

Sonia d'Anjou, CRIA, est étudiante au 3^{ième} cycle en administration à l'Université de Sherbrooke, Me Analyse et Développement Organisationnel (ADO), B.Sc. Relations Industrielles. Travailleuse autonome et consultante pour la firme DNA RH Évaluation Inc. Les coordonnées pour la joindre sont les suivantes :

- Cellulaire : 514-567-3038
- sdanjou@dnarhevaluation.com
- www.dnarhevaluation.com

Problématique contextuelle du télétravail

Le travail est l'activité la plus polluante de l'humain. Il requiert des déplacements d'une grande masse de la population quotidiennement et même une relocalisation de la main d'œuvre dans les villes. On assiste encore aujourd'hui à la fuite des campagnes qui se perpétue sans cesse à travers le monde. Les fermes ont du mal à trouver preneurs et sans successeurs, elles sont laissées parfois à l'abandon. Des territoires agricoles disparaissent au profit de l'étalement urbain. Il y a une mobilisation des ressources vers les grandes villes ce qui entraîne la désertification de certaines zones qui sont sur-cultivées et parfois drainées afin d'alimenter en eau potable ces méga-métropoles. Regrouper un grand nombre d'individus au même endroit ne permet pas aux ressources en place de se renouveler d'elles-mêmes. Notre mode de travail ne correspond plus à la réalité de notre planète. Actuellement, le nombre d'humains sur Terre a dépassé les 7 milliards. Selon les actualités, nous sommes en droit de nous demander si les ressources de la Terre suffisent déjà pour soutenir tous ces humains. En 2050, il y aura, selon les estimés de l'ONU, 9 milliards d'êtres humains qui se retrouveront fort probablement dans les grandes villes en raison de la localisation de leurs lieux de travail.

Notre mode de travail actuel est en place depuis 1840 et doit sa venue à l'ère industrielle, qui apparaît grâce à l'avènement du train, permettant à grande échelle de distribuer des biens et d'approvisionner en ressources. En 1880, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) invente l'organisation scientifique du travail (OST), aussi connue comme étant le taylorisme qui consiste à la segmentation du travail en tâches simples et répétitives (Miller, 1985, p.355). Son grand avantage est que les

tâches qui en découlent ne requièrent pas d'apprentissage complexe de travailleurs non spécialisés et permettent ainsi le travail sur les chaînes de montage et la production de masse.

Selon David Suzuki, il y a une « rupture fondamentale » avec la nature lorsque notre mode de vie a changé en nous implantant dans les villes. Pour le travailleur, le focal est désormais mis sur l'argent qu'il doit gagner. La société mise sur l'économie et elle ne voit plus l'impact que ce mode de vie a sur le plan social et écologique. Monsieur Suzuki explique que certaines personnes vivent en ne mettant même plus le nez dehors, puisqu'elles habitent dans des tours à logements où, au sous-sol, elles prennent leur voiture, se garent sous une autre tour à bureaux reliée à des tunnels contenant des commerces et des restaurants permettant aussi d'avoir accès à toutes les ressources dont elles peuvent avoir besoin. Elles n'ont plus qu'à prendre l'ascenseur pour monter à leur lieu de travail. Toujours selon Monsieur Suzuki, ce mode de vie est néfaste pour l'humain, nous éloigne de la nature et nous détourne de sa conservation dont nous sommes dépendants.

Pour les employeurs, les effets néfastes du travail dans les centres villes sont nombreux, tels que les coûts des retards des employés à cause des embouteillages ou de l'engorgement dans les transports en commun. La fatigue et sur-ménage que vivent les employés vu leurs déplacements se traduit par un manque de productivité. Les problèmes liés au transport visent surtout les jeunes familles qui ont accès, selon leur budget, qu'aux propriétés situées en banlieue. Selon l'IRSST, dans une étude réalisée en 2011, l'épuisement se traduit, pour l'employeur, en absentéisme et journées de maladie prises par les employés. Le nombre de « burnouts » ne cesse d'augmenter chez les travailleurs. Le nombre de médicaments pris par les employés, surtout les antis dépresseurs, sont en hausse; ce qui fait monter le coût des primes d'assurances des employeurs. Le prix des loyers d'entreprises est très coûteux dans les centres villes et leur augmentation est non régie par un organisme, tel que la Régie du Logement.

Selon Roger Miller, professeur à Polytechnique de Montréal et auteur connu en administration, les innovations se retrouvent dans le travail, car cela est démontré être rentable (Miller, 1985, p.139). L'avènement du train en est une preuve en soi et la période

d'industrialisation qui suivra l'est aussi. La venue de la robotique se transférera rapidement dans les entreprises. La bureautique des années '70 et l'Internet des années '80 auront bouleversé les mœurs et se seront rapidement transférés dans les bureaux et les usines. Au début des années '90, les universitaires énonçaient clairement que nous entrerions dans une ère de loisir et que le bureau à la maison serait la norme d'ici peu.

Pourquoi en 2015, alors que les communications nous permettent de travailler de la maison, très peu de travailleurs font du télétravail? D'après un sondage effectué par la BMO en 2012, seulement 9 % des employés canadiens font du télétravail, tandis que 31 % des entreprises canadiennes permettent à leurs employés de travailler à partir de la maison.

Selon le site de Statistique Canada se basant sur une étude de l'ESG de l'UQAM, il n'y a eu que seulement 2 points de pourcentage d'augmentation de 2000 à 2008 pour l'ensemble des travailleurs effectuant du télétravail, ce qui fait passer ce pourcentage de 17 % à 19 %. Cette donnée inclut les employés des entreprises, aux travailleurs autonomes qui sont les plus nombreux. Il est important de souligner que la définition utilisée par Statistique Canada pour le télétravail est le travail à temps partiel à la maison et le nombre médian d'heures travaillées à domicile par les employés permanents en entreprise était de 8 heures par semaine seulement.

Les employeurs peuvent bénéficier pourtant de progiciels, d'intranet, de nuage (cloud), de SharePoint, d'outils de collaboration, tels que Skype ou Facetime, pour faciliter le télétravail. Pour les employeurs, il existe aussi des outils de surveillance des employés à distance. En analysant les habitudes de travail des employés sur les lieux de travail de l'employeur, nous sommes forcés d'admettre que les employés communiquent plus souvent entre eux par courriels, SMS, messagerie texte et téléphone que par les contacts directs, soit le face à face, ce qui est vrai également pour les gestionnaires avec les employés qu'ils gèrent de même que des gestionnaires entre eux.

Pour contrer les prix des loyers des centres-villes, qui sont devenus des charges trop lourdes à porter, les employeurs optent souvent pour deux options. La première option est de quitter le centre-ville pour des bureaux en périphérie. La deuxième option

est de réduire la taille des espaces de bureaux et, pour ce faire, trouver d'autres espaces plus petits à aire ouverte au centre-ville ou tout près (comme, par exemple des quartiers tels que le Vieux-Montréal ou St-Henri). Opter pour un nouvel emplacement hors des centres-villes, cela veut dire qu'il faut éloigner son entreprise en banlieue. Donc, pour un employeur dont les bureaux sont situés au centre-ville de Montréal, cela veut dire de devoir choisir entre déménager son entreprise sur la rive nord ou sud ce qui impliquera, dans un cas comme dans l'autre de se départir d'une partie de ses employés actuels et de créer, parfois, un problème futur de dotation. Pour un employeur, choisir plutôt l'option des aires ouvertes se révèle être souvent une dégradation de la qualité de vie de ses travailleurs (Zalesny, 1987). Parmi les nombreux inconvénients apportant un appauvrissement des conditions de vie pour les travailleurs œuvrant en aires ouvertes, on note entre autres le bruit (Roelofsen, 2008), le manque d'espace personnel, les interactions excessives menant à du stress, la mauvaise qualité de l'air (Gou, 2012). Surexposer des employés à des stimuli extrêmes que l'on retrouve dans les aires ouvertes, mène à des dangers, dont le surmenage (Coomer, 2007). Les aires ouvertes ne permettent souvent pas aux êtres humains de s'identifier symboliquement à leur travail (Pitt, 2008) et de pouvoir exprimer leur identité et cela donne l'impression que, pour l'entreprise, ils ne sont qu'un numéro (Baldry, 1997) ce qui contribuera au taux de roulement élevé que l'on retrouve particulièrement dans les entreprises dont les bureaux sont à aires ouvertes (Harisson, 2012).

Pourquoi le modèle du télétravail n'est-il pas davantage répandu puisque la technologie le permet aisément, qu'il est économique pour les employeurs et qu'il offre de nombreux avantages aux employés?

En effet, pour les employés, les bienfaits du télétravail peuvent être multiples, dont l'équilibre travail-vie (Boulet, 2013). Aujourd'hui, l'expression équilibre travail-famille a été remplacée par travail-vie, afin de souligner que tous les employés ont besoin d'être supportés dans leur vie personnelle. D'après l'enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) réalisée en

2011, les travailleurs bénéficiant d'une pratique conciliant le travail et la vie personnelle présentent une meilleure santé mentale.

Le travail dans les tours à bureaux dans les centres villes présente aussi certains enjeux pour la santé, tels que la piètre qualité de l'air dans ces édifices. Un de nos premiers mandats, confié en 1998 par un directeur d'une firme de placement de ressources en ingénierie et informatique, consistait à contrer le niveau d'absentéisme trop élevé des recruteurs par rapport aux directeurs de comptes. Un suivi des activités des recruteurs, sur quelques jours et dans les bureaux de l'employeur au centre-ville, a permis rapidement de comprendre la situation : contrairement aux directeurs de comptes qui se déplaçaient chez la clientèle, les recruteurs utilisaient leurs heures de dîner pour se réunir et aucun d'eux ne sortaient à l'extérieur durant la journée. Certes, les recruteurs avaient un horaire de travail chargé et imprévisible, un rythme de travail élevé, un travail ne leur permettant pas de prédire les résultats, un niveau de stress quotidien important, il y avait aussi des tensions au sein de l'équipe et parfois avec les directeurs de comptes. Ce dont étaient victimes les recruteurs et causaient principalement l'absentéisme étaient les maux de têtes, les yeux rouges et la congestion nasale perpétuelle, qui résultaient de l'air vicié de l'édifice. Un échantillon de l'air envoyé dans une entreprise spécialisée en Suisse a permis de confirmer ce constat. Nos recherches avaient permis de comprendre que, pour une grande proportion des édifices érigés au centre-ville de Montréal dans les années '60, les normes en matière d'aération des locaux et assainissement de l'air étaient inférieures à celles d'aujourd'hui et ce, en plus du fait qu'à cette époque les employés fumaient sur leur lieu de travail.

Comme autre inconvénient, le travail au centre-ville comporte une surexposition aux stimuli. Le travail dans les édifices est aussi peu écologique, car les entreprises utilisent beaucoup de produits nettoyant pour l'entretien de ces édifices et les employés d'entretien, pour la plupart, n'utilisent qu'une poubelle pour amasser déchets et recyclage. Les commerces à restauration rapide ne recyclent pas le suremballage qu'ils génèrent. Ces effets indésirables pour l'environnement sont évités lorsque les employés travaillent à partir de leur domicile. Les gouvernements n'encouragent pas les

employeurs et les employés à effectuer du télétravail, en dépit des objectifs qu'ils se fixent pour contrer les gaz à effets de serre.

Le manque d'adhésion au télétravail peut provenir de plusieurs sources. Il est possible que les employés n'osent pas ou ne soient pas tentés de vivre l'expérience de travailler une journée de temps en temps à la maison. Pourtant les employés que nous avons côtoyés et qui ont expérimenté des journées en télétravail ont apprécié leur expérience, surtout de pouvoir effectuer un travail demandant plus de concentration ou de ne pas être dérangé. Les télétravailleurs et les travailleurs autonomes, ayant un mode de travail à temps plein à la maison, lorsqu'ils doivent se retrouver un travail, ont du mal à retourner en mode 9am à 5pm chez un employeur et de surcroit dans le centre-ville. Est-ce que ces travailleurs ont des qualités personnelles hors normes pour apprécier de travailler à partir de leur domicile?

Qu'est-ce qui peut expliquer le blocage que nous éprouvons à adopter le télétravail comme mode de travail à une grande échelle?

Bibliographie

- Baldry, C. (1997). *The social construction of the office space*. International Labour Review, Vol. 136 No.3. pp.365-378.
- Boulet M. (2013). *Les salariés du Québec ayant accès à des pratiques de conciliation travail et vie personnelle présentent une meilleure santé mentale*. Centre d'information et de documentation (ISQ), 17 septembre 2013.
- BMO (2012). *Les petites entreprises sont championnes du télétravail, selon BMO*. Saisie le 20 septembre 2015, de <https://nouvelles.bmo.com/press-releases/les-petites-entreprises-sont-championnes-du-teletr-tsx-bmo-201210150825921003>.
- Coomer, K. (2007). *This time it's personal*. Work Environment, Juin 2007.
- Gou, Z. et Siu-Yu Lau, S. (2012). *Sick building syndrome in open-plan offices*. Journal of Facilities Management, Vol.10 No.4, pp. 256-265.
- Harrison, D., Cloutier, J. et Béland-Ouellette, V. (2012). *Les conditions de travail des centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec*. Rapport 3 résultats, UQAM Service aux collectivités, Montréal, septembre 2012.
- IRSST (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*.
- Miller, R. (1985). *La direction des entreprises : concepts et applications*. Montréal : McGraw-Hill Éditeurs.
- Pitt, M. et Bennett, J. (2008). *Workforce ownership of space in a space sharing environment*. Journal of Facilities Management, Vol.6 No.4, pp. 290-302.
- Roelofsen, P. (2008). *Performance loss in open-plan offices due to noise by speech*. Journal of Facilities Management, Vol.6 No.3, septembre 2008, pp. 202-211.
- Statistique Canada (s.d.). *Évolution du travail à domicile entre 2000 et 2008*. Saisie le 20 septembre 2015, de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm>.
- Suzuki, D., Reeves, H. (2014). *Dessignons l'avenir de l'humanité*. Saisie le 20 septembre 2015, de <http://www.laclefdesterroirs.com/base-de-connaissance/films/dessignons-l-avenir-de-l-humanite>.
- Zalesny, D.M. et Farace R.F. (1987). *Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives*. Academy of Management Journal, Vol. 30 No. 2, pp. 240-259.