enrichir cette amorce de réflexion.

Chapitre deuxième

MÉTHODOLOGIE

La réflexion théorique qui précède laisse donc présager des distinctions entre le télétravailleur ayant des incapacités et les autres télétravailleurs. Ces différences sont de l'ordre de la perception, de la signification. Elles relèvent de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. Elles émanent en premier lieu du rapport à l'univers du travail qui présente des enjeux particuliers pour cette population, lesquels vont se répercuter sur la situation de télétravail. D'autre part, il existe très peu de données pertinentes à la problématique propre aux employés ayant des incapacités qui sont l'objet de cette étude. Il faut donc mettre en oeuvre les moyens qui vont nous faire découvrir à la fois cette réalité et sa portée éventuelle dans le cadre du travail à distance. Le présent chapitre explique la démarche méthodologique qui a été appliquée à cette fin, depuis la constitution de l'échantillon jusqu'à la méthode d'analyse.

1. L'approche adoptée

Dans la perspective de cette recherche, la seule prise en compte des effets du télétravail était trop limitative. Il fallait des moyens permettant l'interprétation des effets observés. L'objectif est de faire des recommandations quant aux conditions à rencontrer pour que le télétravail réponde aux besoins créés par diverses situations d'incapacité en milieu de travail. Il s'agit aussi de faire des suggestions quant aux modalités de sa mise en oeuvre et de son encadrement. Ce travail fait donc appel à un questionnement qui touche au "comment" et au "pourquoi" de ces retombées. C'est en vue de documenter ce processus que la question a été abordée par une approche interprétative et une démarche qualitative. Un tel choix repose sur le présupposé voulant que la situation de télétravail relève en partie de significations propres à l'individu comme la façon dont il envisage sa carrière, sa vie domestique, ses relations sociales, etc. Ce questionnement faisait naturellement appel à une analyse en contexte, permettant d'illustrer vraiment l'expérience de chacun des répondants à la fois dans son déroulement quotidien et en fonction de son environnement domestique et professionnel.

2. Constitution de l'échantillon

L'échantillon a été constitué sur une base volontaire. Il a fallu de multiples démarches auprès des responsables d'une enquête sur le télétravail au sein de l'organisation pour obtenir les coordonnées des télétravailleurs ayant une incapacité. Il faut savoir que ce type de renseignements est de nature confidentielle et que ce ne sont pas tous les individus qui déclarent leur incapacité dans un cadre si officiel. Plusieurs en effet craignent d'être stigmatisés et de subir des conséquences

négatives s'ils dévoilent leur condition. Il y en a pour qui l'incapacité est invisible telles les personnes asthmatiques ou diabétiques et qui vont préférer le silence à toute déclaration pouvant potentiellement compromettre leur situation professionnelle. Finalement, 9 personnes ayant des incapacités et qui télétravaillaient ont été retracées parmi les répondants de cette enquête. Deux résidents de l'ouest du pays n'ont pas été retenus en raison des coûts associés à la distance, un des entretiens a été confié à un chercheur participant à la recherche Emploi-ACCÈS et une troisième personne ne télétravaillait pas vraiment au sens de cette recherche. Finalement, il est resté 6 candidats dont les témoignages ont pu servir aux fins de l'analyse.

À l'origine, seuls les télétravailleurs à domicile devaient faire partie de l'échantillon puisque c'est la principale forme de télétravail rapportée dans la recension des écrits. Or, deux personnes travaillant à distance de leur organisation centrale et logées dans les bureaux appartenant à un autre service ont été repérées. Comme il s'agissait là d'expériences intéressantes, il a été décidé de les intégrer à la recherche.

Des efforts ont été faits pour trouver des travailleurs à distance employés dans l'entreprise privée ou dans une autre institution publique. En vain. Il y avait bien mention dans un rapport portant sur le potentiel du télétravail pour les personnes ayant des incapacités de municipalités qui pratiquaient cette forme d'organisation du travail mais il n'a pas été possible de les retracer.

Sans prétendre constituer un échantillon représentatif, les télétravailleurs et télétravailleuses de notre échantillon offraient une expérience suffisamment diversifiée pour permettre de dégager un enseignement significatif. L'échantillon comprenait des répondants des deux sexes, d'âge et de statut social différents, et dont les déficiences étaient de différentes natures. Ils occupaient des postes à divers échelons professionnels et appartenaient à des milieux de travail passablement diversifiés. L'approche itérative adoptée depuis les débuts devait permettre d'amorcer les rencontres, d'entreprendre l'analyse et de s'ajuster en cours de route si besoin était. Cela ne fut pas nécessaire. Comme l'indique Morse (Morse, 1994), "*in qualitative research, adequacy refers to the amount of data collected, rather to the number of subjects, as in quantitative research*".

3. La collecte des données

L'entrevue s'est imposée comme outil de collecte de données puisqu'il s'agissait de recueillir les perceptions et sentiments des individus. D'autre part, comme le souligne Lefrançois (Lefrançois, 1992), *l'interview de face à face est à privilégier lorsqu'il s'agit d'un sujet délicat*, ce qui s'avère le cas dans les circonstances présentes. Puisque la recherche est de nature exploratoire et qu'il n'existait pratiquement aucun fondement préalable, l'entretien ouvert allait pouvoir donner

aux répondants la marge de manoeuvre nécessaire pour exprimer librement toutes les facettes de leur réalité. En outre :

L'entrevue non structurée (ou non directive) qui est particulièrement recommandée dans l'étude en profondeur de certains sujets, lorsque la situation requiert que l'on dépasse des opinions ou des attitudes pour atteindre les motivations profondes, les valeurs ou les croyances les plus intimes des répondants. (Lefrançois, 1992)

Trois dimensions ont guidé chacun des entretiens : 1) l'histoire de l'incapacité et ses incidences; 2) la perception du travail et l'attitude par rapport au travail (les sources de satisfaction, les irritants, etc.) 3) les particularités de la situation de télétravail, de son implantation, de même que ses répercussions sur le travail et sur l'environnement professionnel. C'est à partir du cadre théorique que de telles dimensions se sont imposées.

Après avoir constaté le peu d'attention accordée aux types d'incapacités dans la plupart des études portant sur l'intégration au travail, il semblait important d'explorer cette question afin de pouvoir en dégager les éléments pertinents. Certains écrits suggèrent en effet que le moment d'apparition de l'incapacité, le caractère stable ou évolutif de la déficience peuvent induire des comportements différents notamment en ce qui a trait à la sociabilité et à la définition de l'identité, à la transformation des rôles sociaux. Le type d'incapacité peut également avoir des incidences sur plusieurs aspects de la vie. Une déficience auditive par exemple module considérablement les rapports avec un entourage essentiellement composé d'entendants. Il allait de soi que cette dimension avait été injustement négligée et qu'il fallait en tenir compte. La condition médicale des répondants, leur médication, les perspectives d'amélioration ou de détérioration de leur santé, les limites dues à leur condition, le soutien dont ils ont besoin pour fonctionner sont des facteurs qui ont été pris en considération.

De la même manière, le positionnement de la personne ayant une incapacité dans son univers professionnel a été très peu traité. On a pu constater, en premier lieu, que la perspective de l'accès au milieu du travail avait davantage préoccupé les chercheurs. Autrement, lorsqu'il est question d'insertion⁵ proprement dite dans l'environnement de travail, ce sont les avis des collègues et des patrons qui sont généralement recueillis : les préjugés, les stéréotypes, les comportements discriminatoires ou paternalistes... Or, tel que le montre le cadre théorique, la façon dont le travailleur se positionne dans son environnement professionnel aura des incidences marquantes sur la situation de télétravail. Pour la connaître, il fallait donc la lui demander. Quelle est le sens du travail à ses yeux ? Quelles sont les satisfactions et les frustrations qu'il retire de ses activités

⁵ Insertion est employé pour faire opposition à intégration qui réfère généralement à l'accès au marché du travail. L'insertion réfère plutôt aux modalités d'appartenance de l'individu à un groupe ou à un milieu social.

professionnelles? Quel type de rapport entretient-il avec son patron, ses collègues? L'ensemble de ce questionnaire étant bien sûr mis en relation avec la situation d'incapacité.

Étant donné l'objet de cette recherche, la troisième dimension allait de soi. C'est à partir des principaux paramètres issus des recherches sur le télétravail que cette dimension a été explorée : organisation du travail, environnement domestique, équipement, avantages, inconvénients, modalités de communications avec le bureau central, évaluation de la situation...

Les entrevues ont eu lieu entre les mois de mai et novembre 1995, à Montréal, Ottawa et Toronto. Sauf une exception, elles se sont déroulées en anglais. Elles ont duré deux heures en moyenne. Avant d'établir le contact téléphonique avec les répondants, une autorisation a d'abord été demandée aux superviseurs. Une lettre de remerciement a par la suite été envoyée à toutes les personnes concernées.

À l'origine, les rencontres devaient se dérouler au domicile du télétravailleur pour favoriser un climat propice à l'échange. Deux facteurs, la nature délicate des informations requises ainsi que la dimension professionnelle qui était au centre du questionnaire, exigeaient un espace familial et intime. D'autre part, cette visite à domicile permettait aussi de prendre connaissance de l'aménagement des lieux de travail lorsqu'il s'agissait de télétravail à domicile. Dans un cas, l'entretien a eu lieu au bureau hôte⁶ du répondant qui disposait d'un endroit fermé et isolé. Dans un autre cas, pour des raisons pratiques, elle a eu lieu au restaurant.

La plupart des répondants ont manifesté un vif désir de participer à cette recherche. Ils voulaient faire partager leur expérience afin que d'autres puissent en profiter. Néanmoins, l'un d'entre eux a manifesté quelques réticences à l'idée que l'on fasse parvenir une lettre de remerciement à son supérieur immédiat. Il préférerait taire sa collaboration de peur de compromettre sa situation de télétravail très précaire en raison d'un changement de direction au sein de son organisme.

Si l'entretien face à face a véritablement permis aux répondants de rendre compte de leurs perceptions de la réalité, il peut néanmoins comporter certains inconvénients dont il faut être conscient. Deux aspects méritent plus particulièrement d'être soulignés. D'une part, il n'est pas évident de discuter avec une étrangère sur un sujet aussi intime et délicat que son état de santé, ses limites et l'évolution d'une maladie dont l'issue, à plus ou moins court terme, est tragique. Malgré

⁶ L'appellation bureau hôte sera privilégiée à bureau satellite car ce ne sont pas des réalités identiques. Le bureau satellite est un espace de travail spécialement aménagé pour recevoir des travailleurs qui fonctionnent à distance pour une ou plusieurs organisations. Le bureau hôte est une solution inédite qu'ont empruntée deux répondants pour faciliter leur accès au mode télétravail et qui s'avère intéressante.

l'ouverture et la disponibilité des répondants à cet égard, il est permis de douter que toute la réalité ait été dévoilée. D'autre part, il est normal qu'un questionnement qui touche à des enjeux professionnels déclenche chez le répondant une réaction de désirabilité sociale et ce, en dépit de la confidentialité des entretiens. Pour contrer ces inconvénients, il aurait peut-être été préférable de procéder de manière progressive et de prévoir deux ou trois rencontres au cours desquelles un rapport de confiance et de complicité se serait établi. Un tel choix n'est pas sans conséquences sur le déroulement de la recherche et sur la dimension financière. Cependant, les entretiens se sont déroulés dans une atmosphère propice aux échanges ce qui a tout de même permis de recueillir des données fort pertinentes.

Une dernière considération mérite d'être soulignée. Elle a trait à la qualité des répondants. C'est grâce à leurs années d'expérience, à leur réputation qu'elles ont pu pratiquer le travail à distance. Elles sont autonomes, responsables et ont gagné la confiance de leurs pairs, de leurs supérieurs, connaissent bien leur travail. Leur feuille de route semble impeccable et en cela, ils peuvent s'avérer exceptionnels car il n'est pas dit qu'un tel profil sera le lot de tous les aspirants au télétravail.

4. Démarche d'analyse

Dans l'approche inductive écrivent Miles et Huberman (Miles et Huberman, 1991), *le chercheur découvre des phénomènes récurrents dans le flux des événements du site et décèlent entre ces derniers des relations récurrentes*. Cette démarche vise normalement à formuler des hypothèses. Rappelons que, dans le cas présent, l'objectif consiste à identifier les éléments propres aux situations de télétravail des personnes ayant des incapacités et dont il faudrait tenir compte à l'avenir.

Des fiches d'entretien rédigées à la fin de chacune des rencontres et sur ces fiches étaient consignées les observations quant à l'environnement matériel, le climat de l'entrevue, l'attitude du répondant ont été les. Préalablement à la transcription des données, chaque rencontre a fait l'objet d'un résumé commenté. Tous les entretiens ont été intégralement transcrits.

La première étape d'une analyse interprétative consiste à ordonner et à condenser le matériel de manière à ce qu'il fasse sens. Selon Deslauriers, *“l'induction à l'état pur risque de lui faire perdre (au chercheur) du temps et il est préférable de structurer le sujet de façon sommaire”*. Pour classer les données de manière approximative, trois catégories initiales ont d'abord été formulées à partir des dimensions principales du questionnement soit le rapport au travail, le rapport au télétravail et la situation d'incapacité. Émergeant du discours des répondants, de nouvelles catégories se sont tout de suite imposées, consécutives au chevauchement des données. Par

exemple, les limites attribuables à l'incapacité sont susceptibles de modifier le rapport au travail, il en va de même pour le télétravail dont les modalités par exemple peuvent être tributaires du type d'incapacité. Ce sont donc deux catégories doubles, si l'on peut dire, qui ont ainsi été formées : incapacité et télétravail, travail et incapacité. Puis, des sous-catégories ont été créées qui ont permis une classification plus précise des données. Dans la catégorie travail, à titre d'exemple, se retrouvent la description du poste, de l'environnement de travail, les rapports avec les collègues, avec le superviseur, l'ancienneté, le rendement, la satisfaction au travail etc. Généralement, ce sont des sous-catégories identiques que comportent les catégories doubles car finalement les éléments constitutifs de la vie au travail, affectés ou non par l'incapacité, sont les mêmes. Les catégories doubles ont donc permis de saisir rapidement l'influence de la situation d'incapacité pour chacun des répondants.

Le travail d'interprétation s'est déroulé en trois phases. Une étude approfondie de chaque témoignage a permis de reconstituer la logique du cas. Un parallèle a été tracé entre les cas de manière à bien saisir la spécificité propre à chacun, les éléments de ressemblance et de différence. À cette fin, des tableaux de comparaison ont été construits qui permettent de saisir les éléments les plus factuels. Trois catégories d'information ont été ainsi condensées : les caractéristiques personnelles, la situation d'incapacité et les conditions de télétravail. Enfin, les données ont été constamment comparées aux résultats des recherches sur le télétravail recensées dans le cadre de référence afin d'être en mesure d'identifier les paramètres propres aux télétravailleurs ayant des incapacités et d'en évaluer la portée.

La richesse de l'information obtenue, la fidélité au discours des répondants qui a prévalu tout au long de l'analyse garantissent la validité interne de la recherche. Toutefois, une part de subjectivité est inévitablement dans un tel processus et le nombre de répondants ne permet certes pas de généraliser les conclusions. Cependant, comme nous le verrons par la suite, l'approche à adopter pour l'implantation d'une situation de télétravail d'un employé ayant une incapacité doit tenir compte des particularités propres à chaque personne. Il s'agit donc d'une approche cas par cas pour laquelle la présente recherche fournit des bases substantielles.

Chapitre troisième

PRÉSENTATION DES DONNÉES : TRAVAIL, TÉLÉTRAVAIL ET INCAPACITÉ

Ce chapitre présente les données recueillies auprès des six répondants interrogés. Chaque cas relate les éléments relatifs à la situation d'incapacité, au travail ainsi qu'à l'expérience de télétravail. Des noms fictifs ont été attribués à chacun.

Madame Ostiguy

Âgée de 46 ans, madame Ostiguy vient d'emménager dans un édifice à appartements situé à environ une demi-heure de son lieu de travail officiel. Elle est divorcée depuis 15 ans et ses deux enfants habitent Toronto. Elle se débrouille seule pour ses activités quotidiennes bien qu'elle songe à engager prochainement une aide domestique. Son appartement a été aménagé en fonction de ses besoins, plus particulièrement la salle de bain. Elle est membre actif du comité national d'équité et prend souvent position en faveur des droits des personnes ayant des incapacités. Sa vie sociale semble être assez active.

L'état de santé de madame Ostiguy est fluctuant depuis plus d'une dizaine d'années : épilepsie, cancer du sein et ostéo-arthrite. C'est cependant cette dernière maladie qui l'affecte présentement. Elle a dû subir deux opérations pour remplacer ses hanches par des prothèses et ses genoux devront aussi faire l'objet d'un traitement identique. Ces prothèses sont sujettes à usure et il est impossible d'envisager plus de deux interventions de ce genre. En raison de son âge, sa condition pourrait donc se détériorer au point qu'il n'y aurait plus de solution possible. Il lui faut donc ménager ses déplacements. À cette fin, elle est en train d'acquiescer un scooter. La douleur est constante et nécessite la prise quotidienne de narcotiques. En outre, elle est très vulnérable à d'autres types d'infections ce qui peut nécessiter la prise d'antibiotiques.

Avec le temps, madame Ostiguy a appris à négocier les limites que lui impose son incapacité. Elle affirme qu'aujourd'hui, elle est en mesure d'accepter son état, d'accepter ses déficiences. Elle se dit confiante et déterminée car sinon elle aurait abandonné la bataille auparavant. Cependant, le stress relié à sa condition est considérable : *"I have more stress before I get out of bed, more than anybody else"*. Elle attribue une partie de ce stress à l'attitude de l'entourage : *"and then I find you have to cope with attitudes from other people, that is difficult."* Elle rapporte des allusions, des commentaires de la part de ses collègues sur le fait par exemple qu'en raison du travail à distance, elle dispose de deux ordinateurs. Les tracasseries administratives tant au travail

que dans ses démarches pour l'obtention des appareils adaptés dont elle a besoin génèrent aussi un certain épuisement nerveux.

Son médecin de famille lui recommande de se retirer du marché du travail avant les prochaines opérations. Pour madame Ostiguy, le fait de demeurer en emploi représente défi qu'elle entend relever. Elle ne peut toutefois s'empêcher de nourrir des craintes par rapport à l'avenir. Il y a, en effet, la possibilité qu'un jour elle ne puisse plus marcher.

Madame Ostiguy exerce ses activités professionnelles, depuis l'âge de 30 ans, dans la fonction publique dans le domaine fiscal où elle a gravi un à un les échelons administratifs jusqu'à occuper aujourd'hui un poste de cadre assez élevé dans la hiérarchie. Tout en travaillant, elle a fait des études en comptabilité. Il y a six mois, elle a accepté la proposition de sa patronne actuelle de se joindre à la division X pour, dans un premier temps se consacrer à la réorganisation de l'organisation et, par la suite, occuper une charge administrative. Sans exclure la possibilité de promotions latérales, elle a mis un frein à ses ambitions en raison sans doute de ses limites actuelles mais également parce qu'elle est très satisfaite du genre de fonctions inhérentes à son statut :

Yes, and original softy type job and that's the type of work I like where many people are good. We have two different types of jobs, Development and Maintenance. Maintenance is keeping everything running the way it runs and that's a big need and Development is thinking up new ideas and is creative.. There's more stress and that's the type of work that I'm given.

Le travail occupe une place importante dans la vie de madame Ostiguy. Pendant ces plus jeunes années, comme elle était *money oriented*, elle a investi passablement d'énergie dans sa carrière pour en arriver exactement là où elle le désirait. Elle aime le développement de programme, les défis que cela suppose en dépit du stress que ce type de tâche génère.

When you stop working, stop researching and thinking and you are right into managing... I like working...I prefer to do the work than have to charge somebody else to do the work.

Elle apprécie le fait d'être très occupée, de pouvoir varier ses activités :

My style is to have several things that are really important so that if you get tired of one, you can switch to another one

Avec l'âge toutefois elle reconnaît que son attitude change quelque peu. Ainsi, elle aspire maintenant à faire moins d'heures qu'auparavant même si son objectif zéro temps supplémentaire n'a pas été encore atteint. Malgré cela, elle juge qu'elle donne tout ce qu'elle a à donner :

I have absolutely no doubt whatsoever in my mind that I am doing a 100% of my job. I am doing 100% and, I'm sure, I am doing more than that 100% so that's not a problem...

Il semble que le nouvel environnement professionnel de madame Ostiguy soit composé en majeure partie d'hommes et que parmi son groupe de travail, les jeunes soient plus particulièrement représentés. Cependant, sa supérieure est une femme qu'elle apprécie et il semble que ce soit réciproque. Elle applique toutefois un type de gestion que l'on pourrait qualifier de "gestion de crise", c'est-à-dire qu'elle proclame fréquemment l'urgence sans justification. Des difficultés se posent lorsqu'il est question de télétravail : *"She does not like telework, she likes my work and she likes me and she knows I telework but, somehow does'nt like telework."*

Elle a commencé à télétravailler il y a 3 ans alors que, dans un poste antérieur, la charge de travail était telle qu'il lui fallait consacrer 7 jours par semaine pour pouvoir mener son mandat à terme. Elle a alors obtenu d'en accomplir deux à domicile et la situation s'est avérée idéale à plusieurs égards, notamment parce que cela lui a permis de réduire sa semaine de travail à 5 jours. Avant d'accepter ses nouvelles attributions, elle s'est assurée qu'il lui serait possible de télétravailler. Il faut absolument comprendre que le télétravail n'est pas un choix mais le compromis qu'elle doit faire pour demeurer en emploi : *"Like, if I could snap my fingers and be at work that would be great."*

Madame Ostiguy travaille donc à la maison en principe à raison de trois jours semaine, de manière à être un jour sur deux sur les lieux officiels de travail. Pour ce faire, dans un espace de travail réservé à cette fin, elle dispose d'un ordinateur, d'une ligne téléphonique et d'une boîte vocale fournis par l'organisation. Cette dernière lui fournit le support informatique requis mais n'assure pas le service à domicile car c'est son fils qui a vu à son installation après son déménagement. Malgré tout, elle est satisfaite du service et n'accorde pas trop d'importance à cette question. Au début, elle utilisait un portable et lorsqu'on lui a prêté un ordinateur personnel, elle a eu tendance à faire des heures supplémentaires. Elle prétend que l'appareil de table étant plus accessible que le portable qu'il faut installer à chaque fois, la tentation était plus grande. Elle s'est achetée du mobilier de bureau mais la chaise appartient à l'employeur.

Selon elle, plusieurs aspects de son travail se prêtent fort bien au télétravail. Elle n'accomplit pas le même type de tâches à la maison qu'au bureau. Elle met systématiquement de côté le travail de réflexion et de rédaction qu'elle fera chez elle et fait les contacts téléphoniques, les graphiques de ses présentations au bureau car elle ne dispose pas des logiciels requis à domicile. Elle transporte les documents dont elle a besoin tout en essayant de dédoubler le moins possible. La réceptionniste est constamment avisée de son horaire et lui transmet les messages téléphoniques sans problème, à raison de 5 ou 6 par jour.

Madame Ostiguy est la seule à télétravailler dans son environnement de travail et doit faire face à des réticences à cet égard. Elle rapporte une discussion qui a eu lieu le matin même :

But I told my boss today that, if you have an employee that's not working at work, they are not going to be working at home. But I you have an employee that is working at work, then they are probably working at home."

Plusieurs indices lui laissent croire que le télétravail n'est pas tellement bien perçu ou bien intégré dans son environnement de travail. Elle note que les réunions ont souvent lieu les jours prévus pour son télétravail, que sa gestionnaire ne l'appelle pas souvent alors qu'elle pourrait très bien lui transmettre des renseignements par téléphone, qu'il lui arrive de la réclamer d'urgence au bureau sans que rien ne le nécessite véritablement. Pour faire face à cela, elle use de patience et de flexibilité et consent à déplacer ses journées de télétravail. Avec le temps, pense-t-elle, la situation peut s'arranger. Ses collègues, surtout masculins, ne sont pas très favorables à l'égard du travail à la maison. Son hypothèse est la suivante : le télétravail pourrait compromettre leur statut, leur identité professionnelle. Elle doit les convaincre de communiquer avec elle lorsqu'elle travaille à la maison. Elle refuse systématiquement de plaisanter avec eux au sujet du travail à distance car elle ne les juge pas prêts pour cela : *"So, what did FFF⁶ have to say yesterday? I have to say, I don't know what you're talking about, I would have to go turn the TV on."* Si le télétravail lui a été accordé, pense-t-elle, c'est que sa réputation est suffisamment bonne pour qu'on veuille la maintenir à son poste.

Pour madame Ostiguy, les déplacements risquent de compromettre ses chances de fonctionner. Advenant le cas où sa condition se détériorerait, elle ne pourrait plus compter sur une intervention chirurgicale. En ce sens, le télétravail constitue une solution de maintien en emploi indispensable. Il ne fait pas de doute que, sans ces contraintes, elle n'aurait pas privilégié le travail à distance car il convient peu à sa personnalité. Elle pourrait se prévaloir de l'assurance-invalidité et son médecin le lui recommande.

En dépit des difficultés subies, madame Ostiguy évalue positivement le télétravail mais sur plusieurs plans, des insatisfactions se manifestent. Le travail à domicile lui permet de prendre des pauses, de travailler à son rythme même si elle respecte assez scrupuleusement l'horaire de travail du bureau. Elle constate une amélioration de la qualité de son travail. Sa concentration est meilleure, elle peut prendre le temps de bien faire les choses. Pour pallier ses absences aux réunions et pour obtenir l'information qui ne lui est pas transmise, elle peut compter sur son réseau personnel d'informateurs.

Le télétravail lui permet certes d'équilibrer sa vie personnelle et professionnelle mais pour sa satisfaction psychologique, certaines exigences ne sont pas comblées. Le contact avec ses pairs lui

6 Un animateur de la télévision

fait défaut : *"I miss things like... you know, you get to know people in value... the party lunches and things like that because they may feel that that's important enough to not leave out."* En outre, une part de ses problèmes est circonstancielle. Elle traverse présentement une période particulièrement difficile due à une conjugaison de facteurs : l'adaptation à de nouvelles fonctions, la résistance au télétravail, un mandat décevant en termes de défis, de responsabilités. Son médecin lui a même recommandé de ne pas essayer d'arrêter de fumer étant donné sa vulnérabilité actuelle. Elle souhaiterait, par exemple, avoir des journées très chargées ce qui n'est pas le cas et lui pèse d'autant plus lorsqu'elle est seule à la maison :

But occasionally, whatever the reason, at home if the day is dragging, it's twice as bad as if the day is dragging at work, at least you can go have coffee or hang around in somebody's office and talk with them, but, at home, there is nothing.

Il n'en reste pas moins que sans cette formule, elle serait sans doute incapable de fonctionner adéquatement dans un contexte traditionnel de travail et c'est sans doute là, le plus grande mérite du télétravail dans son cas.

Madame Diamant

Depuis son appartement en banlieue de Toronto que son mari, un policier dont les horaires de travail sont variables, partage avec elle, madame Diamant se rend à son bureau une journée sur deux grâce au service du transport adapté. Ce déplacement lui prend entre 30 et 60 minutes selon la clientèle du jour. Son appartement est moderne, équipé de purificateurs d'air et qui n'a qu'un étage, avantage considérable dans son état. Le couple y a emménagé récemment car le domicile précédent, une maison unifamiliale de deux étages, ne convenait plus aux besoins de madame Diamant. Le couple a une fille et une petite-fille qui habitent à proximité.

Depuis sa dernière opération, madame Diamant n'était plus en mesure de circuler à l'étage de son cottage situé au centre-ville, à quelques minutes en scooter de son bureau. L'état de santé de madame Diamant, qui est à la fois diabétique et asthmatique, s'est considérablement détérioré depuis les 5 dernières années. Son diabète a été diagnostiqué vers l'âge de 20 ans mais aucun problème majeur ne s'était manifesté auparavant. Elle éprouve des difficultés à respirer en certaines circonstances et elle marche à peine. Elle se déplace en fauteuil roulant. Il y a six mois, des ulcères aux jambes ont nécessité une intervention qui l'a tenue éloigné de son travail pendant quelque temps. Les plaies cicatrisent difficilement, ce qui est une conséquence du diabète. Elle doit recevoir des soins plusieurs fois par semaine et se faire elle-même des bandages.

Madame Diamant a 26 ans de service au sein de la fonction publique et ce, toujours dans le même secteur d'activités. Ses fonctions consistent à approuver les demandes de fonds de pension et de prestation d'assurance-emploi. Les dossiers sont distribués selon la date de réception à une équipe de 8 fonctionnaires qui les traitent de manière identique. Il s'agit d'un exercice individuel qui peut nécessiter entre 15 minutes et plusieurs jours dépendant de la complexité du cas et des renseignements disponibles. Un certain nombre de contacts avec la clientèle, le plus souvent téléphoniques, sont requis. La charge de travail est passablement élevée ce qui peut occasionner du temps supplémentaire et certaines pressions de la part des supérieurs. Il y a en outre un certain stress dû aux réactions possibles des principaux intéressés. Sa longue expérience dans ce domaine lui assure une excellente maîtrise de son travail et elle se décrit comme une travailleuse fiable et déterminée :

I was always a worker. I was always getting in trouble for doing the work, even when I was a supervisor. I've always been ambitious, I've always been... You know, I've never needed supervision to do my work. I still don't need supervision to do it.

Parce que sa condition physique déclinait, elle a choisi, il y a deux ans, d'abandonner son poste de superviseur qu'elle aimait, entre autres, les contacts sociaux qu'il lui procurait. Cette transition, à la fois professionnelle et physique, semble avoir été bien acceptée dans son entourage

professionnel : *“Not really, no; because the people that respected me as a supervisor still respect me as a worker. So, no, I don't have any problems.”*

Elle a donc réintégré les rangs d'exécutante mais sa situation lui convient et elle compte bien poursuivre le plus longtemps possible : *“I like my job ... Oh, yeah. But that's about the only thing right now that would stop me from working, because I have no choice.”* Il faut préciser que pour diverses raisons d'ordre administratif, madame Diamant ne possède pas de régime d'assurance-invalidité qui lui assurerait une certaine aisance financière advenant une retraite prématurée. Au moment de la rencontre, il lui restait deux années à compléter avant de pouvoir toucher sa pension.

En tête de son service, se trouve une superviseure récemment nommée au sujet de laquelle elle exprime quelques réserves mais leurs rapports sont convenables. Le télétravail ne semble pas toutefois plaire à cette patronne qui pose, selon madame Diamant, des exigences excessives. Par ailleurs, ses collègues la connaissent très bien et ses rapports avec eux sont excellents.

Le télétravail de madame Diamant et de AAA, une de ses collègues, semblent avoir été gagnées de chaude lutte : *“we had to prove that we were ... we had to go overboard to prove that we were working.”* Inspirées par une expérience pilote se déroulant dans un centre identique, les deux fonctionnaires ont essayé de gagner le superviseur à leur cause, en vain : *“He said to me that, you know, "how am I going to check up on you?" I said: "don't you ever check up with me!”* À la faveur du transfert de ce dernier et de la maladie de AAA, la permission leur a finalement été accordée.

Il y a deux temps dans la situation de télétravail de madame Diamant : le télétravail à temps plein et le télétravail à temps partiel.

À l'instar de AAA et sensiblement à la même époque, madame Diamant a eu des problèmes de santé qui ne lui permettaient pas de se déplacer mais lui laissaient le loisir de travailler à domicile. Après leur rétablissement, les deux télétravailleuses ont dû accéder à la requête de la patronne qui exigeait leur présence au bureau un jour sur deux. Mais, pour madame Diamant, il serait possible et même préférable de se déplacer uniquement un jour par semaine. *“We really don't need to come in every other day, we need to come in once a week, definitely, I agree, but I can't see why we have to come in every other day.”* Au bureau, les deux télétravailleuses partagent le même poste de travail et si par hasard, elle doivent toutes deux s'y rendre le même jour, il y a un bureau supplémentaire à leur disposition.

Ce qui lui a manqué le plus, c'est de ne pas avoir tous ses outils de travail à proximité de manière à être plus efficace : *“It's nice to answer the call instead of referring them to some place else.”* Il peut s'agir de formulaires, de matériel de bureau ou de l'accès aux bases de données, d'où

l'espérance de disposer éventuellement d'un lien électronique adéquat. Dans la mesure où elle doit se déplacer un jour sur deux, cet inconvénient n'est pas majeur. Le télétravail à temps partiel qui a succédé à cette période a ramené la productivité au même niveau que celle des collègues de travail.

À son appartement, madame Diamant dispose d'une pièce presque exclusivement réservée à ses activités professionnelles et c'est un avantage qu'elle est en mesure d'apprécier. En effet, dans sa résidence précédente, comme il lui était impossible de monter à l'étage, elle devait travailler dans la salle à manger. Pour des raisons de sécurité auxquelles elle accorde une grande importance, tous ses documents devaient être rangés à la fin de sa journée. Maintenant, elle ferme simplement la porte à clé. Elle dispose d'un ordinateur, d'une imprimante plus ou moins satisfaisante et d'une ligne téléphonique gouvernementale, des ouvrages de référence requis et d'un coffret de sécurité. *"That is what we asked for, that is what we received, we never got any hassle...what we asked for we got."* Pas question pour elle d'utiliser son téléphone personnel. Aucun lien électronique ne la relie à son bureau, pour des questions de sécurité semble-t-il. Elle espère un tel lien qui lui permettrait de pouvoir tout faire à partir de chez elle. Advenant un bug informatique, elle aurait recours au soutien technique de son ministère qui se déplacerait pour la circonstance. Une telle situation ne s'est encore jamais produite.

Dans un premier temps, pendant quatre mois, madame Diamant a donc télétravaillé à temps plein. Son mari qui est policier ou un collègue qui demeurait à proximité lui apportait les dossiers. Elle ne pouvait toutefois traiter les dossiers uniquement à partir de son domicile et il lui fallait compter sur la collaboration des collègues pour l'étape finale de la procédure, l'impression et l'envoi des lettres au client.

Les collègues se sont montrés assez réticents au départ. Ils avaient la conviction que les deux télétravailleuses se tournaient les pouces à la maison. Ces derniers ne sont toutefois pas intéressés par le télétravail. Il arrive quelquefois cependant que l'un d'entre eux, pour des raisons diverses, se permette de travailler à la maison, ce qui n'était pas le cas antérieurement.

Au début, il est vrai que la situation a nécessité des ajustements et le rendement en a été affecté. Puis, animées par le sentiment d'avoir à faire leurs preuves, les télétravailleuses ont sacrifié les pauses cafés, escamoté l'heure du dîner et sont parvenues à une productivité jugée menaçante par les collègues. À partir de ce moment, il y a eu des réactions :

Well, it was not the supervisors that told us that we worked too much, it was our co-workers... which was true, because yes... we were doing too much...because we were putting more time in...you figure...an extra hour to an hour and a half a day, that is an extra day a week...

Face aux critiques, les deux télétravailleuses ont, d'un commun accord, adopté un code de conduite :

So then we decided, you know, we would chop the office during lunch hours and at 4 O'clock, that was it, you did not take any more callers...another thing we would do if we could not get someone during the day we would phone during the evening... unless we are on overtime, we don't do that anymore...

Même si la formule un jour sur deux imposée par la superviseuse provoque quelque frustration, madame Diamant n'en apprécie pas moins son sort de télétravailleuse ce qui ne l'empêche pas de trouver complètement injustifié cette exigence de même que le fait d'avoir à planifier ses journées de travail à domicile plusieurs semaines à l'avance. Il faut également faire preuve de flexibilité et savoir remettre au lendemain une journée à la maison pour assister à une réunion de dernière minute. Une certaine résistance est donc à l'oeuvre mais rien d'insécurisant pour madame Diamant, assurée de l'appui implicite de la haute direction *"The hierarchy in our department was all for telework"*

Un rapport très étroit s'est développé entre les deux télétravailleuses. Sans AAA, une ancienne employée de madame Diamant, il est d'ailleurs fort peu probable que celle-ci se serait lancée dans le télétravail. Elles se téléphonent quotidiennement et même plusieurs fois par jour et se consultent à tout propos, que ce soit en rapport avec leurs dossiers ou pour discuter télétravail. Pendant la période de télétravail à temps plein, madame Diamant ne ressent aucun sentiment d'isolement d'autant plus qu'en raison de ses limites fonctionnelles, elle ne participait plus tellement aux activités sociales. La résistance manifestée au départ par les collègues a disparu. La communication téléphonique avec son bureau est quotidienne et ces échanges lui suffisent même si, admet-elle, cela ne remplace pas vraiment le face à face :

I don't feel isolated, not at all. They'd phone me with their jokes, the same as if I were there. And if I don't phone in within a certain time in the morning, someone will phone me to make sure everything's okay.

Il ne fait aucun doute dans l'esprit de madame Diamant que la confiance et l'expérience sont les deux clés de sa réussite en télétravail : "ils" la connaissent, "ils" savent qu'elle est productive et elle estime connaître parfaitement son travail pour fonctionner de manière autonome : *"I feel that they should be able to trust me, and they know how I worked before."*

Sans cette formule, il est probable qu'elle poursuivrait ses activités professionnelles mais s'absenterait si souvent qu'elle se demande si l'employeur l'accepterait. Pour le moment, ne s'étant pas complètement remise de son opération, elle ne travaillerait sans doute pas. Elle conserve, à la maison, des dossiers supplémentaires de manière à pouvoir fonctionner au cas où un malaise, un rhume par exemple, la retiendrait à domicile.

En rapport avec sa situation d'incapacité, le télétravail présente des avantages appréciables. Ainsi, les jours de télétravail, elle n'a pas à se lever à 4 h du matin pour pouvoir faire tous les préparatifs requis par son état et arriver à une heure raisonnable au travail. Elle n'a pas à subir les parfums ou les odeurs de cuisine qui l'empêchent de respirer. En outre au bureau, ses déplacements sont problématiques. Elle peut recevoir, à une heure convenable, l'infirmière qui lui administre ses traitements. Autrement, cette rencontre doit avoir lieu tard en soirée ce qui risque d'être préjudiciable à sa journée du lendemain. Il lui est aussi plus facile de vaquer aux tâches quotidiennes comme les préparatifs des repas.

Même si elle le pratique à temps partiel, pour madame Diamant, le télétravail demeure un phénomène appréciable : *"I think it's the best thing in the world."* Elle aspire toutefois au télétravail à temps plein.

Sur bien des plans, la formule lui évite énormément de stress et améliore considérablement ses conditions de vie ce qui a un effet positif sur la qualité de son travail : *"Because if you are stressed at work, you're not getting the best job, doing the best job you can do."*

Le télétravail lui permet même de se dépasser dans certaines circonstances qui autrement l'auraient contraintes à l'absentéisme : *"But as far as just going in because I have a cold, or because I am not feeling good, I go in, because I know I am going to be home tomorrow... it is amazing what you can do if you know that it is not going to be five days a week..."*

Et, finalement, à la maison, il est beaucoup plus facile de se consacrer exclusivement à la tâche : *"you spend much more time doing the actual work when you are at home... than you do at work... if do not have people interrupting."* Moins d'interruptions certes mais également, un peu plus d'heures consacrées au travail :

Oh! yes... and the trouble with working at home is... you start at the same time, but you keep going a lot longer... like instead of having a coffee break, you just bring your coffee over to the desk and you are sitting there working... whereas if you were down at work you would probably go out for coffee... at noon hour same thing happens if you remember lunch... you have to be very regimented... and at night if you are watching TV or something and you think of something that might help you on the job...if something comes up, you go, and you mark it down.

Financièrement, madame Diamant estime que la formule lui permet de réaliser d'importantes économies : transport, vêtement, nourriture. Madame Diamant évoque même la possibilité de pouvoir télétravailler à partir de leur maison de campagne où elle et son mari projettent de finir leurs jours.

Monsieur Pol

Monsieur Pol a 46 ans. Son lieu de résidence est situé en banlieue d'Ottawa, à une distance d'environ 60 minutes en automobile de son employeur. Il vit avec sa femme qui travaille, et son fils, un adolescent de 15 ans. Au moment de la rencontre, ce dernier amorçait son congé scolaire. Le couple projette de vendre la maison pour se rapprocher de la ville. Monsieur Pol est membre d'une association pour les personnes atteintes de poliomyélite.

Ses symptômes sont attribuables à une poliomyélite contractée durant l'enfance. Un accident de la route survenu il y a quelques années a accéléré le processus de détérioration de sa condition. Son état s'altère progressivement, depuis cinq ans. Ses muscles s'affaiblissent. En l'espace de 6 mois, il n'a plus été en mesure de marcher une distance supérieure à 30 mètres et comme il lui était devenu impossible de manier son triporteur, il se déplace maintenant en fauteuil roulant automatisé. Depuis deux ans, ses problèmes respiratoires vont s'accroissant et il doit utiliser un ventilateur de plus en plus fréquemment. Il ressent constamment une intense fatigue et doit absolument diminuer ses activités, se ménager : *“And basically, all the doctors, what they say is, if you use it, you lose it.”* Il est à prévoir que l'évolution de sa condition se poursuive dans le même sens. Au moment d'entreprendre le télétravail, la situation était telle que son médecin lui conseillait de se prévaloir des programmes d'invalidité.

À son âge, monsieur Pol se voyait difficilement jouir de sa retraite : *“I felt that I was too young to retire. What was I going to do for the rest of my life.”* En outre, il aimait son travail et son environnement de travail : *“I really enjoyed my previous job. I really liked it. I liked the people I was working with.”* Monsieur Pol, qui a 27 années d'expérience au sein de la fonction publique, était alors agent d'administration et de sécurité. Ses tâches étaient extrêmement variées et il l'appréciait ainsi. Il assurait la liaison avec les clients, supervisait différents projets, faisait des prévisions financières et, grâce à ses connaissances techniques, procédait à l'achat et à la configuration d'équipements informatiques.

L'incapacité semble toutefois influencer l'attitude au travail de monsieur Pol. Par rapport à son rendement, il considère qu'il lui faut démontrer un certain réalisme et accepter ses limites

Well, you have to learn that there are certain things that you can't do. You have to admit it. And once you admit that then you can cope better with your disability. And I learned a long time ago that, you know, you don't get medals and you don't get praise for killing yourself trying to do something, especially in the government

Pour adopter une telle attitude, il faut apprendre à transcender quelque peu le discours des spécialistes : *“And the physical/occupational therapist and physiotherapist. They always kept*

telling you, there's no such word as can't.” Ayant déjà été gestionnaire, monsieur Pol estime qu’il leur revient de ne pas imposer aux personnes ayant des incapacités des exigences impossibles à respecter. Les circonstances dans lesquels s’est déroulée son expérience de télétravail l’ont peut-être obligé à dépasser quelque peu ces considérations.

Monsieur Pol semble bien intégré dans son service, a d’excellents contacts avec ses collègues avec qui il continue d’interagir mais il a dû changer de milieu de travail. Selon lui, il y a au sein de son organisation une résistance très forte à l’égard du télétravail, à tous les échelons. Dans le cadre de ses nouvelles attributions, il travaille seul, en lien direct avec sa patronne.

Ayant par hasard eu connaissance de la possibilité de télétravailler au sein de la fonction publique, monsieur Pol a soumis la proposition à son patron. Après plus de six mois d’attente, ce dernier l’a avisé qu’aucun poste dans son service ne convenait au travail à distance. Lorsque l’opportunité s’est présentée d’occuper une fonction dans un service dont l’un des mandats est de superviser les aspects techniques du télétravail, monsieur Pol l’a accepté, il n’avait pas le choix. Ses services ont donc été prêtés par son organisation, pour une période d’un an après quoi, l’entente sera réévaluée. Au moment de la rencontre, monsieur Pol entreprenait son 9^e mois de télétravail.

Parallèlement au télétravail, monsieur Pol a donc amorcé une nouvelle vie professionnelle passablement différente de la précédente. Il y fait beaucoup de recherche et de rédaction et il travaille de manière autonome. Pour accomplir ses tâches, il n’a besoin que du support ponctuel de la réceptionniste qui lui achemine quelques appels et gère ses documents. Ses journées se passent essentiellement à l’ordinateur, entrecoupées de quelques coups de téléphone. Il lui a fallu un certain temps pour s’adapter à ses nouvelles fonctions :

The job itself I found at the beginning was very difficult to get into because it dealt with more writing policy, writing procedures, and I was not prone to sitting down and writing long papers and stuff like that. I just didn't like that. Give me a form to fill out and I was quite happy with that .

Monsieur Pol passe la majorité de son temps à domicile et se rend au bureau approximativement à toutes les deux semaines uniquement pour assister à des réunions ou pour des événements spéciaux. Cet arrangement est purement circonstanciel et lié à l’évolution de sa condition physique. En effet, sur recommandation de son médecin, monsieur Pol vient de changer son triporteur pour un fauteuil roulant et son véhicule automobile n’est pas encore adapté pour ce nouvel équipement. S’il habitait Ottawa et avait accès au transport adapté, il est probable que monsieur Pol se rendrait probablement au bureau quelques fois par semaine.

Des problèmes techniques lui ont d'abord fait douter de la viabilité de l'opération. Son installation en télétravail a été laborieuse : 8 jours sans ordinateur, puis, pendant quelque temps un ordinateur problématique, un modem inadéquat, un autre délai pour l'installation de la ligne téléphonique. Bref, il a fallu un mois avant que son équipement soit fonctionnel : *"I was ready to say, ah to heck with this, I'll go back to work."*

Dans la chambre d'amis où il a installé son bureau, monsieur Pot dispose maintenant d'un ordinateur, d'un modem, d'une imprimante laser et de deux lignes téléphoniques, l'une pour son accès au réseau, l'autre pour ses communications vocales. Les communications interurbaines sont facturées selon un tarif mensuel de base établi par la compagnie de téléphone. La communication à distance connaît des soubresauts. Les pannes de réseau sont nombreuses et les interruptions se produisent quelquefois plusieurs fois par jour. Les procédures de connexion sont manuelles et prennent quelques minutes. À partir du serveur hôte, il doit également télécharger les applications dont il se sert et qui ne sont pas disponibles localement pour permettre le partage de fichiers. Le courrier électronique lui sert abondamment. Pour contrer les failles du système, il a développé quelques astuces dont l'enregistrement systématique de ses données. Il doit prochainement faire partie d'une expérimentation qui lui permettra l'accès au moyen de la ligne IRNS ce qui devrait résoudre toutes ses difficultés. L'approvisionnement en matériel de bureau, paperasses, timbres, etc., semble lui poser des problèmes. Il utilise une carte de crédit et se fait rembourser par la petite caisse mais cela ne va pas sans délais. Il a une entente particulière pour la poste.

Ses journées débutent à 7 h. Il s'habille se rend à son bureau, prend ses messages y répond et puis retourne se laver et déjeuner, revient au boulot et termine habituellement vers 4h ou 4 h30. Il ne répondra pas au téléphone après cette heure. La tentation est grande cependant de se remettre au travail en dehors de cet horaire : *"It's easier to go into the office in the evening if you want to do something, you connect up to the computer and then the next thing you know you've been there 2 hours."* Il essaie de se contrôler car il ne sera pas compensé pour son temps mais il avoue que sa patronne va le reconnaître si elle se rend compte qu'il travaille en soirée. Il lui arrive par exemple, de lui transmettre un courrier électronique sur lequel figure l'heure tardive de l'envoi.

Il profite de ses pauses pour faire la vaisselle, préparer le souper, ce qui, on s'en doute, plaît à sa femme. Les jours d'été, il dîne sur son patio en compagnie du chien. Il apprécie le fait de pouvoir regarder les enfants jouer, la circulation passer devant chez lui : après 27 ans au gouvernement, dit-il, c'est la première fois qu'il a un bureau avec une fenêtre. Il lui faudra expérimenter la présence à la maison de sa famille au cours de l'été. Déjà, pendant la période de congé scolaire, il a eu à subir quelques requêtes de la part de son fils qui réclamait son attention. Il a fallu une petite mise au point.

Après 6 ou 7 mois, il semble qu'il se soit adapté à ses nouvelles fonctions même si les délais à respecter lui causent un certain stress, préjudiciable à sa santé. Il éprouve cependant quelques difficultés en raison d'un travail exclusivement effectué à l'ordinateur. Le fait d'être constamment rivé à l'écran le fatigue et, pour cette raison, il aimerait utiliser un système de reconnaissance vocale. Sa requête est faite et il attend une réponse à cet effet mais semble douter de sa réalisation. Les coûts de cette installation se situeraient entre 10 000 \$ à 15 000 \$. Le fait qu'il n'appartienne pas au service et que sa durée de vie professionnelle soit limitée ne jouent pas en sa faveur. Advenant la détérioration de sa condition, un tel système pourrait s'avérer crucial.

Dans la journée, il peut s'étendre au besoin. En outre, ses difficultés respiratoires s'aggravant, il a souvent besoin du ventilateur de plus en plus tôt en fin de journée. Il lui arrive, pour combattre le stress, d'écouter télévision quelque temps puis de se remettre au travail. Il trouve plus difficile de vivre le stress à la maison, sans la présence de collègues pour le supporter.

Tel que mentionné précédemment, il télétravaille à temps plein pour des raisons pratiques qui restreignent sa mobilité. Il en ressent un certain isolement d'autant plus que ses déplacements personnels sont aussi limités. Il rapporte qu'à l'hiver, en raison de la mauvaise température, il a vécu près de trois semaines sans pouvoir sortir et que l'expérience fut pénible.

Les interactions sociales avec ses collègues lui manquent. Il a noué une relation privilégiée avec le facteur qui représente le seul contact humain de sa journée de travail. Ses anciens collègues l'appellent fréquemment. Il essuie leurs plaisanteries si par inadvertance il ne peut répondre au téléphone immédiatement. Cela ne le préoccupe pas outre mesure. Ils le connaissent, savent qu'il travaille : *"They know because of the fact that I worked with them for 12-13 years. They know that I'm a diligent worker and, you know."*

D'autre part, en raison de son incapacité, ils sont très contents qu'il puisse jouir de cette opportunité :

In fact, the majority of the people I worked for were very, very pleased and very happy that I was able to get onto the telework project and be able to telework because they could see how difficult it was and how fatiguing it was for me to continue to work in the office. They could see over the years because we worked together for so many years that they knew that 10 years ago.

Il y a cependant de la jalousie qui peut se manifester car le télétravail est perçu comme un privilège par une majorité d'individus : *"I think there's a lot of jealousies in the office, and those are things that you're going to have to cope with. You have to learn to cope with those."* Selon lui, il faut prévenir les gens, les informer. Il est facile de percevoir les bénéfices du télétravail pour une

personne dont l'incapacité est visible mais il en va tout autrement pour une incapacité invisible, pense-t-il.

Il ne reçoit pas de commentaires de la part de son environnement professionnel actuel. Sa patronne manifeste une grande ouverture d'esprit autant à cet égard qu'à propos de son incapacité : *"Her attitude is as long as the work that I've given you is done, and done on time, then whether you do it in 4 hours or you do it in 9 hours, that's up to you."* D'autre part, il n'était pas un inconnu dans ce milieu puisqu'il était auparavant un client.

Le télétravail s'avère bénéfique pour monsieur Pol qui considère qu'il pourra ainsi se maintenir en emploi quelques années de plus, selon ses vœux. Les bienfaits qu'il en retire sont d'abord psychologiques mais se répercutent favorablement sur sa condition physique. En effet, les déplacements et l'épuisement de monsieur Pol l'astreignaient à un horaire qui annihilait pratiquement toute vie privée : aussitôt de retour à la maison, il devait pratiquement se mettre au lit pour être en mesure de récupérer et se lever de nouveau à 5 h 30. De son propre aveu, il était alors dépressif. Grâce aux quelques heures supplémentaires de sommeil que le télétravail lui procure, la vie est plus satisfaisante et l'amélioration ressentie par monsieur Pol est perceptible par les collègues. *"My health has improved tremendously, that they think it's just great. They hope that I can continue to telework forever."*

Comme d'autres, monsieur Pol estime que sa productivité est supérieure à la maison, loin des distractions du bureau mais il avoue quelquefois des baisses de motivation. De par son poste et des connaissances qu'il y acquiert sur le phénomène du télétravail, monsieur Pol est à même de reconnaître qu'une formation sur ce nouveau mode de travail lui aurait été fort utile.

Malgré tout, l'idée de retourner à son port d'attache ne lui déplairait pas : *"And I keep saying to the manager whenever I go back to the director and I say to him, you know, I can still come back. I can still come back to work for you.."* Bien sûr, il faudrait pour que le télétravail soit alors possible, un réaménagement de ses fonctions et, à son avis, le départ dudit gestionnaire. Avec le recul, il est de plus en plus convaincu qu'il lui aurait été possible de demeurer en place tout en télétravaillant. Il aurait suffi de réaménager ses fonctions. Il constate simplement que la résistance de la direction de ce ministère n'a pas favorisé cet ajustement.

Monsieur Parau

Monsieur Parau est un professionnel dans la trentaine, marié et sans enfants. Sa conjointe travaille. Il serait plutôt de nature introvertie. Il est devenu paraplégique à la suite d'un accident et se déplace en fauteuil roulant. Sa condition est stable. Il ne relève aucun obstacle particulier relié à sa condition si ce n'est la pertinence des horaires flexibles qui lui facilitent la vie. Il utilise sa propre automobile adaptée à ses besoins.

Engagé comme informaticien, monsieur Parau est par la suite devenu statisticien pour le même organisme. Il y travaille depuis 6 ans. Il est seul à desservir l'ensemble de son service. Étant donné le domaine assez spécialisé dans lequel il oeuvre, il a forcément développé une grande expertise. Essentiellement, sa tâche consiste à répondre aux demandes formulées par ses clients, ainsi qu'il les nomme, soit pour alimenter un projet ou pour compléter un dossier. Il est donc le seul à posséder ce savoir-faire et ses collègues ne sont pas du tout familiarisés avec ce type de travail mais ils en sont dépendants. Monsieur Parau a également des échanges avec d'autres organismes du même genre et est appelé à voyager assez régulièrement.

Monsieur Parau agit comme consultant auprès de professionnels de recherche. Comme dans tout milieu consacré à la recherche, il y a une grande autonomie et pas de supervision directe. Les gens y sont relativement peu nombreux et tout le monde se connaît bien. Il y a eu un changement à la direction alors qu'il était déjà installé en télétravail. Le poste de monsieur Parau est un poste à durée indéterminée ce qui ne lui convient guère.

Après avoir travaillé quelques années sur place, Monsieur Parau voulait se rapprocher de la ville pour permettre à sa conjointe de se trouver un travail, ce qui était peu probable en région. Si on ne lui accordait pas cette possibilité, il était fermement déterminé à démissionner. Sa proposition a été acceptée moyennant une période d'essai de 6 mois assortie d'une évaluation après 3 mois. L'entente a été reconduite par la suite pour une durée de deux ans. Entre-temps, l'arrivée d'un nouveau directeur a bien failli compromettre la situation mais des pourparlers ont eu lieu et elle a été reconduite. Cela crée tout de même un certain sentiment d'insécurité ajouté au fait que le poste qu'il occupe est un poste indéterminé, c'est-à-dire que ce n'est pas un emploi permanent.

Monsieur Parau pense que le fait que l'entreprise n'ait pas été très coûteuse a grandement facilité l'acceptation de sa proposition, aucun budget n'y ayant été alloué. Pour cette raison, le travail à domicile aurait été sans doute plus difficile à vendre. Pour ses déplacements d'affaires, sa nouvelle localisation représente même une économie par rapport à la situation antérieure. De même, il pense que la présence de témoins pouvant rendre compte de son assiduité a joué un rôle non-négligeable : *“comme c'était ma proposition, il fallait que je la rende aussi facile à accepter que*

possible. Et je me suis dit que c'était probablement plus facile à accepter dans un local du gouvernement fédéral où il y aurait des gens qui seraient témoins de mon travail." Il demeure maintenant à une dizaine de minutes de son lieu de travail. S'il avait pu travailler à la maison, il aurait aménagé sa résidence plus près du centre-ville.

Monsieur Parau télétravaille depuis près de 2 ans dans un bureau situé à des centaines de kilomètres de l'édifice de l'organisation à laquelle il appartient. Il s'agit d'un édifice qui loge des employés appartenant à un service connexe, situé en banlieue de Montréal. Dans son nouvel environnement de travail, monsieur Parau occupe un vaste bureau fermé. Son ordinateur est en lien avec le réseau du ministère. Il a ainsi accès au courrier électronique et aux bases de données dont il a besoin. Il peut compter sur l'infrastructure en place et utilise les services de la réceptionniste et du soutien informatique. Son installation a donné lieu à des réaménagements mineurs dans l'édifice mais ces derniers, semble-t-il, étaient prévus. Il ne connaissait personne à l'origine mais semble avoir été bien accepté et apprécie ses rapports avec ses nouveaux collègues : *"Très bien. Mais c'est une petite place, une atmosphère quasiment familiale. Les gens se connaissent tous. On pouvait discuter ensemble."*

Le transfert des dossiers se fait par modem et se passe généralement plutôt bien sauf quelquefois avec des gens peu familiers avec l'informatique. Il a connu quelques problèmes avec le courrier électronique car le logiciel a été changé plusieurs fois sans qu'il soit avisé. Il travaille en réseau environ 5 % de son temps, utilise surtout le logiciel de statistiques, n'a pas de problème d'accès même si la vitesse de transmission n'est pas des plus rapide. Il s'en accommode fort bien. Le réseau est fiable en dépit des pannes de plus en plus nombreuses. Au centre, le système d'exploitation a été tellement modifié depuis son départ, qu'il doute être en mesure de l'utiliser.

L'essentiel des communications se fait soit par télécopieur soit par courrier électronique. Il reçoit environ deux appels téléphoniques par jour. Il retourne scrupuleusement ses appels le jour même. Sur son bureau, il a placé des photographies de ses principaux interlocuteurs. Les interactions avec son superviseur se produisent à la même fréquence qu'auparavant. Une secrétaire lui envoie toutes les deux semaines par la poste, les documents d'information ou le courrier qui lui est encore adressé là-bas. Il arrive souvent que l'information soit désuète lorsqu'elle lui parvient mais ce n'est souvent pas essentiel à ses activités professionnelles.

Dans son service, qui compte environ 200 employés, il est le seul en situation de télétravail et ce privilège lui vaut quelques plaisanteries. Il faut dire que bon nombre de ses collègues apprécieraient, et le fait est connu, avoir la possibilité de vivre en ville.

Il est possible que son travail à distance ait suscité des jalousies mais de par leur travail, ses collègues pourraient difficilement s'éloigner comme il le fait.

Il tire de sa connaissance du milieu et du métier une certaine assurance : *“J'ai mis 5 ans là-bas à apprendre la vitesse de croisière. Presque tous mes clients sont des spécialistes. Je connais ce qu'ils font.”* Il mise sur sa réputation pour établir sa crédibilité auprès d'éventuels nouveaux venus. On ne peut pas dire que l'administration soit très enthousiaste à l'égard du télétravail c'est pourquoi il préfère faire le minimum de vagues. Ainsi, il a spécifiquement demandé de ne pas faire parvenir de lettres de remerciements à ses supérieurs.

Tant le poste de monsieur Parau que sa situation de télétravail ont un caractère éphémère. Plusieurs indices laissent croire que monsieur Parau cherche à améliorer son sort professionnel et qu'il était en démarche pour se trouver un nouvel emploi. En ce sens, la localisation de son lieu de travail actuel lui facilite grandement la vie.

Selon monsieur Parau, en aucun moment, son incapacité n'a constitué un critère pouvant le favoriser, cependant il admet qu'aux yeux de ses collègues, la situation a pu paraître plus acceptable pour cette raison :

C'est peut-être de cette façon là que c'est devenu acceptable aux yeux de certains. Dans le fond, j'aime mieux pas le savoir puis je m'en fiche. C'était le résultat pour moi. Nulle part, ça été écrit dans des propositions qui ont été faites, que c'est un critère qui avait favorisé, c'était pas mentionné nulle part même comme élément d'information. C'est important.

Conformément à sa proposition, il produit un rapport de ses activités à son superviseur immédiat aux deux semaines. La distance a un impact sur son travail. En effet, sa concentration est meilleure et il peut s'occuper davantage des requêtes qui lui sont adressées car il n'est plus la proie de demandes spontanées faites au hasard des rencontres. Il croit également que ses clients formulent leurs requêtes avec plus de précision qu'auparavant. Il en résulte une qualité de production supérieure mais une absence d'échanges potentiellement enrichissants :

Oui effectivement parce que le fait que j'étais informaticien avant, beaucoup de gens continuent à me poser des questions d'informatique. Puis ça prenait quand même de mon temps à répondre à ça. Beaucoup de gens aussi me posaient des questions en statistique un peu frivoles qui finalement prenaient de mon temps mais qui n'étaient pas vraiment utiles à l'organisation. Ça diminué ce genre de choses là, cela a amélioré donc la qualité de mon travail professionnel.

Cependant, la qualité et la quantité de contacts diminuent :

Il y a des gens en fait avec qui j'ai presque plus de contacts mais je sais que ce sont des gens qui m'apportaient souvent des problèmes intéressants. Là je sais qu'ils se débrouillent autrement mais je trouve ça de valeur.

Il s'en rend compte lorsqu'il se rend là-bas, aux six semaines environ, car il est très sollicité alors pour répondre à diverses demandes. Mais dans l'ensemble, tel que l'a révélé le rapport d'évaluation, le niveau de satisfaction de sa clientèle a augmenté depuis qu'il télétravaille : *“Très élevé, certains de mes clients même qui ont dit qu'ils avaient un meilleur service qu'avant, un meilleur accès à des services qu'avant.”*

La satisfaction qu'il retire de l'expérience provient surtout de la meilleure qualité de vie dont il bénéficie présentement :

Ma satisfaction ne dépend pas seulement de ma performance professionnelle, ça dépend de beaucoup d'autres choses. Moi je suis plus satisfait d'être ici parce que mon épouse a un emploi et je suis satisfait d'être ici parce que j'ai un mois et demi de plus où je peux sortir avec mon fauteuil roulant Je suis plus satisfait d'être ici parce qu'il y a des grands magasins.

Madame Skledar

À partir de son domicile situé en banlieue d'Ottawa où elle vit avec son mari, Madame Skledar, 51 ans, télétravaille pratiquement 4 jours par semaine depuis 4 ans. Outre son travail, elle pratique de nombreux loisirs et sa vie sociale est active.

La sclérose en plaques l'a rendue légalement aveugle et physiquement instable. Ses problèmes d'équilibre lui infligent souvent des contusions. À différentes périodes de la journée, elle ressent des moments de faiblesse intense. En outre, dans son lieu de travail officiel, la qualité de l'air lui rend la vie très pénible et, même si elle peut compter sur son mari pour l'y mener, le déplacement quotidien hypothèque lourdement ses forces. Au bureau, sa condition lui cause de l'embarras *I was having a really hard time even getting around the office and the odd time I mentioned I fell down in the office and I was frightfully embarrassed and I was and I think because I had such intense exhaustion which I do sometimes....* Heureusement, son sens de l'humour l'aide à traverser les situations les plus pénibles. Bref, tous ces inconvénients rendent les journées vaines, épuisantes et décourageantes *when I work in the office, I usually have to come home and lie down for an hour or two just to recover and it's not because I've worked any harder but it's just that I haven't worked well and because I'm frustrated, and I'm mad that things haven't worked out in the end*

Quoique déficiente, sa vision lui permet de lire à condition de se placer à une distance adéquate du texte à déchiffrer. Aucun appareil testé jusqu'à maintenant ne lui a été d'une quelconque utilité mais elle apprécie les efforts consentis à cet égard par son employeur. Elle ne peut toutefois fonctionner sous n'importe quelles conditions. Lors de l'examen d'admission à la fonction publique, elle a éprouvé des difficultés car l'éclairage dans la salle ne lui convenait pas du tout. À cette époque, Madame Skledar effectuait alors un retour dans la fonction publique après quatre ans d'absence. Elle a pu compter sur la compréhension des personnes en charge lesquelles l'ont autorisée à inscrire ses réponses en gros caractères. Madame Skledar exprime fréquemment des réserves quant aux faveurs dont elle pourrait bénéficier à cause de sa condition. Elle ne veut à aucun prix profiter du système mais, comme elle dit : *"Don't do me any favours, I'm just the same as everybody else. But I'm not."* Elle a quand même cheminé par rapport à cette perception et accepte plus facilement l'aide mise à sa disposition : *"But it's nice that those opportunities are there but it's hard to admit that you are disabled. Nobody wants to say that they are disabled."* En dépit de cela, elle a consenti à ce qu'un article sur sa maladie soit publié dans le journal interne. Madame Skledar pourrait se prévaloir des programmes d'invalidité car son médecin l'y juge apte :

I have been offered ; my doctor keeps saying: "are you ready for Disability?" And I say: "No!" I would not be happy, and I am quite capable of working and, first, I do not want to take advantage of the

system and, second, I need to work. I need it for my psyche, I have to be working.

Le travail fait partie intégrante de la vie de Madame Skledar : *“Well, I like my job a lot. I’ve worked since I was 16 years old which is a long while and I don’t think I know how not to go to work.”*

Madame Skledar occupe un poste très spécialisé qui requiert généralement trois années de formation et est sans équivalent sur le marché. Son temps est partagé entre l’ordinateur dont elle fait un usage plus abondant que ses collègues pour des raisons pratiques, et les contacts téléphoniques avec les clients auprès desquels elle a besoin de renseignements. À cet égard, elle privilégie nettement une approche directe, c’est pourquoi elle essaie d’être le plus accessible possible. Elle manipule également une somme considérable de dossiers papier qu’elle doit consulter et de formulaires à remplir. Dans chaque cas, il lui revient d’émettre la décision d’accorder ou non la requête formulée par les contribuables, ou leurs représentants des avocats ou des hommes d’affaires. Il s’agit d’une activité passablement autonome qui ne requiert aucune autre intervention que la sienne.

Reconnue pour sa tendance au “workahoolisme”, Madame Skledar a dû réprimer ce penchant et accepter ses limites. Il lui faut définitivement plus de temps pour accomplir ses tâches que pour une personne sans limite fonctionnelle et pour y parvenir elle a développé quelques stratégies personnelles qui s’accommodent mal de la promiscuité inhérente aux lieux de travail traditionnels. *“But I have learned to deal with it pretty well, quite well, as long as I can do it at my speed ,the way I do with my kind of awkward little methods...”* Ainsi pour éviter de soulever des documents trop volumineux, elle les consulte à même le sol.

Il lui faut donc une certaine autonomie. Son entourage professionnel l’a beaucoup supportée même si, dit-elle, ils ne connaissent pas très bien la portée de sa maladie. Parlant de sa superviseuse, elle dit :

She tries to be understanding, but, deep inside I don’t think she does. I don’t think she’s being unkind, but I just don’t think she understands what it’s like to work with this disability and I probably didn’t either.

Elle admet la possibilité que les exigences à son égard soient légèrement moins élevées que pour ses collègues. Cette “entente” implicite repose sur la confiance : *“I think, it’s important that you have a supervisor that knows you well enough to know that you are not a person that is going to be wasting time .”*

Par contre, ses propres exigences sont assez élevées :

My friends say all the time, Well, take it easy, don't do so much. And I say, Well, I have to earn my check the same as everybody else's and they say, Well, do the best you can but don't work so hard. Well, I need to for me but, you know, you do feel very guilty about it a lot of the time and I don't know if there's much can be done about that. I guess you just have to do it for yourself. But, even now I feel guilty if I don't get as much done in a day as I feel I should. And I feel that, if I was Joe Blow who's fine, I'd just say, Well, I had a bad day. But, me I feel different.

Le service pour lequel travaille Madame Skledar a été parmi les premiers à offrir l'option télétravail à ses employés. La formule a été envisagée comme solution possible aux retards accumulés dans la production à tous les membres de son équipe. Il allait alors de soi que les télétravailleurs devaient assumer un rythme de production supérieur à celui de leurs collègues demeurés au poste. La responsable du service est alors devenue une "championne du télétravail" au sein de l'appareil gouvernemental. En raison de son incapacité, madame Skledar a été la première à expérimenter le travail à distance.

Son télétravail a commencé progressivement, à raison de deux jours semaine. Parallèlement à son installation à temps plein, le service se réorganisait pour favoriser l'accessibilité de la formule à un plus grand nombre. Maintenant, elle réalise que pour le démarrage du processus, il y a besoin d'un support assez structuré.

Dans une pièce spécialement aménagée, elle dispose d'un ordinateur, d'un téléphone, d'un répondeur, d'une imprimante, d'un modem et de ses manuels de référence. Le mobilier lui appartient. Un système d'air conditionné lui permet de mieux supporter les écarts de température. La connexion par modem lui donne seulement certains accès. Son service est en train de procéder à l'informatisation des données et devrait, à ce moment-là, lui procurer un accès à toutes les bases de données, ce qu'elle anticipe avec plaisir. On lui fournira également un écran plus grand. En attendant, son mari transporte les documents, jusqu'à 150 dossiers par semaine. C'est aussi lui qui la dépanne lorsqu'elle connaît des petits ennuis informatiques.

Comme tous ses outils de travail se trouvent maintenant à domicile, elle ne voit plus la pertinence de se rendre au travail si ce n'est pour faire des recherches et maintenir le contact avec ses pairs. Elle s'y rend donc une fois par semaine et encore, pas toujours. Là-bas, elle partage un espace de travail avec une collègue mais n'a pas l'usage personnel d'un ordinateur. Le contact avec ses collègues ne lui manque pas. Elle a toujours dissocié vie privée et vie professionnelle et sa personnalité s'accommode très bien d'un travail solitaire, un mode de fonctionnement qu'elle a déjà expérimenté lors d'emplois précédents.

Ses journées débutent habituellement vers 6 h 30–7 h pour se terminer vers 3 h car elle est en meilleure forme le matin. Elle ne s'éloigne pas durant les pauses où à l'heure du dîner pour être en mesure de prendre les appels le cas échéant. Elle se fait un devoir également de répondre au téléphone peu importe l'heure, situation susceptible de se produire régulièrement en raison du décalage horaire. Les clients apprécient, selon elle, le fait de pouvoir parler directement à une personne et elle évite ainsi des délais inutiles. Faute de temps le vendredi, elle passe quelques heures le dimanche à préparer les dossiers à réexpédier au bureau le lendemain ainsi que les demandes de renseignements dont elle a besoin pour compléter certains d'entre eux. À ce propos, elle admet que lorsqu'on travaille à domicile, il y a toujours quelques délais à subir quand se manifeste le besoin de renseignements particuliers. Organisée et disciplinée, elle tient à être en mesure de répondre aux demandes de renseignements de ses interlocuteurs aussi rapidement que si elle était sur les lieux traditionnels de travail. Elle dit respecter le nombre d'heures hebdomadaires requises même si :

There are some times on weekends it's a little bit of a problem, if you found you didn't get as much done as you should through the week; and you tend to run in and do the few files.

Il lui a été difficile, surtout au début, de s'habituer à la proximité de son travail, elle en rêvait la nuit et devait se retenir de pénétrer dans son bureau durant la soirée.

Parmi la dizaine de personnes occupant des fonctions identiques aux siennes et qui composent l'essentiel du service, environ 7 ou 8 télétravaillent soit à temps plein, soit à temps partiel. Ce chiffre varie, certains peuvent revenir au bureau à leur guise et d'autres ont le loisir d'expérimenter la formule quand ils le désirent.

Pratiquement chaque jour, elle et sa superviseure ont des entretiens téléphoniques et toutes deux sont assez à l'aise pour communiquer au besoin : *"If there's anything I need, I call; or if she has any questions. So we do talk on the phone quite a bit."* L'éloignement empêche toutefois Madame Skledar de consulter ses collègues, ce qu'elle trouve regrettable. En effet, il arrive qu'une seconde opinion soit souhaitable et rien de tel ne se peut sans consulter les dossiers : *"That's an important point; I almost forgot that; that's really important. You don't have that opportunity. You can do a little bit, but it's much less chance you would do it."* Des réunions ont lieu approximativement aux six semaines environ à moins que les circonstances le nécessitent. Les enseignements pertinents sont transmis efficacement à tous les employés, télétravailleurs ou non.

Il ne fait aucun doute dans l'esprit de Madame Skledar que le télétravail représente le seul moyen de demeurer active professionnellement : *"And, if I was not working at home, I could not do the job I am doing now. I really don't think I would be working, I would be on Disability."*

Cette formule lui permet de travailler à son rythme et dans le confort de son intimité, des exigences qu'impose son incapacité :

It allows you to work in your own environment and to work the way you can. I can take breaks during the day, I can work early in the day because I work much better early in the day I can have a little rest if I want to. I can go and have a juice that will perk me up and also, I don't have people looking at me if I stumble or stuff. I feel I can just work the way I have to and still produce.

Au début toutefois, madame Skledar était seule à travailler à partir de son domicile et en ressentait quelque inconfort. Encore une fois, elle se voyait bénéficier de faveurs particulières mais depuis que ses collègues s'y sont mis, elle se sent plus à l'aise :

When I was doing it and I was feeling it was because I was disabled, it bothered me a lot. Now, because a lot of people at our office do it, I think, well, I'm doing the same thing as a lot of other people are doing. I'm about as normal as anybody else; and I would not feel that way if I was the only one.

Il y avait également présent, dans l'esprit de Madame Skledar, un sentiment de culpabilité qui tend à diminuer avec le temps. Un coup de téléphone auquel elle n'a pas immédiatement répondu, une conversation avec une amie qui se prolonge un peu et la voilà qui se sentait fautive : *“At first you'll be very paranoid about it; less so as you go on, because you know that you've probably proven yourself. You may feel more that you have to prove yourself. I think so.”* La perception du télétravail que l'on attribue aux uns et aux autres alimente ce malaise *People do get the perception that you're kind of getting a free lunch, and that is disturbing.* Comme le phénomène se répand et qu'il est de mieux en mieux connu, les préjugés s'estompent. Il n'en reste pas moins que les moments où la santé ne permet pas la performance habituelle alors que personne au fond ne sait ce qui se passe réellement sont plus difficiles à assumer car l'effort ne transparaît pas toujours : *“And at home, nobody knows that you really were putting a good, long, hard day, and sometimes longer and harder. So, that is a perception you are worrying about at times..”*

Seule à la maison toute la journée, Madame Skledar sait qu'elle peut compter sur l'aide de ses voisins si un problème survient. Son mari s'inquiète de la situation mais l'accepte bien. Il semble qu'au début toutefois il était réticent parce qu'il était un peu jaloux pense-t-elle.

Moins d'interruptions, une meilleure concentration, moins de fatigue permettent à Madame Skledar de demeurer productive : *“I'm more productive and I'm meeting the goals that I and the office set for me much better .”*

Physiquement, le télétravail fait une grande différence. La possibilité d'évoluer dans un environnement familial concourt à son mieux être et lui donne un sentiment de sécurité :

Having little vision, it's nice to be on your own territory; you know your way round and you can find things better. Going up and down escalators, that is difficult, it's very difficult, and in the office I would have to do that. So, again, it's safer for me, I suppose, one could say.

Cela lui procure une grande satisfaction et un certain équilibre dans sa vie : *“I feel good about my job and I feel great about myself. And if you don't feel good about one, you don't feel good about the other .”*

En fin de compte, sa condition physique s'est nettement améliorée : *“ but I'm much, much healthier happy and because of the air, the quality of the air, I didn't feel sick all the time and I don't now, I'm pretty healthy.”*

Monsieur Paradis

Divorcé sans enfant, Monsieur Paradis a maintenant 38 ans. Peu après son divorce, il est venu habiter avec ses parents dans une région située à proximité de Toronto. La maison lui appartient et se trouve maintenant à 10 minutes en voiture du local où il télétravaille à temps plein. Il possède un véhicule adapté pour ses déplacements. Il s'intéresse à l'art, à l'informatique. Monsieur Paradis siège sur le comité national d'équité et il est autochtone.

Fonctionnaire depuis maintenant 14 années, embauché sur les programmes d'équité en emploi, monsieur Paradis a occupé divers postes avant d'aboutir, il y a 4 ans, au ministère actuel où il se charge de collecter les sommes dues par les contribuables. Essentiellement, il fait des recherches dans leurs dossiers, auprès des banques, auprès d'autres institutions gouvernementales et a de nombreux contacts, surtout téléphoniques avec eux. Il y a certes une pression inhérente à ce genre de démarche mais monsieur Paradis se dit en mesure de la gérer.

Les mandats sont répartis par ordre alphabétique entre les 8 membres de son équipe. La charge de travail ne semble pas trop élevée puisqu'il avoue quelques temps morts qu'il attribue à son sens de l'organisation :

How come I have free time? Well, because I've always had free time. That's how well I work. I hate to say it. I don't want to sound like I'm bragging, but that's a fact. Like, I work so well, and I'm so well organized that I have free time do all this stuff, and you know, in my free time I get very bored, and you know, and I could sit at my desk and read a book or read a magazine or something else, and I refuse to do that. We've got a job to do, we have to service the public .

D'autre part, on lui confie quelquefois d'autres types de mandats concernant des projets spéciaux par exemple. Il traite également de dossiers liés à l'équité.

Il se présente comme un travailleur efficace, consciencieux et très motivé, une attitude qui lui vaut quelquefois des remarques :

Yes, that was a problem all the time. I had people on the union coming down on me for it all the time, you know, and I had other guys that weren't so involved in the union, but just hated management and you know the story was always "Why are you doing this for them?" And you know they missed the boat completely, because I'm not doing it for them, I'm doing it for me.

Son poste lui convient parfaitement et il n'envisage pas de promotion. Il répugnerait par exemple à devenir un bureaucrate haut placé. Si pour des raisons administratives, il devait occuper d'autres fonctions, il s'adaptera. Il caresse quelques projets pour sa retraite, projets qu'il mettrait sans doute à exécution si ses assises financières étaient plus solides.

Vers l'âge de 15 ans, un accident de plongée a confiné monsieur Paradis à un fauteuil roulant. Son incapacité n'influe aucunement sur ses activités professionnelles si ce n'est qu'elle génère des absences pour maladie. Conséquences de sa paraplégie, il souffre de problèmes digestifs et d'autres types de dysfonctionnements qui requièrent divers traitements. Il a également occasionnellement besoin d'assistance pour sortir de son véhicule.

Monsieur Parau attache une grande importance au travail sans doute parce qu'il s'est battu pour pouvoir accéder au marché du travail après 8 années d'inactivités forcées :

But all that is through stimulation, stimulation in the workplace, stimulation in the environment, you know? Sitting at home in a box doing nothing is like being dead! You know, it really is; and I was there for eight years. It's like going in Jail and practically being in solitary confinement for eight years. You know, going to work is extremely important..

Il se rappelle aisément du temps où faute d'argent, il devait le moindre plaisir à la générosité de ses amis.

Pour pallier ses absences, il lui arrive de prendre en charge les dossiers de ses collègues lorsqu'ils sont eux-mêmes absents temporairement. Parce que, au-delà de son sens des valeurs évoqué précédemment, il tient à compenser pour les conséquences de son incapacité :

But besides that, I work, I think I have to work harder because, like, I can end up missing two months a year. For example, I broke my arm last year and I was off work for six weeks straight. That's without counting the colds and the flues that I'm very susceptible to, right? Or, you know, being on a chair, whether you may have problems with your bowels and your bladder and stuff like that, right?

Les bureaux de l'organisation pour laquelle travaille monsieur Paradis sont situés à 60 kilomètres de la résidence familiale. Aucun stationnement n'est disponible à proximité et l'accès à l'édifice était très périlleux ce qui lui a causé de sérieux problèmes dont, récemment, une bursite.

Le télétravail, qu'il est seul à pratiquer dans son service, a été acquis à force de persévérance et de stratégie. C'est au sein du comité national de l'équité que monsieur Paradis a régulièrement soulevé cette possibilité. À plusieurs reprises, pendant 4 ans, il a abordé la question, en vain. Il en parlait aux réunions d'équipe. Finalement, le directeur du service a consenti mais seulement après avoir eu l'occasion de pousser le fauteuil roulant de monsieur Paradis jusqu'à la voiture de dernier et ce, alors qu'il venait de neiger. Cet exercice lui a permis de réaliser les difficultés auxquelles son employé devait faire face. Il est devenu alors le principal intervenant dans le dossier. Pendant 6 mois, alors que son installation en télétravail se préparait, avant de rentrer chez lui, monsieur Paradis faisait un détour par son prochain bureau.

Depuis un an, monsieur Paradis travaille donc quotidiennement dans un espace prêté par un service du même ministère. Il dispose d'un cubicule à l'avant d'une vaste pièce où une trentaine d'autres employés sont regroupés. Là, il s'est recréé un petit univers très personnel dont il est très satisfait :

Yeah, well, I'm the only one who has that, because I brought my pod down, well, a pod, I got a pod from St. Catharines, you know. And that whole front section, you know you come through the front doors there, right up to where there's the receptionist, that whole area's all mine. That's all mine, that's my little work area, I've got a little waiting area right there, you know, a place for my plants and my files, and so on, so forth, right, so. Actually I have a fairly large office so that's a big bonus, ha ha. Like, when's the last time you walked into somebody's office and it's like a solarium, right? You have those big windows and that bend over on top. You can't complain about that.

Le stationnement est tout juste devant la porte de son bureau et l'accès est très facile. Il lui arrive encore d'avoir besoin d'aide pour se déplacer si la surface est glissante. À l'occasion, il peut se rendre au bureau central, si on le réclame pour former des nouveaux venus par exemple, ce qu'il consent à faire très volontiers. Il s'y rend sur une base régulière à tous les deux mois. Ses rapports avec ses nouveaux voisins de bureau sont bons mais il a fallu un temps d'adaptation

They were a little bit apprehensive, right? Because they have never worked with someone who has been in a wheelchair before. So they didn't quite know how to approach me, but that's normal, right? That's normal anywhere I go to work. Once they got used to me, though, it was just fine. No problems at all. I've been totally accepted down there

Ses tâches sont absolument identiques à celles qu'il accomplissait auparavant. Il dispose d'un lien électronique qui ne lui fournit cependant pas tous les accès nécessaires. C'est une amélioration qu'il apprécierait. En attendant, quand il a besoin de renseignements, il téléphone et ce, jusqu'à 20 fois par jour. Cela lui permet de maintenir le contact. Quant à savoir ce que ses collègues pensent de ces requêtes, il répond :

I will request them to do things, like a vehicle search and stuff like this, on my behalf, and you know, that's the way it is. That puts a little bit of strain on them, but at the same time, I will volunteer to help clear up their accounts.

Habituellement, il fait 37 h 1/2 par semaine mais s'il est en charge d'un projet spécial, il peut terminer vers 20 h ou 21 h ce qui ne le dérange pas, en été. Il possède sa propre clé et la porte est actionnée automatiquement, il peut donc aller et venir à sa guise.

En dépit du fait que son patron ne soit pas le type à apprécier la distance propre au télétravail, leurs rapports sont demeurés bons parce que basés sur la confiance :

My boss knows, my manager knows that I'm very trustworthy, that my work is going to be done, and not only that, that I do all sorts of

other volunteer work and assistance and training and that type of thing, right, so .

Monsieur Paradis a le sentiment d'avoir fait ses preuves et pour cette raison son administration n'hésite pas à déboursier quelques sous de location de bureau pour l'accueillir. Il considère d'ailleurs que c'est un pré-requis pour qui veut télétravailler. Il pense aussi que la collaboration qu'il manifeste constamment lorsqu'une charge de travail supplémentaire se présente influence positivement leurs rapports :

Yeah, well, personally, he is that type of person that really doesn't like their employees to be away where they can't have control on them. However, because of the fact that I do extra work, I will do special projects or that type of thing. right?

Sa situation n'est pas bien perçue par tous ses collègues mais plusieurs sont portés à croire que son expérience pourra un jour les servir. Monsieur Paradis croit en effet que plusieurs apprécieraient l'opportunité de télétravailler, la majorité des employés ayant beaucoup de chemin à parcourir pour se rendre au bureau :

Some of the people feel a little jealous, you know, that I'm down here, and they look at it as a perk. A lot more people look at it as an opportunity; because, if I'm doing well, and I'm showing that it can be done, and done well, then it opens up doors for them. .

En éliminant le stress du transport, considérable en raison de la distance qui le séparait de son lieu officiel de travail, monsieur Paradis bénéficie d'une meilleure qualité de vie, améliore sa productivité et sa présence permet d'offrir à la population locale un service amélioré :

Like, you know, it just, it works so well, because not only am I closer to home and... being in a situation where my health is improving, you know, because I don't have the stress of going back and forth, when I used to worry about what the weather would be like the next day, and I'd worry about it so much because it gets bad all day, that I would have a hard time sleeping, and then I would make it even worse, right? and I get sick to start, anyways, right? This is what would make it worse. So, it's safer here, it's healthier for me here, right, you know, my productivity has not been hampered at all, in some cases I would even say it's improved. And, at the same time, we give better service to the public because the public now can come to a taxation office here in XXX.

Chapitre quatrième

ANALYSE DES DONNÉES

Il faut se rappeler, qu'à la fin de la réflexion théorique, étaient soulevées un certain nombre de questions suggérant des distinctions possibles entre les expériences de télétravail selon qu'elles visent la population généralement bien portante ou les personnes ayant des incapacités. Il était dit alors que le télétravail reposait essentiellement sur des facteurs humains et organisationnels. Ceux-ci, à la lumière des données portant sur le rapport au monde du travail des personnes ayant des incapacités, pouvaient s'avérer potentiellement différents pour cette population. Il faut toutefois noter que les études révisées empruntent essentiellement une perspective d'accès au marché du travail. Elles excluent de ce fait la dynamique entre l'environnement de travail et le travailleur ayant une incapacité. Ce dernier constitue la cible de la présente étude.

À partir des témoignages recueillis auprès de notre échantillon, la démarche d'analyse cherchera donc dans un premier temps, à situer le travailleur ayant une incapacité dans son univers professionnel afin d'en tirer un enseignement pertinent au contexte de télétravail. Nous verrons que le travailleur ayant une incapacité accorde au travail une grande importance et que pour parvenir à fonctionner dans un environnement traditionnel, il supporte des inconvénients quelquefois néfastes à son état de santé. En outre, il mise beaucoup sur sa réputation, sur ses connaissances pour contrer les préjugés de la part de ses pairs que sa condition pourrait lui valoir et que les écrits sur la question mentionnent.

Dans un second temps, seront mises en rapport les différentes facettes du télétravail révélées par les études portant sur la question et les expériences vécues par les répondants. Le fait notamment que, contrairement aux expériences relatées dans les écrits, leurs situations de télétravail aient été attribuées sur une base individuelle et négociées sur une base locale sera lourd de conséquences.

À la lumière des particularités et des similitudes émergeant de cette comparaison, nous tenterons par la suite de préciser les éléments devant guider une intervention de mise en place de télétravail lorsqu'elle s'adresse à un travailleur ayant une incapacité. Ce faisant, nous aurons bien sûr abordé les questions soulevées à l'issue de notre réflexion théorique, lesquelles relevaient certaines différences potentielles entre les deux groupes de télétravailleurs.⁷

⁷ Une première ébauche de cette analyse se retrouve dans un article intitulé *Le Maintien en emploi des*

1. Le rapport au travail des personnes ayant des incapacités

Il est bien important de situer le rapport à l'univers du travail des télétravailleurs puisqu'une part de l'expérience de télétravail y trouve son sens. Ce rapport tel qu'il ressort des études se rapportant aux personnes ayant des incapacités diffère sensiblement de celui qu'il nous a été donné d'entrevoir. En effet, les recherches ont essentiellement signalé deux points. Premièrement, les préjugés et les stéréotypes subies par les personnes ayant des incapacités restreignent leur accès au marché du travail. Si tel n'est pas le cas, ils sont tout de même susceptibles d'affecter les comportements à leur égard en ce qui concerne notamment la perception de leur rendement; ces perceptions défavorables risquent en retour d'imposer aux personnes ayant des incapacités des critères de performance supérieurs. Deuxièmement, il est question des difficultés d'insertion de cette catégorie de travailleurs dans un milieu de travail. Cette insertion serait fondée sur des critères sociaux et psychologiques auxquels la personne ayant une incapacité peut avoir de la difficulté à se conformer. Les difficultés réelles, quotidiennes d'un travailleur ayant une incapacité dans un contexte traditionnel de travail de même que son corollaire, la pertinence de d'adapter cet environnement aux limites dues à l'incapacité y sont à peine abordées. Pourtant c'est un des thèmes abondamment traités par nos répondants pour qui le travail représente une valeur identitaire refuge à laquelle ils tiennent énormément.

Le point de vue des répondants s'insère toutefois dans une perspective qui leur est propre. Ils ont, pour la plupart, évolué à l'intérieur d'un système qui leur convenait parfaitement mais qui, à partir du jour où ils expérimentent les limites nouvelles dues à leur incapacité, pose maintenant des contraintes substantielles. L'essentiel de leur message porte sur la nature et les conséquences de ces engagements quotidiens dans un environnement inhospitalier et sur la nécessité de performer malgré ces contraintes.

Les efforts requis quotidiennement pour être en mesure de fonctionner dans un cadre traditionnel de travail pèsent lourd sur les épaules des travailleurs ayant des incapacités, au point d'être préjudiciables à leur condition physique. Les contraintes rencontrées sont le fait tout autant du milieu de travail en tant que tel que des limites posées par la maladie dans la vie quotidienne.

1.1 Des contraintes lourdes de conséquences

Certaines conditions du milieu de travail ne répondent pas aux besoins des personnes ayant des incapacités tandis que d'autres risquent de les indisposer sérieusement. Ainsi, le rythme continu

personnes ayant des incapacités physiques : nouvel enjeu du télétravail dont la référence se retrouve dans la bibliographie.

de travail auquel chacun se soumet au bureau est très contraignant pour qui a des traitements à s'administrer ou encore pour qui, sous l'emprise de la sclérose en plaques, par exemple, subit de brusques attaques de fatigue. Lorsqu'une douleur se manifeste, la possibilité d'adopter une cadence personnelle est souhaitable. En outre, les lieux de travail ne respectent pas le besoin d'intimité. Or, il y a des circonstances où le regard des collègues peut créer un malaise en raison d'une faiblesse ou d'une manière de faire peu orthodoxe mais mieux adaptée aux limites de certains répondants.

Il y a également d'autres inconvénients variant selon la nature de l'incapacité : un réaménagement des lieux qui ne laisse pas toujours l'espace requis pour les déplacements en fauteuil roulant, un objet soudainement placé dans un corridor qui obstrue le passage, une panne d'ascenseur, une réunion dans un lieu inaccessible sont autant de problèmes possibles pour la personne dont la mobilité est restreinte. Pour celle ayant une déficience visuelle, par ailleurs, le fait d'évoluer dans un environnement familier représente un grand avantage. Dans un bureau, cet environnement, en autant qu'il puisse devenir familier, subit constamment des modifications de la part des uns et des autres. Malgré qu'ils puissent être minimes, ces changements peuvent déranger.

En dépit de l'attention qui lui a été portée, l'accès aux édifices publics demeure problématique. L'immeuble où travaille monsieur Paradis comporte des rampes d'accès inadéquates et il ne dispose pas d'espace de stationnement à proximité. Il lui faut donc quotidiennement consacrer de quelques minutes à plus d'une heure pour trouver un emplacement qui pourra être situé à bonne distance. À partir de là, il va communiquer avec un collègue qui viendra le conduire jusqu'à son bureau. Il peut également arriver qu'il soit impossible d'accéder à une réunion tenue à l'extérieur des locaux habituels. Ironie du sort, semblable situation s'est produite lors d'un événement dédié aux personnes ayant des incapacités. Ces barrières ne constituent pas le seul souci de la personne ayant une incapacité qui fréquente les immeubles à bureaux. Les grandes distances à franchir dans le cadre du travail sont des préoccupations importantes pour la personne à mobilité restreinte. La mauvaise qualité de l'air et les variations de température sont aussi des facteurs préoccupants. Il s'agit en effet d'éléments aggravants dans les cas de sclérose en plaques et de difficultés respiratoires dues à l'asthme. Généralement, pour les cas de troubles respiratoires, l'atmosphère héberge de multiples agresseurs susceptibles d'attaquer à tous moments : les parfums, les émanations de la pollution automobile, l'odeur de certains aliments...

En outre, les exigences que pose l'incapacité dans la vie quotidienne sont considérables. Ainsi, les restrictions sur le plan de la mobilité et de l'agilité avec lesquelles sont aux prises tous les répondants entravent la routine matinale et allongent considérablement la période de temps allouée aux préparatifs, depuis le lever jusqu'au départ pour le bureau. Comme le signale une répondante, avant même de sortir du lit, elle a subi plus de stress que la plupart des gens.

À cela, s'ajoute le déplacement entre le domicile et le lieu de travail, un facteur critique de stress pour les interviewés en raison de leur incapacité. Pour des raisons de commodité, il ne leur est pas toujours possible de demeurer à proximité du lieu de travail. La route, par tous les temps, cause un stress considérable. Monsieur Paradis, qui a choisi d'habiter avec ses parents à plus de 100 kilomètres du bureau, était très affecté par le trajet quotidien.

Dans certaines régions, le transport adapté n'est pas toujours accessible. Madame Sklédar, reconnue légalement aveugle, devait compter sur son mari pour se rendre et revenir du travail. En attendant son déménagement dans un secteur plus propice, Monsieur Pol utilise sa camionnette qui pourtant n'est pas adaptée à ses besoins.

Entre les exigences de la maladie et celles de l'activité professionnelle, les horaires quotidiens comprimés deviennent quelquefois aberrants. Madame Diamant doit se lever à 4 h du matin pour s'administrer ses injections, faire ses bandages et être au bureau à 7 h. En fin de compte, tout le temps et toute l'énergie disponibles doivent être consacrés au travail, rendant problématique l'accomplissement de tout autre activité. Une telle situation finit par avoir des conséquences sur le moral :

J'étais toujours fatigué et j'étais très déprimé. J'étais déprimé parce que je savais qu'à 5 h 30 je devais me lever et aller travailler et lorsque je reviendrais le soir, vers 16 h 30, je m'assoisais, je mangerais vers 17 h et je m'endormirais vers 17 h 30.(Traduction libre, monsieur Pol)

Il n'est pas étonnant qu'autant de difficultés finissent par entamer le moral et le physique. Les répondants vivent quotidiennement de la fatigue, du découragement, de l'inquiétude. En outre, la somme d'efforts requis et le stress subi affectent la condition physique. Malgré tout, la volonté de demeurer en emploi est tangible et se traduit quelquefois par de troublants compromis qui, s'ils permettent de travailler sont tout de même susceptibles de mettre en péril la santé. Ainsi, madame Ostiguy évite de prendre ses médicaments contre la douleur afin de ne pas affecter la concentration nécessaire à sa production. Pour elle, comme pour monsieur Pol, tout mouvement peut-être préjudiciable et avoir des conséquences irrémédiables.

On ne saurait prétendre toutefois que l'apparition de l'incapacité ne modifie en rien le rapport au travail. Cela peut-être la maladie, l'âge, l'ancienneté, quoiqu'il en soit, les priorités changent. Ainsi, madame Sklédar ne se définit plus comme une boulotmaniacque. Madame Ostiguy quant à elle croit que c'est l'âge qui ralentit quelque peu son ardeur au travail. Monsieur Pol reconnaît pour sa part qu'il est inutile d'aller au-delà de ses limites dans un système qui ne reconnaîtra pas la valeur de cet effort.

La personne ayant une incapacité peut aussi se voir contrainte d'abandonner certaines responsabilités. Alors que sa condition se détériorait et qu'elle s'absentait régulièrement pour subir des interventions médicales, madame Diamant a fini par réaliser qu'elle ne pouvait plus remplir adéquatement son mandat de gestionnaire et s'est donc proposée pour une démotion. Elle occupe maintenant des fonctions subalternes, ce qui ne semble pas constituer un problème à ses yeux d'autant plus qu'elle en maîtrise bien les rouages.

Cependant, la diminution du rendement dont sont bien conscients les répondants est surtout le résultat des difficultés qu'ils éprouvent, du stress, de la fatigue et de l'épuisement qui en résultent. Cela constitue une importante source de découragement.

When I worked in the office, I usually have to come home and lie down for an hour or two just to recover and it's not because 've worked any harder but it's just that I haven't worked well and because of that I'm frustrated, and I'm mad that things haven't worked out in the end. (Madame Skledar)

1.2 Les acquis professionnels : un capital de réserve

Cette question du rendement des personnes ayant des incapacités est cruciale car elle a été largement débattue dans les recherches et elle est reconnue pour être une source d'appréhensions de la part des éventuels employeurs. Elle se présente différemment dans le cas de nos répondants car ils peuvent miser sur leurs acquis. Leur expérience les sert avantageusement. La réputation, le réseau d'alliances sont là pour témoigner de ce qui a été, de l'empreinte qu'on a laissé et qui subsiste en dépit des faiblesses présentes. C'est la somme des années d'expérience qui a permis l'accumulation d'un tel capital et qui agit comme un rempart. En cela, la problématique des travailleurs ayant une incapacité qui demeurent en emploi ne saurait aucunement se comparer à celle des personnes ayant des incapacités qui tentent d'accéder au marché du travail. Elle n'est pas comparable non plus à celle des télétravailleurs ayant des incapacités dans les projets que nous avons recensés. Ceux-ci débutaient au sein d'une entreprise sans bénéficier des avantages de la proximité, ni de la durée.

À entendre les répondants se décrire en tant que travailleur, parler de leur carrière, de leurs réalisations, de leur attitude au travail, il est facile de comprendre qu'ils se sont construit des bases professionnelles solides, du moins le perçoivent-ils ainsi. Le fait d'avoir été reconnu comme un travailleur diligent, consciencieux et efficace représente sans conteste une valeur refuge dans les temps difficiles. Cela les prémunit en quelque sorte contre les préjugés.

People at work... they know because of the fact that I worked with them for 12-13 years They know that I'm a diligent worker... (Monsieur Pol)

If you spend your early years establishing that you're great and that you can do a good job and that you're dependable and then you've established a good reputation.. and mine is good...that's going to hold you through that bad time. (Madame Ostiguy)

I was always called a workaholic... ..I've got that old taurus attitude to work, attitude that I would not be likely to take advantage of the system. (Madame Skledar)

I was always a worker. I was always getting in trouble for doing the work, even when I was a supervisor. I've always been ambitious, I've always been... You know, I've never needed supervision to do my work. (Madame Diamant)

Ces comportements, soulignons-le, ne sont aucunement attribuables à l'incapacité puisqu'ils lui sont antérieurs. En fait, si, d'après les études, les stéréotypes et les préjugés attendent des personnes ayant des incapacités qui veulent s'intégrer au marché du travail, il ne semble pas qu'un traitement semblable soit systématiquement le lot de nos répondants. Au contraire, les collègues semblent généralement manifester de l'empathie, de la compréhension. Les répondants ne sont pourtant pas complètement à l'abri de tout préjudice de la part de leur entourage professionnel.

L'exemple de monsieur Paradis pourrait évoquer la possibilité soulevée par certaines études, à savoir la nécessité que ressent un travailleur ayant une incapacité de mettre les bouchées doubles pour pallier les perceptions négatives à son sujet. En fait, monsieur Paradis, qui incidemment a été embauché grâce à un programme d'équité en emploi, admet volontiers qu'il cherche à compenser les absences causées par les problèmes liés à sa condition.

But besides that, I work, I think I have to work harder because, like, I can end up missing two months a year.... Me, I've always done the extra ten yards, right? you know, not only because of that, but because of the fact that I am disabled, right, you know, and I tend to lose more time for being sick, and that type of thing, so when I am at work I want to be one hundred and ten per cent, you know, so that I want to be ... I don't want anybody else carrying me... (Monsieur Paradis)

Malgré cette affirmation, il attribue aussi son attitude à un trait de personnalité qui l'incite à engager sa responsabilité personnelle face aux mandats que lui confie son employeur. Il faut préciser que monsieur Paradis fait une évaluation très réaliste de ses lacunes sur le plan professionnel et que, par le mode d'attribution des dossiers, il peut facilement comparer son rendement à celui de ses collègues. S'il compense, ce n'est pas tant dans le cadre de ses attributions régulières mais en acceptant des mandats additionnels. Quelles que soient ses raisons, pareille

attitude lui vaut des démêlés avec quelques-uns de ces collègues qui ont une vision plutôt antagoniste du rapport employeur-employé. Cela peut causer des réactions négatives.

Une excellente réputation n'est pas une garantie absolue contre les préjugés ayant des incidences sur le plan professionnel. C'est du moins le sort que craint Madame Ostiguy lorsqu'elle pense qu'il lui sera peut-être difficile d'obtenir une promotion latérale le cas échéant. Elle soutient également que la perspective que sa condition se détériore, qu'elle doive s'absenter pour subir une opération lui nuit lorsqu'il est question de répartir les mandats. Les responsables se demandent si elle pourra les assumer. Madame Ostiguy est aussi la seule des répondants à mentionner le fait qu'en raison de son incapacité, son travail peut être jugé avec plus d'indulgence que de raison. Des erreurs qu'elle commet intentionnellement ne lui sont pas soulignées, son travail ne fait l'objet d'aucune critique. En outre, dans le contexte de restriction et de réorganisation qui sévit dans la fonction publique depuis quelques années et qui éprouve les nerfs de tous les fonctionnaires, quelques-uns de ses collègues ont tendance à croire que son incapacité la place à l'abri des coupures de postes: *“so when people say to me: you will be the last one that is fired because you have a disability ”...*

Madame Ostiguy attribue ces comportements au fait que beaucoup de gens, même bien intentionnés, ne veulent pas savoir, qu'ils ont peur : *“people are scared and they don't want to know”*. Plusieurs répondants font un semblable constat comme les lignes qui suivent en témoignent.

1.3 Face à l'incapacité : ignorance et préjugés

Si les compétences et l'expertise font partie du domaine public, l'incapacité et ses limites demeurent taboues et restent largement méconnues. Les répondants, qui ont eu à subir cette ignorance, auraient tendance à déplorer cette situation. Ils souhaitent une plus grande ouverture de la part de leur entourage professionnel à leur égard.

L'ignorance peut se traduire de diverses manières et toutes ont des répercussions sur le confort de la personnes ayant une incapacité dans son milieu de travail.

Ainsi, des interventions maladroitement peuvent gêner et retarder l'adoption d'appareils adaptés. Madame Ostiguy, par exemple, a eu à subir des commentaires d'un goût douteux de la part de certaines personnes lorsqu'elle a commencé à utiliser une canne. Au moment d'adopter le triporteur, inutile de dire que ses réticences étaient assez fortes. Il a fallu plus d'un mois avant qu'elle ne l'utilise au bureau. En outre, plusieurs inconvénients, tout en ayant des effets sur la vie professionnelle, ne sont tout simplement pas perceptibles et peuvent donner lieu à des jugements

négatifs. Ainsi, l'extrême vulnérabilité aux infections commande l'adoption de mesures de prudence et peut simplement être perçue comme une manifestation d'un comportement hypocondriaque.

D'autre part, la personne ayant une incapacité, surtout lorsque l'incapacité modifie constamment ses limites et affecte son équilibre émotif, peut avoir des réactions particulières. Ces réactions peuvent générer de la confusion et perturber les relations avec les collègues. Madame Sklédar a soulevé cet aspect en citant des exemples tirés de son expérience personnelle. Sa sensibilité à fleur de peau se manifeste quelquefois abruptement. Par exemple, un texte difficile à déchiffrer provoque une crise de larmes. Au collègue qui la soutient parce qu'elle trébuche, elle sert une rebuffade en guise de remerciements. Il y a aussi toutes sortes de situations embarrassantes dont elle se retire en bougonnant comme lorsqu'elle laisse tomber un objet, ou qu'elle se retrouve coincée dans un escalier roulant en panne... Dans un milieu de travail, il est facile de concevoir que ces réactions émotives peuvent déconcerter d'autant plus que personne ne comprend réellement les causes de ces sautes d'humeur. Cette situation est accentuée par ses problèmes d'équilibre qui la font tituber et donnent l'impression qu'elle est ivre. Une telle incompréhension n'est pas liée à un souci des répondants de garder le secret sur leur état.

Au contraire, la plupart des travailleurs ayant des incapacités apprécieraient que leur réalité soit davantage connue autour d'eux. Non pas sur une base individuelle car, comme le souligne madame Ostiguy, *vous ne voulez pas constamment parler de vos problèmes* mais plutôt sur une base collective. Le fait que trois d'entre eux soient actifs au sein de comités ou d'associations de défense de droits de personnes ayant des incapacités est assez significatif à cet égard. Même sans être militant et revendicateur, rien n'empêche que l'on saisisse les occasions qui se présentent. Dans le cadre d'une entrevue diffusée par le journal interne de son service, madame Sklédar n'a pas hésité à parler de sa maladie. À une amie qui lui confiait qu'une telle publicité l'aurait embarrassée, elle a répondu : *“No, I want people to know that there is help out there and that it is available.”*

Il est parfois nécessaire d'informer son supérieur. Réagissant un jour à l'incompréhension de sa patronne face à ses épisodes d'intense fatigue, madame Skledar lui a remis un document sur la sclérose en plaques. Elle avait pourtant déjà abordé le sujet à plusieurs reprises mais, comme elle le reconnaît, lorsqu'on est jeune et en parfaite santé, il est difficile de se rendre compte. Le patron de monsieur Paradis n'avait absolument pas non plus conscience des difficultés quotidiennes de son employé. Il l'a réalisé par hasard, le jour où il a dû lui-même pousser le fauteuil roulant jusqu'au bureau, dans la neige. Auparavant pourtant, monsieur Paradis s'était infligé une bursite en s'adonnant à cet exercice.

Sans doute, une meilleure compréhension des contraintes et des difficultés vécues par les répondants permettrait-elle d'atténuer quelques obstacles et faciliterait sensiblement leurs relations de travail. Cependant, il faut garder à l'esprit que les situations de handicap sont le résultat des conditions de l'environnement et de l'incapacité. Elles peuvent être temporaires et circonstancielles. L'incapacité n'induit donc pas nécessairement de limites et peut n'avoir aucun impact dans l'accomplissement des activités professionnelles. Les généralisations sont à proscrire comme en témoigne le cas de monsieur Parau.

S'il se déplace en fauteuil roulant, monsieur Parau ne se distingue d'aucune autre manière de ses collègues de travail. Son incapacité est stable. Elle lui cause peu de restrictions. De plus, ses compétences uniques sont nécessaires à l'organisation. Rarement dans ses propos réfère-t-il à des questions de mobilité ou de santé. Il ne semble jamais avoir été confronté à des problèmes d'accessibilité ou à d'autres obstacles matériels, l'édifice dans lequel les six dernières années de sa carrière se sont déroulées ne posant aucune difficulté d'accès. Il voyage régulièrement pour son travail et encore là, ne vit pas de problèmes dignes de mention. Il va tout au plus évoquer le climat qui rend quelquefois hasardeux les déplacements en fauteuil roulant. Il signale la proximité des aires de stationnement qui pourrait constituer un avantage. Compte tenu des préparatifs matinaux plus complexes pour une personne dans sa condition, il rappelle la pertinence de l'horaire flexible dont il bénéficie. Lui-même adopte une position très peu revendicatrice, préférant par exemple ne pas demander un espace de stationnement intérieur qui pourrait tout de même quelquefois lui faciliter la vie. Sa condition n'intervient à peu près pas dans sa situation professionnelle, ni en rapport avec la tâche, ni dans ses relations de travail. C'est d'ailleurs pour des raisons strictement familiales qu'il va opter pour le télétravail : hors des centres urbains où son bureau était situé, sa conjointe ne parvenait pas à se trouver du travail. Cet exemple illustre à quel point des facteurs individuels et contextuels sont déterminants dans la situation d'incapacité. Néanmoins, dans notre échantillon, monsieur Parau fait figure d'exception.

En effet, le parcours professionnel de la plupart des travailleurs ayant une incapacité est semé d'embûches qu'ils affrontent en dépit d'un prix à payer qui peut s'avérer lourd de conséquences. Ce n'est certes pas une sinécure. On peut dès lors se questionner sur les motifs qui les poussent à s'acharner pour conserver leur poste.

1.4. Le travail : une valeur montante

Dans nos sociétés postindustrielles, personne ne songerait à questionner l'importance et la signification du travail pour tout adulte en mesure de l'assumer. Les études mentionnent le désir de reprendre le travail exprimé par la majorité des travailleurs ayant des incapacités et qui ont dû

s'absenter du travail. Mais que sait-on de leurs motivations? Pour les répondants de notre échantillon, le travail est une habitude de vie que l'incapacité rend encore plus essentielle. En un sens, demeurer actif professionnellement permet de repousser la situation de handicap et de maintenir intacte une image de soi.

Lorsque le travail a toujours occupé une large place de la vie active, il est important de conserver son statut d'employé. Mettre fin à ses activités professionnelles signifie pour eux renoncer à une part de soi-même. Mais plus encore, le travail permet de s'identifier aux autres.

It's hard to admit that you are disabled ... and neither do you want to feel disabled and not able to do the things you used to. You want to continue to do everything you always used to do. It's difficult.
(Madame Sklédar)

To me to retire is very final, because I've been there as I say, for 28 years and I think I've worked every day of my life... (Madame Diamant)

La vie professionnelle est d'autant plus nécessaire que l'incapacité impose des restrictions dans d'autres secteurs d'activités tels que les loisirs ou la vie sociale et ce, autant à 48 ans comme Madame Ostiguy qu'à 23 ans, au moment où Monsieur Paradis se mettait en quête d'un emploi. Il est perçu comme un facteur de stimulation.

I would go crazy If I had to stay home doing nothing...
(Madame Ostiguy)

If I had to sit, not work, not work and sit and watch TV all day, I think I'd go nuts... I don't think I know how not to go to work..., I need to work, I need it for my psyche, I have to be working. (Madame Sklédar)

And that was disturbing to me, the idea of doing nothing all the time other than watching TV and reading books. The idea that I can't get up and go out for a walk... do things on my own... I was very suicidal...(Now) I've got noodles and noodles of ideas coming out of my head all the time about things to do, right? But all that is through stimulation, stimulation in the work place. (Monsieur Paradis)

Cette confrontation avec l'inactivité peut se faire de manière abrupte. l'apparition de la maladie, les symptômes et les limites qu'elle impose peuvent prendre les personnes au dépourvu. Ainsi, c'est à la suite d'un accident de la route que les syndromes post-polio de monsieur Pol se sont manifestés avec plus d'acuité. En l'espace d'un an, ses capacités ont considérablement diminué. C'est pourquoi, l'on sent bien le désarroi qui l'habitait lorsque confronté à la perte éventuelle de son travail.

Non seulement craint-on l'inactivité, mais encore le travail en tant que tel procure-t-il une grande satisfaction. Les interviewés, en poste depuis longtemps, sont généralement fiers d'accomplir leurs tâches avec efficacité et succès. Ils font un travail avec lequel ils se sentent à l'aise, qui correspond à leurs aptitudes, à leurs habiletés et grâce auquel ils ressentent un sentiment d'accomplissement et d'utilité :

I really enjoyed my (previous) job... Give me a form to fill out and I was quite happy with that. (Monsieur Paul)

I like working... I like the production thing... I liked teaching... (Madame Ostiguy)

I have the satisfaction of knowing that I provide a very good service to the public I deal with, and a very good service to the country.. If you do it and you do it very well, which I do, it feels good. (Monsieur Paradis)

Aussi surprenant que cela puisse paraître et en dépit des contraintes mentionnées, le fait de travailler semble contribuer au mieux être physique. L'activité professionnelle apaise les malaises et les préoccupations reliées à la maladie, les place à l'arrière-plan.

Et aussi, s'il y a beaucoup de douleur quand vous êtes occupés, la douleur est à l'arrière-plan; et mon docteur l'a immédiatement remarqué... Si je suis bien occupée, je ne ressens pas la douleur. (Traduction libre, madame Ostiguy)

(And) I feel good about my job and I feel great about myself. (Madame Sklédar)

Bien sûr, la dimension financière n'est pas complètement étrangère à la volonté de rester en poste. L'incapacité entraîne des déboursés qui ne sont pas entièrement couverts par les divers programmes de protection. Après avoir énuméré les frais que lui causera son triporteur, le prix des chaussures spéciales qu'elle doit porter et d'autres dépenses reliées à son problème de santé, madame Ostiguy mentionne que son travail lui permet certes d'équilibrer sa vie mais en lui donnant les moyens d'en jouir. Monsieur Pol quant à lui espère bien poursuivre quelques années du moins jusqu'à ce qu'il ait droit à sa pleine pension. Madame Diamant était sous l'impression qu'elle subirait une perte financière en prenant sa retraite immédiatement après son opération. La dimension financière toutefois demeure marginale dans leur discours, elle est brièvement abordée, tout au plus. Tous les répondants ayant une maladie évolutive pouvaient se prévaloir de l'assurance-invalidité qui leur assure tout de même un certain revenu.

À plusieurs égards, le fait de travailler facilite l'intégration sociale et l'indépendance économique qui sont des situations de handicap potentielles identifiées par la CIDIH. Cependant, le

rapport au travail, s'il est fortement tributaire de l'incapacité dépend aussi de facteurs individuels comme la personnalité et l'âge.

1.5 Travail, incapacité et caractéristiques individuelles

En effet, les répondants vont se positionner différemment face à leur cheminement professionnel en fonction du caractère stable, chronique ou évolutif de la déficience, mais également en fonction de leur personnalité, de leur âge, de leur ancienneté dans l'organisation.

Une maladie évolutive qui entre dans une phase dégénérative ne permet pas d'espérer une longue espérance de vie professionnelle ni d'ambitionner prestige et responsabilités. Tout au plus alors envisage-t-on de travailler quelques années de plus si les conditions sont favorables. Cette position est clairement exprimée par les répondants. Ils envisagent simplement de poursuivre leurs activités professionnelles le plus longtemps possible. Par contre, ils ont tous travaillé pendant de nombreuses années et se montrent satisfaits de leurs accomplissements professionnels. Peu importe leur incapacité, ils ont tendance à considérer que l'essentiel de leur carrière est derrière eux.

Une déficience chronique, dont les effets sont plus lents à se manifester, n'élimine pas chez la personne le désir d'évoluer au sein de l'organisation, si tel était le cas avant l'apparition de la maladie. La personnalité et l'âge jouent évidemment ici un rôle prédominant. Ainsi, madame Ostiguy qui vit avec des problèmes de santé depuis une dizaine d'années n'a jamais mis de côté ses aspirations de carrière.

Si l'on se fie aux exemples de messieurs Parau et Paradis, on constate qu'une déficience stable n'aura pas de répercussions directes sur la carrière. Dans ce contexte, la situation dépend alors de plusieurs facteurs extrinsèques à l'incapacité : l'âge, la personnalité, les compétences, les habitudes de vie. Ainsi, l'un se satisfait amplement de ses responsabilités actuelles et envisage simplement de se maintenir dans son poste. L'autre par contre a des aspirations professionnelles conformes à ses compétences et le changement auquel il aspire en premier lieu va dans le sens de sa vie personnelle.

Conclusion sur le rapport au travail

Les répondants nous ont permis d'approfondir leur réalité de travailleurs ayant des incapacités. Celle-ci aura des conséquences sur leur télétravail. Leur témoignage met en évidence la pertinence d'adopter des mécanismes destinés à aplanir un certain nombre de difficultés résultant du mode traditionnel de travail. En résumé, ces limites sont essentiellement tributaires des conditions propres à l'environnement : la distance, l'accessibilité, la qualité de l'air, l'espace, l'absence

d'intimité. Un environnement approprié devrait donc représenter une solution adéquate et tel est, en substance, la solution que leur offre le télétravail.

Ils nous apprennent également qu'ils sont généralement bien intégrés dans leur milieu de travail, que leur condition interfère à peine dans leurs rapports avec leurs collègues, avec leurs superviseurs. S'ils sont indéniablement moins performants qu'auparavant ou que leurs pairs, leur histoire professionnelle, leur expérience, leur sert en quelque sorte de garantie contre les préjugés et les stéréotypes. Par contre, leur entourage ignore, la plupart du temps, les contraintes qu'ils subissent. Il s'agit indéniablement d'une lacune.

D'autre part, leurs motivations sont très fortes. Déjà, pour être en mesure de fonctionner normalement, ils vont jusqu'à compromettre leur fragile équilibre physique, jusqu'à sacrifier leur vie privée au détriment de leur équilibre psychologique. Sans compter le stress subi quotidiennement qui constitue un facteur d'aggravation de leurs symptômes. C'est que le travail est un élément constitutif de leur identité, alors que l'incapacité, surtout évolutive, oblige à une constante redéfinition. Bien sûr, un élément important de satisfaction au travail est lié au fait que les gens font des tâches qu'ils aiment et qui correspondent à leurs aptitudes.

Des différences émergent cependant selon le caractère stable ou évolutif de la déficience, lesquelles pourront avoir des répercussions sur la situation de télétravail. En premier lieu, contrairement aux personnes ayant une déficience évolutive de notre échantillon, les personnes ayant une déficience stable ne vivent pas nécessairement de contraintes en milieu de travail. Celles-ci, lorsqu'elles existent, n'en sont pas moins très réelles mais sont le fait du contexte. En second lieu, la manière d'envisager l'avenir professionnel est relié aux perspectives que la condition d'incapacité peut permettre d'espérer. Une troisième distinction s'impose : le facteur temps qui, de différentes manières, mais dans la plupart des cas, a été un élément déclencheur du télétravail. Ils avaient bien souvent atteint leurs limites.

En effet, au moment d'entreprendre le télétravail, les personnes ayant une maladie évolutive avaient caressé l'idée d'abandonner leur poste. Elles s'étaient renseignées sur les programmes d'invalidité, avaient obtenu l'accord de leur médecin.

Le télétravail leur est alors apparu comme un ultime recours. Il s'agit là d'un élément déterminant de l'expérience vécue par les répondants. En effet, de cette nécessité et dans une certaine mesure de l'irrévocabilité du processus découlent une série de particularités qui vont marquer la perception des acteurs et le contexte de télétravail.

2. Leur expérience de télétravail

Il y a donc à l'oeuvre un certain nombre d'éléments qui distinguent le travailleur ayant une incapacité de ses collègues. En comparant leurs expériences de télétravail, d'autres distinctions vont émerger, la plupart reliées à la situation d'incapacité. En effet, nous allons entre autres constater que le fait d'être le seul individu à se pourvoir d'une formule de travail à distance comporte des inconvénients et suscite des réactions. La distance notamment met en péril les acquis si valorisés. En dépit de cela, les avantages sont suffisants pour justifier une telle pratique.

Contrairement à la plupart des expériences recensées, la situation des personnes interviewées ne relève pas d'un programme de télétravail en bonne et due forme, mais résulte plutôt d'une initiative individuelle. Ce fait aura des incidences sur l'ensemble de la situation.

2.1 Un contexte particulier

2.1.1. Des pionniers malgré eux

Les travailleurs de notre échantillon vont se trouver dans l'obligation de devenir en quelque sorte des pionniers du télétravail, pour deux raisons : leur condition physique impose des restrictions qu'il n'est plus possible de surmonter sans risque majeur et le travail demeure, et même devient de plus en plus une valeur importante. Dans les milieux de travail où ils seront les seuls à tenter l'aventure, les réactions sont mitigées, autant de la part des collègues que des patrons. Un tel accueil aura pour effet d'ébranler quelque peu les fondations qui semblaient pourtant si solides et de faire germer la crainte de perdre une partie de ses acquis soit la réputation, la confiance.

Ce statut de pionnier, que plusieurs d'entre eux n'auraient sans doute pas revendiqué autrement, va les entraîner sur des sentiers encore peu fréquentés. Malgré l'abondance des publications qui décrivent le phénomène, le télétravail n'est en effet pas si répandu que certains ne l'avaient prédit. Faute d'information, il génère des craintes et des préjugés qui vont affecter le télétravailleur, parce qu'il est seul à travailler à distance mais plus encore parce qu'il a une incapacité.

2.1.2 Les réactions de l'entourage professionnel

Dans le contexte de cette recherche, le télétravail a généré des réactions diverses : envie ou mépris de la part des collègues et résistance de la part du gestionnaire. Peu importe d'ailleurs que les perceptions à l'égard du télétravail soient favorables ou défavorables, il n'en reste pas moins que le télétravailleur sera marginalisé, cantonné dans une position plus ou moins enviable.

2.1.2. Les collègues : une réaction mitigée

Dans les milieux où la plupart des employés aimeraient pouvoir bénéficier d'une formule de télétravail qui sera octroyée uniquement en raison de l'incapacité, la possibilité de travailler à distance sera perçue comme un privilège autant par le personnel que par le télétravailleur. Un tel sort fait peser sur ce dernier une grande responsabilité et lui vaut également quelque attention. Il aura le fardeau de la preuve c'est-à-dire qu'il lui reviendra de démontrer que l'expérience est concluante.

Par contre, il arrive que le télétravail soit plutôt mal perçu pour des raisons d'image, de style ou de personnalité. Dans les milieux habités par des préjugés négatifs, il ne semble pas que le travail à la maison soit considéré comme une activité très sérieuse et les commentaires fréquemment adressés au télétravailleur démontrent un certain scepticisme quant à ses intentions réelles d'accomplir ses tâches. En fait, il n'est pas rare de soupçonner l'employé, une fois à domicile, de se la couler douce.

They did not want to work at home themselves, but they were jealous that we were working at home... because they figured we were not doing anything... (Madame Diamant)

Mais il n'y a pas que des collègues dont ils ont à subir l'attitude. Parmi les patrons, la plupart se sont montrés réticents. Et, dans les circonstances où il appartient au gestionnaire local d'autoriser ou non le télétravail, leurs craintes seront lourdes de conséquences.

2.1.2. Les cadres : une résistance prononcée

Les études s'accordent généralement pour dénoncer la méfiance des cadres intermédiaires à l'égard du télétravail et la plupart des télétravailleurs de notre échantillon y ont été confrontés. Le fait d'avoir une incapacité ne semble donc pas constituer un motif suffisant pour autoriser spontanément le télétravail. Plusieurs raisons font que les gestionnaires se méfient de cette formule.

Généralement, les cadres de niveau intermédiaire n'ayant plus de subalternes visibles sous la main ont tendance à craindre une perte de contrôle et de prestige. D'autres arguments peuvent cependant intervenir lorsqu'il s'agit de permettre le télétravail à employé ayant une incapacité. Il peut y avoir à l'oeuvre des réserves fort compréhensibles. En effet, sur le terrain, l'adoption du travail à distance peut exiger des efforts de réaménagement des tâches, des modes de gestion et de communication, efforts qui doivent être absorbés par la gestion locale des services et dont les bénéfices ne sont pas toujours clairement identifiables *a priori*, pour l'organisation, surtout lorsqu'un seul employé est en cause. Il convient aussi d'évoquer la perspective parfaitement concevable que l'exemple ne fasse boule de neige et, qu'à plus ou moins long terme, affluent les demandes de la part de tout le personnel. Cette éventualité n'est pas qu'hypothétique si l'on se fie

aux dires de messieurs Parau et Paradis rapportés précédemment. Quoiqu'il en soit, tout au long du processus d'implantation, les futurs télétravailleurs auront à franchir diverses épreuves auxquelles l'installation en télétravail ne met pas nécessairement un terme.

Les appréhensions des gestionnaires se sont traduites, en premier lieu, par des délais substantiels entre le moment où l'employé exprimait son besoin de télétravailler et la concrétisation de son souhait. Ainsi, trois télétravailleurs ont vécu plusieurs mois d'attente et de discussion avant d'obtenir l'aval de leur gestionnaire. Il a même quelquefois fallu des circonstances exceptionnelles comme un changement organisationnel ou une absence prolongée consécutive à une intervention médicale pour faire évoluer le dossier. Il suffit d'évoquer un tant soit peu les contraintes générées par l'incapacité pour comprendre à quel point peut être cruciale la période de temps qui s'écoule entre le moment où le besoin d'une formule allégée de travail se fait sentir et sa matérialisation. Rappelons-le : monsieur Pol était passablement dépressif avant d'entreprendre le travail à domicile. Il est donc possible que de tels délais s'avèrent néfastes au travailleur ayant une incapacité. Pour eux, le temps compte.

De plus, l'entente étant négociée localement, avec le gestionnaire immédiat, elle n'est jamais complètement acquise et les risques qu'elle encourt sont divers. Ainsi, elle pourrait à tout moment être compromise, par exemple, par la nomination d'un gestionnaire plus réfractaire au travail à distance. Telle a été l'expérience de monsieur Parau qui, du jour au lendemain, aurait pu voir son télétravail révoqué, en dépit d'un accord préalable lui octroyant une période d'essai de deux ans. Il est aussi probable que le service qui héberge monsieur Paradis soit relocalisé dans une autre localité. Il lui faudra donc alors, à plus ou moins court terme, envisager d'autres solutions. Monsieur Pol est également dans une position précaire. Pour les fins du télétravail, ses services ont été prêtés à une autre organisation pendant une période d'un an, le tout étant sujet à réévaluation par la suite.

Le fait d'avoir télétravaillé pendant un certain nombre d'années n'offre pas plus de garantie advenant des mutations ou des promotions. Ainsi, depuis son transfert dans une nouvelle unité, un changement correspondant à son cheminement de carrière, Madame Ostiguy expérimente une forme de résistance implicite de la part de sa supérieure, source d'une grande insécurité. Elle réalise que sa nouvelle superviseuse est plutôt méfiante envers le télétravail et ce, en dépit du fait qu'elle avait explicitement donné son accord lors de discussions préalables à la mutation. Les manifestations de cette méfiance affectent madame Ostiguy autant sur les plans professionnel que personnel : on exige sa présence au bureau plus souvent que nécessaire, les réunions ont lieu la plupart du temps les jours de travail à domicile, des renseignements qui pourraient tout simplement être communiqués par téléphone ne le sont pas. Elle fait preuve de souplesse et d'une grande prudence

en attendant, espère-t-elle, d'avoir fait ses preuves. Elle va par exemple sacrifier les repas à l'extérieur durant ses journées à domicile pour ne pas prêter flanc à la critique. En raison de sa condition, madame Ostiguy ne pourrait pas envisager revenir au bureau sur une base régulière. Elle vit donc beaucoup de stress par rapport à cette situation, un stress qui se répercute sur son état de santé, un diagnostic confirmé par son médecin.

2.1.3. Télétravail et incapacité, une association qui dérange

Comme on peut le constater le télétravail rend le télétravailleur ayant une incapacité quelque peu vulnérable. Mais le travail à distance n'est pas seul en cause. Le fait de télétravailler et en plus d'avoir une incapacité crée une situation susceptible de causer des préjudices.

Il semble que, si des commentaires circulent dans l'organisation à propos du télétravail, ils sont beaucoup plus virulents lorsque le télétravailleur a une incapacité. Cette association crée un malaise, instaure un plus fort sentiment de différence, de marginalité que ne le ferait uniquement le fait de télétravailler. Il s'ensuit une crainte d'être méjugé qui était antérieurement absente des préoccupations des répondants.

Ils sont en effet plusieurs à croire qu'en raison de leur incapacité, leur entourage perçoit leur situation de télétravail comme un prétexte permettant simplement d'échapper à leurs tâches et à leurs responsabilités.

Like people, people are nervous and people are nervous about telework. I'm not so sure about people with disabilities.. I think they are nervous about telework.. about everybody. And I wonder if they worry more about it with people with disabilities because they feel that they're the first.. that you can't take a job anyway so that if they're working at home, what do they do, watch T.V.? Do their clean-up?
(Madame Ostiguy)

Dans un environnement où le télétravail est pratique courante, ce genre de malaise n'aurait sans doute pas cours avec la même intensité ou la même persistance. La preuve en est qu'à partir du moment où les collègues vivent la même expérience, les doutes s'estompent et tout semble revenir à la normale :

People do get the perception that you're kind of getting a free lunch, and that is disturbing. It is....When I was doing it and I was feeling it was because I was disabled, it bothered me a lot. Now, because a lot of people at our office do it, I think, well, I'm doing the same thing as a lot of other people are doing. To have it strictly because you're disabled, there is a sort of a feeling of... Well, you don't want to feel that you are doing less than somebody else. (Madame Skledar)

En fait, la perspective de faire cavalier seul pour expérimenter le travail à domicile peut paraître si redoutable qu'elle peut aller jusqu'à empêcher toute tentative en ce sens :

*Q. Would you have been able to do this alone, all by yourself? ...
R. No, Terri and I worked together on it...and we also had friends of mine who worked in North York, who gave us a hand. (Madame Diamant)*

En dépit de l'assurance manifestée quant à leur valeur professionnelle, les répondants attribuent donc un effet pervers au télétravail. Ils perçoivent des préjugés de la part de leurs pairs et la distance accentue ce phénomène. En effet, si l'éloignement est un risque pour le télétravailleur, il représente un risque encore plus grand pour le télétravailleur ayant une incapacité. Quoiqu'on en dise, l'évaluation d'un employé demeure, dans les esprits, étroitement assujettie à la présence et à la visibilité de l'individu sur les lieux de travail. Dans le processus, compte non seulement l'appréciation du patron qui dispose d'outils lui permettant de jauger l'apport de son subalterne mais aussi l'opinion des pairs. Or, à distance, il n'y a plus de traces immédiatement perceptibles des efforts et des réalisations pouvant témoigner, aux yeux des collègues, de la contribution du télétravailleur. C'est bien de l'invisibilité qu'il s'agit ici. Dans les bureaux hôtes de telles inquiétudes n'auront pas cours. C'est d'ailleurs en partie dans l'intention de se prémunir contre les effets d'une telle invisibilité que certains télétravailleurs ont privilégié l'option du bureau hôte : entourés de témoins pouvant rendre compte, à tout le moins, de leur assiduité, ils se sont prémunis contre les rumeurs malveillantes. Il semble donc que, dans les circonstances prévalantes, le télétravail aurait potentiellement pour effet de soumettre les travailleurs ayant des incapacités à des comportements empreints de préjugés ou de stéréotypes de nature identique à ceux auxquels réfèrent les études que nous avons recensées.

Faut-il le répéter, la nécessité de télétravailler, c'est-à-dire la volonté de conserver son emploi alors que sa condition se détériore, ou que les circonstances sont moins favorables, oblige en quelque sorte le travailleur ayant une incapacité à transcender ces difficultés. Ce n'est pas facile pour autant. En guise de réconfort, les télétravailleurs nourrissent la conviction de participer à une forme d'organisation du travail qui, prochainement, attirera de plus en plus de partisans. Ce jour-là, ils seront ni plus ni moins que semblables aux autres.

...working at home and personally all I can see is it is the way of the future. And like, nobody had computers ten years ago. I think that all of the people will be working at home in ten years and producing more and I really believe that they will be producing more. (Madame Ostiguy)

Poussés par la nécessité, les travailleurs ayant des incapacités ont donc affronté des circonstances défavorables pour parvenir à leurs fins. Ils risquent ainsi une partie de leurs acquis, mais il est facile de comprendre que, pour eux, le jeu en vaut la chandelle. Il serait par contre

légitime de se demander à cette étape-ci, les raisons incitant les gestionnaires à permettre le télétravail, malgré des réticences largement démontrées.

2.1.4 Les facteurs favorables

En dépit d'un terrain à première vue fort peu propice, trois facteurs ont favorisé les aspirants télétravailleurs : le crédit dont dispose l'employé auprès de son gestionnaire, sa position stratégique au sein de l'organisation et finalement, la faveur dont le phénomène du télétravail semble bénéficier dans les hautes sphères politiques et administratives. La réticence des gestionnaires ne sera cependant pas sans effets sur plusieurs aspects de la situation de télétravail et par ricochet sur le bien être du télétravailleur.

Dans l'esprit de tous les répondants, la confiance dont ils se sont montrés digne au fil du temps constitue un atout majeur. Soit, elle est implicitement acquise, soit il faut la revendiquer le cas échéant, mais dans les deux cas, elle demeure un puissant argument :

*That's the major thing, right, if your boss can trust you, right?
Or say for example even if you have a boss that doesn't want to trust
you, right? if they know that you're a hard worker, it makes it more
acceptable to them. (Monsieur Parau)*

La position stratégique des individus au sein de l'organisation joue certainement un rôle non négligeable. Quelques-uns d'entre eux occupent, depuis plusieurs années, des fonctions nécessitant des connaissances spécialisées et, pour l'organisation, il serait probablement assez coûteux, ne serait-ce qu'en terme d'apprentissage, de les remplacer. C'est notamment le cas de monsieur Paradis, mesdames Sklédar et Diamant. Leur travail suppose la maîtrise de bon nombre de règles et de procédures légales et financières de même qu'une bonne dose de jugement raffinée par des années de pratique. À un autre échelon, madame Ostiguy et monsieur Parau possèdent une expertise unique dans un domaine de pointe. Monsieur Pol par contre ne pouvait prétendre à une telle spécialisation et c'est, sans doute, ce qui lui a coûté son poste.

De plus, tel que rapporté par les répondants, les hautes instances administratives et les autorités politiques de l'organisation perçoivent généralement le télétravail d'un oeil favorable, ce qui crée, en quelque sorte, une espèce d'obligation pour les cadres des échelons inférieurs :

*They have sort of been told that, if anybody suggests an alternate
work arrangement, that they are supposed to be supportive of it.
(Madame Ostiguy)*

Par contre, cette position ne se traduit pas nécessairement par des mesures ou des directives concrètes, si ce n'est, dans le cas qui nous occupe, de principes de base inscrits dans une politique dont aucun point ne touche le contexte propre aux personnes ayant des incapacités. En réalité, les

décisions relatives à l'ensemble du processus appartiennent au supérieur immédiat, ce qui lui laisse une bonne marge de manoeuvre sur plusieurs aspects déterminants du processus.

2.2. Les particularités de leur expérience de télétravail

Sur plusieurs aspects, l'expérience de télétravail de nos répondants se distingue des situations de télétravail rapportées dans notre recension des écrits et c'est l'origine et la nature de ces différences que la présente section entend retracer. Encore une fois, ces particularités sont en partie tributaires de l'absence de programmes précisant les paramètres de fonctionnement du travail à distance comme il en existe la plupart du temps. Elles sont aussi attribuables aux contraintes que pose l'incapacité et dont il faut tenir compte.

Fruits de négociations et de compromis entre les exigences de l'administration et les besoins de la personne, les formules de télétravail générées de la sorte sont très diversifiées. Étant donné le caractère improvisé de plusieurs installations et de l'organisation du travail en vigueur dans les différents environnements, ces choix ne sont pas sans conséquences sur la vie professionnelle. Pour pallier ces lacunes, les acquis sont fortement mis à contribution. Or la distance et le temps peuvent affaiblir ces ressources. Les télétravailleurs qui, en raison de circonstances organisationnelles, n'ont pu y recourir, ont éprouvé passablement de difficultés. Leurs frustrations sont sans doute accentuées parce que, forcés de s'adonner au télétravail, ils ne correspondent pas nécessairement au profil typique du travailleur à distance et qu'il n'y a aucun mécanisme de compensation d'institué.

En dépit des inconvénients, le télétravail demeure pour la majorité d'entre eux une solution tout à fait acceptable que ce soit pour le maintien en emploi, pour l'amélioration du bien être physique ou pour des raisons personnelles. Parmi ces trois ordres d'enjeux, deux sont propres aux personnes ayant des incapacité.

Dans un premier temps, nous verrons les facteurs à partir desquels sont définies les modalités de télétravail et les conséquences sur l'organisation du travail.

2.2.2. Ajustements et compromis

On observe ici cinq situations où la mise en oeuvre du télétravail est négociée de façon *ad hoc* par les sujets et non pas préalablement définie ou négociée par une tierce partie, dans le cadre d'un programme de télétravail, tel que cela se produit habituellement dans les études recensées. Cette approche cas par cas a donné lieu à des formules variées de télétravail (Tableau 1) ce qui illustre jusqu'à quel point il faut tenir compte d'une diversité de facteurs dont, bien sûr, en mode prioritaire, l'incapacité.

Les modalités de télétravail sont déterminées par deux facteurs : le lieu de télétravail et sa fréquence. Selon les différentes combinaisons possibles de ces deux éléments soit le télétravail à domicile ou en bureau satellite, à temps plein ou à temps partiel, les efforts de réajustement requis par le fonctionnement à distance seront différents.

Tableau 1 : Caractéristiques des situations de télétravail

	Durée	modalités	équipement	motivation	source	contacts ⁹
Ostiguy	3 ans	3j/sem/ flexible domicile pièce fermée	ordinateur tél. traitement texte	productivité et maintien en emploi	initiative personnelle	1- 1j/2 2- peu 3- NSP
Diamant	1 an	1j/2 domicile pièce fermée	ordinateur imprimante tél.	productivité et maintien en emploi	initiative personnelle	1- 1j/2 régulier 2- coll.: social et prof. 3- fréquent
Pol	9 mois	temps plein domicile pièce fermée	ordinateur modem fax imprimante 2 lignes tél.	maintien en emploi	initiative personnelle	1- occ. pour réunions 2- anciens collègues 3- NSP
Parau	1an	temps plein Bureau hôte bureau fermé	ordinateur modem tel. et accès imprimante et fax.	raison familiale	initiative personnelle	1- 1/6 sem. 2- 2 à 3 appels/ jours 3- fréquent
Skledar	4 ans	4j/5- 10 domicile pièce fermée	ordinateur modem Tel. et boîte vocale imprimante	productivité maintien en emploi	programme	1- 1 /sem/2 sem. 2- 1/jour 3- fréquent
Paradis	1 an +	temps plein bureau hôte cubicule	tel. ordinateur modem accès imprimante et fax	qualité de vie	initiative personnelle	1- sur demande 2- 20/jour 3- fréquent

Le lieu de télétravail dépend essentiellement de l'incapacité. En effet, si le problème est relié au fait d'évoluer dans un lieu public alors le choix du domicile s'impose. Les malaises ressentis par mesdames Skledar, Diamant et Ostiguy dans les espaces immenses et surpeuplés justifiaient un tel

⁹ contacts : 1 : présence au bureau; 3 : contact tél. avec le superviseur et collègues; 3 : tél. avec les clients.

choix. Par contre, un lieu de travail moins éloigné de la résidence et plus facilement accessible pouvait résoudre les difficultés, même circonstancielles, de messieurs Paradis et Parau, d'où la décision de travailler en bureau hôte. Il s'agit ici d'une solution originale encore jamais mentionnée dans les programmes de télétravail que nous avons recensés. Notons que le télétravail à domicile aurait parfaitement pu être une option envisageable par ces deux travailleurs mais des raisons stratégiques les ont incités à privilégier une autre avenue. Celle-ci, en fin de compte, se révèle satisfaisante à plusieurs points de vue. En effet, elle leur a évité le sentiment d'isolement et leur procure un relatif sentiment de sécurité par rapport à la méfiance suscitée par le travail à distance qui aurait potentiellement pu nuire à leur cheminement professionnel.

La question du télétravail à temps plein ou à temps partiel qui se pose par la suite dépend successivement du degré de sévérité de l'incapacité, des exigences du poste ou de celle des administrateurs. Les difficultés temporaires de monsieur Pol et l'état de santé madame Skledar exigeaient une formule de télétravail à temps plein. Par contre, Madame Ostiguy ne peut travailler continuellement à la maison puisque son travail comporte des réunions, des présentations. Madame Diamant quant à elle pourrait très bien passer la majorité du temps à travailler à domicile. Pendant une période de convalescence consécutive à une intervention chirurgicale, elle a d'ailleurs eu l'occasion d'expérimenter le télétravail à temps plein, à sa grande satisfaction. Il lui a fallu pourtant se soumettre aux volontés de sa superviseure et fréquenter le bureau, un jour sur deux. La question de la fréquence du télétravail ne se pose pas, du moins ne s'est pas posée, lorsque le télétravailleur loge en bureau hôte. L'éloignement des deux sites de travail rendait cette éventualité impossible mais, encore une fois, il aurait certainement pu en être autrement. Les télétravailleurs se rendent alors au bureau central sur demande ou selon un horaire préalablement défini. En raison de l'éloignement du site, Monsieur Parau doit y séjourner quelques jours par deux mois.

2.2.3 L'organisation du travail à distance

Comme les modes de fonctionnement de l'organisation ne sont généralement ni définis ni adaptés en fonction du travail à distance, la fréquence du télétravail aura des répercussions sur ceux-ci. Les formules à temps plein nécessitent plusieurs ajustements, une réorganisation plus lourde à supporter pour l'entreprise que le télétravail à temps partiel. En effet, des efforts de réaménagement des tâches, des modes de gestion et de communication sont alors nécessaires et la collaboration des collègues est fréquemment sollicitée. Monsieur Parau avoue téléphoner 20 fois par jour à ses collègues pour obtenir les renseignements dont il ne peut disposer sur le réseau informatique. Il faut aussi s'habituer à ne pas avoir tous ses outils à portée de la main. En outre, certaines tâches ne peuvent simplement pas être accomplies à distance. Lorsqu'elle télétravaillait à

temps plein, madame Diamant devait compter sur ses collègues pour compléter ses dossiers, faute de liens suffisants. À cette époque, un collègue lui livrait à domicile les dossiers à traiter. Le télétravail à temps plein a ainsi même des répercussions sur la nature du travail des travailleurs demeurés au bureau. Les "clients" de monsieur Parau, comme ils les nomme lui-même, ont dû apprendre à formuler leurs requêtes par écrit au lieu de les lui adresser de manière informelle et spontanée comme ils en avaient auparavant l'habitude.

2.2.4 L'importance des acquis

Dans ces conditions, on constate que les acquis socioprofessionnels sont d'une grande importance pour composer avec ces inconvénients. Ce sont l'expérience et les connaissances du télétravailleur qui garantissent une bonne exécution de la tâche en dépit des lacunes sur le plan de l'organisation. Ce sont le support et la collaboration du milieu de travail qui rendent le télétravail acceptable. C'est dans la mesure où l'on peut compter sur l'initiative d'un collègue pour transmettre un renseignement important, signaler une nouvelle procédure de travail, consulter un dossier que l'on ne se sentira pas trop pénalisé par l'éloignement. C'est grâce aux réseaux de contacts établis antérieurement qu'il est possible d'exercer une certaine influence, de manifester sa présence. C'est aussi dans les manifestations de solidarité de la part de l'entourage que l'on puise du réconfort. Les collègues qui téléphonent quotidiennement pour prendre des nouvelles ou que l'on peut consulter au besoin sont de précieux atouts pour contrer le sentiment d'isolement.

Les acquis sont d'autant plus importants qu'en raison souvent de la nécessité dans laquelle ils se trouvent, les travailleurs ayant des incapacités ne possèdent pas nécessairement les caractéristiques correspondant au télétravailleur idéal.

En effet, tel que notre recension l'indique, les programmes de télétravail misent généralement sur une rigoureuse sélection des télétravailleurs en fonction de critères très précis, ayant fait leurs preuves, la plupart touchant, en amont, le profil psychologique de l'employé et le type de tâche pouvant être effectué à distance. En raison de la nécessité dans laquelle les répondants se trouvent, ils ne peuvent pas toujours correspondre au signalement idéal. Un point en particulier se révèle plus particulièrement sensible : les tendances sociales. Il y a encore là matière à compromis entre les préférences personnelles et les impératifs du travail à distance. Le télétravailleur qui ne peut plus compter sur ses acquis pour atténuer les aspects du travail à distance qui heurtent sa personnalité sera le plus démuné.

Parmi les 6 télétravailleurs de cet échantillon, seulement un avoue préférer la solitude à la convivialité des espaces à bureaux. Quant aux autres, deux ont tout de même la possibilité de satisfaire leurs besoins de convivialité en côtoyant quotidiennement des collègues d'une autre unité

de travail tandis qu'une troisième a développé un rapport particulier avec l'autre télétravailleuse de son service, rapport qui compense la perte des contacts avec les collègues, lesquels néanmoins téléphonent fréquemment. Tous maintiennent également, certains avec leurs patrons, d'autres avec leurs pairs, des échanges fréquents et réguliers. Il faut également mentionner que, dans le cours normal de l'exercice de leurs fonctions, la plupart ont de fréquents contacts téléphoniques avec la clientèle externe, contacts appréciés en tant que source de socialisation.

Ce n'est ni le cas de monsieur Pol, ni celui de madame Ostiguy, deux êtres plutôt doués d'une nature extravertie et qui ressentent fortement l'isolement auquel les contraint le travail à distance. Deux phénomènes concourent à accentuer ce sentiment d'isolement : le statut professionnel pour l'un et le télétravail à temps plein pour l'autre. Les deux télétravailleurs partagent toutefois une caractéristique commune qui accentue ce sentiment : ils évoluent tous deux dans un nouvel environnement de travail.

Il ne serait pas exagérer de dire que, par rapport au modèle proposé, madame Ostiguy est une télétravailleuse atypique. Elle est une personne ambitieuse qui apprécie le prestige. Elle est fière de ses réalisations mais aussi de son statut. Elle accorde beaucoup d'importance aux rapports professionnels qui lui procurent une grande satisfaction. Le télétravail n'aurait certainement jamais fait partie de ses projets de carrière sans les limites posées par sa maladie.

You like to be with people and this is my problem. This is a compromise for me to work at home and its working out great, I mean you have to listen to your doctor. (Madame Ostiguy)

Parmi les sacrifices auxquels elle doit consentir pour télétravailler, c'est certainement l'isolement qui lui cause les plus grandes difficultés.

At the beginning I was very unhappy because people weren't phoning me. I was just lonely and, but it was also because I sort of had to. It was, like voluntary, but I really adjusted to it now. But it took me awhile to notice why I was unhappy and now that I know what makes me unhappy, I can do better if they aren't phoning me. I can phone them if I need to know something. I phone people. My number at home, it's advertised on my E-mail but, if you can't get a hold of me, try my home number. (Madame Ostiguy)

Bien qu'elle dise avoir accepté la situation, de nombreux commentaires témoignent d'un malaise qui se répercute sur les plans professionnels et personnels. Ainsi, elle doit constamment rappeler à ses collègues qu'ils peuvent lui téléphoner à la maison car ils ont tendance à éviter de la déranger, préférant attendre qu'elle soit présente au bureau pour lui adresser leurs requêtes. Il ne s'agit pas uniquement d'un besoin strictement professionnel mais d'un désir plus large d'établir des relations de travail plus humaines. Ainsi, elle constate qu'elle ignore les détails de la vie de ses

collègues et cela lui manque. En outre, signale-t-elle, lorsque la journée se déroule mal, au bureau, on peut toujours puiser du réconfort auprès d'autrui alors qu'à la maison, il n'y a rien de tel.

Une part de ce phénomène d'isolement est attribuable à la position qu'occupe la télétravailleuse dans l'organisation et à certaines caractéristiques personnelles. Madame Ostiguy est cadre d'assez haut niveau. À son échelon, les collègues sont de toutes façons fort peu nombreux et il peut sembler tout à fait inopportun pour un subordonné de déranger une gestionnaire au bureau et, à plus forte raison, à domicile. En outre, dans son nouveau milieu de travail, elle évolue dans un environnement essentiellement masculin composé en majeure partie de gens moins âgés qu'elle, ce qui ne facilite en rien l'établissement des rapports à distance.

Au moment de la rencontre, le stress subi par madame Ostiguy affectait sa condition. Peu intégrée dans son milieu de travail et stigmatisée en raison de son télétravail, elle anticipait une détérioration de sa situation professionnelle. Par contre, forte d'une vingtaine d'années d'expérience dans diverses unités de travail de ce ministère, elle disposait toujours d'un réseau sur lequel elle pouvait s'appuyer :

But I'm pretty good at finding out, like I'm pretty good for saying like, So, is there anything that's happening yesterday that I should know about? And my network is pretty well established.
(Madame Ostiguy)

Pour des raisons différentes, monsieur Pol a aussi été coupé de ses racines. S'il télétravaille à temps plein en raison de problèmes temporaires d'aménagement, il doit à la réticence de son patron son changement de poste. Or, monsieur Pol évoluait dans un milieu de travail qu'il appréciait énormément, exerçait des activités qui lui convenaient tout à fait. Ces deux événements, couplés à la phase d'adaptation au télétravail, ne lui ont pas facilité la vie.

D'un naturel très sociable, monsieur Pol ressent beaucoup l'éloignement. Les pauses café, les conversations matinales faisaient partie de son lot quotidien. Il a développé un rapport de substitution pour combler le vide :

I miss that a lot. I miss, I miss the contact. In fact I look forward every morning to the mailman coming because the mailman stops and he rings the doorbell instead of just putting the mail in the box and he waits for me to come to the door and I get the mail and we have a little chat every morning for a few minutes. (Monsieur Pol)

Il a dû, en même temps qu'il s'initiait au télétravail, s'initier à de nouvelles tâches. Habitué à travailler en équipe, il travaille maintenant en solitaire, passe de longues heures devant l'ordinateur.

I had to relearn everything and...I found at the beginning was very difficult to get into because it dealt with more writing policy, writing procedures, and I was not prone to sitting down and writing long papers and stuff like that. Yeah, I've learned over the 6, 7 months, and now I'm in the process. (Monsieur Pol)

En dépit du fait qu'il apprécie le télétravail, le contexte dans lequel il l'expérimente le pousse à se questionner. Il se demande si, à l'issue de sa période d'essai, il va poursuivre :

I may not want to extend it...Or, you know, I may end up still having to go on disability. (Monsieur Pol)

L'importance du contexte dans lequel s'insère le travail à distance ne fait donc aucun doute. Le support et l'appui du milieu sont essentiels au confort et au bien être du télétravailleur. Ceux-ci seront plus faciles à obtenir lorsque le télétravailleur a des ancrages solides dans son univers professionnel. Cependant, on peut se demander s'il n'y a pas un risque de les voir s'évaporer soit au fil du temps particulièrement pour le télétravailleur à temps plein, soit au fil des réorganisations qui pourraient éliminer des partenaires privilégiés. Or, une bonne partie de cette dépendance provient de lacunes techniques : les liens informatiques ne sont pas suffisants, tous les accès requis ne sont pas permis, les bases de données ne sont pas à jour, les dossiers ne sont pas complètement informatisés

2.3 Les conditions matérielles de télétravail

Ces lacunes sont en partie attribuables à l'état des réseaux (au moment de l'installation en télétravail et de l'entrevue), en partie également au caractère "improvisé" des installations en télétravail. En effet, dans un premier temps, il faut savoir que l'ensemble des systèmes informatisés de l'organisation étaient alors en cours de modernisation. Des améliorations importantes devaient y être apportées qui, selon toutes probabilités, offriraient alors une gamme plus étendue de possibilités aux travailleurs à distance. Par contre, il faut tout de même admettre que le mode d'installation des télétravailleurs n'a fait l'objet d'aucune évaluation ni de procédure systématique en tant que tel. En fait, bien souvent, on leur a simplement octroyé des équipements disponibles en fonction des requêtes qu'ils avaient eux-mêmes formulées. Avec pour résultats, des situations qui laissent quelquefois à désirer. Ainsi, le premier mois de télétravail de monsieur Pol fût si malencontreusement épique qu'il a failli annuler son projet : un ordinateur récalcitrant, un modem incompatible, de longues journées à ne pouvoir rien faire... Et cela, dans un contexte d'apprentissage d'un nouvel emploi, dans une nouvelle unité de travail.

D'un point de vue ergonomique, il y a aussi matière à questionnement. Plusieurs télétravailleurs sont très confortablement installés dans leur environnement parce qu'ils disposaient d'un mobilier adéquat mais aucune vérification n'a été effectuée et des situations dommageables auraient pu exister. Ainsi, pendant longtemps, deux télétravailleuses ont utilisé un ordinateur portable. Or, s'il est fort peu recommandable pour quiconque de travailler sur de tels appareils sur une base régulière, il l'est encore moins lorsque la condition physique est déficiente.

Des lacunes existent aussi en ce qui a trait aux connexions électroniques. Certains télétravailleurs ne sont tout simplement pas connectés au réseau central. Les pièces d'équipement mises à leur disposition ne sont pas toujours des plus performantes. L'imprimante de madame Diamant procure un si piètre rendement qu'elle ne s'en sert pas pour produire sa correspondance professionnelle. Si les télétravailleurs disposent en principe, d'une assistance technique, en pratique, bien souvent, ils ont souvent eu recours à leurs proches pour les dépanner lors de leur installation ou en cas de pépin. Sans médire, il est tout de même possible d'évoquer soit le peu d'expérience des techniciens en matière de télétravail et en matière de connexion à distance, soit le peu de disponibilité. Il s'agit là d'un autre compromis que les répondants ont accepté en nourrissant toutefois un secret espoir d'amélioration.

Cette situation n'est pas sans affecter leur travail ni sans exiger des efforts d'adaptation. Parce qu'il doivent effectuer à distance sensiblement les mêmes tâches que leurs collègues du bureau, les télétravailleurs ont besoin des mêmes outils. Si tel n'est pas le cas, ils vont s'adapter, trouver des solutions mais évidemment, ils auront besoin d'aide. Transporter des piles de documents lorsqu'on se déplace difficilement, compléter un dossier urgent en recourant à des bases de données désuètes, rien ne serait possible sans la collaboration de l'entourage, collègues et quelquefois des conjoints.

Pourtant, des connexions à distance plus performantes pourraient offrir des opportunités intéressantes à plusieurs d'entre eux. Elles signifieraient indéniablement une plus grande autonomie pour monsieur Paradis et madame Skledar, moins de frustrations pour monsieur Pol qui subit plusieurs interruptions par semaine et doit constamment sauvegarder ses documents. Elles pourraient éventuellement mener madame Diamant au télétravail à temps plein, du moins c'est ainsi qu'elle l'envisage.

La dimension technique du télétravail est généralement ignorée dans les écrits sur la question. Il semble acquis, comme certains l'ont exprimé, que le télétravail n'est pas d'abord et avant tout un phénomène technique. Pourtant, l'importance que cet aspect revêt pour les répondants est indéniable même si, malgré tout, ils acceptent de fonctionner avec les moyens du bord. Par contre, et c'est là un autre élément qui les distingue de la plupart des recrues des expérimentations réalisées auprès des personnes ayant des incapacités, ils maîtrisent bien ces outils, en connaissent le potentiel et sont généralement bien renseignés sur les futurs développements dont ils s'attendent à bénéficier. Mais cette dimension pourrait prendre encore plus d'importance qu'ils ne l'ont soupçonnée surtout en regard de l'équipement adapté qui pourrait éventuellement s'avérer essentiel au fonctionnement de quelques-uns.

Il existe sur le marché un certain nombre d'outils électroniques ou non qui atténuent les limites dues à l'incapacité et facilitent l'accomplissement de tâches. Or, aucun télétravailleur n'utilisait de telles adaptations techniques ce qui, à l'époque, ne paraissait pas problématique. Au cours d'une période antérieure au télétravail, seule madame Skledar avait déjà fait l'essai en vain d'un appareil grossisseur de caractères. Cependant, on ne saurait affirmer que le besoin ne se fera pas sentir un jour au l'autre, du moins pour les personnes ayant une déficience évolutive. Lorsque la vision et la dextérité de madame Skledar vont diminuer, reconnaissance et synthèse vocales pourront l'aider à transiger avec l'ordinateur. Lorsque la mobilité de madame Diamant sera compromise, qu'elle sera confinée à l'ordinateur à longueur de journée, il est probable que des aides techniques lui seront d'un grand secours. Une telle probabilité soulève un questionnement de plusieurs ordres.

C'est la situation de monsieur Pol qui nous amène à réfléchir sur ce point. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, monsieur Pol travaille constamment à l'ordinateur. Comme sa condition se détériore, il prévoit avoir besoin, à plus ou moins court terme, d'un système de reconnaissance vocale. C'est tout à fait par hasard, lors d'une rencontre d'un comité des personnes ayant des incapacités sur lequel il siège, que Monsieur Pol, a découvert l'existence de cet outil. Monsieur Pol a pourtant une expertise technique ce qui signifie que cette information n'est pas à la portée de tous. En outre, selon toute vraisemblance, il ne l'obtiendra pas. Son statut doublement précaire, en raison de sa santé d'abord mais aussi du contexte de travail, rend difficile le déboursé de 10 000 \$ nécessaire pour l'achat d'un logiciel de reconnaissance vocale et d'un ordinateur capable de le supporter. Les deux gestionnaires concernés par le sort de monsieur Pol se montrent peu enclins à puiser dans leurs budgets, il est facile de le comprendre. Au sein de l'organisation existe un système de prêt d'équipement permettant aux employés ayant des incapacités de faire l'essai des technologies adaptées pendant une période de 3 mois au-delà de laquelle le service doit en faire l'acquisition. Ce n'est de toute évidence pas satisfaisant et dans les circonstances, un prêt à plus long terme conviendrait mieux.

En dépit des lacunes techniques de son installation, l'expérience de madame Skledar, la seule à s'inscrire dans le cadre d'un programme, paraît quasiment idéale. À l'origine, le travail à distance était la solution envisagée à l'échelle du service devant permettre de rattraper un retard considérable dans le calendrier de production. Première à pouvoir en bénéficier en raison de son état de santé, madame Skledar a pu s'y adonner sur une base progressive, jusqu'à ce qu'elle découvre les modalités qui lui conviennent le mieux. La transition vers la maison s'est faite en douceur, à son rythme, selon ses besoins pendant que, au fur et à mesure, on procédait de part et d'autre aux ajustements requis. La télétravailleuse invoque deux raisons pour justifier sa décision de télétravailler à temps plein : la première étant les bénéfices appréciables sur le plan de sa santé qui

furent immédiatement palpables, la seconde étant la difficulté d'être fonctionnelle aux deux endroits simultanément. En effet, au fur et à mesure que l'organisation à domicile lui permettait d'être efficace, au bureau, le processus inverse se produisait.

For me it isn't, because I have to have my working tools either here or there. And it depends how you work; because my computer is here. Some people don't use a computer nearly as much as I do. It depends how you work, your working style. And I couldn't live without it. The days I'm in the office, I don't get much done. (Madame Skledar)

Par rapport à Madame Skledar qui a eu cette chance d'être secondée dans sa démarche, les autres ont vécu des moments plus ou moins difficiles, antérieurs ou simultanés au télétravail, des moments porteurs de stress et d'anxiété, d'incertitudes et de préoccupations. Si ses épreuves n'altèrent pourtant en rien leurs convictions à l'égard du télétravail, c'est que les bénéfices que les répondants en retirent sont substantiels.

2.4 Le télétravail en tant que solution

I think it's the best thing in the world. (Madame Diamant)

Tous les télétravailleurs décrivent un certain nombre de conséquences positives découlant du fait de télétravailler : plus d'autonomie, une plus grande motivation, une certaine flexibilité, une économie de temps et d'efforts reliés au déplacement. Ces avantages se manifestent différemment selon les types de tâches, certaines caractéristiques personnelles et organisationnelles. Les télétravailleurs ayant des incapacités ne font pas exception et vont expérimenter eux aussi de tels effets.

Toutefois, dans bien des cas, pour eux, les répercussions sont amplifiées. Il faut comprendre que les bénéfices reliés au télétravail peuvent faire une différence considérable dans la vie de ces personnes et ce, dans toutes les sphères d'activités. En effet, l'équation peut se résumer ainsi : de meilleures conditions de travail et une meilleure qualité de vie contribuent à l'amélioration de la condition physique laquelle, en retour, permet d'atteindre un rendement acceptable, ce qui contribue au sentiment général de bien être. Il faut toutefois se méfier car toute médaille a son revers et il y a aussi des inconvénients (Tableau 2).

Tableau 2 : Effets du télétravail

	Isole- ment	Impact sur la tâche	Rendement	Carrière	Perte de cult. org.	Con- fusion vie privé- prof.	Qualité de vie (santé)
Ostiguy	√	√	+	√ - mobilité	√	√	√ - psycho. + phys.
Diamant			+			√	√ +
Pol	√	√	+	√ chang. de poste		√	√ + psycho.
Parau			+	√ positif et nég.	√	NSP	√ + vie privée
Skledar			+			√	√ + psycho. et physique
Paradis			idem		√ +	NSP	√ +

Au niveau des avantages

Dans un premier temps, la réduction des déplacements entre le domicile et le lieu traditionnel de travail, du temps qu'ils nécessitent et du stress qu'ils génèrent s'avère particulièrement favorable à la santé. Puis, l'environnement de travail à domicile se révèle nettement plus adéquat ou, du moins, il s'adapte plus facilement aux besoins, quitte, on l'a vu, à déménager s'il le faut. Les télétravailleurs avec des problèmes respiratoires disposaient, par exemple, de purificateurs d'air ou de climatiseurs. Finalement, la flexibilité inhérente au télétravail à domicile procure des bienfaits tangibles. Les périodes de récupération que mesdames Skledar et Ostiguy s'autorisent leur permettent de compléter leurs journées de travail. Madame Diamant n'est plus tenue de recevoir ses traitements tard en soirée et monsieur Pol, a la possibilité d'utiliser son respirateur aussitôt que le besoin se manifeste, ce qui est de plus en plus fréquent. Au physique comme au moral, les répercussions sont bénéfiques. Des témoins le confirment, d'aucuns citent les collègues, d'autres, le médecin. Le lien entre le rendement et l'amélioration de l'état de santé est relativement facile à faire :

but I'm much, much healthier happy and because of the air, the quality of the air, I didn't feel sick all the time and I don't now, I'm pretty healthy. And, I think the job itself I suppose, hasn't changed

much, but how I do it and how well I can do it .. I'm much happier and more satisfied working at home. (Madame Skledar)

Au niveau des désavantages

Le rendement est définitivement supérieur à la maison et en bureau satellite que sur les lieux traditionnels de travail. Un tel résultat n'est pas uniquement relié au meilleur état des répondants mais il est redevable à l'absence d'interruptions et à la flexibilité dont disposent plus particulièrement les travailleurs à domicile.

Si utile pour compenser les lacunes imputables à la déficience, la flexibilité peut cependant être une arme à double tranchant. Elle permet certes de se forger un horaire correspondant le mieux à ses périodes les plus productives, elle offre également la possibilité de transgresser la période de temps normalement allouée aux activités professionnelles. D'ailleurs, aucun ne semble résister à l'appel du travail en dehors des heures régulières : monsieur Pol flanche régulièrement pour une tentation de quelques minutes qui dure quelquefois plusieurs heures, madame Skledar consacre tout son dimanche après-midi à la préparation des dossiers du lendemain sans compter qu'elle répond aux appels du bureau à tout heure. Ces appels sont nombreux car son territoire s'étend à l'ensemble du pays. Pour faire leurs preuves, madame Diamant et sa collègue télétravailleuse ont travaillé hebdomadairement presque 8 h supplémentaires, jusqu'à ce que leurs collègues les mettent en garde contre un tel zèle.

Le télétravailleur ayant une incapacité n'est donc pas à l'abri de la "boulotmanie" dénoncée comme un risque potentiel chez tout télétravailleur mais deux éléments pourraient incidemment intensifier le phénomène. Il y a premièrement le sentiment persistant d'avoir à faire ses preuves pour mériter un privilège dont il est le seul détenteur. En second lieu, l'évolution de sa maladie et de ses limites fonctionnelles pourraient l'inciter à mettre les bouchées doubles pour conserver son poste. Il s'agit d'une hypothèse parfaitement envisageable si on se rappelle bien les efforts consentis antérieurement au télétravail, efforts qui altéraient considérablement l'état de santé.

En soi, ceci n'est pas problématique sauf si, advenant une détérioration, ce comportement est poussé à l'excès, au point, encore une fois, d'être préjudiciable au bien être physique et psychologique du travailleur. Il y aurait lieu, du point de vue de la gestion, d'exercer à ce niveau une certaine supervision. Néanmoins, il n'est plus permis de douter des avantages que le télétravail représente pour les répondants.

Conclusion de l'analyse

Selon nos répondants, la preuve est faite que, parmi les formules possibles d'adaptation du travail, le télétravail contribue à réduire considérablement les contraintes inhérentes aux modes traditionnels de travail. D'après eux l'amélioration de l'état physique et psychologique qui en résulte favorise un meilleur rendement de la part de l'employé, ce qui semble un avantage certain pour l'entreprise.

L'expérience des répondants démontre jusqu'à quel point l'incapacité intervient, et à différents niveaux, dans la situation de télétravail. Ce sont d'abord les limites posées par l'incapacité qui vont induire la nécessité de mettre en place des mécanismes d'adaptation dont le télétravail. Les modalités de télétravail seront, elles aussi, tributaires de ces contraintes. De là, vont découler des conséquences diverses : le temps plein ou le temps partiel ne nécessitera pas les mêmes ajustements, le fait de télétravailler en bureau satellite ou à domicile va avoir des incidences sur le sentiment d'isolement... Selon le caractère stable, chronique ou évolutif les perspectives ne seront pas les mêmes, notamment quant à la durée du télétravail et aux perspectives de carrière.

Au-delà des considérations liées à l'incapacité, interviennent également les facteurs auxquels on attribue une grande importance dans toute situation de télétravail. Des éléments tels que l'âge, la personnalité, la carrière, le type de tâche vont influencer le rapport au travail et la situation de télétravail, mais ils vont quelquefois être pondérés par l'incapacité.

Si le télétravail s'avère une solution adéquate pour les répondants, les circonstances qui ont mené à l'installation en télétravail génèrent par contre une grande vulnérabilité face au contexte. S'ils ont pu composer avec les difficultés de toute nature qui se sont posées dans le cours de leur expérience, c'est que leurs motivations et leur détermination étaient inébranlables et qu'en outre, ils disposaient des outils nécessaires : réputation, expertise, réseaux... Or, la perte de certains de ces outils, la plupart du temps causée par les résistances du milieu de travail, les rend plus fragiles et compromet leurs chances de demeurer en emploi. En outre, avec le temps, il est possible que leurs acquis s'émeussent. Déjà, le fait de télétravailler combiné au fait d'avoir une incapacité les trouve dans une situation inconfortable.

En effet, s'ils ne ressentent pas de ségrégation de la part de leur entourage lorsqu'ils travaillent au bureau, la distance, du moins dans les conditions qui ont prévalu dans leurs cas, aura pour effet de les placer en position de marginalité, de vulnérabilité et de discrimination potentielle. C'est un effet encore une fois en partie imputable au contexte de travail peuplé de préjugés ou d'attentes à l'égard du travail à distance et de celui qui est le seul à le pratiquer.

Il y aurait donc lieu d'atténuer ces inconvénients par des mécanismes appropriés découlant en premier lieu d'une prise de position claire de la part de l'employeur par rapport au télétravail des employés ayant des incapacités. En agissant de la sorte, l'employeur, disposé à adopter cet outil d'adaptation du travail pour cette catégorie d'employés, neutraliserait le potentiel de discrimination que sa pratique peut générer lorsqu'elle relève d'une initiative individuelle. Ce faisant, il précise aussi le type d'intervention qu'il convient d'appliquer et désamorce les effets négatifs attribuables à la résistance des gestionnaires comme le rythme de mise en oeuvre des projets. L'évaluation des enjeux propres au télétravail et aux employés ayant des incapacités peut servir de fondement à cette prise de position.

Dans le contexte de cette étude, le télétravail représentait pour les répondants une solution adéquate aux contraintes posées par les limitations fonctionnelles. Pour les travailleurs ayant une déficience évolutive et chronique, il offrait le moyen de demeurer actif professionnellement tandis que pour les personnes ayant une incapacité stable, il a pu permettre une amélioration notable de la qualité de vie, ce qui en retour améliore le bien être physique. Il y a donc à l'oeuvre des enjeux différents selon la nature et la sévérité de l'incapacité¹⁰. La prise en compte de ces enjeux permettrait d'adopter une position cohérente face aux éventuelles demandes de télétravail de la part d'employés ayant des incapacités et de mettre en place des mécanismes adéquats d'intervention.

En fait, il y a trois ordres d'enjeux.

- 1) Le télétravail comme outil de maintien en emploi
- 2) Le télétravail comme outil d'amélioration notable de la qualité de vie professionnelle
- 3) Le télétravail comme choix personnel

1) Le télétravail comme outil de maintien en emploi

Lorsque les effets de l'incapacité, qu'elle soit évolutive ou stable, posent des limites importantes de fonctionnement ou que le fonctionnement traditionnel pose des risques par rapport à la santé, le télétravail est alors un instrument de maintien en emploi. C'est le cas de mesdames Ostiguy, Diamant, Skledar et de monsieur Pol. L'option télétravail relève alors de la motivation et de la détermination des employés à se maintenir en poste. Comme elle va surtout concerner les employés ayant des maladies évolutive et chronique, il y aurait lieu de prévoir alors des mécanismes appropriés de suivi et de gestion de l'incapacité afin, le cas échéant, de prévoir les ajustements requis, comme des modifications soit à la tâche soit aux conditions de travail. En effet, le télétravail

⁸ Ces enjeux constituent également une des conclusions du projet de recherche Emploi-ACCÈS qui est en quelque sorte une prolongation de la présente recherche.

est un mode d'adaptation du travail parmi d'autres qui peut s'appliquer conjointement avec d'autres mesures, selon les besoins.

Dans les cas où le télétravail est un instrument de maintien en emploi, il conviendrait de maintenir une certaine distance avec les critères de sélection habituellement reconnus puisque les travailleurs ayant des incapacités vont se montrer disposés à subir les conséquences du travail à distance en dépit de leurs inclinaisons personnelles. Il n'est pas dit toutefois que cela ne soulève aucune difficulté.

2) Le télétravail comme outil d'amélioration significative de la qualité de vie

Lorsque l'environnement de travail pose des obstacles majeurs susceptibles de compromettre la qualité de vie d'une manière significative. Telle est la situation de monsieur Paradis. Les obstacles peuvent varier selon diverses circonstances de la vie personnelle et organisationnelle, le type et la sévérité de l'incapacité. Le télétravail peut alors s'avérer la solution la plus adéquate car elle permet d'évoluer dans un environnement propice. Il s'agit alors de déterminer les modalités les plus pertinentes en regard des caractéristiques psychosociales de l'employé, des exigences de la tâche et des contraintes organisationnelles. Toutes les formules sont ici possibles : domicile ou bureau satellite ou encore location d'un espace dans une autre unité de travail tel que l'ont expérimenté messieurs Parau et Paradis. Dès lors, le choix du temps plein ou du temps partiel dépend alors de la localisation de l'espace de télétravail des exigences du poste et des possibilités d'ajustement de la part de l'environnement à l'égard du travail à distance.

3) Le télétravail comme choix personnel

Lorsque l'incapacité ne pose pas de contraintes significatives, le télétravail constitue d'abord une préférence personnelle. L'option télétravail relève alors de considérations d'ordre personnel, organisationnel et stratégique communes à l'ensemble du personnel. Tel est le cas de monsieur Parau.

Il faut toutefois faire preuve de circonspection avant de poser un tel jugement. Les manifestations de certaines incapacités ou les limitations qu'elles induisent peuvent être invisibles. Les restrictions de mouvement que doivent s'imposer madame Ostiguy et monsieur Pol sous peine de perdre l'usage de leurs membres ne sont pas des contraintes perceptibles au premier coup d'oeil.

L'installation en télétravail repose donc sur une évaluation cas par cas et nécessite une grande flexibilité tant de la part de l'organisation que de la part du télétravailleur, dans la mesure du possible évidemment. Il n'est pas certain toutefois que les gestionnaires soient les plus aptes à gérer

l'ensemble de ce processus. Ainsi, plusieurs raisons militent en effet en faveur de l'intervention d'une tierce partie dans un dossier de la sorte. D'une part, les gestionnaires sont souvent ignorants des contraintes et limites fonctionnelles qu'éprouvent leurs employés. La relation patron-employé est certainement peu propice à des discussions de ce genre. On peut comprendre les réticences des employés ayant des incapacités à soumettre ainsi, aux autorités qui les évaluent, les difficultés que leur impose leur fonctionnement quotidien. Ce n'est certes pas dans la nature d'un tel rapport. Par contre, les répondants le reconnaissent, il est important que leur entourage ait conscience de leur situation. Or, à distance, les chances que leur réalité soit occultée sont encore plus grandes. Non seulement cette tierce partie assumerait-elle la responsabilité du processus d'évaluation mais elle aurait aussi la charge d'un suivi dans le cadre duquel elle veillerait à donner l'heure juste au gestionnaire. Une telle intervention n'a toutefois pas pour objet de relever le gestionnaire de ses responsabilités en la matière et des décisions lui appartenant mais à le seconder dans sa gestion tout en veillant aux aspects propres à l'incapacité.

Cette réflexion amène à soulever la pertinence d'arrimer le télétravail à une approche structurée et planifiée de gestion du personnel ayant une incapacité. Cette approche prendrait en considération à la fois les intérêts de l'employé en matière de qualité de vie et de maintien en emploi et les intérêts de l'organisation en matière de performance et d'accomplissement de la tâche. Dans cette perspective, le télétravail s'inscrit comme un outil parmi un éventail de solutions au sein desquelles sont susceptibles de figurer, en complémentarité, diverses formules dont les horaires flexibles de travail, le travail à temps partiel avec compensations salariales assumées par l'assurance-invalidité et des mécanismes d'adaptation des tâches. Autant de mécanismes qui sont possibles à l'heure actuelle mais qui auraient avantage à être exploités d'une manière systématique et en toute connaissance de cause.

Une approche structurée signifie également que le télétravail devrait être mis en oeuvre :

- avant une détérioration majeure de l'état de santé, selon le cas;
- en prévoyant également l'évolution de la condition d'incapacité;
- à un moment propice sur le plan de la charge de travail, durant lequel l'employé et l'organisation peuvent le plus facilement se permettre d'absorber les ajustements requis;
- sur un mode progressif de façon à éviter le stress inhérent à tout changement et généralement préjudiciable à la condition de l'employé;
- avec les outils de travail et de communication les plus performants possibles compte tenu de la nature de la tâche et des limites fonctionnelles de l'employé, en mettant en place des mécanismes appropriés, notamment sur le plan des soutiens technique et financier.

À première vue, ces mesures peuvent sembler nécessiter un effort énorme du point de vue de l'organisation. Cependant, avec un peu de perspective, il faut convenir qu'à plus ou moins long terme, la plupart des employeurs auront à transiger avec du personnel dont les capacités seront réduites en raison du vieillissement de la main-d'oeuvre et que les modes de gestion devront s'adapter à ce contexte. Le télétravail permet peut-être simplement de faire les premiers pas dans cette direction.

CONCLUSION

À la lumière des expériences vécues par les télétravailleurs ayant des incapacités, il a été possible d'identifier les caractéristiques propres à leurs situations de télétravail, et de préciser les éléments dont il faut tenir compte lorsque le travail à distance s'adresse à cette catégorie d'employés. En guise de conclusion, les forces et les limites de la présente démarche seront présentées, des pistes pour de futures recherches seront proposées en même temps que certaines applications pratiques pouvant découler des résultats. Finalement, on se doit de conclure une réflexion en la matière en évoquant les enjeux collectifs qui se rattachent à tout questionnement portant sur les personnes ayant des incapacités. Mais auparavant, il serait intéressant de voir de quelle manière cette entreprise s'inscrit dans le champ des connaissances.

Une des prémisses à l'origine de ce projet stipulait que les situations de télétravail pouvaient s'avérer potentiellement différentes pour cette catégorie de population que pour l'ensemble des travailleurs. Cette question du télétravail et des personnes ayant des incapacités avait été très peu traitée auparavant. Les quelques études de faisabilité abordant cette problématique avaient privilégié une perspective d'accès au marché du travail et s'étaient déroulées dans des conditions si particulières, incluant notamment un encadrement très serré de l'ensemble du processus, que leurs conclusions pouvaient difficilement s'appliquer à un environnement moins contrôlé. En outre, aucune n'avait porté une attention particulière à l'incapacité en tant que tel, leurs données très factuelles portant essentiellement sur les dimensions professionnelles. Somme toute, ces expériences se sont avérées d'une relative pertinence mais elles allaient toutefois permettre d'entrevoir la nature plus complexe du phénomène lorsqu'il concerne des employés ayant des incapacités au lieu de servir d'instrument d'accès au marché du travail.

Les recherches portant sur le télétravail allaient, dans un premier temps, révéler les facteurs reconnus pour avoir une influence déterminante en contexte de travail à distance, mais elles ont également fait émerger le rôle capital des facteurs humains et organisationnels dans l'ensemble du processus. Dès lors, il devenait crucial de déterminer la manière dont se situent, dans l'univers du travail, les travailleurs ayant des incapacités.

Encore une fois, la plupart des écrits sur le rapport au travail avaient privilégié l'angle de l'accès au milieu du travail plutôt que de traiter de l'insertion dans l'univers professionnel. En outre, les recherches touchaient généralement de vastes échantillons et peu d'entre elles opéraient des distinctions quant aux types d'incapacité, aux limites qu'elles peuvent induire, à leur évolution ou à tout autre facteur pouvant influencer la situation. Leurs constats pouvaient donc difficilement valoir pour la population visée par cette étude, mais ils autorisaient tout de même certaines

déductions. En effet, si l'accès au monde du travail est plein d'obstacles matériels et humains pour les personnes ayant des incapacités, celles qui travaillent sont susceptibles de subir quelques inconvénients. En cela, le rapport au monde du travail des travailleurs ayant des incapacités diffère de celui de leurs collègues. Conséquemment, la question du télétravail risquait aussi de se poser différemment.

À l'issue de ce cheminement théorique émergèrent un certain nombre de questions portant sur les particularités d'un télétravailleur ayant une incapacité. S'imposât également la pertinence d'explorer, auprès des répondants, autant leur rapport au travail que les aspects reliés à leur incapacité. La nature des données à recueillir et les lacunes constatées dans les recherches antérieures en raison notamment du type d'approche généralement adopté allaient également fonder le choix d'une démarche méthodologique qui, dans ce domaine, n'avait pas encore été exploitée: l'approche qualitative. L'énoncé de telles questions, l'investigation de ces thèmes, le recours à la perception des acteurs comme principale source d'information et la prise en compte de la dimension temporelle lors de maladies à caractère évolutif sont les contributions les plus notables de cette recherche à l'égard de la problématique du travail et des personnes ayant des incapacités.

La signification du travail pour les télétravailleurs ayant des incapacités de même que l'importance des acquis socioprofessionnels amènent à considérer sous un autre angle quelques-unes des interrogations de départ. La question de la redéfinition des rôles qu'aurait pu générer le travail à distance dans un contexte où l'identité est déjà altérée ou constamment altérée par l'incapacité se pose en effet autrement. En réalité, c'est le travail qui représente l'élément fondamental constitutif de cette identité. Le fait de pouvoir maintenir son activité professionnelle est de loin plus important à cet égard que les conditions dans laquelle elle s'exerce.

Les enjeux reliés à la visibilité apparaissent aussi sous un autre jour. En raison de l'absence causée par le travail à distance, une distance est susceptible de se créer entre l'individu et l'organisation. Cette distance peut être en partie nourrie et subséquemment accentuée par l'incapacité à l'origine de cette demande. Elle génère une forme d'insécurité chez le télétravailleur qui craint ou perçoit une évaluation négative de la part de son milieu. Comme il ne peut plus témoigner, par sa présence, des efforts qu'il accomplit quotidiennement pour être en mesure de remplir son mandat, il a tendance à penser que ses collègues dévaluent sa contribution.

Les télétravailleurs rencontrés doivent également composer avec une position d'isolement. En raison de leur statut de "pionniers du télétravail", ils subissent un certain isolement professionnel et organisationnel. Le télétravail étant une pratique très peu répandue dans leurs unités de travail, les répondants se retrouvent plus ou moins marginalisés par rapport à l'organisation du travail qui les entoure. Les modalités de fonctionnement de cette dernière ne sont

pas nécessairement définies ni adaptées en fonction du travail à distance, du moins a priori, et le télétravailleur doit trouver lui-même ses moyens d'insertion dans l'appareil organisationnel. Cet isolement peut, à la fois, venir exacerber l'effet de marginalisation produit par l'incapacité et être amplifié par cet effet. Toutefois, en dépit des difficultés, les répondants apprécient le télétravail grâce auquel ils se portent beaucoup mieux et qui leur permet de maintenir leur rendement et leur satisfaction au travail.

En outre, constater l'importance des acquis socioprofessionnels des télétravailleurs, c'est comprendre que le télétravail représente une problématique et une dynamique fort différentes selon qu'il est utilisé comme moyen d'accès à l'emploi pour les personnes ayant des incapacités ou pour accommoder des employés en poste. Mais il faut demeurer prudents quant à ces distinctions. Si des différences à ce sujet émergent clairement de la comparaison entre notre étude et les recherches antérieures, il serait téméraire d'affirmer qu'elles soient inhérentes à de telles situations. Ces différences pourraient fort bien découler des formules de télétravail proposées dans le cadre des expériences observées plutôt que de découler de principes généraux.

Le témoignage des répondants jette aussi un éclairage plus nuancé sur l'interaction entre le monde du travail et les personnes ayant des incapacités que celui qu'il nous avait été donné d'entrevoir lors de la recension des écrits. Il n'y a pas tellement de traces de préjugés, de stéréotypes ou de comportement de ségrégation dans leur univers professionnel contrairement à ce qui est rapporté généralement. Du moins, ils en évoquent très peu. Les années passées au sein de l'organisation ont tissé de solides liens de confiance, d'estime, de solidarité même si, tel que mentionné précédemment la distance, ou le privilège que représente le travail à distance, pourrait menacer ce rapport.

Par contre, et les conditions improvisées de mise en oeuvre des situations de télétravail illustrent bien le fait, il y aurait plutôt à l'oeuvre une certaine indifférence de la part de la gestion quant aux besoins propres à un employé ayant une incapacité. On a pu constater le peu d'attention que les gestionnaires accordent aux contraintes subies par les employés ayant des incapacités, l'ignorance dans laquelle ils sont des effets de l'incapacité, des limites qu'elle peut générer... Une part de la résistance des cadres à l'égard de la formule de télétravail provient sans doute de cette méconnaissance. D'autre part, le témoignage des répondants illustre à quel point, des mécanismes d'adaptation du travail seraient pertinents pour leur permettre un fonctionnement plus harmonieux.

Il ne faut pas oublier que, si le télétravail est une option valable, il s'agit d'un instrument d'adaptation parmi d'autres. La solution qui permettra un maintien effectif à l'emploi ou une amélioration de la qualité de vie professionnelle résultera de l'amalgame de plusieurs mesures dont l'adaptation de la tâche, des équipements, des modalités de travail et de l'aménagement de

l'environnement de travail. Il y aurait donc lieu de concevoir une approche cohérente de gestion de l'incapacité fondée à la fois sur les besoins de l'employé et sur les exigences de l'organisation. Comme il s'agit d'un phénomène complexe, il faut s'attendre à ce que les solutions soient également complexes et requièrent une certaine planification.

À titre d'exemple, on a souvent répété que le télétravail était davantage un défi organisationnel que technique. Or, pour les personnes ayant une incapacité, la technologie peut s'avérer essentielle. Les solutions technologiques, si besoin est, ne peuvent être mises en place de manière accidentelle. Pour être en mesure de faire appel aux technologies adaptées, il faut prévoir des mécanismes de circulation de l'information, de financement et de formation. D'autre part, il faut également aborder la question dans une perspective temporelle lorsqu'il y a évolution. Peu importe qui, du gestionnaire, du télétravailleur ou du technicien en assume la responsabilité, il faut connaître l'existence de tels appareils, suivre de très près l'évolution technologique. D'autre part, les investissements requis pour faire ce genre d'acquisition sont généralement assez élevés et il est assez clair que pas un gestionnaire ne consentira à un tel déboursé de gaieté de coeur, d'autant plus que leur utilisation risque d'être temporaire.

Enfin, ces appareils sont complexes à installer, à utiliser et à maintenir en ordre de fonctionnement ce qui signifie un processus d'apprentissage tant pour les télétravailleurs que pour leurs techniciens. En résumé, si on se fie à la réalité décrite par les répondants, une telle mise en oeuvre n'est pas prêt de se produire. En effet, ces derniers ont plutôt été laissés à eux-mêmes et c'est sans aucune formation, sans préparation qu'ils ont dû vivre les différentes étapes d'adaptation au travail à distance.

La recherche a également permis de dégager les motivations des employés ayant des incapacités à l'égard du télétravail et de formuler des distinctions quant aux types de déficiences qui pourront conduire à des modalités d'application appropriées. Si le télétravail constitue une solution intéressante pour le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités, il peut également contribuer de manière significative à l'amélioration de la qualité de vie d'un travailleur ayant une incapacité, ce qui constitue un enjeu tout aussi pertinent quoique moins crucial. Une tel énoncé fait immédiatement surgir une distinction entre les travailleurs ayant des incapacités stables, des incapacités évolutives et, dans une autre mesure, des incapacités chroniques, distinction qui va imprégner dès lors plusieurs aspects, tant matériels qu'organisationnels, se rapportant au télétravail.

On se rend compte dès lors à quel point, pour comprendre la problématique du télétravail en lien avec l'incapacité, il est pertinent de porter son attention sur les dimensions propres à l'incapacité, ce que les études avaient omis de faire jusqu'à maintenant. On se rend compte aussi que le télétravail prend des significations différentes selon que le travailleur éprouve ou non des

contraintes par rapport à ses limitations fonctionnelles. En effet, lorsque l'incapacité ne génère pas de handicap c'est-à-dire lorsqu'elle ne rencontre pas d'obstacles matériels ou organisationnels, aucun enjeu particulier ne se rattache alors au télétravail qui s'apparente alors à l'ensemble des situations de télétravail. Ces trois ordres d'enjeux, les effets qui en découlent illustrent bien la dynamique propre au télétravail et aux personnes ayant des incapacités. Ils illustrent également la nécessité de bien cerner les tenants et les aboutissants de chaque situation.

La compréhension des motifs et des enjeux sur lesquels reposent les demandes de télétravail de même que le processus qui est alors enclenché était essentielle pour situer et expliquer les phénomènes à observer. Une telle perspective nécessitait une démarche d'investigation qui fasse ressortir le point de vue des télétravailleurs, qui les traite non pas comme des sujets passifs, mais comme des acteurs qui interviennent activement dans la mise en oeuvre d'une forme d'organisation du travail mieux adaptée à leurs besoins.

L'approche qualitative de type analyse en contexte allait permettre de saisir la synthèse de la personne et le système dans lequel elle s'inscrit (Deslauriers, 1991). Cette orientation est significative puisqu'elle souscrit en quelque sorte au modèle de production des handicaps élaboré par le Comité québécois de la classification internationale des déficiences, incapacités et handicaps (CQCIDIH). Dans ce cadre conceptuel, le handicap n'est plus une conséquence obligatoire des déficiences et de l'incapacité mais un résultat des déterminants environnementaux. Le handicap est situationnel, il met en jeu une personne avec ses caractéristiques individuelles, son identité et un contexte de vie spécifique. Il s'agit alors de viser la compréhension de la construction culturelle des situations de handicap qui nécessite obligatoirement de définir *l'habitude de vie attendue, souhaitée par la personne et son entourage et le contexte spécifique de sa réalisation*. (CQCIDIH, 1995). Cette stratégie de recherche vise des changements sociétaux par l'intermédiaire d'interventions multisectorielles. Elle permet, ainsi que la présente recherche l'a réalisé, d'identifier les obstacles à la participation sociale, sources de handicap, en vue de les transformer.

De par sa nature exploratoire, cette étude n'a pas fait appel à un échantillon représentatif de la population de personnes ayant des incapacités. Il y aurait certainement lieu de compléter le portrait amorcé. Des dimensions comme le moment d'apparition de l'incapacité pourraient apporter un éclairage sensiblement différent, notamment par rapport à l'insertion dans l'univers du travail. De même, les personnes ayant des déficiences de types sensoriels, presque complètement absentes de cet échantillon, et les travailleurs qui éprouvent des difficultés de communication auraient peut-être une vision quelque peu différente à partager.

Quoiqu'il en soit, les quelques constats que ce travail a générés ne sont que les premiers pas vers la compréhension d'une problématique encore embryonnaire. De nombreuses pistes restent à

être développées pour vraiment faire le tour de la question du télétravail comme instrument d'adaptation du travail pour les personnes ayant des incapacités. Pour aller plus loin, il serait essentiel d'inclure le point de vue des autres acteurs engagés dans la mise en oeuvre du télétravail, comme les gestionnaires, les collègues de travail, les familles des télétravailleurs. De plus, l'étude d'expériences sur une base longitudinale permettrait de mieux comprendre le processus d'appropriation du télétravail par les individus et par l'organisation. Il serait aussi très pertinent de répéter une démarche similaire avec des personnes ayant des incapacités qui, même si elles en avaient la possibilité, ne sont pas intéressées par le télétravail et ce, afin de circonscrire une gamme plus large de positionnements par rapport à la question. Pour l'heure toutefois, les résultats permettent, dans un premier temps, d'adopter une position cohérente face à d'éventuelles demandes de télétravail provenant d'employés ayant des incapacités et, dans un second temps, de développer des outils d'intervention appropriés.

Il reste, en terminant, à aborder un point fondamental inhérent à tout objet de recherche incluant la problématique des personnes ayant des incapacités, la portée sociale du phénomène. En fait, la portée sociale du télétravail pour les personnes ayant des incapacités demeure largement inexplorée. Or, cette perspective n'est pas sans soulever des questionnements fondamentaux quant à ses effets et à sa pertinence. Si le télétravail peut constituer un levier intéressant pour l'intégration et le maintien à l'emploi de personnes ayant des incapacités, il peut aussi accentuer une situation d'isolement, marginaliser davantage certains individus et, potentiellement, nuire ainsi à l'intégration sociale de certains groupes. Par exemple, on ne voudrait pas que le télétravail vienne à être considéré comme une condition pour l'embauche des personnes ayant des incapacités, indépendamment de leur volonté de travailler à domicile ou non. On risquerait ainsi de perdre certains acquis des dernières années tels que l'adaptation des espaces de travail, l'application des normes en matière d'équité à l'emploi, etc. Cette dichotomie entre le télétravail-instrument d'intégration sociale et le télétravail-facteur de marginalisation sociale pourrait renforcer la thèse voulant que la portée du travail à distance relève largement du contexte et des modalités de mise en oeuvre. Si l'on peut en effet tirer des lignes directrices applicables à divers regroupements de cette population, il demeure que chaque situation est unique et que toute formule de télétravail destinée à satisfaire les besoins des personnes ayant des incapacités doit tenir compte des caractéristiques propres à chacun.

BIBLIOGRAPHIE

ALLIE, Robert (1993). La main-d'oeuvre ayant des incapacités au Québec, Collection Statistiques, Gouvernement du Québec, Québec, 65 p.

ANNABLE, Gary, (1992). Canadian Job-seekers with Disabilities Recent Research on Qualifications and Experiences, Éditions Multimondes, Office des personnes handicapées du Québec, Drummondville, p. 821-826.

ANDREWS, R. et TESSIER, A-M. (1992). Le Télétravail : un état de la question, Document de travail, Laval (Québec), Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail, 45 pages.

BAILY, L. (1989). «Toward the Perfect Workplace?», dans Communication of the ACM, vol.32 (n°4), p.460-471.

BERGERON, H., CLOUTIER, R. FOUGEYROLLAS, P. et ST-MICHEL, G. (1991). Proposition québécoise Classification : Processus de production des handicaps, CQCIDIH-SCCIDIH, Québec.

BRUNET, H. (1994). Recension des écrits sur le télétravail, mémoire de maîtrise dirigé par Gérard Ouimet, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 44 pages.

BT RESEARCH LABORATORIES. (1992). Disability and Teleworking, Rapport, British Telecommunications, 13 pages.

CANADA. CONSEIL DU TRÉSOR. (1995). Le Programme pilote de télétravail dans la fonction publique, Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor, Ottawa.

CANADA. CONSEIL DU TRÉSOR. GROUPE DE L'ÉVALUATION, DE LA VÉRIFICATION ET DE L'EXAMEN. (1996). « Évaluation de la politique-pilote de télétravail : Points saillants », dans Vers une meilleure gestion, no 8, Direction de la planification et des communications, Ottawa.

CANADA. CONSEIL DU TRÉSOR. GROUPE DE L'ÉVALUATION, DE LA VÉRIFICATION ET DE L'EXAMEN. (1996). , « Évaluation de la politique-pilote de télétravail : Constations », dans Vers une meilleure gestion, no 9, Direction de la planification et des communications, Ottawa.

CANADA. CONSEIL DU TRÉSOR. (1997). Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale du 1^{er} avril 1996 au 31 mars 1997, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Canada, Ottawa.

CARLE, P. (1984). «Le Télétravail, une expérience à tenter par les entreprises pour les handicapés», Réadaptation, vol. 311, p. 33-34.

CHARLEBOIS, Louis, (1983), Une étude du rendement au travail de fonctionnaires handicapés et de fonctionnaires non-handicapés au sein de la fonction publique québécoise, Mémoire de maîtrise dirigé par M.Claude Angers , ENAP, Montréal, 183 pages.

CHAWLA, R. (1991). «Une Société vieillissante. Un autre point de vue», Tendances sociales canadiennes, vol. 11-088, n°20, p. 2-5.

CIDIH. (1991). Guide de formation et documents, Comité québécois et Société canadienne de la CIDIH.

CRAIPEAU, S., et MAROT, J.-C. (1984). Telework/Impact on Living and Working Condition, Rapport. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 324 pages.

- CULLEN, K., MORAN, R., KENNY, S., et MURRAY, B. (1989). Teleworking Applications and Potential Application, Rapport intérimaire, Work Research Centre et National Rehabilitation Board pour le Star Program. UK.
- COULSON-THOMAS, C. et COULSON-THOMAS, S. (1990). Implementing a Telecommuting Program, Rank Xerox, England
- DAVIS, F. (1961). « Deviance disavowal : The management of strained interaction by the visibly handicapped », dans Official Journal of the Society for the Study of Social Problems, Vol. 9, p. 120-132
- DI MARTINO, V. et WIRTH, L. (1990), «Telework in Practice», dans Conditions of Work Digest, Bureau international du travail éd., vol. 1 n°9, p. 49-146.
- DESCHENES, M.(1984). Adaptation au travail de la personne adulte handicapée physique, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991). Recherche qualitative/Guide pratique, McGraw-Hill Éditeurs, Montréal, 142p.
- DORÉ, S. (1995). «Cadre théorique et démarche d'évaluation de programme d'évaluation de l'intégration sociale des personnes handicapées», Communication présentée au Colloque annuel du Comité québécois et de la Société canadienne de la CIDIH à Longueuil, le 14 octobre 1994 publiée dans Réseau International CIDIH et facteurs environnementaux, vol. 7, n°3, Septembre 1995, p. 18-31
- DUBRIN, J. A. (1991). «Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters versus In-House Employees: A Research Note on Work in Progress», Psychological Reports, vol. 68, p. 1223-1234.
- DUPUY, J.R. et THIBAUT, M.-J. (1995). Technologies de communication et de l'information et personnes handicapées, rapport, Industrie Canada, Laval, 65 pages.
- EPSTEIN, Associates. (1988). Disability and Work, Rapport, Manitoba League of the Physically Handicapped, 206 pages.
- FINLAY S.K., ROUSE, D.J. (1992). BC TEL/Rental Satellite Office Trial. Report and Recommendations, BC Tel, Canada
- FILIPCZAK, B. (1992). «Telecommuting A Better Way to Work?», Training, vol. 29, n°6, p. 53-61.
- FROLICK, M. N. WILKES, R. B. et URWILER, R. (1992). «Telecommuting as a Workplace Alternative: An Identification of Significant Factors in American Firms' Determination of Work-at-home Policies», Strategic Information Systems, vol. 2, p. 206-222.
- GALT, V. (19 sept.1992). «Oh, Give me a Home», The Globe and Mail, p. C7.
- GAIGNARD, H. (1971). L'Insertion professionnelle des personnes paraplégiques ouhandicapées, Mémoire de maîtrise, Service social, Université de Montréal, 124 pages.
- GEOFFROY, C. (1994). La retraite précoce, est-ce une bonne décision et pour qui?, Document inédit. Montréal, 18 p.
- GOFFMAN, Erving, (1975). Stigmate/, Les usages sociaux des handicaps, Les Éditions de Minuit, Paris.

- GORDON, G. (1986). «Telecommuting: Planning for a New Work Environment», Information Systems Management, vol. 3, n° 3, p. 37-44.
- GRANT, K.A. (1985). «How Practical is Teleworking?», dans Canadian Datasystems, vol. 17, n°8, p.16.
- GRAY, M., HODSON, N. et GORDON, G. (1993). Teleworking Explained, England, John Wiley & Sons.
- HAHN, H. (1993), «The Politics of Physical Differences/Disability and Discrimination», dans Perspectives on Disability, Palo Alto, M. Nagler éd., vol. 1, n° 1, p. 37- 41.
- HANDY, C. (1995). Trust and Virtual Organization, Harvard Business Review, Mai-Juin 1995, p 41-50.
- HARTMAN, R. I., STONER, C.R. et ARORA, R., (1992). «Developping Successful Organisational Telecommuting Arrangements : Worker Perceptions and Managerial Prescriptions», SAM Advanced Management Journal, vol. 57, n° 3, p. 35-42.
- HUBERMAN, A.M. et MILES, M.B. (1991). Analyse des données qualitatives/Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, Bruxelles, 480p.
- HUSTED, B. (1^{er} octobre 1990). «Telecommuting», The Globe and Mail, 1 p.
- HUWS, U., KORTE, W.B. ET ROBINSON, S. (1990). Telework : Towards the Elusive Office, John Wiley Information Systems Series, Chichester, England.
- HESTER, Edwards J. DECELLES, Paul G. et PLANEK, Thomas., (1988). Attitudes of Employers and Rehabilitation Professional Toward Employees Who Become Disabled, Will Menninger Center
- HOLCOMB, B. (1991). «Socio-spatial Implications of Electronic Cottages», dans Collapsing Time and Space: Geographic Aspects of Communication and Information, London, S.D. Brunn and T.R. Leinbach Harper Collins Academic éd
- JOHNSON, William G. et LAMBRINOS, James (1987), « The Effect of Prejudice on the Wages of Disabled Workers », Policy Studies Journal, no 15, p 3.
- JUNOR, C. L. (1985). «Disabilities, Employers and Employees: Some Issues», Journal of Social Issues, vol.20, n°4, p.295-307.
- KING, A., (1993). «Doing the Right Thing for Employees with Disabilities », Training and Development (STD), vol 47, no 9, p 44-49
- KLAUZE, G.S. (1991). «Vocational Training of People with Disabilities in Germany in regard with Teleworking», dans COST 219: Issues in Telecommunication and Disability, Luxembourg, Stephen Von Tetzchner éd., p.
- KROLL, D. (1981). «Telecommuting : a Revealing Peek inside some Industry's first electronic cottages », Management Review, nov. 1981, p18-23.
- LAPOINTE.F. et MASSÉ, D. (1997). Le Projet Emploi-ACCÈS, rapport de recherche, TECSO inc. Laval, 97 p.
- LAPOINTE, J. (1971). L'Accès au travail des handicapés physiques : problèmes organisationnels et facteurs personnels, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

- LEFRANÇOIS, Richard. (1992). Stratégies de recherche en sciences sociales/ Application à la gérontologie, Les Presses de l'Université de Montréal, 358 p.
- LAGASSÉ, G. (1995). Les variables influençant la satisfaction et la performance des travailleurs à domicile, Mémoire de maîtrise, HEC, Montréal.
- LOUIS, C. (1994). Report on Telework, Rapport, Université d'Ottawa.
- MANNING, R., A. (1985). «Control Data Corporation: Alternate Work Site Programs», dans Office Workstation in the Home, Washington, National Research Council éd., p. 38-50.
- MASSÉ, Danielle. et coll. «Le Maintien en emploi des personnes ayant des incapacités : nouvel enjeu du télétravail» dans Technologies de l'information et société, Dunod Éditeur, numéro spécial, mai 1997.
- McAFEE, J. K. (1986). «The Handicapped Worker and Job Satisfaction », Vocational Evaluation and Work Adjustment Bulletin, Printemps 1986, p 23-27.
- MILLER, T. (17 Février 1986). «Telecommuting Benefits Business with DP's Help», Computerworld, p. 51-55.
- MILPIED, M.-A., GRANDJEAN, N., BÜHLER, C., SCHMITZ, W., SCHMIDT, M., et FERNANDEZ, J.-M. (1995). Telework and People With Disabilities : A European State of the Art., Rapport. PROJET AVISE de la Commission des Communautés européennes, inédit.
- MILPIED, M.-A., GRANDJEAN, N., BULHER, C., SCHMITZ, W., SCHMIDT, M., et FERNANDEZ, J.-M. (1995). Telework and People With Disabilities : A European State of Telework: The Point of View of "Key Actors", Rapport Projet AVISE de la Commission des Communautés européennes, inédit.
- MORAN, R. et TANSEY J. (1986) Telework : Women and Environments, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- MORSE, J.M. (1994). «Designing Funded Qualitative Research» dans Handbook of Qualitative Research, Denzin et Lincoln éd., Publications Sage, London, pp. 220-235.
- MOORE, Pamela et CHILDRE, Frances, (1990), « Creative Policy-Making Strategies for Working With the Healthy Chronically Diseased Employee », AAOHN Journal, vol. 38, no 6, p. 284-286.
- MURRAY, B. et KENNY, S. (1991). «Telework as an Employment Option for People with Disabilities», dans COST 219: Issues in Telecommunication and Disability, Luxembourg, Stephen Von Tetzchener éd., p. 82-91.
- NAGI, S. Z., MCBROOM, W. H., et COLLETTE, J. (1972). «Work, Employment and the Disabled», The American Journal of Economics and Sociology, vol. 31,n°1, p. 21-34.
- NEFF, W. S. (1970). «Rehabilitation and Work», dans National Conference on the Psychological Aspects of Disability, Californie, W. S.Neff éd., p. 109-142.
- OLSON, M., H. (1982). «New Information Technology and Organisational Culture», MIS Quarterly Special Issue, p.71-92.
- OLSON, M. H. et PRIMPS, S. B. (1984). «Working at Home with Computers: Work and Non Work Issues», Journal of Social Issues, vol. 40, n°3, p 97-112.

- POTTER, F. M. (1993). Positioning Government Services Canada for the Future with Telework Advisory Services, Rapport. Gouvernement du Canada.
- PRAIT, J., (1984). «Home Teleworking : A Study of Its Pioneers», Technological Forecasting and Social Change, vol. 25,n°1, p. 1-15.
- RAMSOWER, R. M. (1986). «The Behavioral Effects of Telecommuting», dans Office Automation Conference, Houston, Afips éd., p. 155-163.
- RAMSOWER, R. M. (1985). Telecommuting: The Organizational and Behavioral Effects of Working at Home, Michigan : UMI Research Press.
- RANEY, J., G. Jr. (1985). «American Express Company: Project homebound», dans Office Workstation in the Home, Washington, National Research Council éd, p. 8-15.
- ROBERTSON, K. (1994). BC HYDRO, PEAC/C&S : Telecommuting Pilot, Final Evaluation, Rapport, BC Hydro.
- ROYAUME-UNI. DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. (1985). Remote Work Units Project for Disabled People, Rapport d'évaluation, London, Information Technology Division. 95 pages.
- ROSS, D.P. et SHILLINGTON, E. R. (1990). «Profil économique des personnes ayant des incapacités au Canada», Analyse des tendances sociales, Ottawa, Secrétariat d'État du Canada
- ROTH, William, (1983), « Handicap as a Social Construct », Social Science and Modern Society, vol. 21, no 1, p.56-61
- SANDERSON, D. (1995), Proposing and Evaluating Telework, a Research Perspective, Rapport, Centre d'innovation en technologies de l'information, Laval (Québec).
- SALOMON, I. et SALOMON, M. (1984). «Telecommuting: The Employee's Perspective», Technological Forecasting and Social Change, vol.25, p. 15-28.
- SCHNEIDER, J. W. (1988). «Disability as Moral Experience: Epilepsy and Self Routine Relationships», Journal of Social Issues, vol.44, n°1, p. 63-78.
- STATISTIQUES CANADA. (1991). Enquête sur la santé et la limitation d'activités, Canada.
- STRAUSS, Anselm L. (1987). Qualitative analysis for Social Scientists, Cambridge University Press, Cambridge, 319 p.
- SZLAMKOWICZ, D. (1995). Guide to completing the telework evaluation form, Document inédit, CITI (Centre d'innovation en technologies de l'information), Canada.
- TAYLOR, H. et HARRIS, L. (30 mai 1994). «National Organisation on Disability: Survey of Americans with Disabilities. Employment-related Highlights», Business Week, dossier publicitaire, 16 p.
- VAN SELL, M. et JACOBS, S. M. (1994). «Telecommuting and Quality of Life: A Review of the Litterature and a Model for Research», Telematics and Informatics An International Journal on telecommunications et Information Technology, vol. 11, n°1, p. 81-96.
- VILLE, I., RAVAUD, J.-F., DIARD, C. et PAICHELER, H. (1994). « Self-representations and physical impairment: a social constructionist approach », Sociology of Health & Illness Journal, vol. 16 n° 3, p. 301-321

WEINBERG-ASHER, Nancy, (1976). « The Effect of Physical Disability on Self-Perception », Rehabilitation Counseling Bulletin, vol. 23, p. 15-20.

WORK RESEARCH CENTER, (1988) Star Project : TeaPot Teleworking and Potential Deliverable, Preliminary Study Report, C.O.P.S. Ltd, the World Research Centre Ltd en collaboration avec E.K.O.S. et the National Rehabilitation Board, U.K.

WORK RESEARCH CENTER, (1989). Teleworking Applications and Potential (TeApot)/ A Feasibility Study of Home-Based and Centre-Based Telework for People with Physical Disabilities, C.O.P.S. Ltd, the World Research Centre Ltd en collaboration avec E.K.O.S. et the National Rehabilitation Board, U.K. 75 pages.