

Session Hiver  
Le 12 avril 2006

Mémoire REI7114  
Analyse structurationniste des pratiques de surveillance du télétravail :  
le cas de Normes inc.  
Présenté à  
Guy Bellemare

Par  
Gérald Parent  
Étudiant à la Maîtrise

Université du Québec en Outaouais  
Département des Relations Industrielles

**ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES PRATIQUES DE SURVEILLANCE DU  
TÉLÉTRAVAIL : LE CAS DE NORMES INC.**

**TABLES DES MATIÈRES**

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>I</b>
---------------------------	----------

**Partie I : L'étude du télétravail**

**CONTEXTE THÉORIQUE**

**CHAPITRE 1 : DÉFINITION DE LA NOTION DU TÉLÉTRAVAIL ET ÉTAT DE LA  
RECHERCHE**

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1.0 Définition du télétravail</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Les trois dimensions du télétravail</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Lien organisationnel</b>	<b>9</b>
<b>Télétravail <i>versus</i> travail autonome</b>	<b>10</b>
<b>Délocalisation <i>versus</i> non-délocalisation</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2 Communication</b>	<b>11</b>
<b>1.1.3 Espace/temps</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Les différents impacts du télétravail en entreprise</b>	<b>14</b>
<b>Avantages du télétravail pour la direction de l'organisation</b>	<b>14</b>
<b>Avantages du télétravail pour les télétravailleurs</b>	<b>16</b>
<b>Inconvénients du télétravail pour la direction de l'organisation</b>	<b>18</b>
<b>Inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs</b>	<b>20</b>
<b>Le télétravail : le point de vue des syndicats</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Bilan</b>	<b>23</b>

**CHAPITRE 2 : DÉFINITION DES NOTIONS DE SURVEILLANCE DIRECTE ET INDIRECTE**

<b>2.0 Avant-propos</b>	<b>24</b>
<b>Introduction</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Le développement de l'industrie ou la naissance de la modernité</b>	<b>27</b>

Le cas exemplaire de l'industrie ferroviaire américaine	27
2.2 Théorie de la modernité avancée	30
2.3 Définir la surveillance directe ou l'intégration sociale	35
Le concept d'espace-temps	35
Le concept de co-présence	36
Le concept d'absence	37
2.3.1 Définir la surveillance directe	37
2.4 Définir la surveillance indirecte ou l'intégration systémique	39
Schématiser la supervision du télétravail	41
2.5 L'organisation moderne	43
2.5.1 L'organisation moderne : les pratiques de surveillance directe et indirecte	43
Modernité et surveillance directe : l'œuvre de Taylor et Ford	43
Modernité et surveillance indirecte	46
2.5.2 Crises des pratiques modernes de surveillance et conséquences : vers de nouvelles pratiques de surveillance	50
Analyse de la crise de la maîtrise	50
Analyse de la perte de légitimité de la propriété privée et de l'expertise	52
2.5.3 L'organisation moderne <i>versus</i> l'organisation moderne avancée	54
2.5.3.1 L'organisation moderne avancée : les pratiques de surveillance directe et indirecte	54
Modernité avancée et surveillance directe	54
Modernité avancée et surveillance indirecte	56
<i>Groupware, Workflow et Intranet</i> : trois outils de surveillance et de contrôle de la modernité avancée	57
<i>Groupware</i>	58
<i>Workflow</i>	59
<i>Intranet</i>	60
2.5.3.2 Désenclassement des rapports sociaux dans l'entreprise, réflexivité du nouveau système de travail et délocalisation des travailleurs	61
Désenclassement des rapports sociaux dans l'entreprise	61
Réflexivité du nouveau système de travail	62
Délocalisation des travailleurs	63
2.6 Proposition de recherche : principale et subsidiaires	65

<b>La question de recherche</b>	<b>65</b>
<b>Les questions</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	
<b>3.0 Introduction</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Description des méthodes</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Méthode de recherche exploratoire</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Le choix d'une entreprise comme terrain de recherche</b>	<b>71</b>
<b>3.4 La collecte et l'analyse des données</b>	<b>72</b>
<b>3.5 Conclusion</b>	<b>77</b>
<b>Partie II : Le télétravail chez Normes inc.</b>	
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE</b>	
<b>4.1 Profil de Normes inc. et présentation des principaux acteurs</b>	<b>78</b>
<b>4.1.1 Identification de Normes inc.</b>	<b>78</b>
<b>4.1.2 La direction</b>	<b>83</b>
<b>4.1.3 Description de la main d'œuvre de Normes inc.</b>	<b>88</b>
<b>4.2 L'implantation du télétravail</b>	<b>89</b>
<b>4.2.1 Les conditions d'émergence ou l'origine du télétravail</b>	<b>89</b>
<b>4.2.2 Contenu du changement</b>	<b>90</b>
<b>4.2.3 Le processus</b>	<b>91</b>
<b>4.2.4 Les résultats</b>	<b>99</b>
<b>4.2.5 L'évolution du changement</b>	<b>100</b>
<b>4.3.0 Les relations de travail et la GRH (le compromis institutionnalisé)</b>	<b>101</b>
<b>4.3.1 Rémunération</b>	<b>101</b>
<b>4.3.2 Les horaires de travail</b>	<b>102</b>
<b>4.3.3 La sécurité d'emploi</b>	<b>102</b>
<b>4.3.4 Les règles de travail</b>	<b>103</b>
<b>4.4.0 L'organisation du travail (dimension organisationnelle)</b>	<b>104</b>
<b>4.4.1 Organisation globale</b>	<b>104</b>
<b>4.4.2 Description du système productif</b>	<b>104</b>
<b>4.4.3 Productivité, qualité et fiabilité</b>	<b>125</b>
<b>4.4.4 Organisation du travail</b>	<b>120</b>
<b>4.4.5 Les conditions de travail</b>	<b>136</b>
<b>4.5.0 Culture (le niveau culturel)</b>	<b>139</b>



## **CHAPITRE 5: ANALYSE DES CONSÉQUENCES DE L'INTRODUCTION DU TÉLÉTRAVAIL, CHEZ NORMES INC., SUR LES MODES DE SURVEILLANCE DIRECTE ET INDIRECTE DE CETTE ENTREPRISE**

<b>5.1 La gestion du télétravailleur et son impact sur les superviseurs</b>	<b>142</b>
<b>5.2 La surveillance indirecte et les outils développés pour superviser les télétravailleurs</b>	<b>152</b>
<b>5.3 L'impact du télétravail sur les relations entre superviseurs et subalternes</b>	<b>156</b>
<b>5.4 L'étude du passage du contrôle taylorien, en terme de temps de présence, à celui du travail réalisé en contexte d'absence des lieux du travail</b>	<b>160</b>
<b>5.5 Comparaison des données analysées compte tenu de la littérature sur le télétravail consultée au chapitre 1</b>	<b>163</b>
<b>5.5.1 Normes inc. et la diffusion d'innovations organisationnelles</b>	<b>166</b>
<b>Conclusion de l'analyse</b>	<b>170</b>
<b>Épilogue</b>	<b>172</b>
<b>Biographie</b>	<b>174</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>Annexe I Grille d'entrevue</b>	<b>i</b>
<b>Annexe II Grille de collecte de données</b>	<b>v</b>
<b>Annexe III Policy : Flexible work arrangements</b>	<b>xiii</b>
<b>Annexe IV Frais liés aux visites d'accréditations</b>	<b>xv</b>
<b>Annexe V Politique de Normes inc. quant à la rémunération des évaluateurs</b>	<b>xvii</b>
<b>Annexe VI Liste des logiciels inclus dans <i>Accessories</i>.</b>	<b>xviii</b>
<b>Annexe VII Exemple d'un horaire de visite</b>	<b>xix</b>

## Chapitre 1

# DÉFINITION DE LA NOTION DE TÉLÉTRAVAIL ET ÉTAT DE LA RECHERCHE

## INTRODUCTION

Dans cette section, nous mettons en valeur quatre questions qui guident notre recherche. Ces objectifs sont : 1) la gestion du télétravailleur et son impact sur les gestionnaires ; 2) la surveillance indirecte et les outils développés pour superviser les télétravailleurs ; 3) l'impact du télétravail sur les relations entre superviseurs et subalternes ; 4) l'étude du passage du contrôle taylorien, en terme de temps et présence, à celui du travail réalisé en contexte d'absence des lieux du travail.

L'ère de l'informatique a connu de nombreuses applications dans le monde du travail. Il est courant, aujourd'hui, de parler de nouvelles formes d'organisation du travail, rendues possibles grâce à l'informatique. Ces phénomènes ne sont pas sans effets sur les relations de travail ou la gestion des ressources humaines.

L'union des **télécommunications** et de l'**informatique**, la **télématique**,<sup>1</sup> a permis d'engendrer le cyberspace.<sup>2</sup> Cet espace virtuel entrouvre la porte, entre autre chose, à la création d'entreprises dites virtuelles.<sup>3</sup> Nous considérons cela comme un signe de la distanciation accrue des rapports sociaux dans l'espace/temps, notion que nous expliquerons dans le chapitre deux. Cette distanciation a des répercussions jusque dans la façon de gérer les travailleurs. La conception du lieu de travail, comme espace physique à l'intérieur d'une entreprise, s'en trouve bouleversée. Tout comme pourraient se trouver bouleversées certaines règles de gestion du personnel, à cause de l'absence d'encadrement et de supervision directe.<sup>4</sup> «Il est angoissant, pour un gestionnaire, d'avoir à gérer un employé qu'il ne peut voir».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Pinsonneault, A., Boisvert, M., «Le télétravail : l'organisation de demain ?», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996.

<sup>2</sup> Galland, B., «De l'urbanisation à la "glocalisation" : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la vie et la forme urbaine», Novembre 1995, (téléchargé le 06/25/97).  
De Rosnay, J., «Ce que va changer la révolution informationnelle», *Le Monde Diplomatique*, août 1996.

<sup>3</sup> Bron, A., De Gaulejac, V., «Informatique et crise du management», no 68, 1996, (téléchargé le 06/25/97).  
Stanworth, C., *Telework and the information age*, University of Greenwich, 1997.

<sup>4</sup> Breton, T., cité par Bister, L., «Le télétravail, un mode d'organisation du travail, de l'entreprise ou de la société ?», 1996

<sup>5</sup> Nilles, J., *Some Common Telework/Telecommuting Questions And Jack Nilles's Answers and Comments*, JALA International inc., 1996

Le télétravail n'est peut-être pas qu'une mode. Au Canada, le nombre de télétravailleurs serait passé de 308 000, en 1991, à 500 000, en 1992, selon le *Home Business Institute*. Une autre étude, menée en 1992 par le *Ryerson Polytechnical Institute*, estimait ce chiffre à 1 500 000, soit 3,5% de la population active du Canada. En huit ans, ce taux aurait légèrement augmenté, passant de 3.5 à 5 %.<sup>6</sup> En 2000, des chiffres révèlent qu'aux États-Unis, 19,6 millions de personnes fonctionnent en mode télétravail<sup>7</sup>, alors qu'en 1994 on enregistrait un taux de 6% pour la même population.<sup>8</sup> Toutefois, afin d'indiquer qu'il n'est pas facile de parler de statistiques avec le phénomène que nous étudions, nous citons des chiffres parus dans le collectif du CEFRIO qui évalueraient à 25 millions le nombre de télétravailleurs aux États-Unis en l'an 2000.<sup>9</sup> De plus, des données récentes font ressortir que 77 % des Canadiens croient que les nouvelles technologies de l'information rendent le télétravail plus accessible que par le passé et que 51 % des emplois, au Canada, sont «télétravaillables» si ce n'est en entier, sur une base régulière, du moins en partie, plus sporadiquement.<sup>10</sup>

La notion de télétravail en Amérique est apparue il y a une trentaine d'année. Le télétravail se voulait alors une réponse à la crise du pétrole : plus de gens travaillant à la maison, moins de voitures encombreraient les autoroutes. Dans les faits, le télétravail ne s'est pas révélé la panacée que les promoteurs attendaient. Pourquoi en fut-il ainsi ? Manquait-il de systèmes d'encadrement, pour que le phénomène puisse prendre de l'ampleur ? Exigeait-il des outils spécialisés qui n'existaient pas, à l'époque ? En fait, pour nous, il y a un parallèle à tracer entre le

---

<sup>6</sup> Les chercheurs de ces deux recherches n'indiquant pas leurs sources, nous ne pouvons expliquer la différence entre les données. Elle est peut-être due à ce qu'ils considèrent comme un télétravailleur. Par exemple, leur définition du télétravail inclue-t-elle, ou non, les travailleurs autonomes ?

Bussièrès, Y., Lewis, P., Thomas, C., L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité dans les régions de Québec et Montréal : analyse prospective, Ministère des Transports, 2000

<sup>7</sup> St-Onge, S., Haines III, V., Y., Sevin, H., «L'influence de l'appui (affectif et instrumental) du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail», *Relations Industrielles*, 55, no 3, été 2000, p. 415. Malheureusement, l'étude ne donne pas le pourcentage que cela représente comme dans les autres études citées.

<sup>8</sup> Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B.A., «Le télétravail, un phénomène en émergence», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996. St-Onge et alii, *op. cit.*, 2000

À moins d'avis contraire, les recherches citées n'indiquent pas leurs sources de données.

<sup>9</sup> Tremblay, D.G., «Télétravail : la situation au Québec et ailleurs», Télétravail, concilier performance et qualité de vie, CEFRIO, Québec, Isabelle Quintin Éditeur, 2001. page 35

<sup>10</sup> Canadians and Telework : The Information Highway and Canadian Communications Household Study, Ekos Research Associates Inc., Ottawa-Hull, November 4, 1998

phénomène du télétravail et celui du développement de l'industrie ferroviaire américaine, la première industrie moderne, selon Chandler.<sup>11</sup>

Ce parallèle, nous le ferons dans le chapitre deux. Pour l'instant, ce qu'il faut retenir, c'est que dans ce cas précis, il a fallu développer de nouveaux outils de gestion, pour que l'industrie ferroviaire puisse prendre de l'expansion. Les outils développés par les pionniers du chemin de fer ont été cruciaux pour que puisse se développer la grande entreprise. En est-il de même des outils à développer pour que le télétravail puisse prendre de l'ampleur ? De quelle nature sont ces outils ? Un des buts de notre recherche est de répondre à ces questions.

À tout phénomène il y a des pour et des contre. Le télétravail n'y échappe pas. Certains y voient une solution aux problèmes de trafic, d'embouteillage, de stress dû aux déplacements dans des conditions pas toujours favorables, etc. D'autres, au contraire, y voient un retour aux *sweat shop*, une façon de précariser le travail dans certains secteurs de l'économie, une façon d'affaiblir les syndicats, etc. Qu'en est-il, dans les faits, de ces gens que l'on envoie travailler dans un autre lieu, souvent à la maison ? Où en est-on maintenant avec les derniers développements de l'informatique dans le domaine des Techniques Informatisées de Communication ? L'état de la situation a quelque peu changé, depuis que nous avons entrepris notre recherche sur le télétravail. La littérature spécialisée en parle de façon plus articulée et approfondie. Les données initiales étaient plus ou moins fiables. Les statistiques n'étaient pas très claires, en terme de population visée. Mais la situation s'améliore. Le fait qu'outre mer, une Commission Européenne ait investi temps, argent et énergie dans l'étude et la publication d'un rapport sur le télétravail en 1999, montre qu'il n'est plus pris à la légère. Comme nous le verrons plus loin, il semble que les enjeux du télétravail ne soient pas que techniques, ils sont également organisationnels et sociaux.

Notre troisième objectif vise à mettre en lumière la façon dont le télétravail affecte le monde du travail et plus particulièrement les relations de travail entre superviseurs et subalternes. Ce qui nous intéresse surtout ce sont les ajustements que les entreprises ont dû réaliser à leurs systèmes de gestion, le cas échéant, afin de les adapter au télétravail. Kugelmass et Chandler<sup>12</sup> racontent que le propriétaire de *Penn Railroad*, J. Edgar Thomson, utilisait le système

---

<sup>11</sup> Chandler, A., *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Massachusetts and London, England, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, 1977.

<sup>12</sup> Kugelmass, J., *Telecommuting, A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*, New York, Lexington Books, 1995.  
Chandler, A., *op. cit.*, 1977

télégraphique de sa compagnie, en 1857, à des fins de gestion à distance. Par la même voie télégraphique, il alla jusqu'à déléguer un pouvoir de contrôle substantiel en ce qui avait trait à la gestion de l'équipement et du travail ouvrier. Comme quoi l'idée même de la gestion et du contrôle à distance, par des moyens de télécommunication est constitutive du développement de la grande entreprise et du capitalisme et que le télétravail, à l'ère de l'informatique, n'est peut-être pas une innovation, signe d'une ère nouvelle dans notre société, mais une occasion nouvelle d'approfondir la gestion à distance, que les différents acteurs sociaux saisiront ou non. Pour Dominique Carré et Sylvie Craipeau, la surveillance à distance «constitue à la fois une pierre d'achoppement et l'un des enjeux du télétravail».<sup>13</sup> Le quatrième objectif de notre recherche vise l'étude de ce passage du contrôle taylorien du temps et de la présence au travail vers celui du travail réalisé dans le cadre de l'exécution quotidienne des tâches organisationnelles, qui retiendra notre attention tout au long de notre recherche.

Dans le premier chapitre, nous définissons le télétravail afin de démarquer le télétravailleur du travailleur autonome. Malheureusement pour nous, il est rare qu'un article ou une recherche fasse mention de cette différence qui est importante, puisque les premières conséquences de cette inclusion ou exclusion se retrouvent, entre autre, au niveau des statistiques. Par conséquent, nous commençons notre recherche en identifiant, dans la prochaine section, ce que nous considérons comme les trois axes du télétravail et c'est à partir de là que nous définissons, de façon opérationnelle, la notion de télétravail. Pour terminer ce chapitre, nous faisons état des connaissances concernant la situation du télétravail dans les entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous survolons l'histoire du chemin de fer américain, afin de tracer un parallèle entre le besoin de développer les outils de surveillance indirecte nécessaires au développement de cette industrie et celui d'outils de gestion liés à la dynamique du télétravail. Nous y définissons les notions de surveillance directe et indirecte, en nous servant de la théorie structurationniste d'Anthony Giddens. Nous faisons une brève analyse de l'organisation moderne, via Taylor et Ford, ainsi que des crises qu'a connu le poste d'agents de maîtrise. Cette analyse nous permet de voir comment s'articule la surveillance directe et indirecte en contexte de modernité et de modernité avancée. Nous finissons ce chapitre en proposant une nouvelle formulation de la question.

---

<sup>13</sup> Carré, D., Craipeau, S., «Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail», *Technologies de l'information et société*, Vol. 8, no 4, 1996, p. 346

Finalement, dans le troisième chapitre, nous articulons la méthode de recherche exploratoire, en tenant compte de l'analyse que nous aurons fait au chapitre précédent, afin de répondre à notre question de recherche. Nous y présentons brièvement l'entreprise où nous effectuons notre recherche pratique.

La littérature couverte par ce mémoire s'étend principalement jusqu'en 2001, le dépôt de notre projet de mémoire se faisant en 2006, divers événements personnels ayant contribué à retarder l'étude de cas et la rédaction finale du mémoire.

## 1.0 DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL

La notion de télétravail est apparue dans les années 1960, en Grande-Bretagne, lorsque la société F. International a décidé de délocaliser<sup>14</sup> des emplois de programmeurs en informatique. Toutefois, la pratique du travail à distance remonte au temps des *sweat shop*. Déjà, à cette époque, des femmes travaillaient à la maison pour des entreprises oeuvrant, entre autre, dans le textile. Leur supervision était facile, elle s'effectuait par un représentant de l'entreprise qui laissait, chez la travailleuse, la matière première et passait plus tard ramasser le produit fini. La gestion à la pièce permettait de voir qui était efficace et qui ne l'était pas. Dans la littérature, l'un des premiers à utiliser le terme «télétravail» fut, en 1976, le futurologue Jack Nilles, que certains considèrent comme le père du télétravail en Amérique du nord.<sup>15</sup> Nilles et ses acolytes, qui prédisaient un immense succès au télétravail, voyaient dans ce phénomène une façon de gérer l'aménagement du territoire en fonction du marché du travail, cela, nous l'avons déjà dit, en réponse à la crise de l'énergie. Ce succès escompté ne s'est pas réalisé. Trente ans plus tard, le phénomène semble reprendre de l'ampleur. Les statistiques disponibles, nous l'avons vu, sont difficiles à interpréter du fait qu'il y manque la définition du télétravail à savoir si les travailleurs autonomes y sont ou non inclus et quelles catégories de travailleurs en font partie. Aujourd'hui, de grandes organisations l'intègrent dans leur structure organisationnelle. Parmi celles-ci nous retrouvons *IBM Canada, Bell Canada*, le gouvernement canadien, *3M Canada, Xerox Canada, Shell Canada*<sup>16</sup>, *Boeing Aircraft, AT&T*.<sup>17</sup> Ce qui laisse penser que le phénomène du télétravail connaît un essor.

Ce renouveau du phénomène du télétravail cible une nouvelle clientèle de travailleurs. De la tenue de livre à la traduction, pratiquement tout travail intellectuel peut être effectué via le

---

<sup>14</sup> La délocalisation n'est ni une relocalisation ni une décentralisation. La relocalisation sous-tend que le nouveau lieu de travail appartient toujours à l'entreprise, ce qui n'est pas une obligation dans le cas du télétravail. La décentralisation, quant à elle, implique un transfert des niveaux décisionnels. Dans notre recherche, la délocalisation est perçue comme le fait qu'un employé effectue sa tâche ailleurs que dans les bureaux de l'entreprise pour laquelle il travaille, sans que cela soit inhérent à l'exécution de cette dernière.

<sup>15</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, p. 335  
Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995.

<sup>16</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

<sup>17</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995  
Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

télétravail. Jack Nilles<sup>18</sup> regroupe la force de travail américaine en quatre secteurs d'activité : agriculture, industries et manufactures, services et information. Il regroupe, dans le secteur information, 60 % des travailleurs des États-Unis qui manipulent, dans le cadre de leur travail, un ordinateur à des fins de traitement, de transformation ou de transmission d'information. Ce qui représente un immense potentiel en matière de télétravail. Sans compter que, comme le rapporte Joel Kugelmass<sup>19</sup>, quarante-trois millions d'américains vivent avec un handicap et que 85 % de ceux qui sont aptes au travail sont sans emploi. Pour ces gens, le télétravail peut représenter la solution aux problèmes de l'aménagement physique du lieu de travail auxquels une organisation doit faire face, lors de leur embauche.

Revenons, maintenant, à cette notion de télétravail, trop complexe pour être simplement résumée en se servant de la racine grecque *télé* et en faire le travail à distance, bien que cette dimension de la définition soit essentielle. Bien que la distance entre le lieu où s'effectue le travail et celui où le résultat de ce travail est attendu soit primordiale, il nous est impossible, à l'intérieur de notre recherche, de le définir par ce simple critère.<sup>20</sup> Ou encore d'extrapoler en disant que c'est un travail effectué à «l'extérieur des locaux de l'entreprise».<sup>21</sup> Il n'en existe pas de définition universelle, notre but n'est pas de clore le débat une fois pour toute. Par conséquent, la définition du télétravail ne peut que subir l'influence de l'orientation que donne le chercheur à sa recherche.<sup>22</sup>

Nous avons sciemment exclu de notre définition du télétravail, le travailleur autonome. Notre problématique traite de la gestion des télétravailleurs en entreprise. En entreprise, un salarié vend sa capacité de travail à un employeur, il est normal que celui-ci veuille contrôler, lors du processus de production, ce pour quoi il paie. Le travailleur autonome, lui, ne vend pas sa capacité de travail, il vend un produit fini. Puisque celui qui traite avec un travailleur autonome achète un produit fini, il n'est pas nécessaire, en théorie, de contrôler le processus de production

---

<sup>18</sup> Nilles, J., *op. cit.*, 1996

<sup>19</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

<sup>20</sup> Bister, L., *op. cit.*, 1996

<sup>21</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Hamblin, H., «Employees' Perspectives On One Dimension Of Labour Flexibility : Working At A Distance», *Work, Employment & Society*, Vol.9, No 3, September 1995, pp. 473-478.

<sup>22</sup> Felstead, A., Jewson, N., «Notes and Issues, Researching a Problematic Concept : Homeworkers in Britain», *Work, Employment & Society*, Vol. 11, No 2, 1997.



du produit pour lequel il paie. C'est à l'acheteur d'inspecter le produit fini, afin de voir s'il répond aux normes préétablies. Nous voulions que cette distinction soit claire avant d'aller de l'avant dans notre définition du télétravail.

Les articles publiés récemment approfondissent davantage la problématique du télétravail et nous nous appuyerons sur ceux-ci afin de développer notre problématique.

Voyons, maintenant, comment nous définissons le télétravail à l'intérieur de notre recherche, et comment nous entendons étudier cette nouvelle forme d'organisation du travail. Pour ce faire, nous séparerons le concept en trois dimensions : liens organisationnels , communication et espace-temps. Les prochaines pages nous feront voir comment s'articulent ces trois dimensions à l'intérieur du télétravail.

## **1.1 LES TROIS DIMENSIONS DU TÉLÉTRAVAIL**

Dans la littérature, nous avons relevé trois dimensions rendant possible le télétravail. Ce sont 1) la présence d'un lien organisationnel, 2) la dimension communication, 3) une dimension de l'espace/temps du travail spécifique. Pour les fins de notre recherche, il est important que ces trois dimensions soient présentes pour que l'on puisse parler de télétravail.<sup>23</sup>

### **1.1.1 Lien organisationnel**

Cette dimension, qui distingue le télétravailleur du travailleur autonome, a été relevée dans différentes recherches.<sup>24</sup> Elle a son importance et devrait être bien identifiée, du fait que la frontière qui les sépare est fort complexe. En fait, sa complexité est due à un mélange de juridisme (avec jurisprudence à l'appui) et de sociologie. Tel que mentionné plus haut, nous excluons le travailleur autonome de notre définition du télétravail.

---

<sup>23</sup> Dans «Le télétravail : définition et enjeux», p. 23-24, *op. cit.* 2001, Diane-Gabrielle Tremblay relève quatre variables : 1- Le lieu de travail ; 2- Statut du travailleur ; 3 – Le temps : partiel vs plein ; 4 : Degré d'utilisation des TIC. Elle ne développe qu'un court paragraphe pour chacune d'entre elles et, dans l'ensemble, elles rejoignent celles que nous avons retenues, bien que nous les traitions plus en profondeur avec sources à l'appui.

<sup>24</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Cross, T. B., Raizman, M., «*Telecommuting : The Future Technology of Work*», Dow Jones-Irwin, 1986.

## Télétravail *versus* travail autonome

Le chapitre septième du Code civil, traitant du contrat de travail, définit le travailleur ou le salarié, comme étant sous le contrôle d'un employeur (**article 2085**), donc en état de subordination. Le contrat d'entreprise, lui, chapitre huitième, se distingue du contrat de travail par le fait que l'entrepreneur a une liberté d'action dans l'exécution de son travail, donc absence de subordination (**article 2098 et 2099**). Les textes de lois font état de deux types de subordination : juridique et économique. Le lien de subordination juridique, loin d'être explicite, est sujet à interprétation. Cependant, l'affaire Lemay Construction Ltée c. Dame Poirier (1965) fait ressortir que la subordination juridique est caractérisée **par le contrôle immédiat qu'exerce l'employeur sur l'exécution du travail de l'employé quant à sa nature et à ses modalités**. Pour ce qui est de la subordination économique, l'affaire Gaston Breton a permis d'analyser la situation socio-économique du travailleur salarié. Il y a, par conséquent, subordination économique **«quand un individu doit personnellement fournir un rendement de façon régulière à la satisfaction d'un autre pendant la durée de son contrat ...»**<sup>25</sup> La jurisprudence (Arrêt Irving et Arrêt Croustilles Yum Yum<sup>26</sup>) reconnaît quatre critères traditionnels dans l'établissement d'un lien de subordination, soit : 1- la propriété des outils ; 2- le contrôle ; 3- les chances de profits ; 4- les risques de pertes. Même s'il arrive parfois que l'employeur ne soit pas propriétaire des outils de production, en cas de location du lieu de télétravail, par exemple, il n'en demeure pas moins que les trois autres conditions font que le télétravailleur est en état de subordination alors que le travailleur autonome, qui assume les chances de profits, les risques de pertes, ne se trouve pas, lui, en état de subordination. À la lecture de ce qui précède nous pouvons dire que la différence entre le travailleur salarié et le travailleur autonome tient d'abord dans le **contrôle immédiat** qu'exerce l'employeur sur son employé dans la forme que prend l'exécution de sa tâche (subordination juridique) et dans l'obligation qu'a le travailleur salarié d'exécuter lui-même, sans la possibilité de choisir qui exécutera la tâche qui lui échoit par le contrat de travail, le cas

---

<sup>25</sup> Gagnon, R., P., *Le droit du travail du Québec*, Édition Yvon Blais, 1996, pp. 47-51

<sup>26</sup> Ces quatre critères sont l'œuvre du juge A.B. Gold, dans l'affaire J.J. Joubert, 1964

échéant.<sup>27</sup> Pour nous, le travailleur autonome n'est pas un télétravailleur ; le télétravail met en jeu un employeur et un travailleur salarié.

### **Délocalisation *versus* non-délocalisation**

Ce court paragraphe n'a pour but que de clarifier ce qui pourrait devenir ambigu. Par exemple, un conducteur d'autobus, même s'il répond aux critères que représentent les trois dimensions du télétravail et qu'il soit travailleur salarié, est-il pour autant un télétravailleur ?

Nous avons déjà mentionné le fait, très important, du choix que représente le télétravail pour une entreprise. Ce choix implique que la tâche effectuée en situation de télétravail peut l'être soit dans des locaux physiques appartenant à l'entreprise ou dans tout autre lieu. Il faut cependant faire une différence entre une «tâche télétravaillée» et une tâche s'effectuant, de par sa nature et de façon inhérente, à l'extérieur des locaux physiques d'une entreprise. Ainsi, pour un conducteur d'autobus, l'accomplissement de sa tâche à **l'extérieur des locaux physiques** de la compagnie de transport **ne représente pas un choix de l'entreprise** puisque cette tâche s'y effectue de façon inhérente.<sup>28</sup> Il doit y avoir par conséquent une volonté organisationnelle de faire «télétravailler une tâche» et non pas le simple fait qu'une tâche s'effectue à l'extérieur de ses locaux pour qu'un travail soit considéré comme du télétravail.

#### **1.1.2 Communication**

Le télétravail implique un transfert d'informations de toutes sortes, du lieu de télétravail vers celui de l'entreprise. Grâce aux nouvelles TIC<sup>29</sup>, ce transfert de données peut s'effectuer en temps réel comme en temps différé. Alors, que ce soit pour une communication bilatérale télétravailleur/superviseur, pour la demande d'informations pertinentes à l'exécution de la tâche à

---

<sup>27</sup> Par exemple, une traductrice (salariée) dont la charge de travail ne lui permet de respecter certains échéanciers peut voir une partie de son travail exécutée à l'extérieur de l'entreprise pour laquelle elle travaille, sans pour autant choisir où ce surplus de travail sera exécuté.

<sup>28</sup> La problématique entourant la gestion du contrôle et de la supervision de ces tâches effectuées sans supervision directe (conduire un autobus, un taxi, contremaître sur différents chantiers de construction, ...) se rapproche de celle du télétravailleur. C'est pourquoi, dans cette recherche, nous nous sommes inspirés, à l'occasion, de la problématique et des analyses effectuées par Bellemare (1995) au sujet du travail des conducteurs d'autobus.

<sup>29</sup> Technologies informatisées de communication

un collègue de bureau, l'aspect communication est primordial dans l'application du télétravail<sup>30</sup> et peut revêtir presque toutes les formes imaginables. Par exemple, une compagnie britannique, la *Olivetti Research Laboratory*, a mis au point une technologie permettant à cinq personnes, en télétravail, de communiquer *face à face* avec image et son. L'écran de l'ordinateur, divisé en cinq sections, permet de converser entre collègue, réduisant ainsi l'isolement dans lequel se trouve le télétravailleur.<sup>31</sup> De tels progrès technologiques permettent ainsi de pallier à cet aspect négatif du télétravail.<sup>32</sup>

### 1.1.3 Espace/temps

Nous tenons à souligner l'importance particulière que revêt la dimension espace/temps puisqu'elle constituerait, avec le télétravail, une nouvelle variable administrative dont nous tenterons de voir les implications concrètes dans le cadre de notre recherche en milieu de travail. Il est indéniable que le télétravail change certaines variables organisationnelles. Ainsi, une tâche qui autrefois s'effectuait dans les locaux d'une entreprise peut être effectuée à des milliers de kilomètres de celle-ci. Cet effet de dissociation du lieu de réalisation d'une activité (lieu de travail) d'avec celui où le résultat de cette activité est attendu (l'entreprise) devrait se répercuter, selon nous, jusque dans la supervision du travail. Avec la délocalisation du travailleur<sup>33</sup>, celui-ci se retrouve dans une position où il effectue son travail seul, sans supervision directe.<sup>34</sup> C'est cette absence même de supervision directe qui est au cœur de notre problématique. Par conséquent, la délocalisation implique l'absence d'un gestionnaire sur les lieux mêmes du télétravail. La délocalisation est un des aspects importants qui différencie le télétravail des autres formes de travail. Dès qu'une tâche, qui normalement s'effectue dans un lieu physique appartenant à une

---

<sup>30</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

<sup>31</sup> Rifkin, J., «Le dernier travailleur du tertiaire», *La fin du travail*, Paris, Éd. La Découverte /Montréal : Éd. Boréal, 1996.

<sup>32</sup> Cross, T. B., et Raizman, M., *op. cit.*, 1986

Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Statistique Canada, *Rapport sommaire sur le projet-pilote de télétravail de Statistique Canada*, Statistique Canada, Document no 75F0008XPF, janvier 1995

Nous revenons sur ce thème à la section intitulée : Inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs

<sup>33</sup> Comme nous le voyons plus loin dans cette page, dans certaines formes de télétravail, le télétravailleur peut quand même se retrouver avec, soit d'autres collègues, soit des télétravailleurs d'une autre organisation.

<sup>34</sup> La surveillance directe sera défini au chapitre 2, dans la section 2.3.

organisation donnée, se trouve délocalisée, et qu'elle s'effectue sans supervision directe, il y a de fortes chances qu'il s'agisse de télétravail. Cette délocalisation peut prendre plusieurs formes. Il y a le télétravail fixe, où le télétravailleur effectue toujours, ou presque, sa tâche à partir du même lieu. Souvent, il s'agit de sa maison.<sup>35</sup> Il y a également le télétravail dit mobile. L'un des buts de ce type de télétravail est de rendre le télétravailleur mobile afin de répondre aux besoins de l'entreprise qui veut se rapprocher de sa clientèle. Le lieu variant en réponse à ces besoins, ce peut être une chambre d'hôtel, un avion, une voiture, où, comme dans le cas de la société Andersen Consulting, rapporté par Carré et Craipeau, un bureau-hôtel où chaque consultant qui le désire doit louer un espace de travail. Dans ce cas précis, un concierge lui remet un caisson sur roulettes contenant les dossiers à traiter.<sup>36</sup> Dans notre recherche, nous limiterons notre étude au télétravail fixe.

Joel Kugelmass décrit bien cette réalité spatio-temporelle lorsqu'il dit que le temps monolithique, la journée de travail, uni à un espace monolithique, le lieu de travail, ne sont pas les absolus qu'impliquent les heures de trafic matinales et les édifices à bureaux rectangulaires.<sup>37</sup> Le télétravail permettrait de jeter un regard différent sur la structuration-organisation du temps et de l'espace tel que conçu, jusqu'à présent, au sein du monde du travail. L'analyse de Kugelmass trouve des échos dans la théorie sociologique de Giddens (1987). Selon cet auteur, l'histoire de la modernité repose, entre autres, sur cet affranchissement graduel de diverses contraintes: l'éclairage électrique, par exemple, a permis d'abolir la frontière nocturne et de rendre possible le travail 24 heures/24 heures. Pour Giddens, la phase actuelle n'en est pas une de rupture mais de développement fort, une «radicalisation de la modernité». Nous reviendrons, dans le chapitre deux, sur cette problématique.

En terminant cette section, nous aimerions rappeler que le télétravail repose sur un choix organisationnel. Donc, par décision administrative, une tâche peut s'effectuer de façon régulière dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur de ses locaux. Auquel cas, la tâche devient du

---

<sup>35</sup> Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Devine, K., Solomon, N., Chapter 5, «Teleworks and Teleworkers», Zeytinoglu, I. U., *Changing Work Relationship in Industrialized Economies*, Amsterdam, J. Benjamin Publisher, 1999, p. 77-95

<sup>36</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, p. 342-343

Templer, A. et alii, *op. cit.* 1999, au chapitre 5 ; les auteurs font une différence entre le télétravail mobile et ce qu'ils appellent *hoteling*, alors que Carré et Craipeau classent ces deux formes de télétravail dans la même catégorie

<sup>37</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

télétravail puisqu'il y a 1) un lien organisationnel entre les deux parties en présence (l'employé et l'employeur), 2) transfert d'informations d'un point à l'autre (communication), ne serait-ce que par téléphone et 3) séparation de l'espace et du temps dans l'exécution de la tâche.

À présent que nous avons défini ce qu'est, pour nous, la notion de télétravail, nous analysons, via la littérature sur le sujet, les différents impacts du télétravail sur les entreprises qui s'y adonnent ainsi que sur les différents acteurs qui y évoluent.

## 1.2 LES DIFFÉRENTS IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL EN ENTREPRISE

L'introduction de toute nouvelle forme d'organisation de travail n'est pas sans affecter les différents acteurs oeuvrant au sein de l'entreprise lesquels n'en sont habituellement pas affectés de la même manière. Templer et *alii* soulignent le fait que l'implantation du télétravail dans une entreprise peut requérir de nouvelles façons de recruter, former, évaluer, superviser du personnel ainsi que la mise sur pied de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines.<sup>38</sup> Cette section, présente les impacts connus ou hypothétiques du télétravail et comment il se traduit, en terme d'avantages et d'inconvénients, pour les entreprises s'y adonnant.<sup>39</sup>

### Avantages du télétravail pour la direction de l'organisation

Le premier impact positif du télétravail n'est pas à dédaigner pour la direction des organisations : une augmentation de la productivité de l'ordre de 10 à 40 %. Il est à noter que les chiffres et statistiques cités dans cette section sont tirés des rapports d'impact du télétravail de différentes entreprises qui s'y sont adonnées. Ils sont cités dans différentes recherches et c'est en toute bonne foi que nous vous les communiquons. Ils n'ont toutefois pas fait l'objet de vérifications indépendantes.<sup>40</sup> Chez *BC Systems Corporation*, lors du projet pilote, une

---

<sup>38</sup> Templer et *alii*, *op. cit.* 1999, chapitre 5, p. 87

<sup>39</sup> Diane-Gabrielle Tremblay, s'appuyant sur l'opinion de certains chercheurs, relève des avantages que nous avons trouvés dans différentes recherches. Malheureusement, elle ne cite pas la source de ces données. L'ouvrage est cité pour démontrer au lecteur que les tendances se maintiennent depuis le temps où les recherches citées ont été effectués. «Le télétravail : définition et enjeux», *op. cit.* 2001, pages 26-32 ; Il en va de même pour Anne Bourhis dans : «Les retombées du télétravail dans l'organisation : sept études de cas, pages» *op. cit.*, 2001, pages 50-66. Bien qu'elle cite, comme nous, Y. Barouch (2000) pour un des aspect de sa recherche, elle ne donne pas le nom des entreprises étudiées.

<sup>40</sup> Boivin et *al.*, *op. cit.*, 1996

augmentation de la production de 15 à 25 % par télétravailleur fut observée, ce qui représentait un bénéfice de 8 000 \$ par année par télétravailleur.<sup>41</sup>

Un autre effet positif du télétravail sur les organisations serait la diminution de l'absentéisme. Que ce soit pour un congé familial, un congé pour maladie (maladie ou fatigue) ou un congé pour cas de force majeure, le télétravail a un impact positif qui se traduit, indirectement, par une augmentation de la production.<sup>42</sup> Joel Kugelmass rapporte le cas de *Pacific Bell*, division de Los Angeles, qui a vu son taux d'absentéisme diminuer de 25 %, par rapport à la moyenne de la compagnie, grâce à l'implantation d'un projet de télétravail.<sup>43</sup>

La liste des gains organisationnels inclut la diminution de l'espace de bureau et des coûts de location qui y sont reliés.<sup>44</sup> Dans certaines villes, le coût de la location, au pied carré, d'un espace de bureau peut osciller aux alentours de 50 \$.<sup>45</sup> Dans son rapport sommaire sur un projet de télétravail, Statistique Canada fait également mention de l'espace de bureau pouvant être partagé par les télétravailleurs lors de leur présence au bureau et de l'économie que cela représente. Boivin et al. parlent d'une diminution des coûts immobiliers de l'ordre de 50 à 55 %, dans le cas d'*IBM*, pour l'implantation d'un projet de télétravail dans le New Jersey.

Parmi les principales caractéristiques du télétravail, en tant que projet entrepreneurial, Carré et Craipeau notent que le télétravail répond à un double besoin des entreprises, soit une logique de réduction des coûts de la main-d'œuvre et une logique de reconfiguration des

---

Statistique Canada, *op. cit.*, 1995

Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.*, 1986

Telecomworldwide, *Netscalibur survey finds teleworking increases productivity in the UK*, Coventry, January 28, 2003

Même les publications aussi récentes que celle de Templer et alii, 1999, sans quantifier le pourcentage de hausse de productivité parlent quand même d'une augmentation de cette dernière.

<sup>41</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Templer, A., et alii, *op. cit.*, 1999,

<sup>42</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

Statistique Canada, *op. cit.*, 1995

<sup>43</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

<sup>44</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Lemesle, R-M., Marot, J-C., *Télétravail*, Éditions Que sais-je ?, 1994.

Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.*, 1986

Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996

<sup>45</sup> Ce chiffre date de 1996, les coûts ont dû augmenter depuis. Boivin et al., *op. cit.*, 1996

modalités de coordination dans les organisations de travail.<sup>46</sup> Pour les entreprises, le télétravail représente une des nouvelles formes d'organisation du travail à expérimenter, au même titre que les horaires flexibles et l'enrichissement des tâches.

### **Avantages du télétravail pour les télétravailleurs**

Le déplacement du lieu de résidence d'un employé à son lieu de travail semble aller de soi. Un simple trajet d'une demi-heure, pour se rendre au travail, totalise 250 heures, par année, passées sur la route. À quarante heures par semaine, cela fait six semaines et quart passées soit au volant de sa voiture, soit assis dans un autobus. Aussi, il n'est pas étonnant de retrouver le fait de ne pas avoir à se déplacer, pour se rendre au travail, parmi les gains pour l'employé. À cela se greffent tous les coûts inhérents aux déplacements (billets d'autobus, entretien et usure de la voiture, etc.), ceux reliés aux vêtements, au stationnement, sans compter le stress qu'engendre la conduite dans le trafic. Autant de temps et d'énergie économisé pour l'employé qui commence sa journée frais et dispos.<sup>47</sup> Ce temps épargné pourrait se traduire par un gain de productivité, par une augmentation de la satisfaction au travail et par un meilleur moral.<sup>48</sup>

Un autre fait contribuant à l'augmentation de la satisfaction au travail, celui de disposer de son temps de travail à sa guise<sup>49</sup>, quoique ici il convient de noter que certains arrangements employeurs/employés font que le télétravail se fait sur les heures du bureau, et non à la convenance du télétravailleur, comme ce peut être le cas dans d'autres arrangements.

Nous croyons à propos de citer deux recherches, effectuées par Templer et *alii*, qui illustrent bien le télétravail et ses implications.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996

<sup>47</sup> Saint-Onge, S., Lagassé, G., «Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés ?», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996. Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

Statistique Canada, *op. cit.*, 1995

<sup>48</sup> Pinsonneault et *al.*, *op. cit.*, 1996

St-Onge S., Lagassé G., *op. cit.* 1996

Brown, T.L., «Managing the Invisible Employee», *Industry Week*, Vol. 243, no 13, 4 juillet 1994, p.27.

Certains rapports, comme celui de Statistique Canada, *op. cit.*, 1995 font état de résultats d'entrevues avec des télétravailleurs qui se disent satisfaits de ce mode de travail. La personnalité du télétravailleur jouerait un certain rôle dans ce sentiment de satisfaction ou de non satisfaction vis-à-vis le télétravail. Nous glissons un mot sur cette variable dans la prochaine section intitulée : Inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs. Nous n'étudions pas cette variable à l'intérieur de cette recherche, qui pourrait mener à l'explication de l'augmentation du taux de *workaholism*, de *burnout*, du tabagisme et de la sédentarité (diminution de l'activité physique) chez certains télétravailleurs.

<sup>49</sup> Pinsonneault, et *al.*, *op. cit.*, 1996

St-Onge S., Lagassé G., *op. cit.*, 1996

Statistique Canada, *op. cit.*, 1995

<sup>50</sup> Templer et *alii*, *op. cit.*, 1999



La première recherche fut menée dans le secteur public ontarien. Le télétravail y avait été implanté, sur une base volontaire, à la suite de coupures de postes massives. L'intérêt résidait dans la perception de la sécurité d'emploi à travers les réponses à trois questions. 1) Le télétravail a-t-il été introduit en réponse aux coupures de postes ? 2) «*Does telework promote or threaten job security in downsizing situation*» ? 3) Quels sont les facteurs retenus pour démontrer l'efficacité du télétravail ?

Résultats : - Il y avait crainte de la part des employés pour la sécurité d'emploi puisque le télétravail n'avait pas été implanté en réponse directe à la menace causée par les coupures de postes. Ici, l'inquiétude était générée par le climat d'incertitude suivant les coupures de postes et non par la mise sur pied d'un projet de télétravail par l'entreprise.

- Au départ, l'implantation du télétravail n'a fait l'objet d'aucune politique formelle à cet égard et se faisait avec un minimum de règles et de règlements.

Le syndicat, lors de l'implantation, s'est peu ou pas impliqué, le télétravail se faisant sur une base volontaire et faisant l'objet d'une entente entre les superviseurs et les employés. («*Voluntary agreements between individual managers and workers.*»)

En conclusion, dans le cas présent le télétravail n'est pas perçu comme une menace à l'emploi, puisque son implantation, à moyen terme, s'est fait de façon plus formelle. La direction, elle, a perçu dans le télétravail un moyen de réduire les coûts d'exploitation vu que les coupures de postes se sont effectuées sur une longue période. (Nous en ignorons la durée.) Les syndicats ont réagi en développant des politiques sur la sélection des employés, leur évaluation, les droits et privilèges des télétravailleurs en comparaison des autres employés non télétravailleurs.

La seconde recherche fut menée dans l'Ouest canadien, auprès d'une grande firme privée, d'assistance directe par téléphone.<sup>51</sup> Un des gestionnaire de cette organisation a suggéré l'implantation du télétravail comme moyen 1) de se donner une expertise technique dans cette forme d'organisation du travail et 2) d'augmenter le moral des employés via cette opportunité de équilibrer la vie familiale et celle du travail. Trois groupes ont été étudiés. Un groupe contrôle composé de dix-huit opérateurs demeurés au bureau pendant la durée du projet. Un groupe de onze opérateurs ayant télétravaillé à partir du début du projet (première vague). Un groupe de treize opérateurs s'étant joint au projet un an plus tard (seconde vague). Le télétravail s'effectuait à partir de quatre centres satellites répartis dans une ville (nous ignorons laquelle).

---

<sup>51</sup> Templer et alii, *op. cit.*, 1999

Résultats : - La première vague a expérimenté une augmentation de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle et de la sensation d'être plus productif. Dans le même temps, une diminution du stress et du découragement (*feeling down*) durant la première année du projet.

- Le groupe contrôle a peu changé vis-à-vis des variables étudiées (moral et productivité) durant le même temps.

- La seconde vague a vécu une diminution de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle pendant que la sensation d'être plus productif, le stress et le sentiment d'abattement augmentaient.

Une partie de l'explication viendrait de rumeurs (dont nous ignorons l'origine) dans la première année de l'étude, voulant que le projet cesse et que tous devraient retourner au bureau. Les entrevues ont démontré que tous les télétravailleurs ne voulaient pas retourner au bureau et que certains avaient même dit préférer démissionner plutôt que de le faire.

Un autre facteur serait que les superviseurs auraient permis le télétravail à des employés ayant de faibles performances au bureau. Il semblerait que le télétravail n'augmenterait pas la productivité dans de telles conditions.

«*Interestingly, the control group exhibited a wider range and more of an increase in their job satisfaction and organizational commitment results.*»<sup>52</sup> Les chercheurs, dans une analyse subséquente, ont proposé comme explication que ces employés pressentaient la fin du projet et le voyaient d'un bon oeil.

### **Inconvénients du télétravail pour la direction de l'organisation**

Le fait de télétravailler peut amener, chez certains salariés, une diminution du sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'organisation<sup>53</sup>. Pour le superviseur, un sentiment de mécontentement peut également naître lorsque confronté au télétravail. Les difficultés, réelles ou perçues par les superviseurs, quant à la gestion du télétravailleur, y seraient pour quelque chose.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Templer et alii, *op. cit.*, 1999., page 90.

<sup>53</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

Lemaire, B., Nivoix, C., Gagner dans l'incertain, Les Éditions d'Organisations, 1995

<sup>54</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Autre inconvénient, le fait que des télétravailleurs aient accès, chez eux, à des données considérées comme propriété de l'organisation, peut entraîner une baisse dans la sécurité des dites données.<sup>55</sup> D'autres voient d'un mauvais oeil l'absence, du bureau, des meilleurs employés qui sont souvent les plus aptes au télétravail.<sup>56</sup> Des tensions, lors du choix des salariés qui télétravaillent peuvent aussi se développer, comme nous avons pu le constater chez Jovaco, une entreprise de la région de Montréal, où des employées ont fait pression sur la direction de l'entreprise pour qu'une traductrice, demeurant près de Joliette, ne fasse plus de télétravail ?<sup>57</sup>

Malgré les aspects négatifs soulevés par la direction des organisations, les impacts positifs du télétravail pourraient faire pencher la balance en sa faveur. Quelques recherches mentionnent que le plus grand frein au télétravail demeure l'attitude de certains gestionnaires qui préfèrent le *statu quo* à un changement dans leurs habitudes de gestion. Templer et alii résument bien cette réticence managériale vis-à-vis du télétravail en disant : «*It is probably true that most managers still think of their job as face-to-face coaching and supervision of those around them...*» et «*Traditional management has always felt most comfortable with managing by activity or «eyeballing». This method obviously does not work in telecommuting...*».<sup>58</sup>

---

Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

<sup>55</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.* 1986

<sup>56</sup> Pinsonneault et al., *op. cit.*, 1996

Brown, T. L., *op. cit.*, 1994

<sup>57</sup> L'employée en question avait obtenu de faire deux jours de télétravail par semaine. La direction, cédant à la pression des employées, la ramena au bureau à temps plein. Suite à une négociation entre la traductrice et la direction, elle revint à une journée par semaine de télétravail. Maintenant, elle en fait deux. La direction a fait comprendre à toutes les employées mécontentes que cette politique de télétravail permettait de réduire les coûts de production et augmentait la productivité et que malheureusement, toutes les tâches de cette entreprise oeuvrant dans la vente de logiciels et autres systèmes informatisés n'étaient pas télétravaillables et que le télétravail n'était pas synonyme de vacances payées par l'entreprise. De ce que nous en savons, les tensions règnent encore chez Jovaco.

<sup>58</sup> Templer et alii, *op. cit.* 1999, pp 85-86

## Inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs

Le principal impact négatif du télétravail semble être un sentiment d'isolement à cause du manque de contact avec les employés du bureau.<sup>59</sup> Aussi, le fait de ne plus être présent au bureau diminuerait la visibilité du télétravailleur qui se trouverait lésé lorsqu'un poste est affiché ou que passe la chance d'avoir une promotion.

Le télétravail offre une opportunité aux bourreaux du travail (*workaholic*) qui peuvent ainsi s'adonner à leur «passion» 24 heures par jour, sans quitter leur domicile.<sup>60</sup> Templer et *alii* (1999), donnent à penser que les femmes seraient plus vulnérables que les hommes, en situation de télétravail, car ce sont elles qui portent, encore, la responsabilité de «tenir maison» et que, de ce fait, elles auraient de la difficulté à équilibrer vie de famille, de couple et travail.<sup>61</sup> Un autre facteur joue dans l'impact du télétravail sur le télétravailleur, sa personnalité.<sup>62</sup> Yehuda Barouch, a relevé huit traits de la personnalité qui sont à même de faire un bon télétravailleur : - auto-discipline ; - auto-motivation ; - habileté à travailler seul ; - ténacité ; - confiance en soi ; - capacité à bien gérer son temps ; - bonne connaissance des ordinateurs et des logiciels utilisés. Suivent l'intégrité et de bonnes habiletés à communiquer qui sont toutefois des traits jugés moins importants que les huit premiers. Toujours selon Barouch, il y a également des traits de la personnalité qui sont une entrave au télétravail ; ce sont 1) un fort besoin de vie sociale et 2) le besoin d'être supervisé.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Pinsonneault et *al.*, *op. cit.*, 1996  
Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995  
Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.*, 1986  
<sup>60</sup> Pinsonneault et *al.*, *op. cit.*, 1996  
Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995  
Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.* 1986

<sup>61</sup> Templer, A., *op. cit.* 1999, p 87

Dans notre vision du télétravail, le télétravailleur qui oeuvre à partir de son domicile effectue une journée de travail comme s'il était au bureau. Par conséquent, le/la conjoint/e ainsi que les enfants ne sont pas à la maison, lors de l'exécution de la tâche. Il arrive, parfois, qu'un surplus de travail incite le télétravailleur à travailler en dehors des heures de bureau. Il est évident qu'à ce moment-là, la vie de famille puisse en souffrir. Nous ne voulons pas, à l'intérieur de notre recherche, couvrir la variable «familiale», puisqu'en théorie, le télétravailleur est seul, à la maison, lorsqu'il est «au travail». Mais ce choix méthodologique représente une limite dans cette recherche.

<sup>62</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995  
Heilmann, W., *Telework : Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organisations*, Amsterdam, Korte, Robinson, Steinle Editors, 1988.  
Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.*, 1986  
<sup>63</sup> Barouch, Y., «*Teleworking : Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers*», *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, no 1, 2000, page 43

Certaines études font ressortir clairement que le télétravail est très avantageux lorsqu'il est effectué à temps partiel étant donné que dans un tel contexte, les divers inconvénients recensés y sont grandement diminués<sup>64</sup>. St-Onge et Lagassé, dans leurs entrevues auprès de télétravailleurs, ont également relevé ce phénomène, à savoir que l'alternance entre le télétravail et le travail au bureau avait un effet positif sur la satisfaction et le rendement des employés<sup>65</sup>.

### **Le télétravail : le point de vue des syndicats**

Étant donné que l'entreprise où nous avons effectué notre recherche n'est pas syndiquée, nous parlons du télétravail vu par les syndicats uniquement afin de souligner l'évolution des positions syndicales dans le temps. De plus, les pratiques de gestion des entreprises se propagent en partie par imitation et il est logique de penser que les modèles de gestion du télétravail en milieu syndiqué peuvent influencer ceux des entreprises non syndiquées.

Templer et *alii*, au chapitre 5, résument bien dans quelle position se trouve un syndicat, par rapport au télétravail, lorsqu'ils parlent du dilemme syndical. Les syndicats sont naturellement en faveur de tout ce qui peut augmenter la liberté d'action et la flexibilité au travail de leurs membres, chose qu'offre le télétravail. À cela se mêle la crainte de voir s'affaiblir l'unité entre les membres du fait que certains sont absents. D'autres réalités reliées au syndicalisme en interrelation avec le télétravail semblent ne pas attirer la faveur des dirigeants syndicaux : négociation collective, organisation de la vie syndicale, augmentation de la charge de travail, diminution de salaire, etc. Ces préoccupations et inquiétudes sont également relevées par Jean Boivin lorsqu'il fait le point sur la situation des syndicats québécois par rapport au télétravail.<sup>66</sup> Nous n'avons pas trouvé d'études qui permettent d'infirmer ou de confirmer ces craintes, toutefois, le télétravail a gagné en popularité ces vingt dernières années, comme nous le verrons dans le prochain paragraphe.

Cross et Raizman rapportent le point de vue de l'AFL-CIO (*Service Employees International Union* et autres syndicats), laquelle était, en 1986, contre le télétravail. À l'époque, selon les dirigeants syndicaux, le but des employeurs était de chercher à exploiter les

---

<sup>64</sup> Pinsonneault et *al.*, *op. cit.*, 1996

<sup>65</sup> St-Onge S., Lagassé G., *op. cit.*, 1996

<sup>66</sup> Boivin, J., «Les syndicats et le télétravail», p. 127-128, *op. cit.* 2001

télétravailleurs, comme ils l'ont fait avec les bijoutiers et les travailleurs du textile au temps du *sweat shop* où les travailleurs à domicile comptaient parmi les moins bien rémunérés. Les conditions d'emplois étaient précaires, les employés ne se voyaient pas offrir d'avantages sociaux, pensions et autres.<sup>67</sup>

Présentement, les conditions de télétravail sont de deux ordres : certains employeurs offrent les mêmes avantages aux télétravailleurs<sup>68</sup> qu'aux autres, d'autres imposent des frais pour l'utilisation de l'équipement et sans leur accorder de bénéfices particuliers.

Dans son livre sur le télétravail, Joel Kugelmass, tout comme Templer et *alii*, recommandent de tenir compte de la position syndicale lorsque vient le temps d'implanter un programme de télétravail afin d'éviter tout problème par la suite. À un patron qui avançait que le télétravail est une prérogative de la gestion, un représentant syndical, affilié à l'AFL-CIO, a répondu que tout ce qui affecte les travailleurs, en terme d'heures ou de conditions de travail, se négocie<sup>69</sup>.

L'AFL-CIO modifie sa position en 1991<sup>70</sup> lorsqu'elle adopte une résolution stipulant que le travail à la maison peut être légitime. Kugelmass termine en citant le cas d'un hôpital du Wisconsin où le syndicat (*American Federation of State, County and Municipal Employee*) a décidé d'approuver que les télétravailleurs sélectionnés le soient en fonction de l'ancienneté alors que l'hôpital propose une sélection sur la base de la performance.

Depuis vingt ans, la balance semble pencher en faveur du télétravail. Un représentant syndical de la Confédération des Syndicats Nationaux, du conseil central du Montréal métropolitain, rejoint par téléphone à Montréal<sup>71</sup>, affirme, en 1998, qu'aller contre le télétravail est comme aller contre le progrès technologique et que, de plus, il (le télétravail) semble avoir la faveur populaire des syndiqués. L'opinion des syndicats ne peut faire abstraction de la volonté de ses membres, nous en voulons pour preuve un sondage, effectué auprès des membres du Syndicats des professionnels du gouvernement du Québec en 1998<sup>72</sup>, montrant que 58,2 %, des 3 062, répondants ont identifié le télétravail comme moyen d'améliorer le climat de travail dans

---

<sup>67</sup> Cross, T. B., Raizman, M., *op. cit.*, 1986

<sup>68</sup> Bien que, comme le laissent sous-entendre Templer et *alii*, *op. cit.*, 1999, les femmes, qui occupent en plus grand nombre des postes dits cléricaux, sont de fait plus nombreuses que les hommes à faire du télétravail, il n'existe pas, à notre connaissance, de chiffres précis concernant le rapport homme/femme dans le télétravail.

<sup>69</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

<sup>70</sup> Kugelmass (1995) ne dit rien des raisons motivants ce changements d'opinions. L'attitude des membres du syndicat y est peut-être pour quelque chose.

<sup>71</sup> Nous ne pouvons malheureusement pas nommer notre source. L'appel fut effectué en après-midi, dans le cadre d'une série d'appels téléphoniques ayant comme objet cette section de notre recherche.

<sup>72</sup> Syndicat des Professionnels du Gouvernement du Québec

leur organisation et de réduire les effets néfastes de ce climat sur la santé mentale des professionnels membres du syndicat.<sup>73</sup>

De prime abord, la crainte des syndicats, par rapport au télétravail, semble être une question de contrôle de la charge de travail du télétravailleur. Cette crainte a trait au nombre d'heures travaillées réellement versus le nombre d'heures pour lequel le salarié est rémunéré. Les syndicats craignent que le télétravailleur ne fasse des heures supplémentaires, heures pour lesquelles il ne demandera pas d'être rémunéré.<sup>74</sup>

### 1.3 Bilan

La première chose à retenir est que nous ne considérons pas comme un télétravailleur, le travailleur autonome. C'est la dynamique organisationnelle superviseur/subalterne qui nous intéresse, c'est donc pour cela que nous n'en tenons pas compte. Autre aspect important à retenir est le fait que nous ne considérons pas une tâche qui s'exécute, naturellement, par la force des choses, à l'extérieur des bureaux physiques d'une entreprise comme étant du télétravail. Le télétravail concerne toute tâche qui peut s'exécuter à l'intérieur des locaux d'une entreprise et qui est délocalisée par choix. Finalement, parmi les différents impacts qu'a le télétravail dans l'entreprise, ceux qui nous importent se rattachent à la gestion du télétravailleur. Gestion à distance qui, pour être efficace, demande le développement de pratiques de surveillance indirecte.

Nous voyons se dessiner une toile de fond, intéressante pour le monde des relations industrielles, soit celle d'une distanciation accrue de l'espace et du temps de travail. Le télétravailleur peut, dans certains cas, travailler à des heures qui n'ont rien à voir avec les heures d'ouvertures de l'entreprise pour laquelle il travaille ou encore à partir d'un lieu très éloigné de ce que l'on appelle le «bureau» ; cet état de fait a, sans contredit, un impact sur la gestion des ressources humaines. Cette distanciation spatio-temporelle n'est pas sans rappeler ce que Giddens décrit comme l'exacerbation des traits de la modernité. Ces transformations s'inscrivent dans un mouvement plus global de «radicalisation de la modernité».<sup>75</sup> C'est donc la théorie de la modernité avancée qui servira à construire la problématique de cette recherche, comme nous le verrons dans le chapitre deux.

---

<sup>73</sup> Eddie, C., *Journal du SPGQ*, Vol. 8, no 3, novembre 1998.

<sup>74</sup> Boivin et al., *op. cit.*, 1996

<sup>75</sup> Giddens, A., *The consequences of Modernity*, Stanford University Press, 1990.

## CHAPITRE 2 : DÉFINITION DE LA NOTION DE SURVEILLANCE DIRECTE ET INDIRECTE ET CADRE D'ANALYSE

### 2.0 Avant-propos

Les nouvelles pratiques organisationnelles et commerciales tendent à repousser les frontières de l'espace et du temps. Cette distanciation accrue de l'espace et du temps est présente dans le cas du télétravail. Potentiellement, un télétravailleur peut allumer son ordinateur quand bon lui semble, afin de travailler sur un dossier. Bien sûr, dans ce cas particulier, il y a des normes de travail qui sont fixées, souvent par un contrat de travail spécifique. Mais, la possibilité demeure. Dans certains cas, les proportions que prend le phénomène du télétravail, au sein d'une entreprise, demandent le développement d'outils de coordination et de surveillance indirecte, du type informatique ou autre, permettant le travail en réseau.

Il s'agit d'une situation particulièrement importante pour le développement des entreprises depuis la modernité. Ainsi, il faut rappeler que le développement du rail américain a été le cas type, dans l'histoire du développement d'outils de gestion modernes. Les solutions apportées aux problèmes de gestion et de coordination du rail ont pu être généralisées à l'ensemble de l'industrie moderne. La virtualisation des entreprises et des échanges commerciaux, via l'autoroute électronique, a, en quelque sorte, aboli les frontières physiques et amené des problèmes de coordination et de surveillance dans un contexte d'espace/temps étendu. Le télétravail semble vouloir prolonger ce qu'a fait l'industrie ferroviaire à l'époque.

Dans un premier temps, nous allons décrire, via l'histoire du développement du rail américain, les circonstances qui ont amené la création d'outils de gestion dont nous nous servons encore aujourd'hui. Ensuite, nous décrirons brièvement ce qu'est la théorie de la modernité avancée de Giddens, à l'aide des travaux de L.Briand et G. Bellemare<sup>76</sup>, pour ensuite situer comment s'est développée, la surveillance directe et indirecte, dans le cadre de la modernité et de la modernité avancée, à partir de l'exemple des travaux de Ford et Taylor.

Notre but, ici, étant de démontrer le parallèle que nous faisons entre la création des systèmes de surveillance directe et indirecte afin de créer de la confiance via principalement la

---

<sup>76</sup> Bellemare, G., Briand, L., «Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité», Thuderoz, C., Mangematin, V., Harisson, D., La confiance : Approches économiques et sociologiques, Levallois-Perre, Europe, pages 175-208, Gaëtan Morin, 1999.



confiance systémique poursuivi par la création de systèmes de surveillance indirecte et l'affirmation des traits de la modernité, de la distanciation accrue de l'espace/temps.

## INTRODUCTION

À l'intérieur de cette section, nous allons voir avec Chandler ce qui a amené des ingénieurs civils, puis les comptables, à développer les systèmes de surveillance indirecte indispensables au développement de l'industrie moderne. Pour ce faire, nous verrons l'histoire du développement de l'industrie ferroviaire américaine. Selon certains, le télétravail constituerait un point de départ générique à la reconfiguration d'un ensemble de pratiques organisationnelles. Ainsi, dans leur rapport intitulé : *Status Report on European telework : New Methods of Work 1999*, les auteurs parlent du concept du télétravail en ces mots :

*In 1999, telework as a concept and in practice is now fusing with, and metamorphosing into, a whole range of other developments and innovations, such as electronic commerce, knowledge management, the globalisation of trade and markets, virtual and learning organisations and teams, intellectual capital development, skills and competence development, organisational teaming, smart organisations, the digital or network economy, dematerialised or intangible production, etc., etc.*<sup>77</sup>

À la lueur de cet extrait, l'étude des pratiques de surveillance, dans le cas du télétravail, constituerait une base de développement conceptuel et analytique pouvant être généralisée, par la suite, aux autres pratiques organisationnelles identifiées dans cet extrait. Le télétravail, selon Carré et Craipeau<sup>78</sup>, peut être configuré de deux façons distinctes : une division 1) nationale ou 2) internationale du travail. Du fait de cette division, le rapport à la distance se trouve modifié, tout comme se trouve modifié le rapport au temps. Les espaces et les territoires se retrouvant en contact, de façon virtuelle, via des réseaux informatisés.<sup>79</sup> Toujours selon Carré et Craipeau, il y aurait «modification des principes de division et de coordination du travail dans l'espace et le temps» et «recomposition des unités de bases de l'organisation». Au plan analytique, ces

---

<sup>77</sup> *Status Report on European telework : New Methods of Work 1999*, section 1.3, *Telework in flux*, <http://www.eto.org.uk>

<sup>78</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996

<sup>79</sup> Combes, Y., Sammer, C., Bakis, H., «La communication mobile professionnelle», 1995, *Annales de géographie*, no 585-586, septembre-décembre, pp. 559-613, cité par Carré, D., et Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, p. 341

transformations s'inscriraient dans un mouvement plus global que Giddens appelle la radicalisation de la modernité.<sup>80</sup> D'autres auteurs, comme Denis Ettighoffer, observent et font état de l'exacerbation des traits de la modernité de façon implicite. Si nous parlons d'Ettighoffer, après avoir mentionné le Rapport Européen sur le travail, c'est pour mieux faire le lien entre, d'une part, le développement d'une technologie appliquée au domaine de l'organisation du travail et, d'autre part, l'effet du développement de cette technologie sur la société elle-même.<sup>81</sup> Pour notre part, nous lierons étroitement la théorie de la modernité avancée au développement du télétravail.

Trois des traits institutionnels de la modernité sont l'apparition et le développement 1) du capitalisme 2) de l'«industrialisme» et 3) de la surveillance. «Le capitalisme renvoie au système de production économique et d'échange qui repose sur l'offre et la demande de marchandises et dans lequel la force de travail est devenue une marchandise au même titre que les biens et services. L'industrialisme renvoie à l'utilisation conjointe de sources d'énergie inanimée et de machines dans les rapports qu'entretiennent les humains avec la nature.»<sup>82</sup> Des tâches sont morcelées, fragmentées et organisées de façon telle que n'importe quel ouvrier, non qualifié, peut accomplir une portion de tâche qui, autrefois, faisait partie d'un tout : le savoir des ouvriers de métiers. Le fait que la direction des organisations assure la surveillance et la coordination du travail à travers sa domination (au sens wéberien), laquelle repose en partie sur le développement de pratiques de surveillance directe et indirecte, représente le troisième trait institutionnel. Dans cette section, nous procéderons en plusieurs étapes. Dans la première, nous examinons l'histoire du développement du rail américain, laquelle permet de montrer l'importance du développement d'outils de gestion et de surveillance indirecte pour favoriser l'essor de l'industrialisation.

---

<sup>80</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996. Dans la dynamique du télétravail, il n'est donc pas question que de l'espérance d'une productivité accrue des salariés, d'une diminution des coûts en espace de bureaux mais également de l'extension de la division internationale de travail. Comme c'est le cas pour certains éditeurs français qui font faire la révision d'un texte par une firme située dans un autre pays, le montage de ce texte dans un troisième pays pour finalement le faire imprimer en France et de plus en plus en Chine. Tout cela grâce aux possibilités qu'offre l'autoroute électronique.

<sup>81</sup> À l'inverse du Rapport Européen sur le télétravail, qui parle du télétravail comme d'une pratique ayant une série d'effets, que Giddens appelle la radicalisation des traits de la modernité, mais sans le dire explicitement, Ettighoffer, lui, fait le même constat mais sans relier ses observations à un phénomène précis. Nous nous permettons de faire ce lien en citant ces deux textes. Ettighoffer, Denis, «L'entreprise Virtuelle ou Les Nouveaux Modes de Travail», Deuxième Partie, Section 2, «Le travail déserte les lieux de production traditionnels» *Le travail au XXIe siècle joue la discordance des temps*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1992, pp. 85 à 87

<sup>82</sup> Bellemare, G., *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production de service ; une étude de cas : la société de transport de la Communauté Urbaine de Montréal*, thèse de Doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal, 1995, Chapitre 2, page 28.

Ensuite, nous voyons le développement du taylorisme et du fordisme, lesquels illustrent le développement de la modernité au plan organisationnel. Pour terminer, nous relierons ces faits historiques, afin de 1) présenter la notion d'organisation dans la modernité et de, 2) savoir si le télétravail est l'expression d'une modernité avancée, en ce sens qu'il constitue une radicalisation de l'organisation moderne.

## 2.1 LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE DANS LA MODERNITÉ

Nous voulons mettre en lumière un aspect souvent négligé dans les écrits, à savoir l'importance du développement d'outils de surveillance indirecte afin que l'industrie puisse prendre de l'expansion.<sup>83</sup> Pour ce faire, nous prenons, comme exemple, l'histoire du rail américain afin d'illustrer l'importance de la surveillance indirecte dans le développement de la grande entreprise et du capitalisme, pour ensuite tenter de tracer un parallèle entre cette histoire et le télétravail.<sup>84</sup>

### **Le cas exemplaire de l'industrie ferroviaire américaine**

Cet épisode de l'histoire illustre bien pourquoi des systèmes de surveillance indirecte ont dû être mis au point. Le développement de l'industrie ferroviaire aux États-Unis, marque la fin d'une époque, celle de la petite entreprise de propriété privée. Ce passage à la grande entreprise corporative se caractérise par la séparation de l'espace et du temps, au niveau de la gestion. Anthony Giddens<sup>85</sup> souligne la rupture que représente la modernité telle que nous allons la découvrir dans cette section. La modernité marque une rupture avec la tradition, la mystique religieuse et avec le destin. Maintenant, le passé n'est plus garant de l'avenir.

En quarante ans, entre 1840 et 1880, le rail américain prend un essor formidable. Cet essor est l'aboutissement d'efforts, séparés et collectifs. Pour ce faire, des gens se sont penchés sur les problèmes de gestion qui empêchent les entreprises ferroviaires de prendre de l'expansion.

---

<sup>83</sup> Pour une explication de cette négligence et ses conséquences sur l'étude du travail voir : Bellemare, G., «Nouvelles stratégies de gestion du personnel» : crise de la régulation fordiste et de la rationalité bureaucratique-comptable, Bélanger, P., R., Grant, M., Lévesque, B., *La modernisation sociale des entreprises*, Politique et Économie, Les Presses de l'Université de Montréal, 1994, pages 53-75.

<sup>84</sup> Chandler, A., *op. cit.*, 1977

<sup>85</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1977

Voici quelques données ayant amené Thomson, McCallum et Fink<sup>86</sup> à travailler à la mise au point de systèmes de surveillance indirecte et, ce faisant, à jeter les bases de la gestion moderne. Il y a la coordination des mouvements des trains de passagers et de marchandises, les paiements inhérents aux transports, la fiabilité du réseau ferroviaire et de communication, la sécurité des passagers et des marchandises à assurer ... Aucun autre type d'industrie, à l'époque, n'a à faire face à autant de composantes stratégiques. Tout doit être repensé en fonction des impératifs que soulève le désir d'expansion de l'industrie ferroviaire. Pour ce faire, il faut mettre en place :

- du personnel de direction ;
- des structures administratives internes ;
- un système de communication efficace entre les différentes gares ;
- une technologie pouvant permettre l'essor escompté ;
- des mesures de coordination des trains permettant de garantir la sécurité des transports ;
- etc.

Le constat le plus pénible auquel les pionniers du rail américain ont à faire est le suivant : à cause d'un manque d'outils de gestion adéquats, il en coûte plus cher, par mille, aux grandes compagnies pour transporter passagers et marchandises qu'il n'en coûte aux compagnies plus petites. Ce problème d'efficience dans le transport les place devant un mur. Par conséquent, il faut repenser le système de gestion afin de pouvoir prendre de l'expansion. De plus, le public et les élus s'inquiètent de la sécurité des transports. À la suite d'une série d'accidents ferroviaires graves, à la compagnie *Western*, dont une collision impliquant un train de passagers qui survient le 5 octobre 1841, le conducteur et un passager sont tués et dix-sept personnes blessées, se tient une commission d'enquête. Ce sont les recommandations de cette commission, tenue au Massachusetts, qui permettent d'établir, pour la première fois, et d'une façon claire, l'importance des pratiques de coordination et de surveillance à distance. Il y est proposé un modèle fonctionnel et des outils de gestion qui seront repris, par la suite, par toutes les industries en croissance.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> À cette liste s'ajoutent G.W. Whistler, B. Latrobe, J.B. Jervis, G. B. McClellan et H. Haupt, tous des ingénieurs civils qui ont travaillé à la construction de voies ferrées et de ponts avant de prendre en charge la gestion du rail. Fink, pour sa part, développe le *cost accounting and control* mis au point par McCallum. Chandler, A., *op. cit.*, 1977, p. 95 et 116.

<sup>87</sup> Chandler, A., *op. cit.*, partie 2, chapitre 3, *structural innovation*, 1977, pp. 96-97

On doit innover, créer des outils et des systèmes de contrôle indirect afin d'abattre ce mur qui les empêche de progresser. Ces systèmes sont regroupés en trois secteurs administratifs : - finance, - capital, - coût de revient. Des pionniers du rail, Thomson est celui qui innove le plus, avec des concepts révolutionnaires pour l'époque. Cet ingénieur civil pense le concept de *line et staff*.<sup>88</sup> En déléguant des pouvoirs et en se servant du télégraphe pour des fins de gestion à distance, il sème les germes de la gestion du travail à distance vers la fin du XIXe siècle.<sup>89</sup> Un fait intéressant, qu'il nous faut souligner, est que le rail marque, dans son essence même, une distanciation accrue de l'espace et du temps dans la production. Deux variables avec lesquelles des ingénieurs, comme Thomson, ont à travailler.

En plus de la gestion comptable de l'entreprise, il faut gérer l'espace, ce qui inclut le transport de passagers et de marchandises d'une ville à l'autre, pour commencer, puis avec l'essor de l'entreprise ferroviaire, d'un État à l'autre. La gestion des déplacements physiques des trains à l'aller et au retour (une seule voie ferrée pour des trains se déplaçant dans les deux sens) passe par la gestion du temps, des horaires particulièrement, dans le but d'établir la confiance en la sécurité et l'exactitude de ce nouveau moyen de transport.

Les communications entre les diverses villes posent aussi un problème de gestion. Par exemple, la manipulation du message que représente l'envoi d'un télégramme n'est pas une mince affaire : un technicien qualifié est chargé de coder l'information et de la transmettre à un autre technicien qui la reçoit, la décode et la remet au destinataire. Si l'expéditeur du message est à New York et que le destinataire est à Los Angeles, il y a non seulement trois heures de décalage horaire<sup>90</sup>, mais surtout, le télégraphe ne permet pas une telle transmission en une seule opération. Il y a plusieurs relais à franchir. Par conséquent, entre l'envoi et la réception d'un message, il y a un laps de temps qui s'écoule. Ce décalage a toujours été présent dans les entreprises. À cette époque, le seul autre outil de communication était la poste. La gestion des contraintes organisationnelles rend ce moyen de communication inadapté au développement de l'efficience dont a besoin l'industrie ferroviaire. Pour les pionniers du rail américain, le télégraphe est un des outils, avec le contrôle de la gestion, qui leur permet de mettre en place une gestion à distance. Il

---

<sup>88</sup> L'Office de la Langue Française recommande l'usage de structure hiérarchique (*line*) et fonctionnelle (*staff*).

<sup>89</sup> Kugelmass, J., *op. cit.*, 1995

<sup>90</sup> En 1884, à Washington, une Conférence internationale adopte le système de fuseaux horaires avec le méridien de Greenwich comme méridien d'origine.

représente «la rupture la plus radicale, la plus importante» séparant les «moyens de communication ... des moyens de transport ...».<sup>91</sup> Thomson, nous l'avons déjà dit, s'en sert afin de déléguer certains pouvoirs. Par conséquent, le simple fait de donner des directives via le télégraphe représente une grande amélioration. Tout comme il est plus rapide, de nos jours, d'envoyer un courriel qu'une lettre par la poste. Par conséquent, l'organisation moderne a pu se développer grâce à sa capacité de coordonner la dimension du travail dans l'espace -temps.

Ils sont nombreux, ceux qui ont contribué à l'essor du rail américain. Ces premiers spécialistes, ingénieurs civils de formation, dont McCallum, Fink et Thomson, mettent sur pied, entre 1850 et 1860, presque tous les outils de contrôle indirect qui servent de base à la comptabilité moderne et à la gestion à distance, en insistant sur le fait que pour atteindre l'efficacité dans le transport par train, un flot continu d'informations doit circuler via des canaux efficaces de communications tout comme c'est le cas pour le télétravail.

La séparation de la gestion du temps et de l'espace s'est appuyée et a contribué à la création de systèmes de surveillance indirecte, systèmes indispensables au développement de ces entreprises. Dans la prochaine section, nous approfondissons les conséquences des modifications de ce qui, au départ, a caractérisé la modernité.

## 2.2 THÉORIE DE LA MODERNITÉ AVANCÉE

L'ère moderne se caractérise et se démarque de l'ère traditionnelle non seulement par une extension des rapports de travail dans l'espace/temps mais, également, par une évolution des relations de co-présence spatio-temporelles. Cette évolution est marquée par un désenclavement des dites relations. Cet état de fait «traduit l'émergence d'un nouveau mode d'organisation sociale 'délocalisée' (*disembodied*) qui évolue rapidement (*pace of change*) dans un espace-temps étendu (*scope of change*).» Il était vital, nous l'avons souligné, pour l'industrie du rail américain, de coordonner la gestion du temps en fonction de l'espace.<sup>92</sup> Toutefois, cette séparation nécessite le développement de systèmes abstraits de coordination et de surveillance. Les pratiques de

---

<sup>91</sup> Giddens, A., *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987. Page 177.

<sup>92</sup> À moins d'indications contraires, cette section est tirée de : Bellemare, G., Briand, L., (1999), «L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : de 1860 aux années 1990», Document de recherche 99-1, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull, 25 pages.

surveillance qui en découlent, se basent précisément sur ces contextes de co-présence et d'absence qui évoluent. Coordonner en contexte d'absence nécessite l'utilisation de systèmes de surveillance indirecte participant à l'intégration systémique, dans le langage des structurationnistes. Ces «pratiques d'intégration systémique<sup>93</sup> ... s'appuient sur des systèmes abstraits<sup>94</sup>...». Toutefois, les systèmes abstraits, tels les systèmes de contrôle de gestion, ne produisent pas automatiquement l'intégration systémique. Ces systèmes se développent afin de répondre à des enjeux sociaux et sont le résultat de rapports sociaux. Ce faisant, ils permettent de mieux gérer ces deux variables que sont devenus l'espace et le temps et avec lesquelles les gestionnaires de l'époque doivent fonctionner. Ces systèmes, devenant de plus en plus efficaces, donnent «lieu à une accumulation de connaissances et de pratiques devant permettre la coordination de l'espace-temps.»

«Si l'intégration systémique repose sur des systèmes abstraits, il n'est pas pour autant suggéré que tous les systèmes abstraits contribuent à l'établissement de pratiques de l'intégration systémique. À titre d'exemple, il a été observé que le courrier électronique, les divers rapports produits par les systèmes informatisés, etc., sont largement répandus ...Toutefois, il a été signalé ... que ces éléments constituaient parfois des obstacles à l'intégration : ils sont incompréhensibles, trop volumineux ou nombreux, (c'est le cas notamment des courriels et des rapports) ; de plus, il se peut que l'interlocuteur visé par la communication choisisse, sans crainte réelle de représailles, de ne pas y donner suite. ... Ainsi, plusieurs systèmes abstraits sont assimilables aux moyens de communication, et, au même titre que la parole, ils sont considérés de l'ordre des rapports sociaux, i.e. sans force d'organisation intrinsèque.»<sup>95</sup>

Il semble que ce qui se joue ici ce soit le contrôle réflexif et pour cela il faut comprendre ce qui se passe dans l'interaction dont les dimensions sont la communication, le pouvoir et la sanction qui, elle, n'aura de portée que si elle est légitimée, supportée par la norme.

Briand et Bellemare (1999) soulignent un autre état de fait, lié au développement de systèmes abstraits, soit la confiance en ces systèmes qu'ils appellent «confiance systémique» par opposition à la confiance sociale qui, elle, est basée sur la confiance que développent les gens entre eux dans le cadre de leurs interactions. «Ainsi, de la confiance sociale (*trust*) fondée sur une

---

<sup>93</sup> Dans la perspective structurationniste, la surveillance indirecte, est perçue comme une «réciprocité entre acteurs... dans un espace-temps étendu, hors des conditions de co-présence.» Elle contribue à ce que Giddens appelle l'intégration systémique.

<sup>94</sup> Un système abstrait peut prendre une forme symbolique, telle que l'argent ou l'ancienneté, ou de systèmes experts telle que la comptabilité analytique de gestion.

<sup>95</sup> Briand, L., Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée, Thèse de Ph. D., École des HEC, Montréal, page 398, note 18, 2001.

certaine connaissance des intentions et sur la visibilité des activités de 'l'autre' dans les systèmes traditionnels, on passe au développement de pratiques qui reposent sur la confiance systémique (*confidence* ...), pratiques qui visent à construire la confiance et qui contribuent à connecter l'absence et la présence dans un effort accru de gestion des risques.»

Dans la modernité avancée, laquelle se distingue à compter du milieu du XXe siècle, l'organisation complexe se caractérise par une augmentation des connaissances permettant 1) «la définition et la transformation de pratiques d'intégration qui contribuent à l'extension de la confiance systémique ... » 2) «... l'accroissement de la séparation du temps et de l'espace ...» 3) «... au prolongement de l'absence.» Ces trois facteurs principaux sont, selon Giddens, des transformations s'inscrivant dans un mouvement plus global de «radicalisation de la modernité».<sup>96</sup>

Ces trois indices de la modernité avancée suggèrent un «circuit de la modernité avancée».

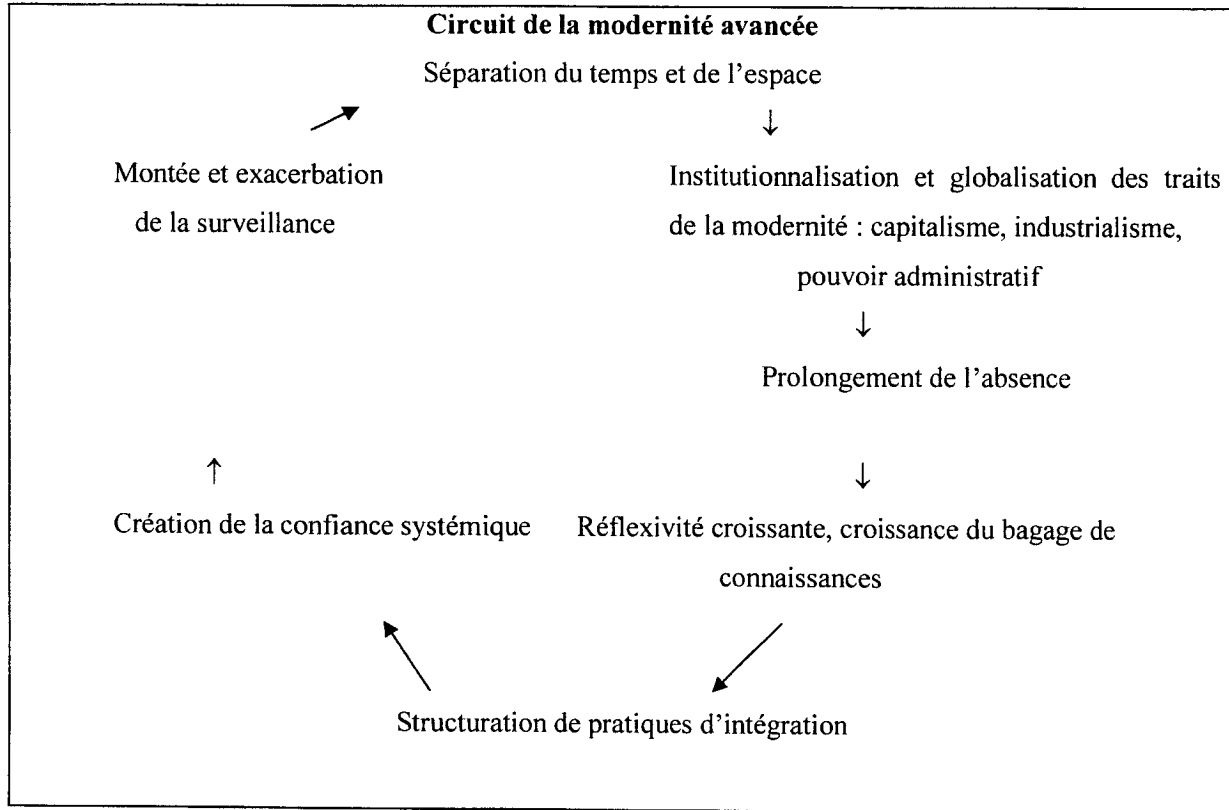
---

<sup>96</sup> Giddens, A., *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994, Cité par Carré et Craipeau, *op. cit.*, 1996, pages 333-354



Ce circuit, en 7 étapes, se présente comme suit :

**Figure 2.2.1 Circuit de la modernité avancée**



Source : tiré de G. Bellemare et L. Briand, *op. cit.* 1999, page 3.<sup>97</sup>

### 1- Réflexivité croissante, croissance du bagage de connaissances

Selon Giddens, c'est par le jeu de cette «réflexivité institutionnelle»<sup>98</sup> que les institutions des sociétés modernes absorbent à leur tour de l'information qui leur permet d'améliorer sans cesse leur maîtrise d'elles-mêmes et des contextes sur lesquels elles interviennent, ce qui les amène à s'adapter constamment pour faire face aux transformations du réel. Sans cette réflexivité croissante, pas de développement possible de l'industrie, comme l'a démontré l'expérience du rail américain.

<sup>97</sup> Le tableau, et les explications qui le suivent, sont tirées de la même source.

<sup>98</sup> La réflexivité fait référence à la capacité des organisations à mémoriser et restituer des procédures utilisées, des méthodes mises en pratiques, d'ajuster les actions jugées nécessaires alimentant ainsi une base de connaissances permettant de savoir par exemple quelles sont les lacunes d'un système et les ajustements à apporter. La réflexivité permet également d'identifier certains dysfonctionnements par l'analyse des occurrences de certains indicateurs : les plaintes des clients, par exemple. Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, page 346

## 2- Structuration des pratiques d'intégration

«Puisque la modernité implique la distanciation des relations sociales et des contextes d'action, elle s'appuie sur, et engendre, la structuration de pratiques différenciées de coordination de l'espace et du temps : des pratiques d'intégration systémique qui s'appuient sur des systèmes abstraits.»

## 3- Création de la confiance systémique

Parce que «la confiance serait le vecteur inné de la sécurité ontologique permettant de réduire l'anxiété, la suppression des relations de co-présence entraîne des efforts de reconstruction d'une confiance : une confiance systémique», dont nous avons déjà parlé dans les pages précédentes. Toutefois, rien n'en garantit l'atteinte et des situations de méfiance systémique peuvent émerger.<sup>99</sup>

## 4- Montée et exacerbation de la surveillance

Que la surveillance soit sociale ou systémique, via des contremaîtres, des systèmes comptables ou des caméra vidéo, un fait demeure : la seconde partie du XXe siècle a vu se multiplier les outils de contrôle et de surveillance, particulièrement de surveillance à distance comme condition et résultat de l'exacerbation de cette surveillance.

## 5- Séparation du temps et de l'espace

La séparation, de la gestion, des variables «espace» et «temps», qui s'était amorcée lors de la naissance de l'ère moderne, s'accroît avec la modernité avancée, exigeant la mise au point de systèmes de surveillance abstraits adaptés, par exemple, au réseau informatique.

6- Institutionnalisation et globalisation des traits de la modernité : capitalisme, industrialisme, pouvoir administratif

En ce qui nous concerne, l'aspect «pouvoir administratif» renvoie à la radicalisation de «deux aspects de la coordination du pouvoir administratif : la surveillance directe des subordonnés à l'intérieur des organisations, y compris l'État, et la surveillance indirecte» ... «permise par le contrôle de l'information en tant que moyen de coordination de l'action à travers l'espace-temps.»<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Bellemare, G., Briand, L., dans Thuderoz, C., Mangematin, V., Harrisson, D., *op. cit.* 1999.

<sup>100</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1990, dans : Bellemare, G., *op. cit.*, 1999

## 7- Prolongement de l'absence

La croissance du bagage de connaissances et le développement de systèmes abstraits, tels les outils informatisés de surveillance, permettent le prolongement de l'absence ainsi que sa gestion.

Alors que la modernité représentait une rupture avec le modèle traditionnel, la modernité avancée, elle, représente une radicalisation de la modernité. De la crise du pétrole au développement vertigineux de l'informatique en passant par la mondialisation des marchés, toute action a entraîné une réaction de «radicalisation des pratiques modernes de l'organisation sociale» qu'Anthony Giddens a attribué «à la réflexivité, à la compétence des acteurs et à l'impossibilité de fonder de manière permanente un corpus de connaissance en matière d'organisation sociale.»<sup>101</sup>

Dans la section suivante, nous allons décortiquer les différents concepts qui composent la surveillance directe, notre but étant de définir ce que la théorie structurationniste appelle l'intégration sociale. Dans une section ultérieure, nous définirons la surveillance indirecte.

### 2.3 DÉFINIR LA SURVEILLANCE DIRECTE

Giddens développe la notion de surveillance à partir de l'articulation des notions d'espace-temps, de co-présence et d'absence. Selon lui, «toute activité sociale survient dans des interactions de présences et d'absences ...»<sup>102</sup> Dans les deux prochaines sections, nous présentons les notions d'espace-temps et de co-présence, en regard de notre recherche, soit en contexte organisationnel.

#### **Le concept d'espace-temps**

La notion d'espace fait appel au **lieu**, à l'aspect physique et géographique dans lequel intervient une interaction organisationnelle. Quant à elle, celle de temps fait référence au **moment** chronologique où a lieu une interaction. Le temps peut être réel comme il peut être

---

<sup>101</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987.

<sup>102</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987.

différé. Un même espace-temps signifie qu'une interaction se déroule, entre deux ou plusieurs personnes, dans un **même lieu** à un **même moment**.

### **Le concept de co-présence**

La notion de co-présence, dans la théorie structurationniste, fait référence aux interactions qu'ont les individus lorsqu'ils sont en contexte de présence dans un même espace. «... la co-présence s'ancre dans les modalités de perception et de communication du corps...» Ce que Goffman appelle l'« ensemble des conditions de co-présence » se retrouve à chaque fois que des agents « ont le sentiment d'être assez près pour être perçus dans tout ce qu'ils font, y compris leur expérience des autres, et assez près pour être perçus en tant qu'ayant ce sentiment d'être perçus ». Bien que l'ensemble des conditions de co-présence n'existe que lors des rencontres non-médiatisées entre des personnes qui sont en co-présence physique, les communications électroniques... permettent des contacts médiatisés qui ont, en partie, l'intimité de la co-présence».<sup>103</sup>

(Les) « ... cadres d'interaction sont presque toujours des lieux précis, ou des types de lieux, dans lesquels se tiennent des rencontres régularisées, dans des contextes de co-présence.»

<sup>104</sup>

Le concept de « disponibilité de présence » est un complément indispensable à celui de co-présence. Le « étant ensemble » de la co-présence exige que les acteurs disposent des moyens qui leur permettent de se «rassembler».<sup>105</sup>

Dans les entreprises, cette disponibilité de présence constituée par les rapports sociaux de travail qui y prévalent.

Dans la section 2.4, nous relierons ces notions à la réalité du télétravail. Voici quelques exemples où il y a interaction organisationnelle entre deux individus ou plus, sans qu'il y ait co-présence dans l'espace.

---

<sup>103</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987.

<sup>104</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987.

<sup>105</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987.

1) Une note manuscrite laissée sur le bureau où elle a été écrite. L'émetteur et le récepteur ont été dans le même espace (**lieu**) mais dans des temps (**moments**) différents.

2) Lors d'un appel ou d'une conférence téléphonique, il y a interaction dans un même temps (**moment**) mais non dans le même espace (**lieu**). Dans ce cas, nous considérons qu'il y a co-présence temporelle.

3) Exception faite d'un message est laissé dans une boîte vocale, par l'émetteur. Dans un tel cas, il y a interaction organisationnelle dans des temps (**moments**) différents, celui de l'enregistrement du message et celui de son écoute, et dans un espace (**lieu**) différent, celui de son envoi et celui de sa réception. Il est maintenant possible d'écouter, via des codes et des mots de passe, un message laissé dans une boîte vocale depuis un autre lieu que celui où se trouve le téléphone à qui est lié la boîte vocale. La même analyse peut s'effectuer pour l'envoi et la réception de messages électroniques.

Nous reviendrons, dans la section 2.3.1, sur le concept de co-présence dans la perspective de la surveillance indirecte, en regard des développements de l'informatique et de l'affranchissement de l'espace et du temps qu'ils permettent.

### **Le concept d'absence**

Dans la théorie structurationniste, le concept d'absence fait référence aux interactions qu'ont les individus lorsqu'ils sont **hors** des conditions de co-présence. Précédemment, nous avons relevé deux cas sur trois où il y avait interactions organisationnelles sans que la condition de co-présence soit remplie.

#### **2.3.1 Définir la surveillance directe**

Étant donné qu'à l'intérieur de notre recherche nous tenons à insister sur la notion de co-présence, lorsque nous parlons de surveillance directe, il nous semble important de parler non pas que du corps, dans la dynamique spatiale de la co-présence, mais également de l'effet d'une surveillance directe sur une tâche effectuée, soit **une intervention en temps réel**. Que cette intervention soit le fait d'un contact virtuel (par téléphone) ou réel. Giddens dit, dans son analyse de la constitution de l'intégration sociale, que l'agent d'actualisation des rencontres est la voix.

De la même façon, il parle de «la mobilisation de l'espace-temps» comme du «fondement» sur lequel reposent<sup>106</sup> les éléments dont est constituée l'intégration sociale

Finalement, rappelons que Giddens définit le concept de co-présence comme des interactions, entre deux ou plusieurs individus, qui sont en contexte de présence **dans un même espace**. Par conséquent, il y a co-présence lorsque, par exemple, une activité est surveillée au **même moment** mais dans un **lieu différent** de celui où se déroule l'activité, si le superviseur peut faire une intervention vocale, comme s'il était physiquement présent sur les lieux. Prenons comme exemple, un neurochirurgien qui supervise, via un système de caméra, une délicate opération qui a lieu dans un autre pays. S'il est relié par système audio à la salle d'opération, il peut émettre des commentaires quand il le juge approprié. En gardant en tête notre définition de co-présence et en la jumelant à celle d'absence, nous définissons la **surveillance directe** comme toute forme de surveillance exercée par une personne sur une autre, à l'intérieur du processus de production d'un bien ou d'un service, au même moment où se déroule l'activité de production. À cela nous devons ajouter, pour plus de précision, que nous considérons comme directe une surveillance effectuée **au même moment** où se déroule l'activité de production, même si elle est exercée depuis **un lieu différent**, si ce genre de surveillance peut amener une intervention en temps réel, au moment même où se déroule la dite activité de production.

---

<sup>106</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987, page 122.

## 2.4 DÉFINIR LA SURVEILLANCE INDIRECTE OU L'INTÉGRATION SYSTÉMIQUE

Dans la perspective structurationniste, la surveillance indirecte est perçue comme une «réciprocité entre acteurs ... dans un espace-temps étendu, hors des conditions de co-présence.»<sup>107</sup> C'est ce que Giddens appelle l'intégration systémique. Cette notion renvoie aux «relations qu'ont des personnes... avec d'autres qui sont physiquement absentes dans le temps ou dans l'espace».<sup>108</sup> Lors d'interactions, «les conditions et les résultats de l'interaction spatio-temporellement située s'étendent bien au-delà de ces situations d'interaction».<sup>109</sup> Par conséquent, nous utilisons la notion structurationniste d'intégration systémique, où les interactions organisationnelles se déroulent dans un espace/temps étendu, hors des conditions de co-présence, pour définir la **surveillance indirecte** comme étant toute forme de surveillance exercée, sur le processus de production d'un bien ou d'un service, à **un moment ou en un lieu différent** de celui où se déroule l'activité de production.

La distinction entre la relation de surveillance directe et indirecte doit être comprise comme un continuum et comme duale. Un continuum car la surveillance indirecte peut être plus ou moins étendue dans l'espace-temps, et la surveillance directe, via les moyens audio-visuels, étant une extension limitée de cette dernière. Les rapports entre la surveillance directe et indirecte sont de l'ordre de la dualité car ils se «nourrissent» l'un l'autre. On peut faire l'hypothèse que dans la modernité avancée, la surveillance indirecte habilite de plus en plus la surveillance directe.

Aussi, étant donné l'importance de la notion d'espace temps à l'intérieur de notre analyse des systèmes de surveillance indirecte, nous avons cru pertinent d'élaborer le tableau 2.4.1, afin de mettre les différentes combinaisons (temps et espace, court et étendu) en relation avec leur effet sur le type de surveillance en découlant.

---

<sup>107</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987

<sup>108</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987

<sup>109</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1987

**Tableau 2.4.1 Tendence de développement de la surveillance dans le passage à la modernité avancée**

		Temps	
		Court	Étendu
Espace	Court	Surveillance Directe	Surveillance Indirecte
	Étendu	Surveillance Indirecte	Surveillance Indirecte

À la lumière du tableau 2.4.1, il ressort que lorsque le temps ou l'espace sont courts nous avons affaire à une surveillance directe et que lorsque le temps et l'espace sont étendus, il s'agit d'un mode indirecte de surveillance. Lorsque l'espace est court, le superviseur est sur les lieux physiques de l'exécution de la tâche et il a un contact visuel direct avec le travailleur (un contact visuel indirect impliquerait que la tâche est supervisée via une caméra vidéo, par exemple). La notion de temps, nous le rappelons, fait référence au temps qui sépare l'exécution d'une tâche de sa «visualisation» par un moyen quelconque (les yeux, un film vidéo, la consultation d'un fichier d'ordinateur, des statistiques, etc.). Ce qui rend possible la surveillance indirecte, ce sont les systèmes de surveillance indirecte mis au point, au début de l'ère moderne, par les pionniers du rail américain. Taylor et d'autres ingénieurs se sont intéressés aux différents problèmes de gestion soulevés par cette nouvelle perspective qu'offrait la modernité. Avec le temps, la réalité de la modernité s'est modifiée et, avec ces modifications, de nouveaux systèmes de surveillance indirecte voient le jour.



## Schématiser la supervision du télétravail

Maintenant que nous avons pu analyser certaines composantes de la surveillance directe et indirecte, pertinentes à notre recherche, nous allons les reprendre afin de les appliquer au cas du télétravail. Puis, dans un tableau, nous verrons quelques exemples de modes de surveillance indirecte s'y accommodant. Le but de ce tableau est de voir si le télétravail se prête au type d'analyse que nous voulons faire, en regard de la surveillance indirecte, dans le cadre de la modernité avancée.

Pour commencer, nous allons reprendre les définitions de co-présence et d'absence, avec les ajustements que nous avons cru approprié d'y apporter.

Co-présence : - fait référence aux interactions organisationnelles qu'ont les individus lorsqu'ils sont en contexte de présence dans un même espace, et/ou dans un même temps.

Absence : - fait référence aux interactions organisationnelles qu'ont les individus lorsqu'ils sont hors des conditions de co-présence.

Nous allons illustrer les différentes situations où s'entrecroisent les contextes de co-présence et d'absence. Un directeur de la programmation peut écouter le contenu d'une émission de radio : 1) dans le studio de mise en onde, il y a co-présence dans l'espace et le temps ; 2) assis dans son bureau en écoutant la radio, il y a co-présence temporelle et absence spatiale ; 3) en écoutant ultérieurement un enregistrement de la dite émission, il y a absence spatiale et temporelle.

Dans la dynamique du télétravail, la co-présence temporelle est importante, en ce sens que certains systèmes informatisés de surveillance font en sorte qu'elle peut s'effectuer en temps réel tout comme en temps différé. Pour le télétravailleur, cela peut devenir important, puisque dans certains cas, il ne sait pas, au moment où il travaille, s'il est surveillé ou non. Certains logiciels permettent même, à un superviseur, d'inspecter le contenu du courrier électronique de ses subalternes. L'impact de ce genre d'intrusions des gestionnaires dans le travail des salariés n'est pas à négliger. À la notion de co-présence nous ajoutons celle de la **disponibilité de présence** puisque avec le télétravail il y a toujours disponibilité de présence et ce, même en situation d'absence du télétravailleur par rapport à son employeur.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Giddens, A., *op.cit.*, 1987, p. 177

À la lueur de ce que nous venons de dire, le tableau 2.4.2 donne une bonne image de la surveillance pouvant s'effectuer, dans le cadre du télétravail, pour une tâche faite dans un espace-temps étendu.

**Tableau 2.4.2 Exemple de systèmes de surveillance en regard du télétravail**

Type d'espace	Type de temps	Type de surveillance	Exemple
Court	Court	Directe	Rencontre, formelle ou non, entre un superviseur et un télétravailleur.
	Étendu	Indirecte	Vérification d'une pièce sur les lieux de production après le départ des employés. Ne s'applique pas au cas du télétravail.
Étendu	Court	Directe	Logiciel informatisé de surveillance de type panoptique.
	Étendu	Indirecte	Logiciel informatisé de surveillance, gestion par objectif, formation, culture (autocontrôle, internalisation du contrôle indirect)

Maintenant que nous avons opérationnalisé les concepts de surveillance directe et indirecte, nous verrons, dans la prochaine section, la façon avec laquelle ces deux modes de surveillance s'articulent dans le cadre de la modernité et de la modernité avancée.

## 2.5 L'ORGANISATION MODERNE

### 2.5.1 L'organisation moderne : les pratiques de surveillance directe et indirecte

Avec Taylor et Ford, nous allons voir la préoccupation des entreprises modernes à coordonner l'activité d'individus de façon telle qu'ils n'aient d'autre choix que celui de suivre la cadence imposée par l'employeur. Ce faisant, ils ont tenté de s'approprier le savoir des maîtres ouvriers et qui dit savoir, dit pouvoir. «Le pouvoir, dans ce sens relationnel et organisationnel, renvoie à la capacité des acteurs à atteindre les résultats recherchés quand la réalisation de ces résultats dépendent de l'action d'autres personnes.»<sup>111</sup> Une capacité toujours contestée en milieu de travail, de façon plus ou moins ouverte. C'est cette évolution de la balance du pouvoir qui est au cœur du processus de transformation sociale qui caractérise la modernité.<sup>112</sup>

Dans les prochaines sections, nous analysons succinctement, la surveillance directe et indirecte, telles qu'elles se sont articulées dans la modernité, afin que nous puissions voir ce qui caractérise chacune et ce qui les différencie.

#### Modernité et surveillance directe : l'œuvre de Taylor et Ford

Afin de savoir comment s'est articulée la surveillance directe, dès le début de l'ère moderne, nous analysons l'œuvre de deux hommes : Taylor et Ford. Ces deux hommes ont créé un système de surveillance directe adapté à l'industrialisation.

Au début du siècle, Taylor identifie une lacune importante à l'intérieur du procès de travail : l'absence, chez les gestionnaires, du savoir-faire que possèdent les artisans.<sup>113</sup> Mais son analyse va au-delà de la simple observation d'une «flânerie ouvrière systématique» de la part des ouvriers. Flânerie leur permettant non seulement de contrôler le temps de production mais également d'autres paramètres que Taylor veut s'approprier. Car cette «flânerie systématique» n'est rien d'autre que l'expression d'un contrôle de la classe ouvrière sur la production. C'est une

---

<sup>111</sup> Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*, London, MacMillan, 1979, cité par Bellemare, G., dans Thèse de doctorat. Chapitre 2, 1995, page 35.

<sup>112</sup> Bellemare, G., *op. cit.*, 1995

<sup>113</sup> Taylor, F.W., «*The Principles of Scientific Management*», New-York, Norton, 1967.

lutte contre le chômage, le temps ainsi «étiré» est rémunéré ; les prestations indirectes n'existant pas, à cette époque, c'est également un moyen de «prévenir» l'usure précoce de sa force de travail. Tout accident ou maladie représentait l'éjection pure et simple du procès de production. Pas de travail ... pas de salaire ! Par conséquent, Taylor va proposer des outils pour 1) tenter de maîtriser et dicter les modes opératoires afin de se rendre maître des temps de production, 2) briser l'ouvrier de métier, «libérer» le procès de travail du pouvoir qu'il y exerce afin d'y instaurer la loi et la norme patronale.<sup>114</sup>

Taylor vise 1) à casser la capacité de résistance de l'ouvrier de métier (ce sont ces mêmes ouvriers de métier qui sont à l'origine de l'AFL), 2) à mettre en place un procès de travail permettant l'entrée dans le salariat de travailleurs non qualifiés et non organisés (privé de la capacité de défendre la valeur de leur force de travail et moins rémunérés). Ce faisant, le capital tend à se rendre maître du savoir des ouvriers de métiers et des temps de production.<sup>115</sup> Nous insistons sur cette «tendance» car sur ce point, les directions d'entreprises ont toujours été contestées, plus ou moins efficacement, par les salariés.

Taylor caractérise la séparation de la conception de l'exécution du travail en des termes qui ne laissent aucune place à l'interprétation : «Tout le travail intellectuel doit être retiré de l'atelier et centralisé dans le département de la composition et de la planification».<sup>116</sup> Pour ce faire, il met au point deux outils au demeurant fort efficaces : 1) l'instauration de Nouvelles Normes de Travail dictées par 2) la mise au point des Temps et Mouvements Élémentaires. Ces Temps et Mouvements Élémentaires permettent deux choses, 1) l'intégration des travailleurs non qualifiés et 2) la substitution des employés de métier par ces travailleurs non qualifiés. De plus, ces notions de temps et mouvements permettent de diviser et de coordonner le travail, de le délocaliser potentiellement. Quant à elles, les Nouvelles Normes de Travail permettent l'accroissement de la productivité, d'une part, et de l'intensité du travail d'autre part.<sup>117</sup>

La partie de l'œuvre de Taylor la plus connue est celle qui concerne la gestion d'ateliers ou des tâches, laquelle vise à mettre fin à la «flânerie systématique» des ouvriers. Ford se

---

<sup>114</sup> Coriat, B., *L'atelier et le chronomètre, Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, chapitre II, La norme et le chronomètre, et chapitre III, La naissance de la chaîne, Christian Bourgeois Éditeur, Paris 1979.

<sup>115</sup> Coriat, B., *op. cit.*, 1979

<sup>116</sup> Taylor, F.W., *op. cit.*, 1967

<sup>117</sup> Coriat, B., *op. cit.*, 1979

distingue de Taylor par une autre forme de «subdivision», laquelle vise à mettre fin à la «flânerie des matériaux». Avec l'avènement de la chaîne de montage, Ford introduit un nouveau concept dans l'entreprise, soit celui de la standardisation des pièces. Taylor, par l'étude des temps et mouvements avait, pouvons-nous dire, standardisé le processus d'exécution du travail. Pour produire une voiture en grande quantité, il faut que les éléments à assembler soient tous de la même taille, du même gabarit. Ces Nouvelles Normes de Productivité (produire en grandes séries des marchandises standardisées dont la valeur en termes de temps de travail est abaissée) sont au cœur du développement du matériel de production et des modes de contrôle et de supervision des forces de travail. Nous pouvons les résumer ainsi : - économie «générale» de main-d'œuvre de manutention et conversion du temps expulsé<sup>118</sup> en temps effectivement productif ; - fixation autoritaire de la cadence amenant une «socialisation» du rythme de travail des hommes soumis à la vitesse d'un même convoyeur ; - recours systématique au machinisme : l'extorsion de la plus value relative se faisant ici sur une base bien plus large que par le moyen du «*Scientific management*».<sup>119</sup> Ces trois traits caractéristiques du fordisme sont le prolongement des Normes de Travail tayloriennes.

«Une telle séparation du «travail intellectuel» et du «travail d'exécution» est, c'est bien vrai, la «condition technique» la mieux adaptée à une organisation hiérarchique, la mieux adaptée au contrôle à la fois des mains et des cerveaux mis au travail,...».

Nous pouvons résumer les caractéristiques du contrôle et de la supervision du travail taylorien-fordien ainsi : 1- séparation de la conception du travail de son exécution ; 2- subdivision ou parcellisation de l'exécution du travail dans le but d'éliminer tout ce qui représente du temps mort non productif, tant chez l'ouvrier qu'avec les matériaux ; 3- tendre vers zéro, en autant que faire se peut, le temps nécessaire à l'apprentissage d'une tâche par un nouvel employé, ce qui le rend plus facilement «remplaçable», le cas échéant ; 4- la surveillance se trouve «simplifiée» par le fait de la seule détection des endroits, dans le processus de production, où il y a ralentissement de la «chaîne». Ce qui permet d'illustrer que le rapport entre la surveillance directe et indirecte en est un de complément et non pas d'exclusion réciproque.

---

<sup>118</sup> Tout ce qui est «temps morts» dans le processus d'exécution, donc non-productif. Que ce soit la manutention et le transport d'objets d'un point à l'autre de l'atelier, le déplacement des ouvriers pour quérir certains outils. L'avènement du convoyeur immobilisera l'ouvrier, placera tout ce dont il a besoin, pour l'exécution de sa tâche, à portée de la main, fera se déplacer la pièce à assembler, etc. Autant de temps morts d'«expulsé», autant de gain de travail. C'est cela la «flânerie des matériaux».

<sup>119</sup> Coriat, B., *op. cit.*, 1979

Nous n'affirmons pas qu'il soit simple de surveiller une production, en plus de la détection d'erreurs, il y a tout un processus de corrections et d'ajustements dont nous ne parlons pas, mais le fait est que nous ne pouvons approfondir, faute de temps et d'espace, toutes les notions abordées dans la définition du paradigme du travail taylorien-fordien.

Le contrat de travail, qui est à la base du marché du travail, donne un droit à la direction de l'entreprise de contrôler ce pour quoi elle paie : la capacité de travail de ses salariés, à l'intérieur du processus de production. Toutefois, la simple présence d'un contremaître, sur les lieux de la production, ne suffit pas toujours à assurer un contrôle efficace du processus de production. C'est là l'autre apport de Taylor, au modèle de travail capitaliste, dont nous parlerons bientôt, à savoir la définition d'outils de gestion comme, par exemple, la comptabilité analytique et les systèmes d'ordonnement de la production, lesquels, en plus d'être des systèmes de surveillance indirecte, constituent des variables importantes mais souvent négligées de l'œuvre de Taylor.<sup>120</sup>

Nous venons de voir le «comment» de la surveillance directe, au sein de la modernité. Nous comprenons mieux, maintenant, l'importance du contrôle de tous les paramètres liés au processus de production. Les problèmes rencontrés, par certaines organisations modernes de l'industrialisme naissant<sup>121</sup> ont amené ces dernières à penser des modes de contrôle et de surveillance indirecte mieux adaptés à la situation vécue. C'est ce dont nous parlerons dans la prochaine section.

### **Modernité et surveillance indirecte<sup>122</sup>**

Vers le milieu des années 1880, certains spécialistes, dont le capitaine Henry Metcalfe, identifient, au sein des entreprises métallurgiques, la lacune que représentent la coordination et le contrôle de la production en regard des commandes passées par les clients. Un contremaître sur place ne suffit pas à faire respecter le carnet de commandes. Aussi, un peu partout en Amérique

---

<sup>120</sup> Bellemare, G., *op. cit.*, 1994

<sup>121</sup> Voir la section traitant du cas du rail américain.

<sup>122</sup> Cette section est tirée de A. Chandler, *op. cit.*, 1977, chapitre 8.

naît le principe du système comptable de vérification des commandes.<sup>123</sup> Ce système permet de suivre le processus de fabrication d'un produit donné pour un client spécifique, de la réception de la commande à la livraison du produit fini. Pour ce faire, chaque commande reçue porte un numéro et ce numéro sert de référence. Il est alors possible de connaître, donc de contrôler : - le temps et les salaires investis à chaque étape de la production ; - les machines et le matériel utilisés ; - le coût de production ; - les coûts d'opération de chaque département ; - les dépenses directes et indirectes. Cela permet, en consultant les feuilles de route, de déterminer les coûts journaliers et mensuels de chaque département et de voir lequel est le plus rentable et le plus efficient. Par conséquent, l'entreprise peut exercer un contrôle en déterminant ou sélectionnant les modes de gestion les plus efficaces.

Taylor identifie le point faible de ce genre de système, au demeurant utilisé par de nombreuses entreprises, à savoir le fait que les contremaîtres et les ouvriers n'ont ni le temps ni l'intérêt de remplir les formulaires, ce qui accentue la nécessaire interrelation ou complémentarité entre les pratiques de surveillance directe et indirecte. De fait, les entreprises ont vite fait d'engager des ouvriers spécialisés pour la gestion des formulaires. La résistance des contremaîtres, à l'introduction de ces nouveaux systèmes (ils y voyaient une menace à leur poste), fit en sorte qu'après un certain temps les entreprises réajustèrent les systèmes.<sup>124</sup>

En 1895, F. W. Taylor publie les bases de la «gestion scientifique». Dans ses écrits, il revoit également la notion de contremaître d'atelier et au lieu d'avoir un seul contremaître, un département en compte huit.<sup>125</sup> Ces contremaîtres «fonctionnels» relèvent du département de la planification. C'est d'ailleurs ce département qui est responsable, entre autres, de l'étude des temps et mouvements. Les entreprises qui adoptèrent le système de Taylor le modifièrent en conservant le contremaître d'atelier, et en ajoutant les contremaîtres «fonctionnels» pour avoir, en bout de ligne, une structure hiérarchique et une structure fonctionnelle.

Plusieurs entreprises du début du siècle, spécialisées dans la production de masse, adoptèrent le type d'organisation conçu par Taylor, Towne et autres membres de la Société

---

<sup>123</sup> *shop-order system of account*

<sup>124</sup> Il semble que l'histoire se répète puisque, selon la littérature consultée, beaucoup de gestionnaires voient, dans le télétravail, une menace presque identique.

<sup>125</sup> 1) *Route clerks* ; 2) *instruction card clerks* ; 3) *cost and time clerks* ; 4) *gang bosses* ; ces quatre types de contremaîtres voient à la coordination et au contrôle. Les résultats et la performance relèvent de trois autres types de contremaîtres fonctionnels : 1) *Speed boss* ; 2) *repair boss* ; 3) *l'inspecteur*. Ils sont sous la supervision d'un *shop disciplinarian*.

Américaine des Ingénieurs en Mécanique.<sup>126</sup> En peu de temps, les changements se multiplient. Le système contractuel<sup>127</sup> fut éliminé au profit du partage des gains et autres systèmes incitatifs. Nous avons déjà mentionné le système comptable de vérification des commandes<sup>128</sup> et ses dérivés. D'autres systèmes de contrôle statistiques et comptables virent le jour. L'idée de l'étude des temps et mouvements fait du chemin et, parallèlement à cela, se développe le concept de cadres d'états major<sup>129</sup>. À cette époque, le but premier de ces systèmes est de contrôler les coûts indirects afin d'optimiser les coûts unitaires. En Amérique, Ford développe le concept du travail à la chaîne, alors qu'en Europe, se déroule la Première Guerre mondiale. Cette guerre et la période qui s'en suit créent des besoins qui révolutionnèrent la façon de gérer les grandes entreprises. Ces développements illustrent la montée de la réflexivité organisationnelle, ici appliquée aux pratiques de coordination et de surveillance.

Après la Première Guerre mondiale<sup>130</sup> une dure récession frappe l'Occident. De l'été 1920 au printemps 1922, la demande baisse de façon drastique, obligeant les grandes entreprises à modifier leur structure en profondeur. Rappelons qu'à l'époque la majorité des industries et entreprises américaines ont vu le jour après la récession des années 1890 et que celles qui étaient en opération à ce moment-là en étaient encore au stade de développement des procédures d'opération. Par conséquent, ces entreprises modernes en étaient à leur première récession, récession qui suscite un nouveau mot d'ordre : être capable de s'ajuster rapidement aux fluctuations de la demande. Les cadres supérieurs durent passer de la gestion au jour le jour à la planification à moyen et long terme, marquant ainsi la volonté des cadres d'étendre, dans le temps, leurs capacités de gestion.

De grandes entreprises, telle la General Motor, créèrent une structure multidivisionnelle. Dans ce type de structure, des divisions autonomes continuent d'intégrer la production et la distribution en coordonnant les entrées massives de matériaux bruts et les sorties de produits finis (*coordinating flows*) et ce, des fournisseurs aux consommateurs, dans des marchés différents et

---

<sup>126</sup> *American Society of Mechanical Engineers.*

<sup>127</sup> *Contract system*

<sup>128</sup> *shop-order system of account*

<sup>129</sup> *Gestionnaires Staff*

<sup>130</sup> Cette section est tirée de A. Chandler, *op. cit.*, 1977, chapitre 14.



clairement définis. Ce faisant, General Motor passe du mode entrepreneurial au mode managérial et d'une stricte logique de production à une logique de marketing. Au niveau des idées, il s'agit aussi d'une rupture entre la logique de séparation de la production et de la consommation, les entreprises adoptant les débuts d'une approche de gestion de la demande.

Dans les bureaux «généraux» on retrouve les cadres supérieurs tandis que dans les divisions, on retrouve les cadres intermédiaires, chacun ayant ses fonctions propres à remplir. Le but principal des entrepreneurs étant de vendre, il n'était pas question de gestion des inventaires ni de centralisation du contrôle. C'est d'ailleurs cette philosophie<sup>131</sup> de vente qui est à l'origine de l'accumulation d'automobiles dans l'inventaire de General Motor. W.C. Durant, qui est à la tête de Buick Motor au début du XIXe siècle, prévoyait une augmentation de la demande de voitures, avec le retour de la paix en 1918 ; l'histoire prouva qu'il avait tort.

La récession du début des années 1920<sup>132</sup> amène les nouveaux gestionnaires à planifier, contrôler et coordonner l'inventaire de voitures et son écoulement. Des systèmes statistiques furent mis en place afin de superviser les diverses activités de l'entreprise et cette façon de faire se répandit à travers l'Amérique. Avec le temps, le système se raffina, les communications entre les divers types de gestionnaires furent améliorées. Certains spécialistes, dont Taylor, accordèrent plus d'importance à l'aspect gestion qu'à celui de l'ingénierie, dans le développement de la philosophie de la gestion scientifique.

---

<sup>131</sup> Les spécialistes du marketing n'en sont, à cette époque, qu'à leurs premiers essais. Ce ne sera qu'après la Deuxième guerre mondiale que cette discipline prendra vraiment de l'essor.

<sup>132</sup> Le début des années 1920 est marqué par une baisse drastique de la demande. De nombreuses industries, dont l'industrie automobile, se retrouvent avec des surplus d'inventaire. Plusieurs eurent de la difficulté à s'ajuster à cette nouvelle demande de la part du marché. Chandler, *op. cit.* 1977, pp. 456-457

### **2.5.2 Crise des pratiques modernes de surveillance et conséquences : vers de nouvelles pratiques de surveillance<sup>133</sup>**

Lors du passage vers la modernité avancée, à partir de 1950,<sup>134</sup> l'organisation moderne a dû faire face à une série de contestations qui ont débouché sur une crise des pratiques de surveillance directe et indirecte : crise de la maîtrise et contestation de la domination légitime sur la base du droit de propriété et de l'expertise.

#### **Analyse de la crise de la maîtrise**

L'avènement du capitalisme et son développement amènent les gestionnaires de l'époque à diviser le travail en fonction du temps et, ce faisant, ils ont eu deux principales tâches à accomplir. La première est la surveillance directe de la main d'œuvre. La seconde, la surveillance indirecte de l'ensemble des opérations via des systèmes abstraits telles la comptabilité et l'organisation fonctionnelle. Nous avons vu, avec l'histoire du rail américain, comment des ingénieurs civils ont été amenés à créer ces systèmes comptables. Pour ce qui est de la première tâche, ils sont arrivés avec une notion nouvelle, celle d'agents de maîtrise, appelés contremaîtres en Amérique du Nord. Ces derniers doivent maintenir la discipline et faire respecter l'ordonnancement et les devis de production. Ces deux tâches étaient souvent accomplies par des hommes imposants qui savaient se faire respecter et faire respecter les consignes venues d'en «haut». Tout est bon comme moyen de coercition : sanctions disciplinaires, amendes, violence verbale et parfois physique. La discipline est imposée avec une telle rigueur qu'il «faudra l'action conjointe d'intellectuels, de fractions dissidentes du clergé et surtout l'action des premières associations ouvrières, puis des syndicats mieux organisés pour bannir les pratiques de violence physique, mettre un terme aux pires pratiques disciplinaires et forcer l'État à instituer des pratiques de prise en charge de la gestion des sanctions par l'adoption de lois encadrant l'exercice du pouvoir patronal.»<sup>135</sup> C'est ainsi que naîtront la *Loi des manufactures au Québec* (1885) après

---

<sup>133</sup> Cette section est tirée de Bellemare, G., Thèse de doctorat, deuxième partie, Chapitre 4., 4.2.2 La crise de la maîtrise, p. 84-93, 1995

<sup>134</sup> Audet, M. A., «Introduction» In Structuration du social et modernité avancée : Autour des travaux d'Anthony Giddens, sous la dir. de M. Audet et H. Bouchikhi, p.1-25. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 1993

<sup>135</sup> Bellemare, G., *op. cit.*, Chapitre 4, page 88, 1995

le *Factory Act* (1844) en Grande-Bretagne. Devant cette nouvelle législation, les directions d'entreprises réajustent leurs politiques de surveillance et de coordination.

La venue de syndicats légalement reconnus instaure des moyens de contestation des traitements disciplinaires jugés abusifs. Ces moyens peuvent aller jusqu'à renverser une décision de l'employeur. Il y a cependant une zone grise dans les pouvoirs administratifs des contremaîtres. Ceux-ci ne sont pas en mesure de gérer les problèmes soulevés par les employés, sans faire appel aux services du personnel et à d'autres divisions fonctionnelles de l'organisation.<sup>136</sup> Avec le temps, leur crédibilité a été mise à rude épreuve. Surtout par la génération des *babyboomers*, entre 1960 et 1970, qui conteste toute forme d'autorité, dont celle des contremaîtres, qui sont souvent moins scolarisés qu'eux. Cette vague de contestation fait pencher la balance du pouvoir dans l'atelier. C'est donc le «développement général de l'éducation et des mesures d'assistance sociale, cumulé au faible taux de chômage jusqu'au milieu des années 1970» et la présence de l'organisation syndicale» puis l'émergence de nouvelles valeurs, plus ludiques et libertaires» qui, «produisent un conflit d'autorité en entreprise».<sup>137</sup>

Les contremaîtres sont les grands perdants de cette lutte qui couronnera l'efficacité des interventions syndicales au détriment de celles des agents de maîtrise. La crise de ces agents met à jour un manque de communication entre les divers niveaux hiérarchiques. Les contremaîtres sont pointés du doigt et par la direction et par les employés. L'évolution de cette situation a, par conséquent, amené les contremaîtres à redéfinir le champ de leurs habiletés : une grosse voix et un ordre crié ne suffisent plus. Cette crise, qui frappe l'industrie «moderne» n'est pas la seule à ébranler le monde de la gestion organisationnelle. Dans la prochaine section, nous abordons une autre crise toute aussi importante, mais se déroulant à un niveau supérieur. Ces deux crises se nourrissent toutefois l'une de l'autre.

---

<sup>136</sup> Minarick, E., Pour une autorité de compétence dans l'entreprise, Paris, Édition Resma, 1974. Boltanski, L., «Visions of American Management in Postwar France», dans Zukin, K., Di Maggio, P., Structures of Capital, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, pp. 343-372. Gallie, D., In Search of The New Working Class. Automation and Social Integration Within the Capitalist Enterprise, Cambridge, Cambridge University Press, 1978. Child, J., Partridge, B., Lost Managers : Supervisors In Industry and Society, Cambridge, Cambridge University Press, 1982. Cité par G. Bellemare, *op. cit.*, 1995

<sup>137</sup> Bellemare, G., *op. cit.*, page 90, 1995

## Analyse de la perte de légitimité de la propriété privée et de l'expertise

Avec le développement de la société moderne puis moderne avancée, la mentalité des salariés a changé. La contestation a remplacé la servilité ; on ne plie plus l'échine devant le contremaître et l'organisation qu'il représente. Même l'État voit sa légitimité contestée.

Au début, le non-engagement de l'État permet aux propriétaires d'entreprises de gérer leurs salariés comme si ceux-ci étaient leur propriété, au même titre que la machinerie qu'ils possèdent.<sup>138</sup> Puis, au fil des contestations et des revendications ouvrières, l'État intervient de plus en plus dans la société, minant cette image de neutralité étatique et s'attirant, par ricochet, la critique populaire. «La modernité se caractérisait par une séparation formelle de l'État et de la société civile et par l'institutionnalisation de la citoyenneté. Mais très vite, le passage à la modernité avancée s'enclenche par suite, entre autre, d'une dialectique entre l'économique et le politique autour de l'enjeu du degré d'autonomie à conférer à l'économique dans la vie sociale.»<sup>139</sup>

«Cette dynamique est au cœur de la transformation de la modernité comme l'a montré Polanyi. La transformation du processus social-démocratique et du processus d'organisation corporative de la vie économique et sociale conduit à une mutation des deux sphères et à une tendance à l'indifférenciation structurelle et fonctionnelle. Avec le développement de la propriété corporative, il s'agit de produire des systèmes de régulation qui se substituent au système unique, universaliste de la régulation par le marché.» ... «Les bases universalistes de la légitimité et de la domination étatiques se perdent par le développement même de son intervention et de son omniprésence.»<sup>140</sup> «L'État ne peut plus tirer argument de son éloignement et de sa neutralité pour se mettre à l'abri de toute contestation. Son entrée en lice lui fait perdre le privilège de l'invulnérabilité : quittant son statut d'arbitre, elle donne prise à la critique ; l'intérêt général dont elle se prévaut n'apparaît plus comme paré d'un bien fondé incontestable, mais comme la caution d'une stratégie contingente et aléatoire. Dans ces conditions, l'administration est tenue de trouver d'autres sources de légitimation, coïncidant mieux avec ses nouveaux modes d'intervention sociale. Tirant sa légitimité non plus de son institution mais de sa pratique.»<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Cet état de fait va jusqu'à instaurer un «système carcéral», à l'intérieur de certaines usines, afin de punir hommes et enfants ayant fauté envers l'organisation.

<sup>139</sup> Pour des raisons techniques que nous ignorons, il nous est impossible de mettre le paragraphe qui précède la longue citation à interligne et demie.

<sup>140</sup> A. Giddens, «Une théorie critique de la modernité avancée», Structuration du social et modernité, Autour des travaux d'Anthony Giddens, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1993, p. 3. Polanyi, K., La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimard, 1983, p. 47. Freitag, M., Dialectique et société, Vol. 2, Montréal, St-Martin, 1986, pp. 55-60., G. Bellemare, *op. cit.* p. 41, 1995

<sup>141</sup> Chevalier, J., «L'administration publique face au public», La communication administration-administrés, Paris, Presses Universitaires de France, 1983, p. 42, G. Bellemare, *op. cit.* p. 41, 1995

Le développement de syndicats ouvriers, qui sont là pour contester les décisions patronales au nom du droit des ouvriers, vient ajouter à cette fragmentation du droit au contrôle que confère la propriété. Le seul fait d'être propriétaire ne justifie plus les moyens de contrôle. Les relations de travail se font maintenant selon un modèle tripartite, comme l'a démontré Dunlop, avec trois acteurs : l'État, le patronat et les travailleurs ou leurs représentants.

Parallèlement à tout cela, se mène une «lutte» pour le contrôle au sein de l'entreprise. Avec Taylor et son modèle scientifique, ce sont les ingénieurs industriels qui ont le contrôle de l'entreprise. Mais ce modèle s'affaiblit car il ne fait plus «autorité» au sein de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique<sup>142</sup>. La situation évolue et il faut changer l'approche organisationnelle en ce qui a trait au contrôle et à la surveillance. Pour ce faire, chaque groupe de professionnels a sa vision qu'il tente d'imposer. Ces luttes interprofessionnelles ont des buts plus ou moins complémentaires à ceux du «capital» qui, lui, vise le profit ; le groupe de professionnels qui arrive à s'imposer peut modifier les «systèmes de contrôle et d'organisation, et, entre autres, les modes de coordination et de surveillance du travail, de même que la formulation d'un nouveau discours tentant de légitimer ces projets de modifications.»<sup>143</sup> «Les contours de cette évolution résident entre autres dans les choix des formes de surveillance qui seront utilisées, à savoir directement par des personnes, soit indirectement via des systèmes abstraits tels que la logistique, la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) ...»<sup>144</sup>

Contestations du pouvoir décisionnel des agents de maîtrise, perte de légitimité de la propriété privée et de l'expertise comme justification des modes de contrôle, luttes interprofessionnelles pour la «vision organisationnelle du contrôle et de la surveillance en entreprise» remplaçant le modèle taylorien, autant d'indices que la modernité glisse vers quelque chose de nouveau : la modernité avancée. Cette thèse du passage à la modernité avancée<sup>145</sup> est utilisée à titre de postulat soutenant les propositions de notre recherche. Ce sont ces propositions qui seront soumises à l'analyse.

---

<sup>142</sup> Ashfort, B. E., Lee, R. T., «The Perceived Legitimacy of Managerial Influence : a Twenty-Five Year Comparison», *Journal of Business Ethics*, no 8, 1989, pp. 231-242., G. Bellemare, *op. cit.* p. 43, 1995

<sup>143</sup> G. Bellemare, *op. cit.* p. 46, 1995

<sup>144</sup> Burnes, B., Fitter, M., «Control of Advanced Manufacturing Technology : Supervision Without Supervisors?», dans Wall, T., Clegg, C. W., Kemp, N. J., *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, New York, Wiley and Sons, 1987 cité par G., Bellemare, *op. cit.*, 1995

<sup>145</sup> Celle-ci est l'objet de controverses comme l'indique l'article de Bonny, Y., «Modernité avancée ou post-modernité ? Enjeux et controverses», *Société*, nos 18/19, 1998, p. 87-121.

### **2.5.3 L'ORGANISATION MODERNE VS L'ORGANISATION MODERNE AVANCÉE**

Dans cette section, nous abordons les modes de surveillance, directe et indirecte, en contexte de modernité avancée.

#### **2.5.3.1 L'organisation moderne avancée : les pratiques de surveillance directe et indirecte**

Rappelons, en débutant cette section, les trois dimensions reliées au télétravail : 1- séparation du temps et de l'espace aboutissant au désenchaînement des rapports sociaux ; 2- modification des modalités de contrôle (du travail), reposant notamment sur la réflexivité du nouveau système du travail ; 3- délocalisation des travailleurs et de leurs activités, donnant peut-être une importance moindre aux groupes dans l'organisation ainsi redéfinie.<sup>146</sup> Le télétravail, en favorisant une coopération plus épisodique, en contexte d'absence, peut nuire à la coopération quotidienne, effectuée en contexte de co-présence et, ce faisant, mine les relations au travail, base de l'élaboration de normes collectives.<sup>147</sup> En regard de ces trois caractéristiques, nous allons maintenant voir comment s'articule la surveillance directe et indirecte dans ce contexte.

#### **Modernité avancée et surveillance directe**

La surveillance directe, telle que nous la vivons dans le domaine des relations de travail de la modernité, fut articulée avec le taylorisme et le fordisme. Fernand Morin<sup>148</sup> rappelle que selon ce modèle :

... la présence réelle et intégrale du salarié en un lieu précis et déterminée demeure la première et indispensable condition imposée au salarié pour assumer son obligation

---

<sup>146</sup> Le télétravail, de par sa nature, scinde les «groupes» qui se forment au sein d'une entreprise. Nous en voulons pour exemple, la société Andersen Consulting qui, après réaménagement de ses locaux et implantation d'une politique de télétravail, n'offrait que trois cents places pour neuf cents employés ! Ce faisant, l'entreprise transforme son organisation sociale. Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, pages 342.

<sup>147</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, pages 347.

<sup>148</sup> Morin, F., «Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié», Relations Industrielles, 55, no 4, automne 2000, p.734

de disponibilité. Cette caractéristique de la *présence/disponibilité* n'est plus toujours nécessaire grâce aux nouvelles technologies. En effet, la mise à contribution d'un ensemble de moyens de communication orale et écrite (téléphone cellulaire, télécopie, courriel, etc.) permet de «garder le contact» d'une façon quasi permanente avec tout le personnel. En fait, si on le désire, il n'y a plus un salarié de l'entreprise qui ne pourrait être rejoint en tout temps et en tout lieu. L'inverse est aussi vrai, il n'y a pas une situation extérieure pouvant empêcher un gestionnaire, où qu'il soit, de transmettre ses directives au personnel de son service. ... On n'est plus absent du seul fait que l'on ne se retrouve pas derrière sa table de travail.<sup>149</sup>

Avec les outils développés par les diverses technologies de l'informatique, cette «première et indispensable condition»<sup>150</sup> n'est plus obligatoire, puisqu'un employé peut fort bien exécuter sa tâche en état de présence virtuelle. Morin va plus loin en s'interrogeant sur la pertinence, pour un gestionnaire, de déléguer «la totalité de ses prérogatives durant ses congés»<sup>151</sup> puisqu'il peut être absent du bureau tout en étant présent sur le réseau via les moyens que lui permettent les nouvelles technologies. Nous avons un exemple de cette disponibilité continue, en la personne d'une juge de la Cour Supérieure du Québec, que nous connaissons, qui consulte ses dossiers à Gatineau, secteur Hull, depuis sa résidence secondaire en Floride, pour rendre des jugements sur ses causes et étudier les dossiers urgents. «C'est ainsi que l'absence et la présence n'auraient plus le même sens ni les mêmes portées ...»<sup>152</sup>.

Il faut garder en tête que ce qui caractérise la modernité avancée ne s'applique pas de façon uniforme à tous les secteurs de l'économie. Il y a des activités de production, dans les entreprises du secteur primaire, par exemple, dont la surveillance ne s'articule pas de la même façon ni avec les mêmes systèmes que dans une industrie du secteur secondaire ou tertiaire. De fait, certaines tâches ne peuvent être surveillées indirectement. Rappelons que pour être considérée indirecte, une surveillance doit s'effectuer en contexte d'absence spatio-temporelle, *i. e.* qu'elle s'effectue à un moment ou dans un lieu différent de celui où la tâche a été exécutée. Les systèmes de surveillance directe peuvent devenir sophistiqués (caméra de surveillance, système

---

<sup>149</sup> Morin, F., *op. cit.* ,p. 734, 2000

<sup>150</sup> Morin, F., *op. cit.* ,p. 734, 2000

<sup>151</sup> Morin, F., *op. cit.* ,p. 735, 2000

<sup>152</sup> Morin, F., *op. cit.* ,p. 736, 2000

de repérage électronique, etc.), il n'en demeure pas moins que la surveillance directe s'effectuera minimalement en contexte de co-présence temporelle même si il y a absence physique.

### **Modernité avancée et surveillance indirecte**

L'exacerbation de la modernité, en particulier celui de la séparation de l'espace et du temps, amène de nouvelles contraintes et opportunités auxquelles les directions d'entreprises ont à faire face. Avec le développement de l'informatique, dans les années 1990, il est devenu pratiquement impossible de l'exclure de tout traitement de l'information. L'informatique est omniprésente dans les entreprises. De nouvelles approches de gestion apparaissent, telle celle de *groupware*, dont nous parlerons sous peu, fondée sur 1) une transformation du contrôle du travail et de l'activité de l'entreprise ; 2) «une modification des principes de division et de coordination du travail dans l'espace et le temps;» 3) «une recomposition des unités de base de l'organisation et une transformation de ses principes de gestion.» En regard des facteurs de la modernité avancée explicités par Anthony Giddens, la surveillance indirecte, nantie des outils développés, entre autres dans le domaine de l'informatique et des autres systèmes abstraits, prend un souffle nouveau. Ainsi, le télétravail constitue une des formes avancées de l'intégration du travail dans l'espace-temps.<sup>153</sup> La séparation de l'espace et du temps a un impact important sur la gestion de l'entreprise, comme nous le verrons dans un instant. Mais avant, regardons de plus près trois outils informatiques qui aident au contrôle et à la surveillance du travail en contexte d'espace-temps étendu.

---

<sup>153</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996



## ***Groupware*<sup>154</sup>, *Workflow* et *Intranet* : trois outils de surveillance et de contrôle de la modernité avancée**

Cette courte section est tirée d'un article paru en 1998.<sup>155</sup> Le but de l'article était de démontrer que l'apparition des trois outils informatisés cités dans le titre révolutionnait la gestion des documents électroniques et rendait le papier, en tant que support à l'information, désuet. Nous y faisons référence, puisque leur intérêt ne se limite pas à la gestion de documents mais aussi à la gestion du travail en équipe dans un contexte d'espace-temps étendu, c'est-à-dire de co-présence virtuelle.

Les nouvelles réalités de gestion rendent désuets le document organisationnel livré sur support de papier. «C'est en réponse à des besoins de communication et d'exploitation plus efficaces des documents dans les entreprises que des solutions informatiques comme le *Groupware*, le *Workflow* et les *intranets* ont été développées autour du document électronique. Articulées au sein des réseaux, elles favorisent un travail en groupe plus efficient et une diffusion plus rapide et économique des documents.»<sup>156</sup> Cette façon de faire «bouleverse autant la notion même de document que celle du travail en groupe.»<sup>157</sup> Depuis des générations, dans l'histoire, avec les scribes, jusqu'à tout récemment, «le contenu et le support des documents ont été indissociables».<sup>158</sup> Maintenant, «avec les réseaux d'ordinateurs ... on mesure bien l'indépendance des informations et des données électroniques qui peuvent y circuler et s'affranchir des média de diffusion que sont la disquette, le cédérom, le papier ou le microfilm ... le document électronique n'est tributaire d'aucun médium de consignation intrinsèque auquel il peut être identifié.»<sup>159</sup> Par conséquent, l'information véhiculée dans les entreprises est devenue virtuelle et peut être concrétisée via n'importe quel support donné. Cette dissociation entre l'information et son

---

<sup>154</sup> Les logiciels *Groupware* sont parfois appelée en français «collecticiels» ou «synergiciels».

<sup>155</sup> Levasseur, Denis, «Les solutions réseau pour optimiser la gestion des documents et leur diffusion dans les organisations (*Groupware*, *Workflow*, *Intranet*)», *Argus*, 27, no 2, automne 1998, p. 18-26

<sup>156</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 18, 1998

<sup>157</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 18, 1998

<sup>158</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 19, 1998

<sup>159</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 18, 1998

support physique (papier ou autre) trouve écho et prolonge la première dissociation identifiée par Giddens entre l'information et les modes de transport.<sup>160</sup> Nous ne soulèverons pas les problèmes juridiques qui peuvent découler de la manipulation de documents numériques, nous voulons nous en tenir qu'au phénomène de la dématérialisation de l'information rendue possible grâce aux récents développements de l'informatique. Les documents deviennent ainsi disponibles d'accès en temps réel ou différé à partir de n'importe où dans le monde, là où la technologie le permet. L'employé et l'employeur se trouvent affranchis de l'espace. «Les documents sont consultables et modifiables à distance, en tout temps, par plusieurs personnes simultanément. Le travail en groupe sur un même dossier se trouve simplifié.»<sup>161</sup> Pour ce qui est du contrôle, il est facile de protéger les droits d'annotation et d'écriture par l'utilisation de mots de passe ou tout autre type de code de protection.

«Enfin, le document électronique en réseau a des impacts profonds sur les façons habituelles de travailler en abolissant les distances entre les départements et les individus ... les organisations elles-mêmes se transforment. Le télétravail illustre bien cette révolution.»<sup>162</sup>

### ***Groupware***

«Le *Groupware* est un concept général qui identifie l'ensemble des technologies logicielles visant à faciliter le travail entre personnes qui participent à un même projet à une même activité ...» il «favorise le développement d'environnements de travail virtuels sur le réseau, où collègues et spécialistes n'ont plus à se réunir au même endroit et en même temps pour coopérer.»<sup>163</sup> De fait, cette technologie favorise l'éclatement de l'espace-temps en tant que contrainte organisationnelle et augmente dans un même temps l'avantage concurrentiel.

Il y a d'intégré, dans les logiciels de type *Groupware* qui aident au travail en réseau, un élément central qu'est la messagerie électronique avec des outils de gestion de calendriers, d'agendas de groupe, de conférence électronique, de gestion électronique de processus telles la télécopie, la gestion de formulaires, etc. «La visiophonie et la vidéoconférence sont de récentes

---

<sup>160</sup> Voir en page 28 du mémoire.

<sup>161</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 20, 1998

<sup>162</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 18, 1998

<sup>163</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 21, 1998

Exemples de logiciels auxquels fait référence la notion de *Groupware* : Notes de Lotus/IBM (1989) ; *InterOffice* d'Oracle ; *Groupwise* de Novell et *Exchange* de Microsoft.

technologies permettant de se parler et de se voir en temps réel.»<sup>164</sup> Des outils plus qu'intéressants lorsqu'on en analyse les fonctions en regard des paramètres que sont la co-présence et l'absence à l'intérieur du processus de travail organisationnel en général et du télétravail en particulier.

### ***Workflow***

«Le *Workflow* est une application spécialisée qui se charge de superviser la circulation sous forme électronique de documents ou de dossiers à traiter, lesquels s'insèrent dans une routine de travail où interviennent plusieurs personnes.»<sup>165</sup> Le *Workflow* fait penser à la chaîne de montage fordiste en ce sens qu'il «coordonne sur un réseau toutes les étapes d'un processus d'affaires en intégrant employés et informations, ce qui n'est pas sans conséquences sur les structures traditionnelles de gestion et d'organisation du travail.»<sup>166</sup> Les logiciels de type *Workflow*<sup>167</sup> permettent «de schématiser à l'écran le déroulement des opérations nécessaires au traitement des dossiers. Ils nous laissent ainsi voir de manière synthétique l'ensemble des activités, les circuits de routage des documents et les rôles de chaque intervenant. Le logiciel gère l'enchaînement des opérations. Il détermine automatiquement les tâches à accomplir et les attribue aux bonnes personnes suivant l'étape où en est rendu le traitement d'un dossier. Le système permet de connaître en tout temps la progression du cas.»<sup>168</sup> Tout comme il

... maintient pour chaque acteur la liste des travaux qu'il a à exécuter, avec des indications sur les priorités et les délais. Des dispositifs de sécurité font que les employés n'ont accès qu'aux activités et informations qui les concernent. Le système veille à ce que soient respectées les échéances et peut expédier des messages d'alerte si nécessaire. L'enregistrement des données de traitement permet de générer des statistiques qui facilitent les analyses de coûts, de performance, etc.<sup>169</sup>

---

<sup>164</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 21, 1998

<sup>165</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 22, 1998

<sup>166</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 22, 1998

<sup>167</sup> Exemples de logiciels auxquels fait référence la notion de Workflow : *FileNET Visual WorkFlow* ; *IBM FlowMark* ; *JetForm FormFlow*.

<sup>168</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 22, 1998

<sup>169</sup> Levasseur, D., *op. cit.* p. 22, 1998

Nous avons cité ce long texte afin de continuer à démontrer le parallèle avec les buts et objectifs de surveillance et de contrôle de la chaîne de montage. De plus, ces informations ne sont pas sans rappeler les buts que visaient des pionniers tels Taylor et Metcalfe au début du XXe siècle, alors que se créaient des outils de gestion pour les nouveaux paramètres organisationnels des entreprises modernes de l'époque.<sup>170</sup>

Le tableau suivant permet de schématiser les logiciels de type *Workflow* en expliquant leur fonction et leur utilité pour les entreprises qui les utilisent.

**Tableau 2.5.1 Description des logiciels *Workflow***

	<i>Workflow</i> de production	<i>Workflow ad hoc</i> (de proximité)
Fonctions	- «automatise, dans une logique de chaîne de production industrielle, les procédures de suivi de dossiers.» p. 22 ; - coordonne «des tâches standards et répétitives où se manipulent de gros volumes d'informations.» p. 22 ;	- gère des routines de travail à plus petites échelles ;
Exemples d'utilités	- compagnies d'assurance ; - Ministère du Revenu ; - demande de prêt dans les institutions financières ;	- gestion de commandes dans un département de fourniture de matériel ; - demandes de congés dans un service de personnel ; - bibliothèque, afin de «gérer les ressources électroniques, de leur acquisition jusqu'à leur mise à la disposition des usagers» p. 22 ;

Source : Levasseur, 1998

### ***Intranet***

«Les intranets constituent des infrastructures de communication et de gestion d'information internes sans précédents.»<sup>171</sup> Attention, il ne faut pas confondre Internet et *intranet*, l'un peut exister sans l'autre. «Un intranet est un média sans pareil pour rassembler des documents et des données corporatives dans une interface utilisateur universelle qui supporte tout type de fichier, ...»<sup>172</sup> techniquement l'*intranet* «permet de centraliser virtuellement des

<sup>170</sup> Section 2.5.1 L'organisation moderne : les pratiques de surveillances directe et indirecte, Modernité et surveillance indirecte

<sup>171</sup> Levasseur, *op. cit.* p. 23, 1998

<sup>172</sup> Levasseur, *op. cit.* p. 23, 1998

collections entières de documents.»<sup>173</sup> D'un seul clic de souris, tout employé peut accéder à des données de l'entreprise pour laquelle il travaille, peu importe le lieu où il se trouve. Il faut noter, ici, qu'un *intranet* n'est pas une porte ouverte à tous sur des documents et des données appartenant à une entreprise. Il existe des technologies spécifiques à *intranet* assurant la sécurité et la confidentialité empêchant les intrus de fureter là où ils ne le doivent pas. De plus, un réseau *intranet* est pratiquement gratuit, quand ce n'est pas totalement. La technologie actuelle fait en sorte que les coûts reliés à l'installation d'un logiciel *intranet* et à la formation des employés pour son utilisation sont peu élevés. Un autre avantage pour les organisations est le fait qu'il n'existe pas de limite aux informations corporatives véhiculées dans un *intranet*.

L'affranchissement du papier, comme support à la documentation peut être interprété comme un autre signe de l'exacerbation des traits de la modernité. Ce qui était palpable devient virtuel, permettant ainsi à l'employé de ne plus être présent sur les lieux du travail, en contexte de co-présence physique, afin d'exécuter la tâche pour laquelle il a été engagé.

### **2.5.3.2 Désenclassement des rapports sociaux dans l'entreprise, réflexivité du nouveau système de travail et délocalisation des travailleurs<sup>174</sup>**

Nous l'avons déjà souligné, Carré et Craipeau associent trois dimensions importantes du télétravail aux trois facteurs principaux de la modernité de Giddens. Dans les lignes qui suivent, nous allons les résumer, afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

#### **Désenclassement des rapports sociaux dans l'entreprise :**

Selon Giddens, le «désenclassement fait référence à l'extraction des relations sociales des particularités des lieux et à leur recombinaison dans des étendues spatio-temporelles indéfinies.»<sup>175</sup> Rappelons maintenant que Carré et Craipeau définissent le *groupware* comme un système fondé sur l'informatique et les télécommunications, qui supporte les groupes de

---

<sup>173</sup> Levasseur, *op. cit.* p. 22, 1998

<sup>174</sup> Cette section est tirée de Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996

<sup>175</sup> Giddens, A., A Contemporary Critique of Historical Materialism, Vol. 1 : Power, Property and the State, London, Macmillan, 1981, p. 38, cité par G. Bellemare, *op. cit.*, p. 26, 1995

personnes engagées dans une tâche commune et qui fournissent une interface à un environnement partagé. Par conséquent, le *groupware* pourrait être vu comme un système abstrait de coordination et de surveillance, au sens où Giddens l'entend, permettant, entre autre, la coordination et le contrôle du télétravail.<sup>176</sup>

La recherche de Carré et Craipeau, sur le *groupware*, permet d'entrevoir une disjonction entre deux types d'organisation au sein de l'entreprise : 1) spatiale, 2) fonctionnelle et hiérarchique.<sup>177</sup> De nouvelles figures organisationnelles apparaissent où sont dissociés «flux de travail, structure d'organisation et localisation des postes.» Poussée un peu plus loin, le concept de *groupware* pourrait aller jusqu'à virtualiser la notion d'unité de travail et même celle d'entreprise. L'image du travailleur à domicile perd donc de son importance au profit de «la mobilité démultipliée du télétravailleur.» Cette mobilité, rendue possible par le *groupware* et les technologies mobiles, fait apparaître «de nouvelles figures organisationnelles». Dans certaines entreprises, par exemple, on constate l'existence de plusieurs organisations superposées : une organisation géographique, dans laquelle des unités distinctes sont réparties sur le territoire national et une organisation en réseaux, qui relie divers «experts» travaillant dans un même domaine, ces réseaux se décomposant et se recomposant au gré des projets développés.»<sup>178</sup> C'est cette disjonction observée par Carré et Craipeau qui permet de dire que le développement du télétravail et des outils de gestion permettant son développement et son essor, favorise le désenclassement des rapports sociaux en entreprise tel que Giddens le définit dans ses écrits.

### **Réflexivité du nouveau système de travail :**

Ces modifications des modes de gestion du travail vont dans le sens d'un des facteurs de la modernité avancée de Giddens et se concrétisent par la «réflexivité» des acteurs du *groupware*. Les acteurs du *groupware* participent «bien à cette réorganisation réflexive des relations sociales ... , puisqu'il augmente les capacités d'articulation entre connaissance et action.»<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Des logiciels de type *groupware* sont utilisés par des entreprises ne s'adonnant pas au télétravail. La Commission Scolaire des Draveurs en est un exemple.

<sup>177</sup> L'organisation fonctionnelle et hiérarchique fait référence au concept *line* et *staff* dont nous avons déjà parlé.

<sup>178</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.* 1996

<sup>179</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996

Selon Carré et Craipeau, le paradigme du contrôle taylorien du travail (contrôle du temps et de la présence au travail) **est difficile à remplacer et il constitue la pierre d'achoppement du télétravail**. Ce n'est pas la première fois que des recherches font ressortir cette résistance managériale envers le télétravail.

Dans leur analyse de la supervision directe du télétravail, Carré et Craipeau soulèvent la question de l'implantation du télétravail et de la survie de ce mode de supervision : doit-il disparaître ou s'adapter ? Elles voient trois solutions possibles, la première est l'augmentation 1) de la surveillance des faits et gestes et/ou 2) du contrôle de la production du télétravailleur par des moyens techniques ; la deuxième est de moderniser l'ancien système panoptique via l'informatique<sup>180</sup>; la troisième est que les surveillances directe et indirecte laissent la place et s'appuient au contrat d'objectifs et à la confiance<sup>181</sup>, selon des modes que Bellemare et Briand appelleraient la confiance manipulée (autonomie professionnelle d'entreprise) et la confiance créée (confiance authentique par construction conjointe de la surveillance).<sup>182</sup> Cet ajustement est nécessaire si le télétravail veut prendre de l'essor, au même titre qu'étaient nécessaires la mise au point de systèmes de surveillance indirecte, au début de l'ère de l'industrialisation.

### **Délocalisation du travailleur :**

Comme le dit lui-même Giddens «l'avènement de la modernité distingue progressivement l'espace du lieu en favorisant les relations avec un autrui «absent», avec lequel on n'est jamais en situation de face à face.»<sup>183</sup>

Le télétravail, mis en oeuvre dans une logique de renouvellement des formes de coordination, apparaît comme un mode d'organisation du travail et de l'entreprise qui transforme les conditions de co-présence et d'interactions à distance dans

---

<sup>180</sup> Le principe de la surveillance panoptique est basé sur l'illusion d'une surveillance permanente qui induit une autodiscipline via l'intériorisation des règles de conduite. Le texte de Carré et Craipeau remonte à 1996, depuis la technologie a permis la mise au point de logiciels de surveillance, *Netsupport* par exemple, dont nous parlons dans la section 2.3.1, logiciels qui permettent justement à un superviseur d'observer ce que fait un employé travaillant en réseau en temps réel et d'intervenir le cas échéant. Ainsi, l'employé ne sait jamais s'il est surveillé ou non. Les paramètres de la surveillance panoptique sont donc réunis. Cette allusion à la modernisation de l'ancien système panoptique via l'informatique fait sûrement référence à la création de ce genre de logiciels.

<sup>181</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, page 347

<sup>182</sup> Bellemare, G., Briand, L., *op. cit.*, 1999.

<sup>183</sup> Giddens, A., *op. cit.*, 1994, cité par Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, page 348.

l'organisation elle-même, mais aussi dans son rapport au territoire ainsi que dans les relations entre l'homme et son travail ... Une plus grande délocalisation des activités va extraire, sans nul doute, les relations sociales et professionnelles des contextes locaux d'interactions. Le télétravail, en développant les situations de téléprésence, participe indéniablement à l'extension de l'extraction des relations sociales ...<sup>184</sup>

Nous espérons avoir réussi à démontrer l'importance du télétravail dans la dynamique de la modernité avancée, en tant qu'un des cas type de cette dernière. Encore une fois, tout comme le développement de systèmes de surveillance directe et indirecte, lors de l'essor de l'industrie ferroviaire américaine, a préfiguré à l'avènement de la modernité, nous croyons que le télétravail illustre le développement de la modernité avancée.

---

<sup>184</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, page 347-348.



## 2.6 PROPOSITIONS DE RECHERCHE : PRINCIPALE ET SUBSIDIAIRES

### La question de recherche

Selon le Rapport Européen sur le Télétravail, le télétravail pourrait prendre de l'importance, dû au principe généralisable qui est à sa base, soit l'extension du temps et de l'espace dans l'exécution d'une tâche. Ici, le travailleur oeuvrant hors du contexte de co-présence, dans un espace/temps étendu pose des contraintes et offre des opportunités de surveillance directe à son superviseur et à son organisation. Le principe étant généralisable à d'autres domaines, l'élaboration d'une solution à la surveillance en contexte d'espace/temps étendu à l'intérieur du télétravail (chapitre 4), revêt une importance particulière, justifiant que l'on s'y intéresse. Ce que nous voulons étudier c'est le processus d'implantation et de gestion du télétravail, afin de voir comment la surveillance directe/indirecte a évolué et comment, tout en se transformant, ces deux modes de surveillance se supportent et/ou se nuisent mutuellement (chapitre 5).

### Les questions

L'évolution de la surveillance directe et indirecte soulève deux questions. Comment le rapport entre le degré de surveillance directe et le degré de surveillance indirecte a évolué ? Quelle place occupe la surveillance du télétravailleur en temps réel, dans le nouveau rapport ? Ces deux questions peuvent permettre d'examiner dans quelle mesure 1) l'introduction du télétravail supprime ou déplace l'action/tâche du superviseur immédiat, 2) les pratiques de surveillance indirecte qui sont implantées. Lors de l'examen de l'effet du télétravail sur le superviseur immédiat, il faut voir si les pratiques de surveillance à distance ont été créées et mises sur pied par, ou en collaboration avec, les superviseurs immédiats et les salariés. Sont-ce ceux qui gèrent au quotidien ou d'autres services de l'entreprise ? Cette réinsertion ou marginalisation des superviseurs immédiats s'opère comment ? Par qui ? La littérature consultée ne nous permet d'aucune façon, à ce moment-ci, ni de répondre ni de préciser les questions que nous avons soulevées. Une autre nuance à apporter, est dans le mode d'implantation du télétravail. Y a-t-il eu un projet pilote ? S'agit-il d'une expansion progressive de ce mode de travail ? Anne Bourhis<sup>185</sup> souligne l'aspect capital de la façon dont le télétravail doit être implanté. Laissant sous-entendre,

---

<sup>185</sup> Bourhis, A.. 2001. «L'implantation du télétravail», *op. cit.*, page 81

de façon implicite, qu'il en va de la réussite du projet. En regard de tout ce qui précède, nous choisissons, pour notre recherche, le mode exploratoire.

Dans le prochain chapitre, nous verrons comment s'articulera notre recherche afin de répondre à ces interrogations.

## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 3.0 INTRODUCTION

À l'intérieur de cette section, nous exposons les raisons qui motivent l'approche exploratoire retenue pour les fins de la recherche, ainsi que les méthodes de cueillette et d'analyse auxquelles nous avons eu recours.

Certaines entreprises font du télétravail de façon *ad hoc*, pour accommoder un travailleur en convalescence, lorsqu'il peut travailler mais non se déplacer ou encore lorsque le travail prend du retard et qu'il faut rattraper ce temps rapidement. Un employé emprunte un ordinateur portable et s'en va chez-lui afin de travailler une journée ou deux. D'autres entreprises s'adonnent au télétravail pour essayer une mode qui passe. Pour ces gens, la surveillance indirecte importe peu, le télétravail n'est pas là pour rester. Mais l'entreprise qui vise le long terme peut soit investir afin de l'implanter sérieusement, soit y aller avec quelques employés à la fois. Tôt ou tard, elle devra se pencher sur la surveillance à distance et sur la meilleure façon de procéder et cela, peu importe ce qui motive l'implantation du télétravail.

Nous avons effectué notre recherche dans une entreprise ayant des employés effectuant du télétravail de façon permanente depuis quelques années déjà. Certains en faisaient sur une base dite à temps plein, trois à quatre jours par semaine, d'autre à temps partiel, moins de trois jours par semaine. Ce choix fut justifié par le fait que dans un cas comme celui-là, les problèmes découlant du rodage du système avaient été pris en main. L'implantation y est très avancée, le simple fait d'avoir survécu plus de cinq ans en est une preuve. De plus, nous connaissons personnellement quelqu'un qui expérimentait le télétravail depuis les débuts de son implantation dans l'entreprise. Cela aurait pu entraîner l'introduction d'un biais, mais nous avons pris les précautions qui s'imposaient afin de prévenir cette éventualité. Autre avantage, le fait que deux ou trois corps professionnels différents, dans cette entreprise, étaient en situation de télétravail et qu'on y trouvait des télétravailleurs salariés et des travailleurs consultants, dont certains aspects de leur travail s'effectue en télétravail. Le fait, également, qu'il y avait différents superviseurs pour le télétravail. C'est pour ces raisons que nous avons retenu une entreprise que nous appellerons Normes inc., pour des raisons de confidentialité.

### **3.1 DESCRIPTION DES MÉTHODES**

Dans la première partie de notre recherche, nous avons pu constater qu'avec le temps la documentation sur le télétravail a pris une orientation différente. Les premières publications faisaient surtout état des avantages et des inconvénients du télétravail, pour l'entreprise, le travailleur, les syndicats, l'environnement, avec statistiques à l'appui, statistiques dont les bases de données n'étaient pas toujours citées. Puis sont venues les implications techniques, informatiques, organisationnelles et sociales des développements de logiciels. Certaines recherches ont effleuré les pratiques de surveillance. D'autres, en cours, semblent cibler différentes composantes du télétravail sans toutefois, au meilleur de notre connaissance, aborder un aspect aussi important que l'impact du télétravail sur les pratiques de surveillance des télétravailleurs, avec comme cadre d'analyse la théorie structurationniste. Cette recherche devrait pouvoir permettre de jeter une lumière nouvelle sur les pratiques de surveillance en contexte de télétravail en tant que modèle généralisable aux autres entreprises oeuvrant dans le domaine de la production et du marché virtuel.

En fait, ce que nous voulons faire, c'est observer «jusqu'à quel point les activités étudiées s'ancrent dans le temps, dans quelle mesure les acteurs reproduisent des pratiques ou des dimensions de pratiques qui sont établies depuis longtemps »<sup>186</sup> ou encore voir si ces pratiques ou dimensions de pratiques subissent des changements, signe que les pratiques de surveillance directe et indirecte, mises au point lors de la naissance des entreprises modernes, ne suffisent plus en contexte de modernité avancée.

### **3.2 MÉTHODE DE RECHERCHE EXPLORATOIRE**

Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions une méthode qualitative exploratoire, et ce, en vertu de l'objet d'étude et du cadre d'analyse retenu. L'étude porte sur les modes de surveillance en entreprise, dans le cadre de la supervision du télétravail. Notre but est de voir si ces modes de surveillance, directe et indirecte, subissent des transformations ou encore sont adaptés à l'aide de logiciels spécialisés, pour satisfaire aux exigences du télétravail. Pour ce faire,

---

<sup>186</sup> Bellemare, G., *op. cit.*, p. 55, 1995

nous avons questionné des télétravailleurs et des gestionnaires, afin de connaître les origines et d'accéder aux textes de préparation à l'implantation du télétravail, le cas échéant. Nous avons aussi vu et analysé tout ce qui gravite autour de la préparation technique, technologique (étudier les logiciels), organisationnelle et nous avons étudié les contrats de télétravail. Comme le souligne Babbie, ce type de recherche aide à élaborer un modèle théorique, dans le cas d'un sujet difficilement prévisible et/ou quantifiable, à l'intérieur même de son élément naturel.<sup>187</sup>

Dans notre vision du télétravail, le télétravailleur qui oeuvre à partir de son domicile effectue une journée de travail comme s'il était au bureau. Par conséquent, le/la conjoint/e ainsi que les enfants ne sont pas à la maison, lors de l'exécution de la tâche. Il arrive, parfois, qu'un surplus de travail incite le télétravailleur à travailler en dehors des heures de bureau. Il est évident qu'à ce moment-là, la vie de famille puisse en souffrir. Nous ne voulons pas, à l'intérieur de notre recherche, couvrir la variable «familiale», puisqu'en théorie, le télétravailleur est seul, à la maison, lorsqu'il est «au travail». Ce rappel est fait uniquement afin de souligner, à ce moment-ci, la limite que ce choix méthodologique représente dans cette recherche.

### **La description de l'implantation du télétravail chez deux catégories de personnel différent de Normes inc.**

Étant donné que nous en sommes à une phase exploratoire dans la recherche sur les modes de surveillances directe et indirecte en situation d'espace-temps étendu, nous aurions voulu faire plusieurs entrevues. Toutefois, la réponse à notre demande n'a pas été aussi forte que souhaitée. En fait, nous avons rencontré, en entrevue ouverte, quatre télétravailleurs (2 traductrices, appelées T1 et T2, une opératrice en éditique et une analyste de rapports), une gestionnaire et une chef d'équipe. Earl Babbie souligne le fait que la phase exploratoire de la recherche a pour but d'examiner tout sujet de recherche nouveau ou inexploré.<sup>188</sup> À notre connaissance, il n'existe pas encore de publication sur l'objet de notre étude au moment du terrain d'enquête soit de mai à juin 2002.

---

<sup>187</sup> Babbie, E., *The Practice of Social Research*, seventh edition, Wadsworth Publishing Company, Harrisonburg, 1994, pages 280-281

<sup>188</sup> Babbie, E., *op. cit.*, 1994,

Le choix de faire des entrevues ouvertes était fort simple. En posant des questions permettant aux personnes d'élaborer leurs réponses, il était plus facile de dégager une tendance. Les entrevues furent enregistrées afin de bien analyser les réponses et éviter l'introduction d'un biais.<sup>189</sup> Les sujets abordés : la surveillance et le contrôle en contexte de présence et d'absence.<sup>190</sup> Nous avons abordé, avec les télétravailleurs, la façon dont ils se sont préparés, physiquement, à la maison, à partir du moment où ils ont su qu'ils allaient télétravailler. Nous voulions savoir aussi quels ajustements furent nécessaires afin de faire concorder les besoins attendus avec ceux que la réalité a exigé.

À la suite des entrevues, nous avons fait l'analyse des données afin de voir si notre modèle théorique est un reflet de la réalité organisationnelle, dans le domaine du télétravail. Il faut être conscient, cependant, que le télétravail n'est pas un absolu, lorsqu'il s'agit de sa pratique au niveau international. Car la façon de gérer les télétravailleurs de Normes inc. et de la société Andersen Consulting, à Paris<sup>191</sup> diffère sans aucun doute. Cela veut dire qu'advenant le cas où l'analyse de nos données n'irait pas dans le sens de notre modèle, il ne faudrait pas pour autant conclure que notre modèle n'est pas adéquat. Il pourrait tout simplement indiquer qu'il n'est pas universel et que chaque type de cas requiert une façon différente de superviser le télétravailleur. Par conséquent, nous verrons à conclure de façon à laisser la porte ouverte à d'autres recherches qui voudraient chercher à en savoir plus sur la supervision directe et indirecte en contexte d'espace-temps étendu.

Cette présentation, «La description de l'implantation du télétravail chez deux catégories de personnel différent de Normes inc.», repose sur deux groupes : les évaluateurs (ou visiteurs) et les traductrices. Cette présentation vise deux buts : 1) présenter les pratiques effectives de télétravail de la chaîne principale de production du produit principal de Normes inc. et : 2) présenter les expériences du télétravail de deux catégories différentes d'employés, soit les travailleurs contractuels (les évaluateurs) et les traductrices. Une des limites de ce chapitre est que nous n'avons pas rencontré d'évaluateurs en entrevue. Nous avons seulement une connaissance indirecte de leur travail, par le biais de documents écrits et de la description des interactions qu'ils ont avec les employés et les gestionnaires que nous avons interviewé.

---

<sup>189</sup> Babbie. E., *op. cit.*, 1994

<sup>190</sup> Le lecteur trouvera un exemplaire de notre grille d'entrevue en annexe I

<sup>191</sup> Carré, D., Craipeau, S., *op. cit.*, 1996, pages 342-343

### 3.3 LE CHOIX D'UNE ENTREPRISE COMME TERRAIN DE RECHERCHE

#### Les procédures adoptées afin de définir la population étudiée

L'intérêt que nous portons à Normes inc. vient du cheminement particulier de cette entreprise, dans l'implantation du télétravail et du fait que nous avons un contact personnel à l'intérieur de l'entreprise. La responsable du dossier du télétravail, s'est vite intéressée à notre recherche et à la possibilité que représentait cette entreprise comme terrain éventuel pour une recherche concrète. Normes inc. est ouvert en ce qui concerne les recherches sur le terrain et reçoit à l'occasion des chercheurs de diverses universités. Devant cette ouverture, nous avons donc entamé des discussions qui ont porté fruits. Le corps d'emploi visé fut celui de la traduction étant donné que c'est le premier à avoir connu le télétravail. Toutefois, au fur et à mesure que nous approfondissions notre connaissance du processus de travail, nous avons dû élargir notre analyse aux évaluateurs. Ceux-ci font, en effet, partie intégrante de l'activité «évaluation» à laquelle le groupe de traductrices et leurs gestionnaires sont intimement associés. Cet ajout nécessaire enrichit le cas mais alourdit le travail dans le cadre d'un mémoire. C'est pourquoi l'enquête fut plus restreinte dans le cas des évaluateurs. L'enrichissement vient du fait que nous nous situons ainsi au cœur même de la dynamique des entreprises du savoir /de la nouvelle économie, lesquelles mettraient en relation étroite le travail des individus ayant divers statuts de travail et dans des formes d'entreprises réseaux.<sup>192</sup>

Notre terrain de recherche est une entreprise s'adonnant depuis 1996 au télétravail. D'abord de façon sporadique, pour accommoder une traductrice souffrant temporairement d'une maladie limitant ses déplacements, puis de façon plus structurée, lors d'une restructuration à l'automne 1997. Cette entreprise privée, oeuvrant au niveau pan-canadien, est à but non lucratif et sa mission vise à accréditer<sup>193</sup> les entreprises oeuvrant dans le domaine visé par ses compétences, dans le but que celles-ci puissent, par la suite, donner de meilleurs services.

---

<sup>192</sup> Courpassons, D., Reed, M., «Introduction : Bureaucracy in the Age of the Enterprise», *Organization*, V. 11, no 1, p. 5-12, 2004.

<sup>193</sup> L'accréditation est un processus formateur dont le personnel bénéficie; il améliore la communication et la collaboration et fournit des conseils utiles à l'organisme de la part d'autres professionnels *oeuvrant dans le même domaine*. En participant au processus d'accréditation, les organismes démontrent à leur clientèle, à la communauté et à leurs partenaires leur engagement envers la qualité. Tiré du site Internet de Normes inc. Les mots en italiques servent à la confidentialité.

Normes inc., qui existe depuis 1958, a à son emploi un peu plus de quatre-vingts personnes oeuvrant en tant que personnels de soutien et professionnels gestionnaires, informaticiens, traducteurs, etc. dans un domaine que nous ne pouvons nommer.<sup>194</sup>

D'abord permis afin d'accommoder une traductrice en congé pour mobilité réduite, le télétravail, chez Normes inc., fait maintenant l'objet d'un contrat de télétravail, dont le contenu a évolué, et qui diffère selon que le télétravail s'effectue sur une base à temps plein, quatre jours sur cinq (17 employés), ou à temps partiel, moins de quatre jours par semaine (15 employés). Il y a également le fait que divers corps d'emplois s'y adonnent et sont supervisés par différents gestionnaires.

Normes inc. est une entreprise du savoir dont le travail consiste à produire de l'assurance-qualité de très haut niveau. La présidente-directrice générale, le directeur général associé et tous les directeurs qui y travaillent sont titulaires d'au moins une maîtrise, généralement en gestion, dans le domaine visé par son expertise. Exception faite du directeur de la gestion des technologies de l'information et de l'infrastructure qui lui a une formation en informatique. Même les évaluateurs<sup>195</sup> sont des professionnels respectés et reconnus pour leurs compétences. Ils occupent des postes de haute direction dans leur domaine ; ils ont, en majorité, une maîtrise, certains n'ont qu'un bac, d'autres ont un doctorat. Ils mettent leurs connaissances au service de Normes inc. assurant ainsi un contrôle de la qualité optimal dans cette entreprise à haut contenu en savoir.

Passons, maintenant, à la façon dont nous avons fait la cueillette des données, dans le cadre de notre recherche.

### **3.4 LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES**

Les données proviennent de deux grandes sources, soit les documents d'archives et les entrevues. La grille de collecte des données, dont nous nous sommes servi, est inspirée du Guide de cueillette de données et d'analyse mise au point par P-A Lapointe<sup>196</sup> et deux autres chercheurs

---

<sup>194</sup> En 2005, selon des sources officielles, Normes inc. compte un peu plus de 80 employés, nous n'avons pas le nombre exact. Toutefois, en avril 2004, et encore certains postes étaient à combler, en tenant compte de l'organigramme nous avons dénombré 57 femmes pour 14 hommes. 6 des 14 hommes sont dans le département de l'informatique. Pour ce qui est des gestionnaires, certains sont appelés superviseurs et les autres chefs d'équipe, il y a 2 hommes et 4 femmes. La haute direction est composée de 2 personnes soit une femme à la direction générale et un homme comme adjoint à la direction.

<sup>195</sup> Voir section 4.4.2, sous-section intitulée : Les évaluateurs de Normes inc.

<sup>196</sup> Lapointe, P., A., Bélanger, P., R., et Lévesque, B., *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Cahier du CRISES no 9303, 1993.



du Centre de recherches sur les innovations sociales, pour l'étude monographique d'usines. Nous avons adapté la grille en question à notre cadre d'étude. Comme l'ont dit Lapointe et *al.*, cette grille de collecte de données vise à répondre aux objectifs suivants :

- opérationnaliser les différents concepts, après les avoir décomposés en diverses dimensions pour lesquelles des indicateurs de mesures sont précisés ;
- couvrir les dimensions les plus pertinentes en regard de notre problématique ;
- garantir la plus grande fiabilité des résultats de recherche en explicitant les procédures et les sources d'informations utilisées.

La grille de Lapointe fut utilisée principalement, dans notre cueillette de données, parce qu'elle permet, de par sa conception, de faire de manière spécifique, la description de l'ensemble du milieu organisationnel de Normes inc. Pour ce faire, nous nous sommes servis de la section 1, «Profil de l'usine et présentation des principaux acteurs» en omettant la section 1.4 «Représentation des salariés». La raison étant que les employés de Normes inc. ne sont pas syndiqués.<sup>197</sup> Nous avons adapté la section 2, traitant du changement et de la modernisation, en spécifiant que le changement ciblé sera l'introduction du télétravail. Expliquer les raisons l'ayant amené, ainsi que les détails sur tout ce qui concerne l'implantation et la gestion du projet de télétravail est une vaste entreprise ; l'utilisation de la grille de Lapointe a facilité cette tâche en découpant, par le détail, toutes les variables dont nous avons besoin pour les fins de notre recherche. Cette grille a, bien sûr, été conçue pour la recherche en entreprise oeuvrant dans le secteur manufacturier et non pas pour le genre de milieu dans lequel nous avons travaillé. Ce faisant, nous devons faire quelques ajustements, et ajouter l'étude de variables que la grille de Lapointe ne mentionne pas du fait de la différence existant dans les milieux étudiés et de la nature des questions de recherche.

Dans la section suivante nous décrivons l'entreprise qui nous a servi de terrain de recherche. En tout premier lieu, nous traçons un profil de Normes inc. et des principaux acteurs. À savoir : à qui appartient Normes inc. ? Quel est son type de production ? Dans quel marché oeuvre-t-il ? Quelle est sa rentabilité ? Combien en coûte-t-il pour produire un rapport de visite ? Ensuite, quelle est sa composition en terme de direction et de main-d'œuvre ?

---

<sup>197</sup> Pour les mêmes raisons, nous avons enlevé systématiquement, de la grille, toute allusion au syndicalisme et aux activités qui y sont reliés.

Dans la section traitant du changement, nous considérons le télétravail comme étant une manifestation du changement organisationnel. C'est un ajustement fait à la grille de Lapointe qui traite, de façon générale, de la modernisation alors que nous, nous ciblons plus particulièrement le télétravail et que nous cherchons à connaître comment il est apparu ; quelle a été son évolution; dans quelle mesure il a fallu apporter des changements technologiques pour le soutenir. C'est là l'un des avantages de travailler avec une entreprise qui en est à sa septième année avec le télétravail. Nous pouvons ainsi détailler le cheminement du projet depuis le commencement jusqu'à nos jours. Le projet a-t-il été imposé où était-ce une volonté des traductrices. Car c'est au sein de ce service que le télétravail, chez Normes inc., a vu le jour. Mais là encore, jusqu'à quel point le télétravail est organisé ? Y va-t-on au jour le jour ou bien existe-t-il un suivi au projet ? Quelle forme prend-il ? Depuis son implantation, a-t-on mesuré l'impact organisationnel du télétravail ? Peut-on parler d'évolution, lorsqu'il est question de ce projet ?

Dans la section subséquente, sur les relations de travail et la GRH, nous observons les effets de l'implantation du télétravail sur les relations de travail en général et la gestion des ressources humaines en particulier. Que ce soit au niveau de la rémunération, des horaires d'emplois ou des critères de sélection des télétravailleurs. Ce que nous cherchons à savoir c'est si il y a eu des répercussions identifiables, voire même quantifiables suite à l'implantation du télétravail chez Normes inc.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, il faut décrire les mécanismes qui jouent dans le processus de production du service. Cela permet, également, de voir l'importance qu'attache la direction de l'organisation à chaque étape de la production. Les répercussions peuvent être importantes si, par exemple, la direction attache peu d'importance aux mécanismes d'implantation du télétravail ou à son succès.

Suite à cela, nous parlons de la culture d'entreprise chez Normes inc. La culture d'entreprise est importante en ceci que le télétravail peut être vu, par la direction, comme une faveur faite à ses salariés ou encore perçu, par les salariés, comme telle. Alors que dans les faits, le télétravail pourrait représenter un acte concret, de la part de la direction, d'un réel désir d'introduction d'une politique de flexibilité au niveau de l'horaire et de la forme que prend l'exécution des tâches. Nous croyons pertinent d'examiner ce genre de données. Une fois cette présentation faite, nous entrons plus au cœur de notre recherche, en examinant le contexte dans lequel est apparu le télétravail

Dans un premier temps, nous avons recueilli des données sur l'historique de Normes inc., grâce à certains bulletins mensuels publiés par ce dernier. D'ailleurs, cette section de notre recherche repose principalement sur la documentation écrite. Ces données nous ont permis de voir l'évolution du télétravail, son émergence, contenu, processus et résultats. C'est d'ailleurs l'un des premiers ajustements faits à la grille de Lapointe. Nous avons ciblé un point précis de ce qu'il appelle la modernisation et les changements technologiques et, dans les faits, nous n'avons étudié que le télétravail et son rapport avec la surveillance directe et indirecte. En ce qui concerne les relations de travail et la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, dans sa dimension organisationnelle ainsi que le niveau culturel, nous tentions de voir si l'introduction du télétravail a modifié la façon dont l'entreprise surveille ses employés lorsqu'ils sont en situation d'espace-temps étendu. Pour cette partie de notre recherche, la grille de Lapointe fut utilisée telle que conçue. En ce qui a trait à la surveillance en situation d'espace-temps étendu, certains logiciels peuvent, bien sûr, aider l'entreprise dans cette tâche, mais leur application concrète peut s'avérer parfois plus lourde, pour le télétravailleur que, par exemple, la gestion par objectif. Le lecteur peut consulter cette grille de collecte de données à l'annexe II.

En utilisant une source stable de données sur l'entreprise, comme les documents d'archives, offrant la possibilité d'être examinée à loisir et fiable à travers le temps, nous sommes à même d'identifier les principaux acteurs dans le dossier, les opportunités et contraintes organisationnelles influençant l'implantation du télétravail ainsi que l'évolution des pratiques de surveillance de l'entreprise visée en regard de cette nouvelle forme d'organisation du travail. En ce sens, nous avons déjà en main quelques documents nous permettant de décrire le milieu organisationnel de Normes inc. : trois exemplaires d'un périodique émis par Normes inc., dont l'édition spéciale du 40<sup>e</sup> anniversaire ; une copie du contrat de télétravail à temps plein et à temps partiel. Ces quelques documents nous ont permis de nous faire une idée de la philosophie du télétravail au sein de cette entreprise.

Les informations fournies sont précises : noms, références et des détails sur certains événements. Par exemple, le contrat de télétravail précise ce que Normes inc. attend exactement de ses télétravailleurs, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel. L'édition du 40<sup>e</sup> anniversaire donne des informations qui couvrent une longue période de temps. Toutefois, deux biais peuvent s'introduire dans ce mode de recherche, soit le biais relatif à la sélection du matériel, soit celui inhérent à l'interprétation de son contenu et à la façon dont est il est rapporté. Une autre chose à

craindre est le point de vue apporté dans les écrits qui peut être celui de la direction au détriment de celui des employés.

Nous ne visons pas, ici, l'observation des pratiques de surveillance d'une tâche particulière, dans le cadre de notre recherche. De fait, nous devons faire attention, lors des entrevues, de ne pas nous laisser influencer par ce que nous savions déjà de la démarche de Normes inc., grâce à un informateur-clé avec qui nous nous entretenions souvent sur le sujet. Nous étions conscients de n'avoir qu'un seul point de vue, celui de l'employée en question, ce qui est tout aussi nuisible dans le cadre de notre analyse que de n'avoir que celui de la direction de l'entreprise. Pour contrer cet effet nous avons vu à recueillir, en entrevue, l'opinion de la dite employée en dernier. Ainsi, nous étions à même de moins nous laisser influencer par le biais que pouvait créer une entrevue trop hâtive avec notre informatrice. Par conséquent, l'objet d'étude pouvait être ciblé plus précisément afin d'éclairer particulièrement les raisons des actions telles que les percevaient les acteurs. Afin d'éviter l'introduction d'un biais, il fut important d'inspirer la confiance, chez les répondants, afin de prévenir tout biais provenant des réponses données. Il y a également le risque que le répondant veuille faire plaisir, par ses réponses, à celui qui pose la question ou encore que celui-ci consigne mal les réponses. Nous avons compensé ces sources d'erreurs potentielles en nous concentrant sur la convergence des données recueillies lors des diverses entrevues. Les limites de chacune de ces méthodes sont amoindries par la triangulation qui peut-être effectuée à deux niveaux : vertical, par comparaisons des données issues des deux sources sur un même sujet et horizontalement par une comparaison des discours d'acteurs différents sur un même sujet. Suite à cela, l'apparente incohérence est soit éliminée par une rectification des données auprès des diverses ressources, soit reconnue comme différences d'interprétations des acteurs et analysée comme telle.

Une fois la cueillette des données terminées, l'analyse est effectuée en deux opérations. La première est une analyse descriptive visant à contextualiser et présenter l'expérience du télétravail chez Normes inc. (chapitre 4). À cette fin, la grille de collecte des données de Lapointe et *al.* sert aussi de canevas de rédaction de la description du cas. Dans un deuxième temps, les données organisées du chapitre quatre sont analysées à l'aide des catégories de la surveillance définies au chapitre deux et en suivant l'ordre des propositions de recherche.

### **3.5 Conclusion**

Compte tenu du sujet de notre recherche, nous croyons que grâce à ces deux importantes sources de données, nous avons recueilli du matériel d'analyse d'un degré de pertinence suffisant pour l'étude que nous projetions de faire. Toujours à l'aide de la grille d'analyse de Lapointe, nous procédons à une catégorisation des données recueillies dans le but d'en permettre une meilleure analyse et de tirer des conclusions pertinentes à nos questions de recherches. Toujours dans le but de faciliter l'analyse des données, nous choisissons des indicateurs nous permettant de bien cibler notre sujet de recherche.

Dans le prochain chapitre, nous tracerons, par conséquent, un profil de l'entreprise via tout ce que nous avons décrit dans la présente section. Suite à une comparaison des deux modes de travail au sein de Normes inc. et des divergences quant aux modes de gestion nous analyserons les résultats. Des conclusions et des recommandations seront ensuite émises.

## Partie II Le télétravail chez Normes inc.

### CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

#### 4.1 PROFIL DE Normes inc. ET PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX ACTEURS<sup>198</sup>

Tout d'abord, dans cette section, nous présentons ce qu'est Normes inc. Comme nous l'avons mentionné, nous ne retenons de la grille de Lapointe que ce qui est pertinent avec l'objet de notre recherche. Premièrement, à qui appartient Normes inc. ? Quel est son type de production ? Dans quel marché oeuvre-t-il ? Quel est sa rentabilité ? Combien en coûte-t-il pour produire un rapport de visite ? Ensuite, quelle est la composition de Normes inc. en terme de direction et de main d'œuvre ? Une fois la présentation de Normes inc. faite, nous entrons plus au cœur de notre recherche, en examinant le contexte dans lequel est apparu le télétravail. Ce sera le but de la seconde section.

##### 4.1.1 Identification de Normes inc.

Même si l'incorporation de Normes inc. a eu lieu en 1958, nous remontons jusqu'en 1911 afin de voir de quelle volonté est née le désir d'établir des normes dans le domaine. Ceci afin que le lecteur en sache plus sur la notion d'accréditation.<sup>199</sup>

C'est donc en 1911 qu'un organisme américain<sup>200</sup>, chapeauté par le Congrès américain,<sup>201</sup>...

...a formé un comité de normalisation dans le but d'étudier quelle était la meilleure façon d'évaluer si un (établissement)<sup>202</sup> offrait un milieu propice à la formation des (professionnels). Après de nombreuses recherches, le comité en est arrivé à la

---

<sup>198</sup> La majeure partie de l'information au sujet de Normes inc. pour la section est tirée de leur site Internet.

<sup>199</sup> Cette section est tirée d'une publication de Normes inc., *La Norme de l'accréditation*, Édition du 40<sup>e</sup> anniversaire, Février 1998, pages 1 et 2.

<sup>200</sup> Appelé OA par la suite.

<sup>201</sup> Les points de suspension et les doubles crochets sont là afin de préserver l'anonymat de Normes inc. qui œuvre dans un secteur bien précis et qui serait facile à identifier le cas échéant.

<sup>202</sup> Les mots entre parenthèse sont choisis par le chercheur comme substituts permettant à la fois de préserver l'anonymat de l'entreprise et d'indiquer le sens du mot omis.

conclusion qu'il n'y avait pas de règles ou de normes généralement acceptées permettant de comparer les (établissements) entre eux. Ces constatations furent présentées au Congrès en 1913, et celui-ci décida d'établir le titre de *fellow* de «l'OA», visant à élaborer un programme de normalisation à l'intention des (établissements). Ce programme se fonderait sur l'opinion voulant qu'en se conformant au moins à une norme minimale, les (établissements) amélioreraient leur niveau de (qualité de service).<sup>203</sup>

C'est en 1918 que, l'OA entreprit des inspections dans des milieux spécialisés, muni du premier document de normes minimales.

Le programme de normalisation fut adopté par toute la communauté (visée) et, en 1945, quatre-vingt-treize pour cent de tous les ... des États-Unis et du Canada se conformaient à la norme minimale. Le programme évolua à un point tel qu'il devint difficile pour un seul organisme de le gérer. Par conséquent, en 1951, la *Joint Commission on Accreditation of ...* (JCA...) fut créée. La mise sur pied de cette commission allait favoriser l'élaboration d'un programme complet d'accréditation pour les États-Unis et l'évolution d'un programme canadien, unique en son genre.<sup>204</sup>

À cette époque, cinq organismes sont membres de la Commission.<sup>205</sup> La balance du pouvoir décisionnel, au sein de cette commission, est loin de pencher en faveur du Canada (1 siège sur une possibilité de 20). Cet état reconnu par deux associations américaines oeuvrant dans le domaine, il est décidé de former un comité d'étude afin d'examiner la possibilité d'établir un programme strictement canadien. En 1953 le *Canadian C...* (CC...) est créé. C'est le tout premier organisme à but non lucratif de ce genre au Canada. «Cet organisme avait pour but d'établir des normes portant sur les (services) offerts dans les (établissements) canadiens et d'évaluer dans quelle mesure on s'y conformait.» La commission est composée de représentants de (diverses associations canadienne oeuvrant dans le domaine). Avec l'appui de (leurs homologues américains), le Secrétariat d'État délivra ses lettres patentes (à Normes inc.).

Depuis son incorporation, Normes inc. a changé son appellation à deux reprises, cela afin de refléter l'évolution du domaine visé par son expertise et la variété des services offerts. Nous revenons sur cette question à la section intitulé : La production.

---

<sup>203</sup> *Loc. cit.*, page 1

<sup>204</sup> *Loc. cit.*, page 2

<sup>205</sup> Nous ne pouvons citer nos sources pour les raisons que le lecteur connaît. Toutefois, notre directeur de recherche a pu les vérifier.

## **- La propriété**

Comme nous l'avons déjà mentionné, Normes inc. est incorporé depuis 1958. Il s'agit d'une entreprise à but non lucratif, gérée par un conseil d'administration composé de treize membres votants, représentants d'organismes et d'associations du domaine visé oeuvrant à l'échelle nationale<sup>206</sup>, et de deux observateurs du gouvernement. Le conseil administratif se réunit trois fois par année. Des membres sont désignés par leurs associations respectives. Le conseil d'administration de Normes inc. peut accepter ou refuser la candidature de tout membre suggéré suite à des entrevues faites par un comité créé à cet effet. Nous ignorons ensuite sur quelle base la sélection s'effectue. Le terme est de trois ans et il est renouvelable une fois.

Pour ce qui est de l'argent des différents budgets de Normes inc., il provient de la facturation des visites d'accréditation qui se font sur une base volontaire. Par conséquent, le conseil d'administration n'a de comptes à rendre qu'à lui-même.

## **- La production**

Il est difficile de parler des produits et services offerts par Normes inc. Ceux-ci sont tellement spécialisés qu'il est impossible de les nommer sans dévoiler le nom réel de Normes inc. Aussi, nous tenterons d'être précis là où c'est possible et de demeurer vague lorsque la confidentialité nous l'imposera.

Parmi les services offerts par Normes inc. dont nous pouvons parler il y a l'accréditation d'établissements<sup>207</sup> oeuvrant dans un domaine précis à partir de normes spécialisées fondées sur l'amélioration continue de la qualité (ACQ).<sup>208</sup> L'accréditation représente la principale source de revenus. Parmi les autres services offerts il y a le cahiers de normes, des liste d'indicateurs de rendements, divers conseils offerts par le biais de visites d'accréditation effectuées par des professionnels cadres oeuvrant dans un domaine spécialisé, le rapport de visite d'accréditation, diverses formations sur l'accréditation, l'ACQ, les normes, les indicateurs, l'approche centrée sur

---

<sup>206</sup> Les organismes représentés au conseil d'administration sont appelés «membres» de Normes inc.

<sup>207</sup> Nous donnons plus de détails sur le processus d'accréditation dans la section 4.4.2 : Description du système productif.

<sup>208</sup> Le cahier de normes, dont se sert Normes inc., est maintenant mis à jour de façon continue. Jusqu'à tout récemment, il l'était aux deux ans. Il est ajusté selon l'évolution du secteur visé et pour répondre à un désir d'améliorer son efficacité.



(le volet principal visé par l'accréditation). Il y a aussi la vente de publications et de vidéocassettes produites par Normes inc.

### **- Le marché et la concurrence**

Il est difficile de parler de Normes inc. et de ses concurrents. Premièrement parce qu'il a le quasi monopole du service qu'il offre : 1800 organismes au Canada.<sup>209</sup> Il existe toutefois au Québec une entreprise d'accréditation, qui n'a rien à voir avec Normes inc. et qui s'adresse à des marchés précis. On ne peut parler de compétition dans ce cas précis.

Commençons par dire que Normes inc. offre le service d'accréditation dans une dizaine de secteurs, incluant l'exportation du système d'accréditation à l'étranger. Ajoutons que sur le plan international, Normes inc. fait partie des chefs de file.

### **État et évolution récente de la demande du service**

Normes inc. a accrédité<sup>210</sup> un secteur d'agences multi-établissements pan-canadiennes situées à la marge de ses secteurs d'activités habituels, illustrant ainsi son caractère d'entreprise dynamique et sa réputation. Vu la particularité de ces deux clients, une section de normes a dû être rédigé spécialement pour chacun d'eux. Normes inc. travaille encore afin de percer certains marchés très spécialisés. L'essor de Normes inc., via les marchés qu'il acquiert et ses nombreux projets tant au Canada qu'à l'international, font en sorte qu'en quatorze ans le nombre d'employés est passé d'une vingtaine (1990) à plus de quatre-vingt (2005).

L'informatique joue un rôle de plus en plus important dans cette entreprise, et cela, tant au niveau de la gestion que du marketing : - site Internet assez élaboré sur lequel on peut connaître tout, ou presque, sur Normes inc. ; - auto-évaluation réalisée par les organismes membres à partir d'un logiciel ; - création d'un logiciel spécialisé pour les visites et le traitement des rapports ; - logiciel de gestion de projets en réseau ; - etc.

---

<sup>209</sup> Ce chiffre a augmenté depuis le temps où nous avons effectué cette partie de notre recherche.

<sup>210</sup> À notre demande, Normes inc. nous a fourni des données concernant le nombre de visites par années. Ces chiffres couvrent de 1995 à 2004. 1995 : 418 ; 1996 : 309 ; 1997 : 378\* ; 1998 : 364\* ; 1999 : 325\* ; 2000 : 371 ; 2001 : 318 ; 2002 : 364 ; 2003 : 359 ; 2004 : 340. \* Indique que les données ont été fournies par le logiciel Locus et qu'elles peuvent différer de la réalité de quelques visites.

## **Données économiques disponibles sur l'entreprise**

Ce qu'il faut savoir de Normes inc., c'est qu'il s'auto-finance, en majeure partie, grâce aux visites d'accréditations.<sup>211</sup> Les organismes visités paient pour recevoir une visite d'accréditation, en retour de quoi, s'ils ont l'accréditation, ils peuvent avoir droit, entre autres, à des budgets du gouvernement pour fin d'achats de matériel spécialisé, l'accréditation étant la caution que le système organisationnel d'un organisme donné est en bon ordre. Les coûts liés à une visite d'accréditation dépendent de la taille de l'établissement concerné. Comme le cycle des visites d'accréditation est de trois ans, il arrive que certaines années soient plus rémunératrices que d'autres pour Normes inc. Suite à une de ces périodes où les rentrées d'argent furent moindres, Normes inc. procédait, en 1996, à une restructuration en profondeur, dans le but de diminuer les coûts de production. Les budgets étant gérés sur une base annuelle, ils ont donné la priorité à un redressement de la situation via un allègement organisationnel et une restructuration : des postes ont été coupés, des équipes démantelées et recomposées, et Normes inc. a déménagé ses bureaux physiques, toujours dans le but de diminuer ses coûts de production.

## **Description de l'entreprise**

Normes inc. est un organisme national indépendant qui a pour but d'aider certains organismes spécialisés à travers le Canada et à l'étranger afin qu'ils puissent améliorer la qualité des services qu'ils offrent à leurs clientèles. Normes inc. a comme mission de promouvoir l'excellence dans la prestation de services spécialisés et d'encourager l'utilisation efficace des ressources dans les organismes visés.

Plus de détails sur l'entreprise, les étapes de la production du service offert ainsi que les divers départements et la façon dont ils en arrivent à produire un rapport de visite et à accorder ou non un certificat d'accréditation, seront donnés à la section 4.4.2.

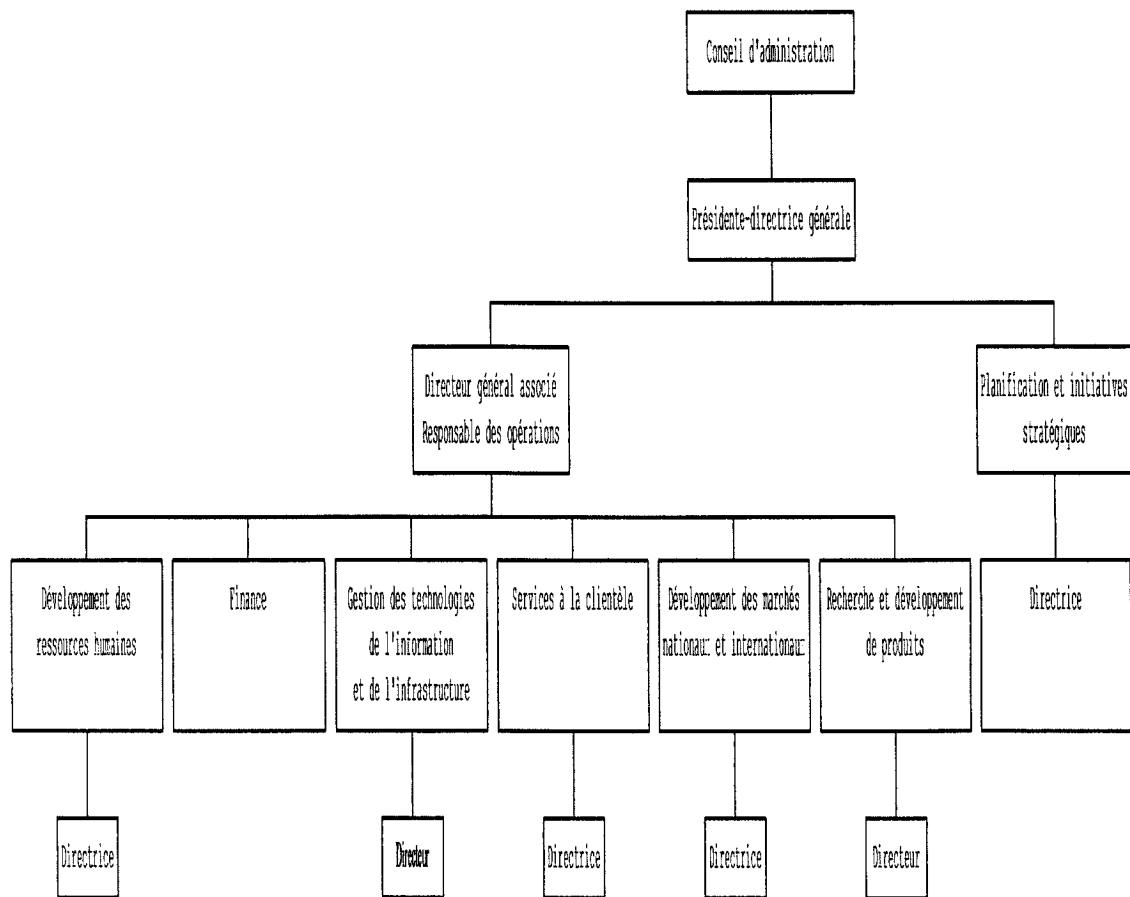
---

<sup>211</sup> Nous parlerons plus amplement de l'accréditation et de ce que sont les visites et les évaluateurs dans la section 4.4.2.

### 4.1.2 La direction

Vous trouverez à la page suivante l'organigramme de Normes inc. Il date du mois d'octobre 2004. Plus loin, dans la sous-section 4.4.2, nous présenterons les diverses catégories d'employés en indiquant de quels services et directeurs ils relèvent.

Organigramme de Normes inc (6 octobre 2004)



Dans un autre ordre d'idées, la qualité en tout étant le but de Normes inc., nous vous présentons, dans le tableau 4.1, la dernière version de la mission, vision et valeurs de Normes inc., telle qu'approuvée par le conseil d'administration, en février 2002. Le lecteur peut ainsi voir quelles sont les lignes directrices de la politique de gestion de Normes inc.

**Tableau 4.1 Mission, visions, valeurs<sup>212</sup>**

<p><i>«Vision</i></p> <p><i>The vision of Normes inc. is to be a world leader in accreditation to improve (establishment) services.</i></p>	<p><i>Quality Statement</i></p> <p><i>Normes inc. defines quality as doing the right thing, doing it well, and satisfying the customer.</i></p>
<p><i>Mission</i></p> <p><i>The mission of Normes inc. is to promote excellence in the provision of quality (services) and the efficient use of resources in (...) organizations throughout Canada.</i></p> <p><i>Normes inc. provides its immediate customers, the (...) organizations, with the opportunity for voluntary participation in an accreditation program based on national standards. Normes inc. recognizes that the ultimate beneficiary of its work is the people of Canada.</i></p>	<p><i>Values</i></p> <p><i>As an organization which promotes and is committed to quality, Normes inc.'s work will reflect the following values :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Integrity</i></li> <li><i>• Teamwork</i></li> <li><i>• Achieve Full Potential</i></li> <li><i>• Quality</i></li> <li><i>• Openness to Change</i></li> <li><i>• Creativity</i></li> <li><i>• Partnership»</i></li> </ul>

#### La gestion des ressources humaines

Nous avons demandé à la directrice des ressources humaines de nous décrire brièvement cette fonction au sein de Normes inc. Voici sa réponse.

*There have been some recent changes to HR Mgt at ...*

*A Human Resources Development Department was created in August 2004. I was appointed director of that department. The department includes staff human resources, as well as «evaluator» human resources, education and translation. The reason for doing this was to create a more efficient and effective human resources function at ... For example, there are some overlaps in human resources issues between staff and «evaluator» issues (recruitment, performance assessment). It would make sense for one person to coordinate this. In addition, it allows us to make use of our education department to better support staff education (which has not been possible in the past).*

*As part of this change, we will be recruiting a Human Resources Specialist to support internal human resources processes. This person will be responsible for recruitment of staff, developing/revising policies and procedures, leading human resources projects such as compensation reviews.*

<sup>212</sup> Nous avons tenu à garder les citations dans leur langue d'origine afin d'éviter toutes fautes qui seraient dues à une mauvaise traduction. Nous l'avons également fait lorsqu'il devenait trop difficile de traduire fidèlement le texte.

En 2001, la gestion des ressources humaines relevait d'une sous-traitante à raison d'une journée par semaine, la raison étant de «... *reallocate resources to the implementation of ...*»<sup>213</sup> programme d'accréditation Normes. Les services offerts étaient : - programme d'aide aux employés ; - conseils à l'équipe d'implantation du programme d'accréditation Normes ; « ... *coaching/advice to the Manager Human Resources and advice to the ... Corporate Support on specific human resources issues such as Employment Standards interpretation, policy development and best practices ; and advice to the Executive Director as is required.*»

Le programme d'accréditation Normes<sup>214</sup>

Depuis 1997, tous les efforts de Normes inc. convergent vers la mise en oeuvre du programme d'accréditation Normes. La section qui suit a été prise directement sur le site Internet de Normes inc. et légèrement adaptée pour une meilleure compréhension du lecteur (ex. remplacer «nous» par «ils»).

Le Programme d'accréditation Normes est la nouvelle appellation du programme d'accréditation. Il reflète l'orientation que lui donne Normes inc. Le plus important, c'est l'ajout des dimensions de la qualité et leurs composantes. Il s'agit de paramètres qui doivent permettre de déterminer dans quelle mesure l'organisme visité se conforme aux critères qui se trouvent sous chacune des sections du cahier normes.

Par suite d'un sondage effectué auprès de leurs membres en 1997, Normes inc. conclut qu'afin de demeurer utile, le programme d'accréditation devait continuer d'évoluer. Les membres sont en outre d'avis qu'il faut accorder davantage d'importance à l'évaluation des résultats lors des visites d'accréditation.<sup>215</sup>

Le Programme Normes fait partie de cette évolution. Mettant à profit les réussites du Programme d'accréditation centré sur le client, ce nouveau programme offre un système d'évaluation amélioré, qui assure l'uniformité des mesures prises relativement à l'accréditation. Il permet également aux organismes visés de comparer les résultats qu'ils obtiennent au cours d'une certaine période et de s'échanger des renseignements sur les bonnes pratiques.

---

<sup>213</sup> Source : note de service datée 24 avril 2001.

<sup>214</sup> Nous ignorons ou en est l'évolution des différents dossiers de ce projet de Normes inc. Des volets peuvent avoir été rajoutés et d'autres retranchés.

<sup>215</sup> La confidentialité nous empêche d'être plus précis sur ce point.

## Principales composantes

Tous les groupes de clients<sup>216</sup> ont de nouvelles normes et de nouveaux critères. Les normes sont maintenant rédigées sous forme d'énoncés exprimant des buts ou des résultats. De plus, les critères présentés sous chaque norme comprennent des exigences en matière de structure, de processus et de résultats, et favorisent davantage la réalisation des buts.

Les normes sont axées sur des points cruciaux, de manière à refléter le fait que tous les organismes visés doivent assumer une certaine responsabilité en ce qui concerne les services qu'ils offrent et les populations qu'ils desservent.

Quatre «dimensions de la qualité», comportant chacune de nombreuses composantes, ont été définies dans le cadre d'études effectuées dans une université et un établissement spécialisé canadien, et font maintenant l'objet d'une évaluation. Ces dimensions sont : réponse aux besoins ; compétence du milieu ; approche centrée sur le client ou la communauté ; et milieu de travail. Une échelle de conformité numérique en sept points a été conçue afin de mesurer le degré de conformité aux normes de Normes inc. Cet outil d'évaluation est plus précis et assure une plus grande uniformité de l'évaluation, permettant ainsi d'effectuer à l'avenir des comparaisons de bien meilleure qualité pour un même organisme dans le temps ou entre organismes à une même période.

Les processus précédant la visite et la pré-analyse ont été approfondis. Il est précisé maintenant la documentation, les données, les analyses, l'interprétation et les communications requises en ce qui concerne la transmission des renseignements portant sur les activités et le rendement de l'organisme évalué. Les évaluateurs de Normes inc. auront ainsi une meilleure vue d'ensemble des activités de l'organisme et peuvent mieux planifier leur visite.

Dans le cadre des visites, trois nouveaux groupes de discussion sont prévus. Normes inc. espère ainsi que ses évaluateurs se réuniront maintenant avec des membres du personnel, des clients et les partenaires de la communauté desservie par l'organisme.

Une échelle d'évaluation du niveau de risque a été conçue et mise à l'essai. Cette nouvelle échelle permettra aux évaluateurs d'établir l'ordre de priorité des recommandations qu'ils

---

<sup>216</sup> Sont appelés groupes clients, tous les groupes visés par une section de normes donnée. Le marché visé étant ce qu'il est, des sections de normes sont créées pour chaque clientèle cible.

présentent aux organismes, aidant ainsi ces derniers à relever les besoins les plus pressants et à y répondre en premier.

Une liste nationale d'indicateurs a été compilée à l'intention des organismes accrédités. Cette liste intéressera tous les groupes de clients et comprend des indicateurs pour chaque section des normes.

Il existe un nouveau formulaire de rapport de visite qui comprend, entre autres, des données sur la conformité aux normes et aux critères, des données sur le rendement en fonction de certaines dimensions de la qualité et les constatations verbales découlant des entrevues menées auprès des groupes de discussion. Les données découlant de la visite étant informatisées, les organismes pourront maintenant comparer leur rendement à celui d'organismes semblables. Il sera également possible de produire des rapports portant sur un secteur particulier, une province particulière ou l'ensemble du pays.

À cette fin, une base de données visant la préparation de rapports comparatifs *sera*<sup>217</sup> créée par Normes inc. afin que les parties intéressées puissent établir des comparaisons avec leurs pairs et avec le reste du pays en ce qui a trait à la conformité aux normes. Cette base de données permettra la préparation de bilans dans (le domaine d'expertise de Normes inc.) au Canada.

L'achat de logiciels statistiques permet de relever des tendances et d'effectuer des analyses. Les résultats de cette recherche serviront à la détermination de l'efficacité de l'accréditation, aux publications et à la planification stratégique. Deux composantes de recherche sont prévues : une composante interne, qui contribuera à la gestion du rendement au sein d'une équipe et dans l'ensemble de l'organisme et une composante externe, qui déterminera l'efficacité de l'accréditation par rapport à la qualité des services offerts.

Un outil de formation, comprenant une série de modules auto didactiques, *sera*<sup>218</sup> élaboré. Ces modules aideront les organismes à suivre un programme triennal d'amélioration de la qualité entre les visites d'accréditation.

Le développement du programme d'accréditation Normes relève du département de recherche et développement. Vu son importance stratégique pour Normes inc. nous avons cru à propos d'inclure, dans cette section, le contenu d'un document sur la vision, mission et valeurs de «R et D»<sup>219</sup>.

---

<sup>217</sup> Nous mettons le verbe au futur sans toutefois savoir où en est le projet.

<sup>218</sup> Même note que précédente.

<sup>219</sup> La description des divers départements de Normes inc. se retrouve en section 4.4.2.

**Vision** : à travers la recherche, l'équipe vise à développer le programme de services et d'accréditation dans le but d'aider les établissements visés à améliorer la qualité des services offerts.<sup>220</sup>

**Mission** : mener la recherche et l'évaluation afin de maintenir et tenir à jour les programmes et services offert<sup>221</sup> ; développer des programmes d'accréditation basés sur des données probantes<sup>222</sup> ; encourager l'établissement d'alliances et de liens stratégiques afin d'atteindre les objectifs ; faciliter l'implantation de programmes et de services<sup>223</sup> ; voir au développement et à la consolidation de nouveaux marchés.<sup>224</sup>

**Valeurs** : intégrité ; innovation/créativité ; travail d'équipe ; partenariat ; donner son plein rendement.

#### 4.1.3 Description de la main d'œuvre de Normes inc.

En ce qui a trait à l'évolution de l'emploi en rapport avec l'offre de services, pour l'instant, Normes inc. comble les postes au fur et à mesure des départs. Pour des raisons économiques dont nous avons déjà discuté, Normes inc. recrute peu depuis 1997. Les postes qui deviennent vacants sont comblés.

- La sous-traitance : nous retrouvons, dans cette section, la traduction qui doit être faite à l'extérieur lorsque le volume ou l'urgence des documents à traduire<sup>225</sup> le nécessite. Il y a la réalisation de logiciels conçus par Normes inc. ainsi que les programmes d'aide aux employés.

- La sélection à l'embauche : l'embauche de nouveaux employés s'effectue, le plus souvent, par des entrevues et des examens, lorsque le poste à combler requiert certaines aptitudes professionnelles.

---

<sup>220</sup> *Through innovative research the team leads the development of accreditation programs and services that support ... organizations in enhancing quality.*

<sup>221</sup> *Conduct research and evaluation to sustain and update our programs and services.*

<sup>222</sup> *Foster strategic alliances and linkages to achieve goals.*

<sup>223</sup> *Facilitate the implementation of programs and services.*

<sup>224</sup> *Seek and secure new market.*

<sup>225</sup> Dans la section 4.4.2 nous parlons de la sous-traitance dans le cas de la traduction. Elle est utilisée lorsque la demande de traduction dépasse la capacité de production des traductrices, soit 1800 mots par jour. Sur approbation de leur supérieur, elle peuvent envoyer des texte à la pige.



## 4.2. L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL

Présentement Normes inc. a quinze (15) télétravailleurs à temps partiel, ces employés fonctionnent sur une base *ad hoc* flexible, moins de trois jours/semaine, sans journée spécifique. Dix-sept (17) employés font du télétravail à plein temps, plus de trois jours/semaine. Sans avoir les chiffres exacts, quant à leur répartition, ce sont des analystes de rapports, des traducteurs et des «opératrices en éditique».<sup>226</sup>

### 4.2.1 Les conditions d'émergence ou l'origine du télétravail

Nous l'avons vu précédemment, depuis 1996 Normes inc. s'est orienté vers le télétravail dans certaines catégories d'emploi. Ce changement de mode de travail n'a pas été planifié mais est bien le résultat de la conjugaison de divers facteurs. La première employée à bénéficier du télétravail fut une traductrice qui, pour des raisons de santé, devait demeurer à la maison. Toutefois, son incapacité à quitter son domicile ne l'empêchait nullement d'effectuer sa tâche ce qui fait que Normes inc. lui a permis de travailler à partir de chez elle.<sup>227</sup> Un an plus tard, lors d'un exercice d'allègement organisationnel faisant en sorte que la coordonnatrice du service de traduction devenait simple traductrice, après la fermeture du service en question, cette dernière négocia le télétravail comme compensation à sa perte de salaire. De deux à trois jours/semaine de télétravail au début, elle en est maintenant à quatre jours/semaine.

L'idée du télétravail, aisément applicable à l'intérieur de cette entreprise dont beaucoup de tâches s'articulent autour de la saisie et du traitement d'informations en vue d'une publication, a fait son chemin de façon incrémentiel du côté de la direction, qui y voit une excellente occasion de réduire ses coûts de production, alors que des employés sont heureux de bénéficier des différents avantages anticipés qu'apporte le télétravail.<sup>228</sup> C'est beaucoup plus de façon indirecte suite à une série d'événements imprévus, aidées d'une conjoncture économique favorable à son apparition, que fut implanté le télétravail chez Normes inc. Nous retiendrons, comme facteurs explicatifs, les compressions budgétaires, la réduction du personnel ainsi qu'une volonté des

---

<sup>226</sup> Ces chiffres nous ont été fournis par la coordonnatrice en ressources humaines chez Normes inc.

<sup>227</sup> Ce cas remonte au milieu des années 1990, il n'y a aucune note de service ou autre document écrit permettant de savoir qui, dans la direction de Normes inc., a pris la décision de permettre le télétravail à cette traductrice.

<sup>228</sup> Voir la section 1.2.

employés à développer l'idée du télétravail comme ayant été les éléments déclencheurs du développement du télétravail chez Normes inc.

Nous verrons, dans la prochaine section, que la direction de Normes inc. s'est donnée les outils nécessaires à l'optimisation du traitement de l'information analysée dans le cadre de ses activités et comment l'implantation du télétravail en a bénéficié et y a contribué.

#### **4.2.2 Contenu de la modernisation ou du changement**

C'est en 2001 que Normes inc. a commencé à utiliser un logiciel conçu, à sa demande, par une firme spécialisée. Ce logiciel permet aux évaluateurs d'entrer leurs commentaires, via un ordinateur portable, en cours de visite. En fait, le rapport lui-même a été informatisé afin d'accélérer le processus. Du traitement des données brutes à la publication du rapport de visite d'accréditation, tout a été fait pour que le client<sup>229</sup> reçoive le rapport final, et son verdict, dans de brefs délais.

##### **Les changements**

###### **- Changements technologiques**

Comme nous l'avons déjà souligné, le télétravail a bénéficié, en termes de conséquences et non de but initial, d'une série de changements technologiques. De fait, tout se met en place pour favoriser son essor.

###### **- Changements organisationnels**

En vue de soutenir le projet de télétravail, Normes inc. s'est doté d'une philosophie, d'une politique et a même donné une série d'indicateurs pour ce qu'ils définissent comme un emploi «télétravaillable». Le contrat de télétravail de Normes inc., nous le verrons bientôt, est la seule directive organisationnelle concernant cette nouvelle forme d'organisation du travail. Les agents administratifs traitent chaque cas de demande de télétravail individuellement, tel que stipulé dans l'entente. À prime abord, il ne semble pas y avoir d'adversaire au télétravail au sein de Normes

---

<sup>229</sup> La liste des organismes accrédités par Normes inc. s'allonge chaque année. Elle compte maintenant 1 500 organismes membres. Ensemble, ces organismes reflètent toute la gamme des services offerts au Canada dans le secteur des services spécialisés couverts par ce processus d'accréditation.

inc., comme la littérature le laissait prévoir, particulièrement dans le cas des superviseurs de premier niveau. Les entrevues ont confirmé cet état de fait.

#### 4.2.3 Le processus

Comme nous avons pu le voir précédemment, le télétravail a fait son apparition, chez Normes inc., de façon accidentelle. En ce sens qu'il n'est pas le fait d'une volonté de la direction d'instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail. À ce moment, le télétravail n'est pas structuré, il s'effectue de façon *ad hoc*, à l'exception de la traductrice qui en a fait pour un temps à cause de son incapacité de se déplacer.

Pour l'employé qui veut apporter du travail à la maison,<sup>230</sup> il suffit de prendre les documents à travailler sur support de papier ou sur disquettes et de les apporter chez lui. Le reste n'est qu'affaire de routine. C'est ainsi que l'idée fait son chemin chez Normes inc.

Nous allons maintenant parler du cas de la traductrice qui a demandé à Normes inc. de télétravailler afin de compenser sa perte de salaire suite aux événements que nous avons déjà décrit. Le cas illustre l'évolution du télétravail et de la façon dont il s'implante, passant de l'informel au formel. Au début, le télétravail s'effectue à temps partiel, deux à trois jours par semaine, Si la traductrice doit effectuer une traduction d'urgence ou si d'autres documents s'ajoutent à sa charge de travail, c'est un commissionnaire qui transporte les documents du bureau à la maison et en cas d'urgence fait le chemin inverse. Autrement, c'est la traductrice qui apporte elle même le travail à faire. À cette époque, le développement des outils informatiques chez Normes inc. ne rend pas possible le travail en réseau, ce qui fait que tout le transport de l'information se fait, nous dirons, par voie terrestre. La traductrice possède un télécopieur, utile pour l'envoi de notes de service et de documents de quelques pages mais ce n'est pas commode pour les gros documents.

L'informatique se développant, il devient possible, grâce à un modem, de travailler en réseau. Cela représente une grande amélioration dans le traitement de l'information tant pour les télétravailleurs que pour les travailleurs au bureau. Ce faisant, le télétravail peut devenir un projet plus structuré ; l'idée fait d'ailleurs son chemin et d'autres employés demandent à télétravailler.

---

<sup>230</sup> Une simple demande faite à son superviseur avec une justification à l'appui est suffisante.

Nous ne voulons pas aborder le cheminement technologique de l'informatique chez Normes inc., cheminement qui a permis au phénomène du télétravail de faire des progrès et de continuer de s'implanter. Non pas qu'il soit inintéressant de le faire. Ce qui nous intéresse ici c'est plutôt la façon dont la direction a articulé la surveillance indirecte, à l'époque la technologie ne permettait pas la surveillance directe. En ce qui a trait à la question de la surveillance indirecte, le premier geste concret de la part de la direction de Normes inc. fut de lier le télétravailleur par contrat. Comme nous le verrons dans la section suivante, ce contrat de télétravail a fait l'objet d'une recherche et d'un travail qui dénote du sérieux de Normes inc. à aller plus de l'avant avec ce projet qui a pris beaucoup d'ampleur en comparaison de l'époque où tout, ou presque, se faisait manuellement.

### **Le contrat de télétravail de Normes inc.**

L'importance que revêt l'apparition du contrat de télétravail chez Normes inc. est capitale puisque c'est par ce contrat que l'implantation définitive est possible. Nous verrons les impacts de ses clauses dans les sections suivantes. Par conséquent, nous allons prendre le contrat de télétravail et l'analyser en regard des questions de surveillance et de l'organisation du télétravail. Il est à noter que nous ne retiendrons que les paragraphes pertinents à notre recherche. Nous en ferons soit un résumé soit une traduction personnelle, auquel cas la clause visée se retrouvera en bas de page dans son texte d'origine. Avant d'aller plus loin, disons au lecteur que Normes inc. relève de la juridiction provinciale où se situent ses bureaux.

Dans l'introduction de la partie intitulée «Philosophie», Normes inc. laisse savoir que le télétravail est une stratégie organisationnelle qui *«promotes flexible work environments by effectively using communication-based office technology, wich creates measurable business value for the company, the individual and the clients»*. Il y reconnaît que tout adulte mature peut accomplir adéquatement sa tâche sans supervision constante.

### Les principes directeurs

Il est stipulé, ici, que le télétravail ne relève pas d'une pratique organisationnelle uniformisée mais plutôt de la vision personnelle de chaque superviseur qui verra à l'appliquer, ou non, le cas échéant.<sup>231</sup>

- Normes inc. veut pouvoir apposer son veto advenant le cas où les coûts de production augmentent du fait du télétravail, malgré une approbation préalable du superviseur.<sup>232</sup>

- Pour Normes inc., le travail à distance s'effectue à partir de la maison et ce un certain nombre de jours par semaine qui varie selon le statut de temps plein ou de temps partiel.<sup>233</sup>

- Il est spécifié que le télétravailleur ne peut travailler que sur les heures habituelles d'ouverture de Normes inc. Autrement, il doit en avertir son superviseur. Le télétravailleur doit informer son superviseur pour toutes absences que ce soit maladie ou autre.<sup>234</sup>

- Il est de la responsabilité du télétravailleur de veiller à ce qu'il n'y ait aucun conflit entre sa vie privée et professionnelle.<sup>235</sup>

### Profil d'un télétravailleur de Normes inc.

Comme nous le verrons avec les qualités qui font, pour Normes inc., un bon télétravailleur, celui-ci, par définition, est une personne en qui on peut avoir entière confiance (confiance sociale). Officiellement, Normes inc. n'effectue aucune surveillance électronique vis-à-vis ses télétravailleurs. Nous avons pu le vérifier lors des entrevues avec une superviseure et

---

<sup>231</sup> *Telework is discretionary and the approval of each telework situation shall be made on a case-by-case basis by ... management.*

<sup>232</sup> *Telework must not cost more to the ... than having the work done at the official workplace.*

<sup>233</sup> *... A has two memorandums of agreement setting out terms and conditions for "full" or "part-time" telework. Full telework is defined as working from home three days per week or more. Part-time telework is defined as working from home less than three days per week. Each employee who does telework for the ... will be required to execute the memorandum of agreement applicable to his/her situation.*

<sup>234</sup> *Teleworkers will comply with ...'s Hours of Work Policy. Normal working hours will take place between 7:30 a.m. and 6:00 p.m. unless specified and communicated differently. Sick days, absences, holidays and requests for changes to hours of work are to be communicated to the Team Manager by the teleworker.*

<sup>235</sup> *Teleworkers are to ensure that personal and work responsibilities do not conflict during work hours.*

une chef d'équipe, il y a un fort lien de confiance entre les télétravailleurs et ceux qui les supervisent.

Un bon télétravailleur est quelqu'un d'autonome, capable de s'auto-motiver, de se fixer et respecter des échéanciers en plus de pouvoir fonctionner avec un minimum de supervision.<sup>236</sup>

Tout télétravailleur doit s'être acquitté de ses tâches, chez Normes inc., avec succès.

Tout télétravailleur doit bien connaître Normes inc. et posséder un réseau d'entraide chez ses collègues et son superviseur.<sup>237</sup>

Tout télétravailleur doit être grandement motivé et posséder des habiletés dans la gestion du temps et en avoir fait la preuve dans l'exécution de sa tâche.

Un télétravailleur est quelqu'un de dévoué à son travail et qui sait s'organiser.

Tout télétravailleur doit avoir complété sa période de probation avec succès.

#### Télétravail à temps plein.

#### Contenu de l'arrangement avec Normes inc.<sup>238</sup>

Par le contrat de télétravail, Normes inc. permet à l'employé d'exécuter sa prestation de travail à l'extérieur des bureaux de Normes inc. Il est entendu que les deux parties en tirent bénéfice.<sup>239</sup>

Le changement du lieu d'exécution du travail n'entraîne pas un changement de la définition des tâches.

Le télétravail ne peut être imposé et s'effectue sur une base volontaire.

Le télétravailleur doit aviser son superviseur de tout changement d'adresse.

Le télétravailleur accepte d'avoir à se rendre au bureau quand la situation l'exige ou que son superviseur le lui demande. Le superviseur peut organiser une téléconférence pour compenser l'absence physique du télétravailleur en cas de courtes réunions.<sup>240</sup>

---

<sup>236</sup> *Self-motivated self-starter, able to set priorities and deadlines, and requiring little ongoing supervision or personal interaction to perform ... work.*

<sup>237</sup> *Good knowledge of the ... and strong support from relationships with his/her Team Manager and colleagues.*

<sup>238</sup> *Memorandum of agreement*

<sup>239</sup> *It is recognized that one of the purpose of this agreement is to allow the employee to carry out his/her duties, as set out in the position profile, away from the official workplace. It is also recognized that this provides benefits for both parties.*

<sup>240</sup> *It is agreed that unscheduled visits to the office may be necessary and the employee agrees to attend the office when the situation require his/her presence, as determined by the Team Manager, in consultation with the employee. The employee can participate in shorter meetings by teleconference when this is deemed to be appropriate by the Team Manager.*

Les superviseurs n'obligent pas un télétravailleur à assister à une réunion lorsqu'une simple présence téléphonique fait l'affaire. Les entrevues ont confirmé cet état de fait que les télétravailleurs assistent souvent aux réunions par téléconférence.

Il est entendu que le télétravailleur peut être rejoint par téléphone sur les heures d'affaires. Il doit avertir son superviseur de tout changement de numéro de téléphone.

Le contrat de télétravail ne change pas les dispositions du contrat d'embauche.<sup>241</sup>

Le télétravailleur accepte de tenir son superviseur au courant de l'évolution de ses dossiers. Il accepte également de l'avertir en cas de besoins ou pour tout problème lié au travail.

Il est entendu que le superviseur peut rendre visite au télétravailleur sur les heures de travail. Il doit, pour ce faire, en avertir le télétravailleur deux heures à l'avance. Le délai peut être écourté sur une simple entente entre les deux parties.

Il est entendu que le télétravailleur doit fournir le matériel de bureau pour son travail ...

*...«including appropriate workstation, chair, lighting, computer and printer. While appropriate equipment requirements may be changed by the ... upon reasonable notice, the present absolute minimum system requirements are a Pentium III or ADM 700 Mhz with 256 meg RAM, 20 gig hard drive, modem, Windows 2000, 17" monitor with resolution of 1024 X 768, 32 Meg video card and high speed Internet connexion (cable, DSL or satellite)».*

L'employé doit fournir la preuve que son équipement informatique rencontre le minimum requis par Normes inc. Sur demande, Normes inc. peut fournir de l'équipement informatique.<sup>242</sup>

Normes inc. verse, en début d'année financière, une allocation de mille dollars au télétravailleur afin de mettre son système informatique à jour. Ce montant est révisé en fonction des fluctuations du marché. Le montant de l'allocation représente« a taxable benefit».<sup>243</sup>

Advenant une cessation d'emploi en cours d'année, l'employé s'engage à remettre, à Normes inc., un montant égal à la portion non utilisée de l'allocation. «By his/her signature

---

<sup>241</sup> As set out in the employment contract, the employee agrees to adhere to all of ... 's policies.

<sup>242</sup> Les exigences techniques ont changé, depuis que nous avons écrits cette section, mais elles sont sans effet sur notre question de recherche. Disons que maintenant, à cause du développement de logiciels de plus en plus performant (prend plus d'espace sur le disque dur et demande plus de mémoire vive), les télétravailleurs ont des ordinateurs portables fournis par Normes inc. Cela est dû au fait que l'allocation annuelle (voir prochain paragraphe) ne permet pas aux télétravailleurs d'assumer financièrement les changements technologiques que requièrent les nouvelles exigences de Normes inc.

<sup>243</sup> ... will provide an annual allowance of \$ 1000.00 to offset the cost of this work equipment and high speed Internet access ; the allowance will be reviewed on an annual basis. It will be paid at the commencement of each calendar year, he/she will be provided with a prorated portion of the \$ 1000.00 equipment allowance for the remainder of the calendar year thereafter. The receipt of this annual allowance will constitute a taxable benefit.

*below, the employee agrees and authorizes that the ... may set off such amounts against payments of accrued vacation pay and outstanding wages or salary to the employee.»*

Les télétravailleurs à temps plein auront accès à un poste de travail partagé, lorsqu'ils sont chez Normes inc.

Les télétravailleurs à temps plein reçoivent de Normes inc. tous les logiciels pertinents à l'exécution de leur tâche. Le télétravailleur amène son ordinateur chez Normes inc. où il est configuré adéquatement. Il est entendu que seul l'employé de Normes inc. a le droit d'utiliser cet ordinateur et qu'il lui est interdit de faire des copies des logiciels se trouvant sur son disque dur, à moins qu'il en ait reçu l'autorisation. Un soutien technique est donné, via le téléphone lorsque cela est possible, au télétravailleur par les techniciens en informatique de Normes inc., autrement le télétravailleur doit leur amener son ordinateur.<sup>244</sup>

Le télétravailleur est responsable de la sauvegarde de sécurité hebdomadaire de ses fichiers à titre préventif. Il doit donc, de ce fait, faire une copie de sûreté de son disque dur et voir à ce que les données sauvegardées soient entreposées de façon sécuritaire puisqu'elles contiennent des informations confidentielles.

Normes inc. s'engage à fournir « *all reasonable and necessary office supplies for the telework place if they are ordered through ....*» Les articles de bureau ne sont remboursés que si elles ont reçu l'approbation du superviseur.<sup>245</sup> (Cela inclut le papier pour l'imprimante, les cartouches d'encre, les trombones et agrafes, les notes autocollantes, les surligneurs, etc. En fait, cela inclut tout ce que l'employeur doit fournir à ses employés de bureau pour l'exécution de leur tâche.)

Il est entendu et accepté qu'aucune réunion avec des clients ne doit être tenue sur le lieu du télétravail à moins d'avoir été, au préalable, permise par le superviseur.

---

<sup>244</sup> *The teleworker must bring their computer to ...'s office to be configured. LOCUS e-Channel access will be available via the Internet in 2002. The ...-owned software should not be used by other household members or anyone else and it may not be duplicated except as formally authorized. ...'s staff will configure the PC upon request and will provide telephone support during business hours.* Parmi les logiciels avec lesquels les employés travaillent certains ont été élaborés par Normes inc. et sont sa propriété intellectuelle. Pour cette raison, et pour d'autres d'ordre technico-pratique que nous n'élaborerons pas, faute de place, Normes inc. interdit l'utilisation de l'ordinateur du télétravailleur par toute autre personne que lui-même. C'est d'autant plus vrai que maintenant Normes inc. fournit l'ordinateur à certains télétravailleurs, dont les deux traductrices que nous avons rencontré en entrevue. Plus de détails seront donnés dans la section 4.4.1 Organisation globale.

<sup>245</sup> *... will provide all reasonable and necessary office supplies for the telework place if they are ordered through .... Out-of-pocket expenses for other supplies will not be reimbursed unless by prior approval of the Team Manager.*



Il est de la responsabilité du télétravailleur, et ce en tout temps, d'assumer la confidentialité dans la manipulation et l'entreposage des dossiers de Normes inc. sur lesquels il travaille. Les dossiers doivent être rangés de manière sécuritaire «*when not being worked*», les conversations téléphoniques doivent être tenues en privé. Aucun dossier n'est transporté hors du lieu de télétravail sans l'approbation du superviseur.

Il est entendu que toute personne répondant au téléphone, sur les lieux du télétravail, pendant les heures d'affaire, utilise un langage professionnel.

Il est entendu que la destruction de tout matériel et documents, générés sur les lieux du télétravail, ne doit se faire que chez Normes inc. seulement, en suivant la procédure réglementaire.<sup>246</sup>

L'employé se voit rembourser tous les frais d'appels interurbains générés par l'exécution de son travail, sur présentation d'une copie de sa facture de téléphone.

Il est entendu que le transport du télétravailleur, vers le bureau, se fait à ses propres frais.

Il est entendu et accepté que Normes inc. n'assume pas les coûts spécifiques découlant du fait de travailler à partir de la maison (électricité, chauffage, etc.).

Il est entendu et accepté que l'employé est responsable de l'organisation physique de sa station de travail à la maison. L'employé accepte de dégager Normes inc. de toute responsabilité advenant un accident ou autre inconfort relevant du fait de travailler à partir de la maison.<sup>247</sup>

L'employé doit voir à ce que son assurance personnelle couvre tout accident ou incident, que ce soit à lui ou au matériel appartenant à Normes inc., découlant du fait de travailler à partir de la maison. Il est cependant couvert, comme au bureau, pour les politiques suivantes : «*Insurance Coverage, Absences-Sick Leave, and Benefits and Payroll Deductions.*»<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup> Il est maintenant accepté par Normes inc. qu'un télétravailleur détruit tout document en sa possession à l'aide d'une déchiqueteuse.

<sup>247</sup> *The employee agrees that he/she is entirely responsible for the nature, condition and control of the telework place. The employee further agrees not to assert against ... or any of its employees, and to hold ... and its employees harmless, from any claims of liability for accidents or damages to the employee, the employee's personal or real property, or to third parties or their property which occurs during, or caused by, the employee's performance of official duties at the telework place.* Note personnelle : La seconde phrase de cette clause est plus compliquée à évaluer que la première et semble aller un peu loin. En même temps, il s'agit de parties libres de contracter comme elles veulent. Ici, l'employeur se dégage totalement de toute responsabilité quant à ce qui se passe en dehors de ses «prémisses» même si on y fait «son» travail. La question n'est pas claire et mériterait une étude en profondeur placée dans le contexte des parties contractantes et de leur relation. Mais ce n'est pas le but de notre recherche.

<sup>248</sup> *It is the employee's responsibility to ensure that his/her home insurance policy sufficiently covers his/her and any ... property at the telework place and that this policy provides adequate liability coverage for all injuries suffered by any party other than the employee on or about the telework place. The teleworker will continue to be covered in his/her work at home in accordance with the following policies : Insurance Coverage, Absences-Sick Leave, and Benefits and Payroll Deductions.*

L'employé accepte de faire rapport à son supérieur pour tout accident arrivant sur les lieux du télétravail, que ce soit à lui ou à une autre personne.

Il est du ressort de l'employé de gérer les coûts d'exploitation liés au télétravail en regard des lois fédérale et provinciale sur l'impôt. Normes inc. s'engage à fournir de l'aide qualifiée à cet égard ou encore tout document officiel pour fins d'impôt.<sup>249</sup>

La signature du contrat sous-tend que le lieu de télétravail est exempt de tout risque pour la santé résultant de l'exécution de la tâche de travail à partir de la maison.<sup>250</sup> L'employé s'engage à maintenir le lieu de travail exempt de tels risques.

Le télétravail ne doit pas servir d'excuse pour la garde d'enfants ou de personnes âgées. L'employé doit s'assurer que ses responsabilités personnelles n'entrent pas en conflit avec celles relevant de l'exécution de ses tâches durant les heures d'affaire.

Le contrat de télétravail répond aux besoins organisationnels de Normes inc. et/ou à ceux de l'employé et peut être résilié en tout temps par la simple volonté d'une des deux parties avec deux semaines de préavis.

«*Upon resignation by the employee from the ... or termination of the employee's employment by the ...for any reason,*» l'employé doit donner accès à un représentant de Normes inc., ou plus, au lieu du télétravail sur un préavis mutuel de 48 heures avant la cessation de l'emploi. L'employé doit permettre au(x) représentant(s) de Normes inc. d'avoir accès à son poste de travail ainsi qu'à l'ordinateur dont il se sert pour exécuter sa tâche afin d'assurer que

*any and all ... files, information, software, data, equipment, manuals, notebooks, notes, files, documents, lists, effects and other property belonging to the ... are deleted or returned.*» L'employé reconnaît que «*no such property will be retained in his/her power, control or possession and that he/she shall retain no samples, copies or reproductions thereof.*

Ces obligations demeurent au-delà de la cessation d'emploi ou de la fin du contrat.

Par sa signature, l'employé reconnaît accepter et comprendre les termes du contrat. Il comprend, également, que le contrat sera frappé de nullité, advenant le non-respect d'une de ses

---

<sup>249</sup> *It is the employee's responsibility to determine any income tax implications of maintaining a home office area. Employees are encouraged to consult with a qualified tax professional to discuss income tax implications. ... will cooperate in accurately completing any relevant Canadian Customs and Revenue Agency forms.*

<sup>250</sup> *The employee's signature hereon confirms that they are not aware of any health or safety hazards at the telework place.*

clauses, et que des mesures disciplinaires pourraient être entreprises pouvant même aller jusqu'à son renvoi de Normes inc.

Le but de la présentation du contrat de télétravail est de permettre au lecteur de voir la façon dont Normes inc. conçoit l'implantation et la gestion du télétravail. Nous ne voulions pas émettre quelques commentaires que ce soit en regard des clauses du contrat, ce n'était pas le but de l'exercice. Bien que l'élaboration du contrat de télétravail ait fait l'objet d'un travail organisationnel attentionné, l'évolution du dossier du télétravail ne bénéficie pas d'une telle attention, comme le démontrent les sections suivantes.

### **Les modalités d'introduction**

Comme il a été démontré, à la lecture du contrat de télétravail, le télétravail est une option vers laquelle un employé de Normes inc. peut se tourner, auquel cas son supérieur hiérarchique étudiera la demande et donnera sa réponse plus en fonction de sa conception personnelle du travail que selon une politique préétablie par Normes inc. Il n'y a pas eu de publicité ou autre genre de promotion pour l'implantation du télétravail chez Normes inc.

C'est donc une entente formelle, entre la direction et l'employé, entente qui prend la forme d'un contrat que signent et respectent les deux parties. Dès qu'une tâche peut être télétravaillée, elle peut faire l'objet d'un contrat de télétravail. Il n'y a pas de restriction connue à l'application de cette forme de travail.

### **Le suivi du changement**

Comme l'indique clairement le contrat de télétravail, celui-ci peut être résilié en tout temps, du simple fait que la performance du télétravailleur se trouve affectée par une baisse de production lié à cet état de fait.

#### **4.2.4 Les résultats**

Il n'y a pas eu chez Normes inc. d'étude formelle quant à l'impact du télétravail en terme de productivité et de qualité, ou encore sur les télétravailleurs eux-mêmes en terme de qualification, d'autonomie et de responsabilité, de contrôle de charge, de condition de travail, de

satisfaction au travail de taux d'absentéisme, de roulement, etc. Cependant, du côté informel, en entrevue presque toutes les personnes rencontrées ont parlé d'une augmentation du taux de productivité grâce au télétravail, la principale raison évoquée étant le fait d'être moins dérangé à la maison qu'au bureau.<sup>251</sup> Une gestionnaire nous a même rapporté que chaque télétravailleur représente, pour l'entreprise, une économie de 10 000 \$ par année. Ce chiffre ne parvient pas de données précises, il s'agit d'un montant approximatif.

#### 4.2.5 L'évolution du changement

Le télétravail a beaucoup évolué depuis son apparition chez Normes inc., lorsqu'il s'agissait d'accommoder une employée malade. À cette époque, télétravailler signifiait recevoir un ordinateur portable, devoir passer au bureau chercher les disquettes sur lesquelles se trouvaient sauvegardés les dossiers à travailler pendant qu'un courrier faisait la navette entre Normes inc. et le lieu de télétravail lorsque besoin était. Puis, lorsque le télétravail devint plus qu'un accommodement, un modem permit l'accès à certains documents de travail. Les spécialistes en informatique de Normes inc. travaillent encore à développer des bases de données accessibles aux télétravailleurs. Grâce à l'évolution des outils informatiques et au virage technologique qu'a effectué Normes inc. depuis quelques années, les exigences minimales ont augmenté, en terme d'outils de base, pour quiconque veut faire du télétravail, comme nous l'a montré la clause 10 du contrat de télétravail.

L'implantation du télétravail chez Normes inc. ne s'est pas faite en regard d'une volonté de changement de la part de sa direction, mais bien d'une ouverture d'esprit face à ce type d'organisation du travail. Par conséquent, il est difficile d'extraire de cette histoire un cheminement par étape. Ce que nous savons, et qui ressort bien, c'est que le développement de l'informatique chez Normes inc. rend viable le télétravail, bien qu'il ne s'agisse pas d'un projet à proprement parler. Ce cas montre que les stratégies de ressources humaines sont variées et peuvent être incrémentielles et pas seulement planifiées et descendantes (*top-down*) comme le suggère la théorie stratégique des relations industrielles de Kochan, Katz, Mc Kersie (1984). Sur ce point, nos résultats rejoignent ceux de Pelletier (1999)<sup>252</sup>.

---

<sup>251</sup> Cet état de fait est du domaine de la littérature consultée et est ressorti lors des entrevues.

<sup>252</sup> Pelletier, Stéphann-Bach, *Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines au niveau de la direction des entreprises : le cas des industries (sic) James MaClaren Inc. Division papier journal*. (Travail dirigé II- UQAH-Relations Industrielles). Hull, Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles, 1999.

### 4.3 LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GRH (le compromis institutionnalisé)

Le but de cette section est d'observer le contexte et les effets de l'implantation du télétravail sur les relations de travail en général et la gestion des ressources humaines en particulier. Que ce soit au niveau de la rémunération, des horaires de travail ou des critères de sélection des télétravailleurs. Ce que nous cherchons à savoir, c'est si il y a eu des répercussions visibles, voire même quantifiables.

Il n'y a aucun syndicat chez Normes inc. et, par conséquent, aucune convention collective. Les conditions de travail sont l'œuvre de la direction de Normes inc.

Nous avons tenté de connaître, avec chiffres à l'appui, le développement du télétravail chez Normes inc. Rappelons au lecteur qu'à l'été 2004 il y avait trente-deux employés, sur quatre-vingt, qui faisaient du télétravail (15 à temps partiel, 17 à temps plein).<sup>253</sup> Notre manque de données est dû au fait qu'aucune archive n'a été créée à cet effet. Nous ne pouvons pas donner non plus la répartition des télétravailleurs par corps d'emploi. Pour les fins de notre recherche nous nous concentrerons sur le télétravail de deux des trois traductrices de Normes inc. Notre principal intérêt réside dans l'étude de systèmes de surveillance indirecte en situation d'espace-temps étendu. Ce qu'a fait Normes inc. pour la gestion des traductrices l'a probablement été pour les autres télétravailleurs et généralisé aux autres employés.

#### 4.3.1 Rémunération

De ce que T1 et T2 en savent, et pour en avoir personnellement discuté de façon informelle avec d'autres employés de Normes inc., les salaires sont relativement élevés<sup>254</sup>, par rapport au marché, et à cela s'ajoutent des avantages sociaux intéressants, dont un plan d'assurance médical.

Chez Normes inc., l'introduction du télétravail n'a pas eu d'effets concrets sur les salaires que ce soit en terme de révision salariale ou à un quelconque changement dans la/les forme(s) de rémunération. À la lecture du contrat de télétravail, qui lie le télétravailleur à Normes inc., on peut noter que le télétravailleur à **plein temps** reçoit une allocation annuelle de mille (1000)

---

<sup>253</sup> Ces chiffres sont donnés en toute bonne foi. La réalité peut différer légèrement, mais pas de beaucoup.

<sup>254</sup> Nous ne parlons pas de tous les corps d'emploi. Nous ne voulons pas faire une étude comparative des salaires par rapport au marché mais seulement brosser un bref tableau de la situation.

dollars pour la mise à jour de son ordinateur personnel, allocation liée à de nombreuses conditions de retour. Cette allocation est reçue le premier janvier de chaque année. C'est là le seul changement observé, pour les fins de cette section. La classification des employés n'a pas été affectée par le télétravail. Y a eu un cas, au moins, où l'octroi du télétravail a été réclamé par une employée comme une compensation pour une perte de salaire subie.

#### **4.3.2 Les horaires de travail**

Pour ce qui est de l'horaire du télétravail, le contrat stipule qu'il sera aux heures d'ouverture officielles de Normes inc. Tout télétravail effectué en dehors de ces heures sera payé en temps supplémentaire, advenant que le télétravailleur doive le faire pour rencontrer des délais serrés, tout comme ce serait le cas s'il travaillait au bureau. Dans un tel cas, il doit en avvertir son supérieur à l'avance, comme le ferait tout employé de bureau en pareil cas.

#### **4.3.3 La sécurité d'emploi**

Quiconque entre au service de Normes inc. peut faire carrière dans cette entreprise. Même si le milieu de travail n'est pas syndiqué, il est rare qu'un employé soit limogé sans raisons valables. Lorsqu'un renvoi est nécessaire, quelle qu'en soit la raison, l'employé visé reçoit une prime de séparation. Dans de tels cas, Normes inc. fait appel à des avocats pour que tout soit fait selon les lois en vigueur dans la province où est établi son établissement.

Le télétravail n'a pas été introduit, chez Normes inc., dans le but de permettre l'abolition de certains types de postes, mais a été bien accueilli par la direction du fait qu'il permettait la réduction de l'espace requis par les employés dans l'accomplissement de leurs fonctions. Le télétravail n'est pas un signe de précarisation d'une tâche pas plus qu'il ne constitue un moyen de diminuer la visibilité d'un employé. Le télétravail se fait sur une base volontaire et ne peut être imposé. Le contrat de travail, en terme de sécurité d'emploi, qui lie un employé chez Normes inc. ne se trouve nullement modifié par la signature du contrat de télétravail.

#### 4.3.4 Les règles de travail

Les critères d'embauche, la description de chaque poste<sup>255</sup> et les attentes de Normes inc. à l'égard de ses employés sont connus. Même le télétravail a ses propres paramètres que nous avons présenté dans la section traitant du contrat de télétravail et quiconque désire télétravailler chez Normes inc. doit rencontrer une série de critères qui sont clairement indiqués dans les politiques de celui-ci. La gestion d'une demande de télétravail, à temps partiel ou à temps plein, relève du supérieur de l'employé visé par la dite demande.<sup>256</sup>

La description et l'évaluation des postes de travail ne s'est nullement trouvée affectée par l'implantation du télétravail.<sup>257</sup> De ce que nous avons pu observer, il n'existe aucun mécanisme formel de contrôle du temps travaillé. Aucun outil particulier n'a été adapté en fonction du télétravail.

---

<sup>255</sup> Nous avons demandé s'il existait un document décrivant la description de chaque poste de travail chez Normes inc. À l'époque il nous a été répondu qu'il n'en y avait pas. Le seul document qui nous fut proposé est la description accompagnant les offres d'emploi. Nous n'avons pas jugés pertinent de nous en servir dans notre recherche parce que tous les corps d'emploi n'étaient pas couverts par les documents soumis.

<sup>256</sup> Voir Annexe III : *Policy : Flexible work arrangements*

<sup>257</sup> La gestion d'une journée de travail, par les télétravailleurs, est devenue plus complexe depuis 2001. Nous ne croyons pas que cela soit le fait du télétravail mais plutôt le résultat des projets qui se multiplient, des activités qui se développent à l'international. En résultera-t-il une réévaluation des postes de travail ? Nous l'ignorons.

#### **4.4 L'ORGANISATION DU TRAVAIL (dimension organisationnelle)**

Il faut, dans cette section, décrire les mécanismes qui jouent dans le processus de production du service et l'importance que la direction de Normes inc. attache à chaque étape du dit processus. Les répercussions peuvent être grandes si, par exemple, la direction se soucie peu des mécanismes d'implantation du télétravail ou à son succès.

##### **4.4.1 Organisation globale**

Chez Normes inc., les télétravailleurs ne bénéficient pas d'un statut ou d'un traitement particulier de la part de la direction de l'organisation. Ils ne font qu'effectuer leur tâche à partir d'un lieu différent des autres employés. Depuis deux ou trois ans, ils ont bénéficié d'une amélioration du système informatique. Des logiciels se sont ajoutés, plus gros en terme de mémoire utilisée pour le fonctionnement ; les traductrices, entre autres, doivent télécharger des documents d'une telle ampleur, que leurs anciens ordinateurs prenaient des heures pour ce faire. Normes inc. a équipé ces traductrices d'ordinateurs portables hautement performants. Nous parlerons du contenu de l'ordinateur des traductrices dans la section suivante. De plus, les changements sont tels dans le nouveau logiciel du traitement des rapports de visite, conçu à la demande de Normes inc., que maintenant les télétravailleurs doivent avoir des ordinateurs plus puissants afin d'effectuer leurs tâches et l'Internet à haute vitesse.<sup>258</sup>

##### **4.4.2 Description du système productif**

- La technologie et la division de tâches

- Décrire le processus du traitement des dossiers, de la saisie des données jusqu'au produit fini ;

Le principal service qu'offre Normes inc. est l'accréditation de certains établissements. C'est là, pour ainsi dire, son unique source de revenus. Nous plaçons en annexe IV un exemple détaillé des frais encourus pour une visite d'accréditation. À cela s'ajoute l'exportation du

---

<sup>258</sup> Voir le contrat de télétravail, section 4.2.3.



programme d'accréditation dans le monde. L'accréditation se définissant comme une «comparaison détaillée des services et du mode de fonctionnement d'un organisme avec une série de normes nationales».

Normes inc. offre un programme d'accréditation en deux volets. Le premier volet porte sur l'auto-évaluation, c'est-à-dire que l'organisme qui demande l'accréditation détermine sa propre conformité aux normes nationales. Plusieurs éléments sont examinés au cours du processus d'accréditation, certains d'entre eux ne peuvent être nommés pour des raisons de confidentialité, les pratiques ayant trait à la gestion de l'information et la gestion des ressources humaines, l'administration de l'organisme et la gestion de l'environnement.

Des évaluateurs qui ne sont pas associés à l'organisme entreprennent ensuite la visite d'accréditation, en utilisant les mêmes normes nationales pour évaluer l'organisme de façon indépendante. Un résumé des conclusions de la visite est préparé sous forme de rapport, qui porte principalement sur les points forts et les faiblesses de l'organisme. Des recommandations sont formulées en vue d'aider l'organisme à élaborer des plans qui lui permettront de rectifier ses faiblesses et de maintenir ses points forts.

Les normes nationales, qui servent à l'évaluation de tous les organismes visés, sont élaborées en consultation avec des professionnels du domaine provenant de l'ensemble du pays. À l'heure actuelle, Normes inc. a des normes nationales pour plusieurs services offerts par les établissements visés.

Étant donné que les visites d'accréditation sont le pain et l'eau de Normes inc., nous décrivons, dans cette courte sous-section, ce que sont les évaluateurs et en quoi consistent les visites.

### **Les évaluateurs et leurs fonctions**

La section suivante est tirée de site Internet de Normes inc. dans la section intitulée Évaluateurs. Des réarrangements ont été faits de façon à ce que l'organisme en question garde l'anonymat.

## Les évaluateurs de Normes inc.

Dans le cadre du processus d'accréditation, des évaluateurs de l'extérieur visitent un organisme afin de comparer son rendement à des normes nationales<sup>259</sup>. Ces normes, qui servent à l'évaluation de tous les organismes visés par les activités de Normes inc., sont élaborées en consultation avec des professionnels du milieu provenant de l'ensemble du pays en collaboration avec Normes inc. Ces évaluateurs jouent un rôle important. Ils ont une vaste expérience dans le domaine visé, mais du fait qu'ils ne font pas partie de l'organisme en question, ils offrent l'avantage d'un point de vue sinon objectif, du moins non partisan.

Les évaluateurs sont des professionnels de haut niveau,<sup>260</sup> spécialistes de diverses disciplines toutes liées au domaine d'expertise de Normes inc., occupant un poste de haute direction, ayant le désir de faire part de leurs connaissances et de leur expérience acquises dans leurs domaines respectifs. Ils veulent favoriser le changement et, de plus, ils sont respectés par leurs pairs. Le marché évoluant sans cesse, ils doivent être au fait de ce qui se passe dans le domaine au niveau canadien<sup>261</sup>. Les évaluateurs doivent avoir d'excellentes habiletés en matière de communication, de relations interpersonnelles et d'analyse.

Plus de 300 évaluateurs, recrutés et formés par Normes inc., agissent présentement en son nom. Ces hommes et ces femmes peuvent effectuer des visites de façon autonome ou en tant que membre d'une équipe<sup>262</sup>. Ils reçoivent des honoraires en échange de leurs services. Le chiffre peut paraître énorme, mais il faut rappeler au lecteur que Normes inc. est une entreprise qui œuvre au niveau pan-canadien et également à l'étranger.

---

<sup>259</sup> Depuis l'origine du concept, aux États-Unis en 1911, consistant à standardiser certains établissements, que nous ne pouvons nommer, le but est demeuré le même, soit assurer à la clientèle visée par ces établissements une continuité et une uniformité dans l'application des services offerts. Rappelons, pour le lecteur, que la visite d'accréditation comme telle est apparue en 1917. Nous avons décrit, sommairement, l'évolution du concept dans la section 1.1 Identification de Normes inc.

<sup>260</sup> Il serait inutilement long de décrire au lecteur tout ce qui entoure le processus de sélection des évaluateurs. Ce que nous pouvons dire, c'est qu'il existe un dictionnaire des compétences requises pour être évaluateur et que ceux qui ne rencontrent pas ces critères ne sont pas convoqués en entrevues. L'important est qu'ils occupent des postes de haute direction dans leur domaine. La majorité des évaluateurs sont titulaires d'une maîtrise, certains n'ont qu'un bac, d'autres ont un doctorat, mais tous sont respectés et reconnus pour leurs compétences professionnelles dans leur milieu de travail. Ce respect et cette reconnaissance des pairs sont des critères d'embauche. Normes inc. demande même diverses références en ce sens, lors de la mise en candidature.

<sup>261</sup> Bien que Normes inc. œuvre au niveau international, les visites d'accréditation faites en dehors du Canada le sont auprès d'organismes canadiens oeuvrant à l'étranger. Ces organismes doivent quand même satisfaire aux normes canadiennes, telles qu'établies par Normes inc.

<sup>262</sup> Il n'existe pas de statistiques faisant état du ratio homme/femme parmi les évaluateurs. T1 nous laisse savoir que c'est probablement 50 % avec peut-être une légère prédominance des femmes.

## **Tâches, obligations et avantages**

Les évaluateurs doivent : - évaluer le rendement d'un organisme en fonction de normes nationales ; - effectuer des visites d'organismes ; - offrir des séances de formation ; - participer à des séances d'initiation et de formation.

Les évaluateurs doivent participer à un programme d'initiation de quatre jours, puis continuer de mettre à jour leurs connaissances en participant chaque année à des programmes de formation continue, d'une durée de deux ou trois jours, parrainés par Normes inc. Ils doivent également consacrer au moins deux semaines par année aux visites d'organismes.

Les évaluateurs actuels profitent de nombreux avantages. Sur le plan personnel, entre autres, celui de profiter de possibilités de réseautage ainsi que de l'occasion d'apprendre et d'ajouter à leurs compétences professionnelles. Ayant acquis ces connaissances et ces compétences nécessaires à toutes visites, ils peuvent également aider leur propre organisme lorsque celui-ci fait une demande d'accréditation à Normes inc. Sur le plan professionnel, en visitant d'autres établissements dans leur province et dans le reste du pays, ils observent diverses pratiques du domaine et apprennent par observations sur le terrain en situation réelle. En ce qui concerne la rémunération des évaluateurs, vous trouverez, en annexe V, une note, en anglais, expliquant la politique de Normes inc. à ce sujet. Fait à souligner, tout évaluateur s'engage à respecter un code de déontologie lié à son statut d'évaluateur. Ce faisant, il admet en avoir pris lecture et s'engage à le respecter.

Les renseignements qui suivent constituent un sommaire des politiques de Normes inc. au sujet du temps que les évaluateurs s'engagent à lui consacrer.

### **La visite d'accréditation**

Normes inc. offre un programme d'accréditation en deux volets. Le premier volet porte sur l'auto-évaluation, c'est-à-dire que l'organisme qui demande l'accréditation détermine sa propre conformité aux normes. Plusieurs éléments sont examinés au cours du processus de contrôle, notamment l'attention portée aux clients et la prestation de services, les pratiques ayant trait à la gestion de l'information et la gestion des ressources humaines, l'administration de l'organisme et la gestion de l'environnement.

Des évaluateurs qui ne sont pas associés à l'organisme entreprennent ensuite la visite, en utilisant les mêmes normes pour évaluer l'organisme de façon indépendante. Un résumé des conclusions de la visite est préparé sous forme de rapport, qui porte principalement sur les points forts et les faiblesses de l'organisme. Des recommandations sont formulées en vue d'aider l'organisme à élaborer des plans qui lui permettront de rectifier ses faiblesses et de maintenir ses points forts.

Nous avons placé, en annexe VII, un exemple d'horaire d'une visite. Cette visite dure trois jours et est effectuée par un ou plusieurs évaluateurs, tout dépendant de la taille de l'organisme visité.

Nous espérons que cette brève description de la visite de contrôle d'accréditation et du rôle des évaluateurs aidera le lecteur à mieux comprendre certaines de nos explications qui ont trait à la façon dont Normes inc. fonctionne.

**Tableau 4.4.2.1 Obligations des évaluateurs, en terme de temps accordé, envers Normes inc.<sup>263</sup>**

Activité	Temps consacré à Normes inc.
Initiation	4 jours, dont une séance d'initiation préliminaire tenue par téléconférence et une visite d'une journée dans un organisme local <i>spécialisé</i> . Lecture de la documentation avant la séance et préparation en soirée.
Internat	2 visites Les évaluateurs qui effectueront surtout des visites seuls assisteront à une ou deux visites à titre d'observateur. Pour la visite suivante, le évaluateur sera seulement accompagné d'un conseiller. Les évaluateurs qui effectueront surtout des visites d'équipe participeront aux deux visites à titre de membres réguliers de l'équipe.
Visites	Minimum de 2 semaines de visites par année.

<sup>263</sup> À ce tableau une colonne a été retranchée, soit celle de la politique des frais de séjour et de déplacement, ainsi que la rémunération des évaluateurs.

## **Pour devenir évaluateur**

**Le processus de sélection des évaluateurs se compose des quatre étapes.**

### **1re étape :**

Demande. Les évaluateurs potentiels reçoivent une trousse d'information et de demande qui contient le formulaire de candidature et les formulaires de demande de références. Les candidats doivent remplir le formulaire de candidature, ou fournir une copie récente de leur curriculum vitae et remettre le tout à Normes inc.

### **2e étape :**

Vérification des références. Au moment de postuler, des références sont demandées : - au supérieur du candidat, à l'un de ses collègues, à une personne qui n'œuvre pas au sein du même organisme que le candidat.

### **3e étape :**

Entrevue. Les candidats retenus après l'analyse de leur demande et des références sont reçus en entrevue en vue de procéder à une évaluation plus complète qui permet de déterminer s'ils sont aptes à devenir évaluateurs. L'évaluation des candidats est faite par des cadres supérieurs de Normes inc. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une entrevue téléphonique. Les candidats sont encouragés à consulter un Dictionnaire des compétences avant l'entrevue.

### **4e étape :**

Évaluation du comportement (au stade de l'initiation). Les candidats retenus sont invités à participer à une séance d'initiation. Cette séance d'initiation, au cours de laquelle différents aspects de la visite sont mis en pratique, permet d'évaluer les compétences des candidats de façon plus approfondie et de leur fournir des commentaires.

Les candidats qui satisfont aux exigences des quatre premières étapes peuvent passer à la phase d'internat.

## Internat

La période d'internat couvre deux visites. Ceux qui effectuent surtout des visites en équipe participent aux visites d'internat à titre de membres réguliers de l'équipe. Les internes ont des tâches à remplir au même titre que les autres membres de l'équipe. Ils reçoivent l'appui et les conseils de leurs conseillers sur une base régulière.

Les internes qui effectuent des visites seuls doivent effectuer une ou deux visites d'équipe (comme ci-dessus), suivies d'une visite effectuée par un seul évaluateur. Durant cette dernière, les internes dirigent tous les éléments de la visite et sont assistés par des évaluateurs d'expérience qui agissent en tant que conseillers.

À la fin de la période d'internat, en se basant sur les évaluations et les commentaires découlant des visites, Normes inc. propose au candidat d'être nommé évaluateur ou lui signifie qu'il n'a pas été retenu.

Le site Internet de Normes inc. permet de remplir un formulaire «en ligne», afin de poser sa candidature, se trouvant dans une trousse de demande prévue à cet effet.

**Tableau 4.4.2.2 Compétences des évaluateurs**

<p><b>1. Crédibilité</b></p> <p>1.1 Titres et compétences 1.2 Connaissance des dernières tendances 1.3 Connaissance du système canadien et engagement à son égard</p> <p><b>2. Relations humaines</b></p> <p>2.1 Relations interpersonnelles, accessibilité 2.2 Travail d'équipe</p> <p><b>3. Administration</b></p> <p>3.1 Sens de l'organisation et gestion du temps</p>	<p>3.2 Attrait pour la technologie</p> <p><b>4. Qualités personnelles</b></p> <p>4.1 Maturité professionnelle 4.2 Adaptabilité 4.3 Résistance physique et psychologique</p> <p><b>5. Connaissance de l'accréditation et engagement à son égard</b></p> <p>5.1 Connaissance de Normes inc. et engagement à son égard 5.2 Connaissance de l'amélioration continue de la</p>	<p>qualité dans les organismes ciblés et engagement à son égard</p> <p><b>6. Sens de l'analyse</b></p> <p>6.1 Sens de l'observation et collecte de données 6.2 Sens de la synthèse</p> <p><b>7. Communication et approche conseil</b></p> <p>7.1 Exposés oraux 7.2 Rédaction 7.3 Approche conseil</p>
--	---	---

Les évaluateurs sont, comme nous pouvons le constater, des professionnels de haut niveau dont les compétences doivent être reconnues et non contestées. Mais qu'en est-il d'un évaluateur qui ne serait pas adéquat pour le système d'évaluation de Normes inc. ? La courte section qui suit nous explique comment ils sont surveillés par le système.

## **Les interactions entre Normes inc. et les évaluateurs**

Nous en avons parlé déjà, les évaluateurs chez Normes inc. reçoivent une formation. Toutefois, recevoir une formation, même par des gens qualifiés, ne fait pas automatiquement de quelqu'un un bon évaluateur. Comment Normes inc. s'y prend-il pour voir à la bonne marche de ce système ? Il faut savoir, comme nous l'a dit une gestionnaire de Normes inc., que les évaluateurs ne sont pas laissés à eux-mêmes sur le terrain. Ils ont un accès téléphonique avec Normes inc. en semaine jusqu'à 22 heures. Par conséquent, les outils de communications sont les mêmes pour eux que pour les autres employés, c'est-à-dire le téléphone, la télécopie et le courrier électronique.

## **Le traitement d'un rapport de visite<sup>264</sup>**

Nous savons que le but de la visite est la production d'un rapport qui mène ou non à une certification qui permet à l'établissement qui en est possesseur de bénéficier de beaucoup d'avantages dont des budgets<sup>265</sup> pour fin d'amélioration des services offerts.<sup>266</sup> Le rapport de visite est rédigé sur un support informatisé, mais avant l'apparition du traitement de texte, tout était produit à la main via les machines à écrire. Le but des analystes de rapports<sup>267</sup>, et autres employés affectés aux traitements des données, était de lier et d'uniformiser les différentes parties d'un rapport de visite afin de donner un produit fini de qualité qui était envoyé à l'organisme visité. Travail long et fastidieux si l'on considère que ceux qui avaient rédigé les rapports n'étaient pas des spécialistes de la langue et de la rédaction. Mais les choses ont évolué avec l'avènement des ordinateurs personnels. Voici ce qu'en dit T1.

---

<sup>264</sup> Pour connaître les étapes de la production d'un rapport de visite, voir la section 4.4.2, Description du système productif, dans la sous-section intitulée : L'organisation de la production.

<sup>265</sup> La plus grande partie de ces budgets proviennent des différents paliers de gouvernements.

<sup>266</sup> Un mot sur les sanctions possibles, suite à une visite d'accréditation. Les organismes visités reçoivent des différents paliers de gouvernements, des budgets annuels pour leur fonctionnement. Le certificat d'accréditation d'un établissement peut lui permettre l'attribution de certains budgets pour l'achat de matériel d'exploitation. Nous en avons déjà parlé dans une section antérieure. Toutefois, suite à une visite d'accréditation, il peut arriver qu'un établissement ait de sérieux problèmes de fonctionnement et qu'il ne réponde pas à certaines normes importantes. Dans de tels cas, et c'est déjà arrivé, l'établissement peut être mis sous tutelle pour un temps indéterminé. Nous ne pouvons donner de cas d'espèce, toujours en regard de la confidentialité.

<sup>267</sup> Nous tenons à rappeler au lecteur qu'une description détaillée de l'organigramme de Normes inc. est donnée dans la section 4.2 du mémoire et qu'à la section 4.4 nous donnons un bref aperçu du cheminement d'un rapport de visite, depuis la visite elle-même jusqu'à la réception du rapport final par l'organisme visité.

Quand je suis arrivée au ..., en 1989, la plupart des rapports étaient dactylographiés, mais il arrivait encore quoique rarement que j'en reçoive rédigés à la main. Il a fallu attendre 1991 pour qu'on demande aux évaluateurs de soumettre systématiquement leurs rapports sur disquette. Leurs rapports ont été remis comme ça jusqu'en 1999, année au cours de laquelle nous avons commencé à tester le logiciel. C'est officiellement en 2000 que les rapports ont commencé à être rédigés à l'aide d'un logiciel spécialement conçu à cet effet. Depuis, nous en sommes à la troisième génération de ce logiciel. D'abord conçu surtout dans le but de rendre compte à l'organisme des résultats de la visite d'accréditation, il évolue constamment afin que nous puissions, dans un avenir très proche en extirper facilement des données qui permettront aux ... de se comparer par rapport à eux-même au fil du temps et qui permettront d'établir des analyses comparatives à l'échelle nationale afin de déterminer les tendances. Cela nous aidera à voir quelles normes s'avèrent nécessaires dans l'avenir pour aider les organismes à continuer de s'améliorer.

Il fut donc une époque où les évaluateurs soumettaient un rapport de visite sur support de papier, lequel devait être dactylographié et passer entre plusieurs mains avant d'être acheminé à son destinataire. Autant d'étapes, autant de «redactylographies». Parmi les personnes chargées du traitement d'un rapport de visite il y avait les analystes de rapports. Depuis la restructuration il y a, en plus, des spécialistes en accréditation.

T1 nous parle des analystes de rapports.<sup>268</sup>

Les analystes de rapports sont les personnes qui révisent le rapport quand il revient de chez les évaluateurs. La tâche a un peu changé avec les années et, avec la venue du programme Normes<sup>269</sup>, Normes inc. comptait abolir ce poste. Quatre ans plus tard, il existe encore quelques analystes, mais la fonction est répartie entre ces personnes et les spécialistes en accréditation. Les analystes font ce qui suit :

- corriger les fautes de grammaire, d'orthographe et de style ;
- corriger les erreurs de référence aux normes et aux critères ;
- uniformiser le style d'écriture entre les diverses sections du rapport (qui sont écrites par différents évaluateurs) ;
- souligner les passages nébuleux ou qui semblent erronés afin de les porter à l'attention des spécialistes en accréditation ...

T1 nous parle des spécialistes en accréditation.

Les spécialistes en accréditation, en ce qui concerne le rapport, font ce qui suit:

- vérifier les passages soulignés par l'analyste et voir s'il y a lieu à apporter des changements au texte ;

---

<sup>268</sup> À noter que la description qui suit ne s'adresse pas aux traductrices. Bien que les traductrices travaillent aux rapports de visites, elles n'ont pas les pouvoirs des analystes de rapports qui sont spécialisés dans le domaine des normes, avec les spécialistes en accréditation, et de leurs applications.

<sup>269</sup> Dans la section 1.0 Profil de Normes inc. et présentation des principaux acteurs, nous décrivons ce qu'est le programme Normes. Le nom du programme est en italique afin d'indiquer que c'est le nom que nous lui donnons pour des raisons de confidentialité.



- s'il faut apporter des changements, la spécialiste en accréditation a deux options :

1) apporter le changement lui-même quand il n'y a pas de doute sur le sens du texte ;

2) communiquer avec l'évaluateur responsable de la section pour vérifier le sens du message qu'il voulait véhiculer ;

- s'assurer que le type d'accréditation attribué ne représente aucune surprise étant donné le contenu du rapport de visite ;

- faire part de ses commentaires au comité de révision interne, lequel a le dernier mot sur l'approbation du rapport soumis par les évaluateurs avant de l'envoyer à l'établissement visité.

Rappelons au lecteur que Normes inc. existe depuis 1958<sup>270</sup> et que le principe de la visite d'accréditation remonte à 1917. Du rapport remis sur feuilles de papier, dactylographié grâce à une machine à écrire manuelle, au rapport fait grâce à un ordinateur portable et traité grâce à la technologie informatique permettant le travail en réseau, le processus d'accréditation a fait beaucoup de chemin.

En 1917<sup>271</sup>, une organisation américaine, dont un organisme canadien est membre actif, entreprend l'élaboration d'un programme de normalisation pour les organismes liés. La première "norme minimale pour ces organismes" est rédigée; les exigences ne remplissent qu'une seule page. En 1926, le premier manuel de normes est imprimé et comprend 18 pages. En 1990, les documents de normalisation sont modifiés afin d'être axés sur des éléments de structure et de processus, et de commencer à évaluer les résultats<sup>272</sup>. En 1997, l'élaboration d'un important projet de renouvellement du cahier des normes<sup>273</sup> est amorcée par Normes inc. Cette évolution correspond à l'orientation que se donne Normes inc. visant à sa production selon une vision d'amélioration continue de la qualité de son produit. Ce projet prévoit la modification du programme d'accréditation de manière à mettre au premier plan l'amélioration de l'évaluation. En 1999, la première et la deuxième étape de la mise à l'essai du Projet Normes se terminent. En l'an 2000, les nouvelles normes sont préparées et prêtes à être distribuées au début de 2001. Finalement, en 2002, les progrès sont constants en ce qui a trait à l'utilisation de la technologie pour créer un programme d'accréditation entièrement automatisé ; introduction d'un modèle de guichet unique pour les services à la clientèle qui se traduit par l'arrivée des spécialistes en

---

<sup>270</sup> Se référer à la section 1.0 Profil de Normes inc. et présentation des principaux acteurs.

<sup>271</sup> Ces données proviennent du site Internet de Normes inc.

<sup>272</sup> Le terme processus réfère aux étapes que doivent suivre les personnes oeuvrant au sein des organismes liés dans l'application des services offerts, les structures sont ce qui soutient ces processus et les résultats sont ce qui résulte de l'application des processus établis.

<sup>273</sup> Ce cahier de norme est le principal outil de travail de Normes inc. Toute la production gravite autour de lui, d'où l'importance du projet et de son impact dans l'entreprise. Nous l'appellerons Projet Normes.

accréditation<sup>274</sup> pour aider les organismes liés ; élaboration continue de nouvelles normes et de nouveaux programmes pour un certain nombre de marchés.

De ce que nous venons d'observer, nous pouvons faire ressortir, qu'avec le temps, l'évaluateur a de moins en moins de marge de manœuvre, en ce qui concerne la rédaction du rapport.<sup>275</sup> Au début, il a des normes à faire respecter et il est le seul maître de la rédaction du rapport. Nous avons demandé à T1 de me décrire les étapes d'une visite d'accréditation, de la visite elle-même à la remise du rapport à l'organisme visité. Nous aurons ainsi une meilleure compréhension en ce qui concerne ce processus important.

Les évaluateurs continuent de faire une grande partie de la rédaction du rapport de visite, sauf qu'ils entrent leurs commentaires dans des cases prévues à cet effet dans le logiciel. Ils ont en plus à cocher une échelle de conformité allant de 1 à 7, une autre échelle permet de savoir si la recommandation reçoit un niveau de priorité faible, moyen ou élevé, et une autre permet de savoir si le niveau de risque est faible, moyen ou élevé advenant que l'organisme ne donne pas suite assez rapidement à la recommandation. Ces trois échelles aident le «...» à déterminer le type d'accréditation qui sera décerné à l'organisme soit : accréditation, accréditation avec rapport de suivi, accréditation avec visite de suivi, accréditation avec rapport et visite de suivi, refus d'accréditation.

D'autres parties du rapport sont maintenant rédigées par un évaluateur désigné par ses coéquipiers pour remplir ce rôle; il s'agit du sommaire au début du rapport, des commentaires des trois groupes de discussion rencontrés par les évaluateurs (un pour les ressources humaines, un pour les clients et un pour les partenaires de la communauté) et des rencontres avec les clients vus sur place et qui sont en processus de «services»<sup>276</sup>. Tous ces renseignements sont inscrits dans le logiciel et envoyés au «...»<sup>277</sup>. Là, une analyste de rapport revoit le tout pour corriger le texte et le style et voir si le contenu est correct.<sup>278</sup> S'il y a des problèmes, elle appelle les évaluateurs et communique avec la spécialiste en accréditation responsable du dossier. Ensuite, la responsable en accréditation ou une autre personne «...», revoit le contenu du rapport une dernière fois pour s'assurer que tout se tient. Des recommandations et des commentaires sont ensuite faits à l'intention du Comité de révision interne qui est la dernière instance décisionnelle.

---

<sup>274</sup> Il y a des spécialistes en accréditation pour divers types de marchés. Nous ne pouvons dire dans quels domaines ils se spécialisent mais nous savons qu'il y en a pour l'Ontario, le Québec, une autre pour les provinces maritimes, une pour les Premières nations et les Inuits, etc., il y a aussi la création de postes supplémentaires d'assistants au sein de l'équipe pour appuyer le travail des spécialistes en accréditation. La création de ce guichet a eu également pour effet la réduction du nombre d'analystes de rapport.

<sup>275</sup> Ceci n'est aucunement rapporté en entrevues, c'est une déduction faite à partir de nos connaissances sur l'évolution des rapports de visites. Au début, l'évaluateur rédige son rapport de façon plus «libre» alors qu'à présent il coche des cases et fait quelques annotations là où le logiciel le permet.

<sup>276</sup> Terme modifié par le chercheur afin de conserver la confidentialité de l'organisme.

<sup>277</sup> Nous dirons «siège social» dans le but de conserver l'anonymat de l'entreprise faisant l'objet de notre recherche. L'autre série de points de suspensions, quelques lignes plus loin, est là pour les mêmes raisons.

<sup>278</sup> L'utilisation du terme «correct» renvoie à la notion de conformité aux standards préétablis par Normes inc. en ce qui a trait à la rédaction des rapports de visites.

C'est ainsi qu'est confirmé le type d'accréditation recommandé par les évaluateurs. Si les analystes et la spécialiste en accréditation ont jugé que les évaluateurs se sont trompés, elles fournissent des commentaires qui étayent leur position et proposent un autre type d'accréditation en se fondant sur des faits.<sup>279</sup> C'est le comité qui tranchera après étude du dossier. En général, cette étape se fait assez rapidement car nous faisons tout en notre pouvoir pour nous entendre avec les évaluateurs en cours d'analyse pour éviter des délais inutiles à nos clients.

... l'organisme «visité» reçoit tout de suite une copie du premier jet du rapport initial préparé par les évaluateurs en cours de visite. Ce rapport est considéré temporaire et aucune mention du type d'accréditation n'y est faite. Cela permet néanmoins «...» d'entreprendre plus rapidement les correctifs nécessaires pour améliorer leur conformité aux normes. Le rapport final parvient généralement à l'organisme dans les 45 jours suivant la dernière journée de la visite d'accréditation. Avant 2000, cela pouvait prendre entre 4 et 6 mois avant qu'un organisme reçoive son rapport final et il n'avait pas reçu de copie sur place. Des commentaires étaient émis verbalement seulement.

Nous pouvons voir, dans les dernières lignes, que le temps de traitement d'un rapport de visite, depuis la visite elle-même jusqu'à la réception du rapport par l'organisme visité a été amélioré grandement. De 60 jours, Normes inc. a ramené ce temps à 45 jours.<sup>280</sup> De plus, l'organisme visité reçoit une copie brute du rapport de visite dès la fin de celle-ci et peut déjà s'améliorer. Normes inc. a fort bien réussi à améliorer son temps de production d'un rapport d'à peu près 30 %, selon une étude interne menée il y a quelques temps.<sup>281</sup>

Jetons maintenant un bref regard sur les traductrices et leur travail au sein du processus de production.

---

<sup>279</sup> Comme leurs titres l'indique, les analystes et spécialistes en accréditation sont des employés de Normes inc. qui connaissent par cœur les normes et leurs applications : c'est leur outil de travail 52 semaines/année. L'évaluateur, lui, à un rythme de deux semaines par année ne peut rivaliser de connaissances avec ces spécialistes, il y va au meilleur de ses connaissances et de ses aptitudes. Par conséquent, dans le processus du traitement d'un rapport de visite, une recommandation d'un évaluateur peut ne pas être prise en considération et se voir refusée et changée pour autre chose.

<sup>280</sup> L'amélioration du temps de production, nous en avons déjà parlé dans une section précédente, est principalement due à l'implantation du Projet Normes en 2001 et ne peut avoir été causé par un autre facteur. Les visites ne prennent que quelques jours, cela n'a pas changé, et Normes inc. n'a pas engagé de personnel supplémentaire afin d'accélérer le processus dont nous parlons. Au contraire, le nombre de traductrices à temps plein est passé de 4 à 2 alors que dans les autres départements le nombre d'employés a augmenté. Ajoutons à cela le fait que les projets se multiplient, que les priorités se chevauchent, que les activités à l'international gagnent en importance et nous en concluons que le gain de temps de production d'un rapport de visite est dû à la standardisation via un logiciel et à l'élimination du support de papier puisque tout passe par les traductrices (tout document produit chez Normes inc. est traduit de l'anglais vers le français) et que de ce côté seul le télétravail leur vient en aide, cette façon d'opérer rendant les traductrices plus productives.

<sup>281</sup> Ce chiffre a été cité par les deux gestionnaires que nous avons rencontrés. Il y a un cadre supérieur (S1) portant le titre de gestionnaire et un cadre intermédiaire (S2) portant le titre de chef d'équipe.

## **Les traductrices**

Dans cette section, nous allons donner en exemple les tâches effectuées par les traductrices en télétravail puisque nous les considérons comme un cas type à Normes inc. étant donné que ce fut une des premières tâches télétravaillées dans le cas qui nous intéresse. Les traductrices, chez Normes inc., font parties de la catégorie «analystes de rapports».

### **Le bureau ou la maison<sup>282</sup>**

Comme le stipule le contrat de télétravail, est considéré comme télétravailleur à plein temps tout employé qui travaille à partir de la maison plus de trois jours/semaine. Tout télétravailleur a l'obligation, de par son contrat de télétravail, de se présenter au bureau à la demande de son superviseur. Il y a une grande flexibilité de ce côté, en ce sens qu'une réunion au bureau peut avoir lieu sous forme de téléconférence afin d'accommoder un télétravailleur. Il peut arriver qu'un télétravailleur soit quelques semaines sans se rendre au bureau, lorsque la charge de travail le requiert, mais qu'à d'autres occasions il doive y aller deux fois dans la même semaine. Le cas des traductrices de Normes inc. est typique de cette description.

Par conséquent, dans le cas qui nous préoccupe, aller au bureau une ou deux fois par semaine n'est pas un absolu pas plus qu'une obligation contractuelle. Normes inc. est flexible en ce qui a trait à cet aspect du télétravail. La production d'un document donné prime sur le fait d'exiger la présence d'un employé au bureau.

### **Une journée de télétravail**

Les tâches accomplies par une traductrice sont tellement variées qu'une journée peut comporter beaucoup de choses à faire. Afin d'avoir une meilleure idée des tâches à accomplir, j'ai demandé à T1 de décrire ce qu'elle est appelée à faire dans le cadre de son télétravail. À noter qu'il n'y a pas de coordonnatrice de la traduction, le poste ayant été aboli lors d'une restructuration, en 1996. Les deux traductrices «s'auto coordonnent» de façon informelle.

Vérifier mes messages électroniques, vérifier le registre de demandes de traduction, déterminer les priorités de la journée, répartir le travail avec l'autre traductrice ou, au besoin, faire une entente avec une pigiste (dans ce cas : envoyer

---

<sup>282</sup> Dans la section 3.3 «Le choix d'une entreprise comme terrain de recherche», nous glissons un mot sur l'introduction du télétravail chez les traductrices de Normes inc.

texte à traduire, textes parallèles qui peuvent aider, échéance), négocier les échéances au besoin, traduire les textes devant être remis sous peu, réviser les textes de l'autre traductrice ou de la pigiste, téléphoner à la traductrice pour lui faire part des changements apportés à son texte, parfois réviser un texte pour un employé du «...»<sup>283</sup>, répondre aux demandes de renseignements grammaticaux ou terminologiques, placer des appels ou envoyer des courriels pour avoir des éclaircissements au sujet des textes sur lesquels je travaille, produire des traductions clé en main (Je les traduis directement dans le logiciel où elles me sont acheminées soit, Power Point, Excel, MSWord, Word Perfect la plupart du temps, parfois en Corel Draw.) donc il y a aussi le formatage à faire (mise en page), ensuite j'achemine mes traductions à l'autre traductrice pour révision dans certains cas ou au client dans la plupart des cas. Une fois une traduction terminée, je consigne le tout dans notre registre de traduction terminée. Les priorités changent souvent, il faut donc que je refasse ces étapes à chaque fois que les choses changent, en plus de devoir communiquer avec les autres clients en attente d'un texte pour tenter de renégocier l'échéance. Au travers de cela, je consulte des banques terminologiques et des sites Internet spécialisés lorsque nécessaire.

### **Interactions entre les traductrices**

Il ne faut pas croire que leur éloignement physique empêche les deux traductrices de travailler en étroite collaboration lorsque la situation l'exige. Le courriel, le téléphone et la télécopie sont des outils dont elles se servent beaucoup afin de coordonner leurs efforts de production.

Un mot sur le système de courrier électronique chez Normes inc. C'est l'un des outils de communication les plus utilisés. Jumelé aux différents formulaires disponibles sur Intranet, qui font partie des démarches organisationnelles, le courrier électronique augmente l'efficacité et l'efficience du système de production. Il est souvent plus rapide d'envoyer un courriel à son superviseur, lorsque l'on a besoin d'une information importante, que de laisser un message dans sa boîte vocale. La technique fait en sorte qu'il est plus aisé de répondre à un courriel qu'à un message téléphonique. Le courriel exempte l'utilisateur de l'inconvénient d'attendre une réponse à un message laissé sur un répondeur. Une demande détaillée peut être explicitement faite et la réponse reçue également.

Pour ce qui est du téléphone, nos deux traductrices en font presque quotidiennement usage. Cela les aide à se sentir moins isolées. À l'intérieur du processus de communication, la parole n'a pas le même effet que l'écriture. La conférence téléphonique est, elle aussi, employée

---

<sup>283</sup> Nous mettons les points de suspension afin de garder l'anonymat de l'entreprise.

régulièrement en tant qu'outil organisationnel de communication.<sup>284</sup> Et c'est par ce même instrument que sont envoyées des télécopies. Ici, c'est moins fréquent étant donné que l'envoi de fichiers de textes se fait aisément par courriel.

Un mot sur le sentiment d'isolement dans le cadre du télétravail. T1 nous dit ce qui suit.  
285

«Je me sens isolée, mais ce n'est pas obligatoirement négatif comme sentiment. L'isolement physique est bon à 80 % parce que la nature même de mon travail s'accommode mieux à la solitude (meilleure concentration, rendement et efficacité accrus).

L'isolement social et intellectuel est plus difficile dans mon cas. «...» En fin de compte, il suffit pour le télétravailleur de se trouver d'autres moyens de voir des gens et de communiquer avec des collègues du même domaine pour se sentir moins seul. Je crois qu'il serait important de mentionner que nous appartenons à un regroupement de professionnels spécialisés dans «notre spécialisation». Même si nous ne participons presque plus aux réunions «...», nous continuons d'être actives au sein du réseau en participant aux appels à l'aide lancés par des collègues pour trouver une solution à un problème terminologique ou de traduction.»

### **Effet du télétravail sur la satisfaction au travail**

Dans l'ensemble, les télétravailleurs rencontrés en entrevue semblent généralement satisfaits et le télétravail semble être une des causes de cette satisfaction.

Plusieurs ont l'impression d'être moins créatifs depuis l'implantation du logiciel dont nous avons déjà parlé.<sup>286</sup> Avant l'apparition du logiciel de traitement du rapport de visite, lorsque le travail se faisait de façon plus «manuelle», chaque personne qui y travaillait avait des choix personnels à faire dans l'accomplissement de sa tâche. Ces choix donnaient l'impression de contribuer de façon plus significative au traitement des rapports de visites.<sup>287</sup> L'important étant d'avoir un tout cohérent et uniforme. Maintenant, avec la standardisation et l'informatique, ce sentiment de travail en collectivité disparaît.

---

<sup>284</sup> Les appels conférences sont utilisés lors d'une réunion à laquelle une ou plusieurs personnes ne peuvent assister physiquement. Pour les télétravailleurs cela permet d'être en situation de co-présence temporelle (voir section 2.3 Définir la surveillance directe ou l'intégration sociale : Le concept de co-présence).

<sup>285</sup> Ce qui est entre crochet dans le texte, point de suspension ou autres, est là pour des fins de confidentialité.

<sup>286</sup> Une analyste de rapports et opératrice en éditique et conception graphique.

<sup>287</sup> Ce que le lecteur doit comprendre, c'est qu'un rapport de visite était écrit par un évaluateur donné. Dans le rapport il n'y avait qu'une suite d'observations et aucun lien entre les sections. Le but des analystes de rapports était justement de travailler le rapport de façon à ce qu'il y ait une continuité dans le texte. Il fallait également que les différents rapports, même s'ils avaient été soumis par différents évaluateurs, aient une uniformité puisqu'ils émanaient de Normes inc. et non pas d'une série d'évaluateurs ayant chacun son style d'écriture et son vocabulaire personnel. D'où l'apport personnel et «créatif» des analystes de rapport.

Je ne qualifierais pas l'apport que nous avons de plus personnel mais bien de plus significatif. Nous devons uniformiser le style du rapport, nous assurer que le contenu était o.k. et communiquer directement avec les évaluateurs lorsque dans le doute. Aujourd'hui, nous tentons d'uniformiser le style du rapport mais il y a beaucoup de texte généré directement par le logiciel et sur lequel nous n'avons pas vraiment de contrôle. Ensuite, nous faisons part aux spécialistes en accréditation des questionnements que nous avons face à certains passages du rapport et ce sont elles qui décident s'il faut oui ou non communiquer avec les évaluateurs. Si oui, elles communiquent elles-mêmes avec eux.<sup>288</sup> (T1)

... je dirais qu'au départ, j'étais un peu ambivalente car l'analyse des rapports n'a jamais figuré parmi mes tâches préférées et l'informatisation des rapports venait m'enlever cette corvée. Ceci dit, je me suis sentie un peu blessée, car après tout, un logiciel pouvait me remplacer, du moins en partie. ... alors je me suis résignée. Le client ayant toujours raison, je m'adapte et lui donne ce qu'il demande. (T2)

Quelle est la division du travail et la technologie qui la sous-tend ?

Dans la sous-section 4.1.2, nous vous avons présenté l'organigramme de Normes inc. Nous nous y référons maintenant afin de décrire son système productif. Précisons, avant de commencer, que la présidente-directrice générale et le directeur général associé ont chacun une adjointe administrative. Relevant de la présidente-directrice générale, il y a le département «Planification et initiatives stratégiques». Sous la supervision de la directrice de ce département, nous retrouvons deux sous-départements. Le premier avec une chef d'équipe «communication», une rédactrice et deux opératrices en éditique et conception graphique. Le second comporte une spécialiste en amélioration de la qualité et en gestion des risques, une agente d'administration et une assistante.

Découlant du directeur général associé responsable des opérations, il y a six départements dont (1) «Recherche et développement de produits» qui, sous la supervision d'une directrice, regroupe trois catégories d'employés : les spécialistes en recherche et développement six employés (trois postes vacants) ; un analyste en recherche et deux assistantes. Dans le (2) département «Service à la clientèle», nous retrouvons une directrice pour qui travaillent une assistante en accréditation<sup>289</sup> et une agente d'administration. Toujours sous cette directrice se retrouvent trois sous-départements. Le premier compte sept assistantes en agrément (un poste est vacant), le second : douze spécialistes (deux postes sont vacants) ; le troisième : trois analystes de

---

<sup>288</sup> Ces questions ont, par exemple, rapport au sens à donner à certaines phrases afin de respecter l'idée première de l'évaluateur lors de sa rédaction du rapport de visite, lorsqu'il y a ambiguïté.

<sup>289</sup> Cette assistante en accréditation est à mi-temps seul sur ce poste et à mi-temps en travail d'équipe avec les sept autres assistantes en accréditation.

rapports (occasionnels) et une analyste de rapport/traductrice. Ensuite le (3) «Développement des marchés nationaux et internationaux», avec un directeur, regroupe cinq types de services : un spécialiste en services internationaux, deux chefs de projet des services nationaux, une chef de projet de planification des marchés, une spécialiste en marketing et trois assistantes. Le (4) «Développement des ressources humaines» possède une directrice gérant huit types d'emploi différents répartis en trois sous-départements. Le premier compte un coordonnateur des ressources-évaluateurs, une spécialiste de la planification et du déploiement des ressources-évaluateurs et une agente de soutien administratif aux ressources-évaluateurs ; le second, une agente des ressources humaines et deux traductrices ; le troisième, une coordonnatrice de la formation, deux responsables de la formation et une assistante. Aux (5) «Finances», où il n'y a pas de directeur, cette tâche relevant du directeur général associé responsable des opérations, il y a une chef d'équipe de la comptabilité, deux agentes de comptes créditeurs, une agente de comptes débiteurs et une agente de paie et avantages sociaux. Finalement, il y a le département (6) «Gestion des technologies de l'information et de l'infrastructure» avec son directeur qui supervise six d'emplois: un développeur principal en TI, trois analystes programmeurs, deux administrateurs des TI, trois soutiens aux utilisateurs, une réceptionniste et un soutien administratif.

Nous avons tenté d'avoir une description de la tâche de chacune des catégories d'employés, mais un tel document n'existe pas.

Avant de passer à l'organisation de la production, nous allons faire l'inventaire des logiciels contenus dans l'ordinateur d'une traductrice. Nous devons rappeler que parfois Normes inc. est le propriétaire des ordinateurs utilisés par les télétravailleurs. C'est le cas des ordinateurs des traductrices. Avec la permission de l'une d'elles, nous avons fait l'inventaire des programmes se trouvant sur son ordinateur. En voici la liste :

- Le logiciel d'exploitation est Windows XP en anglais ;

- *Accessories*<sup>290</sup>;

- Games ; Contient 15 logiciels de bases, fournis par défaut, dont l'utilisateur peut faire usage lorsqu'il le désire.

- Word Perfect Office 2002 ;

Logiciel de traitement de textes.

- Acrobat Reader 5.0 ;

---

<sup>290</sup> Le lecteur retrouvera, en Annexe VI, la liste des logiciels contenus dans *Accessories*



Logiciel permettant la création de documents PDF<sup>291</sup> et la lecture de tels fichiers accessibles via internet.

- Internet Explorer ;

Logiciel permettant d'afficher des pages web et de fureter sur Internet à la recherche de documentation.

- Microsoft Access ;

Logiciel de bases de données.

- Microsoft Excel ;

Chiffrier électronique.

- Microsoft Outlook ;

Client pour des services de courriers électroniques et de serveurs Microsoft Exchange. Permet de faire la gestion d'agendas électroniques.

- Microsoft Power Point ;

Logiciel permettant la création et le visionnement de fichiers de présentation sous forme de diaporamas.

- Microsoft Word ;

Logiciel de traitement de textes.

- MSN Explorer ;

Logiciel permettant de fureter sur Internet et il permet le clavardage en ligne.

- Outlook Express ;

Logiciel de courriel électronique.

- Remote Assistance ;

Logiciel client permettant de prendre à distance le contrôle d'un ordinateur. Peut permettre à un technicien de travailler sur un ordinateur à distance pour, par exemple, réparer un fichier corrompu qui paralyse le travail d'un employé.<sup>292</sup>

- Windows Media Player ;

Logiciel permettant l'écoute et le visionnement de fichiers multimédia.

- Cisco System VPN Client ;

*Virtual Private Networking* est un logiciel qui permet d'utiliser Internet de façon sécuritaire. Il permet le télétravail.<sup>293</sup>

- Start Up ;

---

<sup>291</sup> *Portable Document File*

<sup>292</sup> Toutefois, il ne s'agit pas d'un logiciel permettant à un gestionnaire de contrôler à distance.

<sup>293</sup> Il devient impossible, pour un inconnu, de décrypter ce qui se fait chez Normes inc. via Internet.

Logiciel de démarrage de Cisco System VPN Client.

- Efficient Network ;

Compagnie qui a fabriqué le logiciel de connexion en ligne via PPPOE permettant le branchement par téléphone à Internet.<sup>294</sup>

- Java 2 Runtime Environment ;

Logiciel permettant de lire les *Java Applets*, qui est un langage de programmation.

- Java Webstart ;

Logiciel permettant de démarrer les applications Java

- Microsoft Office Tools ;

Installe une barre de lancement rapide des programmes Microsoft.

- Corel Draw 9 ;

Logiciel permettant la création de dessins.

- *Translation DB* ;

*Translation Data Base* est une base de données internes mise au point par Normes inc. pour les besoins de ses traductrices.<sup>295</sup>

De plus, les traductrices ont accès à deux bases de données en ligne auxquelles Normes inc. est abonnée soit : Termium<sup>296</sup> et le Grand Dictionnaire Terminologique (base de données de l'Office de la Langue Française). Termium est le plus utilisé des deux.

Il existe également un logiciel spécialisé, accessible sur l'Intranet, qui fonctionne en deux temps. D'abord, quiconque a une demande de traduction à placer, notes de service ou document de travail, le fait avec ce logiciel, les traductrices reçoivent la demande et l'exécutent. Le logiciel agit aussi comme base de données. Toutes les traductions y sont mémorisées et peuvent servir de document de référence. Dans un tableau, les traductrices voient le nom du demandeur, la date pour laquelle la traduction est requise, la langue de départ du document et celle dans laquelle la traduction est requise (la majorité des cas sont de l'anglais vers le français, parfois vers l'espagnol, T1 et T2 ne traduisent pas vers l'anglais, c'est le travail d'une pigiste), si le texte a besoin d'être révisé et dans quelle langue il doit l'être et, finalement, l'adresse du document dans le système informatique. Ils apparaissent dans le tableau selon l'ordre d'envoi des demandes. Le logiciel est en fonction depuis septembre 2001. Ce sont ces logiciels qui aident à construire la confiance systémique. Et il est important, pour les deux traductrices dont il est question ici, que ce type de confiance existe. Nous sommes en présence de deux travailleuses qui oeuvrent de concert, souvent sur les mêmes projets, mais qui ont à s'auto-coordonner dans une relation

---

<sup>294</sup> PPPOE : *Point Point Protocol Over Ethernet*.

<sup>295</sup> Il s'agit là du seul logiciel spécialisé implanté dans l'ordinateur des traductrices.

<sup>296</sup> Logiciel de traduction. La traductrice entre un mot anglais et le logiciel lui donne la ou les traductions officielles.

d'absence. Leurs outils de travail ? Le téléphone, le télécopieur, le courriel et autres logiciels mis à leur disposition grâce aux TIC. De plus, tous ces logiciels sont coordonnés par un département et tributaire du bon fonctionnement de leur ordinateur qui relève de ce même département de l'informatique. D'où l'importance de la confiance systémique lorsque vient le temps de travailler sur des projets dont l'importance est capitale et les délais de travail serrés. Et nous pouvons dire, parce que nous l'avons observé, qu'une méfiance systémique existe en regard non pas des logiciels mais des micro-processeurs qui les gèrent. Toutefois, la confiance des télétravailleurs dans le service de soutien technique contrebalance cet effet.

Au cours de l'été 2004 est venu s'ajouter un outil d'aide aux traductrices, en plus des pigistes. Il s'agit du Bureau de la traduction, un organisme fédéral, attaché au Ministère des travaux publics, qui fait principalement de la traduction et de la révision de documents du gouvernement du Canada. Lorsque Normes inc. a voulu faire faire une étude sur les besoins en traduction, il fut suggéré de faire appel à eux plutôt qu'à un autre organisme. L'étude réalisée<sup>297</sup> il ressort que les traductions qui ne peuvent être faites par les traductrices leur sont envoyées. Les traductrices ne sont pas à même de décider des traductions qui seront envoyés au Bureau de la traduction. Elles doivent en faire la demande à leur superviseure. Dans des cas comme celui de la conférence annuelle des évaluateurs, qui peut impliquer la traduction d'une quarantaine de documents de plusieurs dizaines de pages en différents formats (Word, Excel, Power Point, ...) et ce dans un laps de temps très court, elles n'ont pas besoin de permissions préalables de leur superviseure, mais c'est exceptionnel.

#### L'organisation de la production

En premier, l'équipe des évaluateurs effectue la visite de l'organisme. Les évaluateurs rédigent leur rapport (sur des portables fournis par Normes inc.). Ils envoient le tout à Normes inc. où le personnel informatique transfère les données sur le serveur. Puis le rapport est assigné à l'analyste de rapport approprié. L'analyste traite le rapport selon une procédure prédéterminé pour ensuite l'envoyer à un spécialiste en accréditation s'occupant d'un marché spécifique (les établissements visités ont des clientèles précises), qui finalise le rapport et passe au *Comité de Révision Interne* (traduction libre). Le tout est terminé et une dernière vérification est effectuée par l'assistance du spécialiste. Le rapport est gravé sur CD-ROM et le tout est transmis à

---

<sup>297</sup> En gros, l'étude est menée par un représentant du Bureau de la traduction qui procède par entrevues afin de ramasser les données dont il a besoin. Divers gestionnaires ainsi que les traductrices ont participé à ces entrevues.

l'organisme. Pour ce qui est de la traduction des rapports, une demande de traduction est d'abord déposée. Normes inc. n'offre pas ouvertement la traduction des rapports, mais certains organismes le demandent. Le rapport est traduit en format *Word* à l'interne s'il est en anglais et à l'externe s'il est en français. Ensuite, la traduction est entrée dans une base de données (LOCUS) et le rapport est généré pour la révision. Après la révision, la traductrice à l'interne entre les corrections, le rapport est à nouveau généré par quelqu'un de l'équipe d'informatique, après une dernière vérification le tout est gravé sur CD-ROM et envoyé à l'organisme. Il est à noter que T1 et T2 ne font plus la traduction de rapport de visites et que la traductrice à l'interne, dont il est question ici, est une troisième traductrice que nous n'avons pas rencontrée dans le cadre des entrevues. Le pourquoi du retrait de la traduction des rapports de visite est simple ; avec les multiples projets mis de l'avant par Normes inc., les deux traductrices ne suffisaient plus à la tâche. Pour cette raison, une troisième traductrice, relevant d'un autre département (depuis la restructuration il n'y a plus de département spécialisé pour la seule traduction) a été engagé pour traduire les rapports de visite.

Le système de gestion est ainsi fait que les contrôles de la qualité se font en cours de production, à chaque étape. Une étape prépare la suivante. Si un rapport contient des erreurs à la fin d'une étape, la personne qui prend en charge le dossier en informe la personne qui l'a précédé qui, elle, corrige les erreurs toujours présentes. Ce genre de procédure est informel en ce sens que lorsqu'un employé découvre une erreur il n'en avertit pas son superviseur de façon systématique. Pour ce qui est du contrôle des étapes de la production, Normes inc. a un logiciel de type *Workflow* qui permet aux superviseurs de connaître l'état d'avancement des rapports de visite et des divers projets en cours.<sup>298</sup>

Pour ce qui est des rapports entre Normes inc. et ses clients, la venue du programme d'accréditation Normes<sup>299</sup> lui a permis de leur faciliter la tâche. En effet, une section du document contenant les normes (plus de 700 pages) explique, en détail, ce qu'un établissement doit faire afin de se préparer à une visite d'accréditation.

---

<sup>298</sup> Il est à noter que ce logiciel est un de gestion de projet et non pas de surveillance. Le gestionnaire peut savoir qui travaille sur un dossier donné mais ne peut «voir» l'employé y travailler.

<sup>299</sup> Voir la section 4.1.2 pour la description du programme d'accréditation Normes.

Évaluer la rigidité ou la flexibilité du système productif de Normes inc.

Les normes sont établies afin d'être respectées. Parfois, pour qu'un établissement reçoive l'accréditation, une visite ultérieure peut être nécessaire, dans le cas où il ne manquerait que quelques paramètres à rencontrer pour ce faire. Dans un tel cas, l'établissement en question aura des buts à atteindre s'il désire être accrédité. Par exemple, certains aspects de sa gestion devront rencontrer des exigences précises, dans un temps pré-déterminé. Si l'accréditation désire être obtenue. Cela résultera dans un surplus de travail pour les évaluateurs mais les objectifs de l'accréditation sont clairs et les normes doivent être respectés.

L'ajustement à la demande se fait surtout par l'ajout/retrait de ressources humaines contractuelles et sous-traitantes et par l'accroissement de productivité généré par le développement des capacités des matériels informatiques et de la coordination via les logiciels de gestion de projets (*groupware*). En plus, ce qui sera davantage analysé subséquemment, est la diminution relative de la surveillance directe par les superviseurs et le développement de nouvelles formes de surveillance indirecte.

#### **4.4.3 Productivité, qualité et fiabilité**

##### Productivité du travail

Nous avons déjà parlé des nombreux projets que met de l'avant Normes inc., la recherche de nouveaux types d'établissements à accréditer et les normes à créer pour ce faire. Il y a aussi l'international qui intéresse les dirigeants de Normes inc. À cela s'ajoute le processus d'accréditation qui se poursuit pour la clientèle déjà établie ; rappelons que un certificat d'accréditation n'est valide que pour trois ans.

Pour les télétravailleurs, l'exécution de leurs tâches et leurs contenus ne changent pas du simple fait du télétravail ; ce qui change c'est la quantité produite par les télétravailleurs en une journée de travail. Les télétravailleurs de Normes inc. ne font pas exception aux résultats de recherches sur le sujet, résultats présentés dans la section 1.2. Pour eux aussi la production

augmente ; selon T1 il y a moins d'interruptions à la maison qu'au bureau<sup>300</sup> et, de ce fait, elle peut y traduire un plus grand nombre de mots en une journée. L'amélioration du système d'exploitation informatique et la création de logiciels aident également à améliorer la qualité et la quantité du travail produit.

### Qualité de la production

Règle générale, les clients de Normes inc. étant des établissements spécialisés, vu le contenu, le but et l'enjeu du service offert, il appert que si un client ne reçoit pas l'accréditation, la faute lui en incombe puisque cela signifie qu'il y a un manquement quelconque dans la gestion de son établissement, auquel cas il recevra des directives afin de s'améliorer et recevoir, plus tard, l'accréditation le cas échéant. Là où les clients ont eu à vivre de la frustration est dans les délais du traitement de leur dossier. Nous avons indiqué, dans la section 4.4.2, que ces délais ont été raccourcis de six mois à quarante-cinq jours entre 1995 et 2001, date d'entrée en fonction du logiciel de traitement des rapports de visites.<sup>301</sup> L'implantation du programme d'accréditation Normes<sup>302</sup> a grandement contribué à l'augmentation de la qualité dans l'exécution des diverses étapes menant à l'accréditation d'un établissement visité.

Normes inc. est lui-même accrédité par un organisme international depuis 2002. L'équipe d'accréditation comptait des évaluateurs de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie et des États-Unis. Une représentante de Normes inc. a également participé à la visite à titre d'observatrice. Ce processus a permis de soumettre leurs normes à une évaluation et à un examen menés par rapport à des principes de gestion précis par une équipe internationale. Il a également permis une évaluation externe et indépendante de Normes inc. Cette accréditation de Normes inc. certifie que le programme d'accréditation Normes répond à des principes rigoureux. Cette reconnaissance est valide pendant quatre ans à partir de mai 2002. Cette accréditation, et le fait que l'ex-directrice générale de Normes inc.<sup>303</sup> en ait été la présidente donne l'assurance que Normes inc. est un organisme reconnu mondialement.

---

<sup>300</sup> Lorsqu'une traductrice est au bureau, elle reçoit la visite de nombreuses personnes qui ont besoin de faire traduire une note de service, par exemple, ou encore qui ont besoin d'un conseil linguistique. Rappelons que la majorité des employés de Normes inc. sont unilingues anglophones et que les traductrices font parfois office de personnes ressources pour les urgences.

<sup>301</sup> Le lecteur en saura plus sur le sujet dans la section 4.4.2, dans la sous-section Le traitement d'un rapport de visite.

<sup>302</sup> 4.2.1 Le programme d'accréditation Normes

<sup>303</sup> Elle a pris sa retraite en octobre 2004.

## Comment la qualité est-elle assurée ?

Le certificat d'accréditation de Normes inc., nous venons de le voir, n'est valide que pour quatre ans. Il se veut le meilleur gage de qualité des normes créées pour le domaine où il oeuvre. Que la qualité baisse et l'accréditation ne sera pas renouvelée. Ce ne sont pas seulement les normes qui furent évaluées mais aussi le processus de production. En préparation à la visite, dix équipes d'accréditation ont effectué une auto-évaluation portant sur les aspects suivants : le conseil d'administration et les orientations stratégiques; le rendement de l'organisme et de la direction; la gestion des ressources humaines; la sélection, la formation et le déploiement des évaluateurs; la gestion financière et la gestion des ressources; la gestion de l'information; la gestion des visites; le processus d'accréditation; l'élaboration des normes; les services de formation. En plus de rencontrer ces équipes, les évaluateurs ont observé une visite et animé des groupes de discussion par téléconférence avec certains des organismes agréés par Normes inc., partenaires et évaluateurs. Les évaluateurs de l'organisme international ont également pris le temps de s'entretenir avec des membres du personnel de Normes inc. lors d'une tribune libre, où ils ont transmis des renseignements sur leurs propres organismes d'accréditation. Normes inc. a présenté ses réalisations quant à la mise en œuvre du programme d'accréditation Normes et fait une démonstration des nouveaux outils technologiques et des logiciels qu'utilisent les organismes et les évaluateurs pour se préparer à la visite d'accréditation et pour mener cette visite.

Nous avons déjà vu que la production d'un rapport de visite subit des contrôles tout au long de son processus. Ce sont les différent(e)s directeurs/trices qui s'assurent de la qualité des divers projets sous leur responsabilité, que ce soit les rapports de visites ou la préparation d'un colloque annuel. Ils rendent des comptes à leur supérieur immédiat.<sup>304</sup>

---

<sup>304</sup> Se référer à l'organigramme dans la section 4.1.2

### Fiabilité de la production

Les normes sont tellement explicites qu'elles laissent peu de place ni à l'interprétation et à l'erreur. De plus, ce sont des professionnels du domaine qui font les visites et ils reçoivent, d'ailleurs, une formation spécialisée pour ce faire. De plus, lors du traitement du rapport de visite, les spécialistes en accréditation peuvent demander aux évaluateurs d'apporter certains changements en cas d'erreurs.<sup>305</sup>

Pour assurer la fiabilité de la production, Normes inc. mise autant sur le système technique que sur les ressources humaines. Il s'assure de recruter du personnel d'un haut niveau de compétence et il ajoute à cela une importance à l'utilisation de technologies de pointe. Les derniers développements en matière de logiciels de traitement des données ont grandement amélioré le processus en uniformisant le traitement des dossiers d'accréditation.

En quoi cela se reflète-t-il dans les formes choisies d'organisation du travail et les programmes de formation ?

Bien que l'impact des nouvelles technologies de l'information ne se fasse pas sentir sur le choix des formes de travail chez Normes inc., les employés reçoivent des formations lorsque cette nouvelle technologie amène un ou plusieurs changements dans le processus du traitement des dossiers d'accréditation.

Le télétravail fait partie de ces contraintes et opportunités, à l'intérieur de Normes inc., qui incitent ce dernier à revoir certains paramètres de production. Il s'inscrit dans un tout puisque même sans le télétravail, Normes inc. aurait dû repenser son système informatique en fonction de ses nombreux projets qui génèrent, entre autre, une demande de puissance accrue de ses ordinateurs. Le télétravail est une autre variable organisationnelle qui amène non seulement les gestionnaires de Normes inc., mais ceux de diverses organisations, incluant des géants de l'informatique, comme Microsoft, à penser en fonction de la gestion et de la planification d'un travail s'effectuant dans un contexte où la co-présence et l'absence se chevauchent. Le résultat est que des logiciels de type *groupware*, divers logiciels de traitement de l'information, des processeurs informatiques de plus en plus puissant, etc., font leur apparition. Chez Normes inc. les télétravailleurs en bénéficient, surtout les traductrices par qui tout, ou presque, transite,<sup>306</sup>

---

<sup>305</sup> Dans la section analyse, nous en reparlerons plus amplement.

<sup>306</sup> Les traductrices ne touchent pas aux textes en anglais lorsque leurs destinataires sont anglophones.



peuvent télécharger d'important fichiers quelque soit leur logiciel d'origine, Power Point, Excel, Word et parfois même des fichiers Power Point contenant des tableaux Excel. Nous rappelons au lecteur que les logiciels *groupware* aident les superviseurs à la gestion des tâches effectués par des équipes, ce qui aide au développement du télétravail, d'une part, et à créer, d'autre part, chez ces mêmes superviseurs, une confiance systémique qui devrait atténuer, du moins nous le croyons, cette résistance managériale venant du fait d'avoir à gérer en contexte d'espace-temps étendu et qui est si souvent rapporté comme étant un frein à l'implantation du télétravail.

Si Normes inc. désire voir son accréditation internationale renouvelée en 2006, il devra voir à tirer le maximum des nouvelles technologies des communications afin d'augmenter le contrôle de la qualité de sa production et ce à travers les logiciels qui sont mis à sa portée, la formation du personnel, etc. Il devra aussi tenir en compte dans la planification de ses projets à venir.

En ce qui a trait au volet formation, l'introduction d'un nouveau logiciel ou d'une nouvelle technologie, tout comme celles de nouvelles normes ou de nouveaux indicateurs résultera en une formation donnée aux employés, aux superviseurs, aux évaluateurs, à quiconque, en fait, en sera touché. Normes inc. investit énormément dans la formation de ses employés. Ces formations étant nécessaire afin de conserver un haut niveau de professionnalisme. Ce professionnalisme se reflète, d'ailleurs, dans la qualité des produits et services qu'offre Normes inc. C'est justement le principe de l'amélioration continue de la qualité qui est au cœur de la raison d'être de cette entreprise.

#### **4.4.4 Organisation du travail**

- Nouvelles formes d'organisation du travail

Mis à part le télétravail, existe-t-il d'autres nouvelles formes d'organisation du travail ?

L'amélioration continue de la qualité (ACQ) est la raison d'être de Normes inc. Leur produit est essentiellement fondé sur la philosophie d'ACQ qui constitue la toile de fond de l'ensemble des normes. Il n'existe aucun document unique qui parle de Normes inc. et du concept de l'ACQ.<sup>307</sup> En fait tous les documents en parlent et ils adhèrent aux éléments qui constituent

---

<sup>307</sup> Bien qu'important, le concept d'ACQ n'est pas organisé de façon formelle, chez Normes inc. Il ne relève pas d'un département ou d'un comité précis. C'est plutôt via divers objectifs informels que les employés sont incités à améliorer ce qu'ils font. Par exemple, pour les traductrices, une façon d'améliorer leur produit est d'analyser, grâce à un indicateur donné, disons le temps de

l'ACQ puisqu'ils en vendent l'idée et qu'ils aident les organismes visés à l'appliquer à l'ensemble de leurs activités quotidiennes. En termes concrets, à l'interne, ils font des activités d'ACQ sur une base continue par divers exercices de groupe ou individuels qui leurs permettent d'améliorer leurs tâches ou leur service à la clientèle. D'ailleurs les multiples restructurations ont été faites pour répondre aux exigences de l'ACQ après un sondage auprès des clients et ce, afin de mieux les servir. L'ACQ est intrinsèque à la vie de Normes inc.

Voici quelques exemples d'amélioration continue de la qualité chez Normes inc. Le temps du traitement des rapports de visite est un bon exemple de projet d'ACQ. En 2001 le traitement d'un tel type de rapport était de plus de 100 jours, maintenant il est de 45 jours dans la majorité des cas. Des efforts concertés ont été déployés en ce sens. Sans entrer dans les détails, des ajustements ont eu lieu dans divers secteurs comme les ressources, les étapes, les logiciels et les instructions aux évaluateurs. Maintenant que l'objectif est atteint, un nouvel objectif est fixé, celui de l'amélioration de la qualité des rapports en terme d'efficacité de d'efficience.<sup>308</sup>

Une autre initiative importante sur le plan interne d'amélioration de la qualité a été mise de l'avant. Avec l'aide d'une firme spécialisée, Normes inc. a développé de nouveaux plans de travail afin de l'aider à identifier et développer des indicateurs et des paramètres importants à enregistrer lors des visites afin de rendre la tâche des évaluateurs plus efficiente et efficace. Le plan de travail inclut le «*board's ends statements*»<sup>309</sup>, et tente de développer des activités, les biens et services produits et les résultats dans ce but. L'équipe de Normes inc., chargé du projet, a élaboré en ce sens des indicateurs servant à cibler ces biens et services et les résultats obtenus. Ces indicateurs consistent en pourcentages et en moyennes, il est difficile d'être plus précis, ce qui aide à cibler les points forts et les points faibles dans le fonctionnement au quotidien des établissements visités. Que ce soit dans la gestion des finances, de la coordination des différents corps et équipes de travail, dans le respect des délais d'exécution, etc., tout doit être ramené à des paramètres et à des indicateurs aisément mesurables par les évaluateurs.

---

traduction des textes, si elles respectent les échéanciers. Suite à cela, elles voient ce qu'il y a à faire afin de corriger toutes lacunes, le cas échéant.

<sup>308</sup> L'efficacité fait référence aux normes et différents indicateurs utilisés par les évaluateurs et mis au point par Normes inc. et l'efficience fait référence au temps de traitement du rapport de visite, depuis sa rédaction jusqu'à sa réception par l'établissement visité. Cet objectif date de deux ans, il a probablement été atteint.

<sup>309</sup> Nous n'avons pas d'équivalent français à soumettre

Deux autres projets étaient en phase préliminaire, en 2002. Le premier visait à répartir les visites afin de créer un cycle triennal. Deux buts étaient visés, à savoir répartir la quantité de travail afin d'éviter les «embouteillages» et établir une base de revenus stable pour Normes inc. Le second projet visait la gestion des évaluateurs.<sup>310</sup>

Comment évaluer, le télétravail en particulier.

Tout employé de Normes inc. a des tâches particulières à accomplir, tâches qui sont les mêmes que ce soit au bureau ou à la maison. Le contrat de télétravail est clair sur ce point, le télétravailleur doit fournir un rendement équivalent à celui fourni au bureau faute de quoi le contrat est frappé de nullité. «*Telework must not cost more to the ... than having the work done at the official workplace.*»<sup>311</sup>

Quel degré d'autonomie possèdent les employés ?

Au départ, lorsque Normes inc. engage un employé, c'est que celui-ci a fait preuve d'un grand professionnalisme dans ses emplois antérieurs. De plus, lorsque Normes inc. permet à un employé de télétravailler, c'est qu'il a fait ses preuves dans l'exécution de sa tâche et qu'il est autonome dans ce sens où il peut facilement s'auto-gérer et qu'il a assez de discipline pour s'*auto-surveiller*. Le contrat de télétravail décrit un télétravailleur comme étant quelqu'un de :

«*Self-motivated self-starter, able to set priorities and deadlines, and requiring little ongoing supervision or personal interaction to perform ... work.*» À cela il est ajouté qu'il doit posséder un «*Good knowledge of the ... and strong support from relationships with his/her Team Manager and colleagues.*»<sup>312</sup>

Le télétravailleur est donc un employé en qui Normes inc. a confiance. En tant qu'employeur, il s'attend de la part de cet employé le même engagement au travail que les employés du bureau. Un veto peut s'appliquer dans le cas d'un télétravailleur qui subit une baisse de production, du fait du télétravail entraînant, par conséquent, une augmentation des coûts de production. Le contrat de télétravail est clair sur ce point : «*Telework must not cost more to the ... than having the work done at the official workplace.*»<sup>313</sup>

---

<sup>310</sup> Les exemples de projets cités dans cette section sont tirés du site Internet de Normes inc. et ne sont pas assez détaillés ce qui fait que nous ne pouvons vous donner que les grandes lignes du projet sans l'approfondir. Nous ignorons où en sont ces projets, au moment de déposer notre mémoire.

<sup>311</sup> Voir la section parlant du contrat de télétravail, section 4.2.3.

<sup>312</sup> Voir la section parlant du contrat de télétravail, section 4.2.3.

<sup>313</sup> Voir la section parlant du contrat de télétravail, section 4.2.3.

L'introduction du télétravail va-t-il affecter les modes de surveillance et de contrôle des employés ?

Nous avons vu dans le contrat de télétravail que le télétravailleur doit être capable de travailler avec un minimum de surveillance tout en étant capable de s'auto-motiver, d'établir des priorités et des échéanciers. Pour ce qui est de la surveillance, Normes inc. prend pour acquis que le télétravailleur accomplira sa tâche comme il le ferait au bureau. Par exemple, un superviseur ne fait pas d'appel impromptu afin de savoir si un télétravailleur est bien chez lui. S'il y a du retard dans sa production, le télétravailleur doit s'en expliquer comme tout autre employé. Par conséquent, rien ne change au niveau de la surveillance et du contrôle.

À travers les méthodes de coordination et de contrôle, le passage de la production du travail, du contexte de présence à celui d'absence, modifiera-t-il les systèmes de surveillance ?

Avec les récents développement de logiciels de gestion de travail en équipe, Normes inc. peut se passer d'un logiciel de surveillance informatisé du style *Netware*, permettant de savoir en temps réel ce que fait, à l'ordinateur, un employé. La production d'un rapport de visite, par exemple, exige de chaque corps d'employé y participant une vitesse d'exécution qui ne permet aucune «flânerie des matériaux ou bits d'information» pour employer, sous forme imagée, une expression de Ford. Si nous gardons à l'esprit le cheminement d'un rapport de visite, tel que nous l'avons vu dans la section 4.4.2, par exemple, nous voyons que l'établissement visité, et qui a payé pour la visite, s'attend à recevoir le résultat de la visite, *i. e.* son accréditation, dans des délais le plus brefs possible. Le produit fini aura donc subi une série de traitements précis, dans un temps devant respecter une norme, depuis la visite d'accréditation jusqu'à la publication finale du rapport. Le rapport de visite est donc comme une pièce sur une chaîne de montage qui passe plusieurs étapes avant d'arriver au consommateur.

- Évaluer les impacts du télétravail sur la production.
- Les charges de travail.

Ce qui fait varier la charge de travail ce sont les demandes d'accréditation, ou encore la révision périodique des normes (à tous les trois ans) et les différents projets générés par l'orientation que se donne Normes inc. Pour les traductrices, lorsque la charge de travail devient trop lourde, elles peuvent avoir recours à la sous-traitance afin d'arriver à respecter les

échéances.<sup>314</sup> Certaines années il y en a plus que d'autres et par conséquent la charge de travail augmente. De fait, le télétravail ne peut être ciblé comme étant un facteur de causalité dans l'augmentation ou la diminution de la charge de travail. L'effet du télétravail réside plus dans l'augmentation de la productivité.

- L'autonomie et les responsabilités laissées aux employés.

L'évolution de l'informatique a mis en place un système composé de divers logiciels<sup>315</sup> et d'outils de communication contribuant à augmenter l'efficacité et l'efficience des employés et les télétravailleurs en ont bénéficié. Après entrevues nous avons pu constater que les télétravailleurs s'investissent pleinement dans l'exécution de leur tâche. Ce sont des employés qui agissent avec professionnalisme et qui tiennent à ce que le travail soit bien fait. Il ne semble pas y avoir de différence que la tâche soit exécutée sur place ou en situation de télétravail.

L'un des impacts du télétravail sur l'autonomie des télétravailleurs est celui de l'espace de bureau. Lorsqu'un télétravailleur va au bureau pour une journée de travail, on a du mal à lui fournir une station adéquate de travail. Pour les traductrices, c'est d'autant plus important qu'elles ont besoin de calme et d'isolement afin de bien effectuer leur travail. Il arrive souvent qu'elles soient placées parmi d'autres travailleurs et que cela nuise à leur concentration. Une suggestion faite par les deux traductrices (l'idée de base était de T2) à un responsable de l'informatique est à l'étude par la direction, soit celle de créer une salle de télétravail à l'intérieur des bureaux de Normes inc. Il s'agirait d'une pièce isolée où tous les télétravailleurs, indépendamment de leur fonction, se retrouveraient lorsqu'ils sont au bureau. L'aménagement se résumerait à une table, ou autre support, où le télétravailleur installerait son ordinateur portable avec la possibilité de relier son ordinateur au réseau de Normes inc.<sup>316</sup>

- Le contrôle du travail.

Les diverses tâches à effectuer chez Normes inc. ont toutes une date d'échéance. Que ce soit un projet donné, une visite à effectuer, une série de textes à traduire ou quoi que ce soit, l'échéance est là pour être respectée. Tout employé qui se voit dans l'impossibilité de rencontrer l'échéance du projet sur lequel il travaille, n'a d'autres choix que de contacter son superviseur afin de demander de l'aide. Parfois un superviseur demandera à l'employé d'effectuer des heures

---

<sup>314</sup> Nous parlerons de cet aspect de la traduction dans la section 4.4.2, dans la sous-section : Interactions entre les traductrices et leur superviseur.

<sup>315</sup> Lorsque T1 est entrée aux services de Normes inc., en 1989, elle n'avait qu'un dictionnaire avec des crayons et du papier pour accomplir sa tâche.

<sup>316</sup> Ce projet est à l'étude depuis octobre 2004. Au moment de déposer notre mémoire nous ignorons où il en est rendu.

supplémentaires, mettant ainsi de la pression pour que le projet aboutisse dans les temps prévus. Un outil dont se servent beaucoup des employés de Normes inc., le courrier électronique, aide à garder le contact entre les diverses personnes ayant à travailler sur un projet. Grâce à un logiciel de gestion de projet (*Microsoft MS Project*), un superviseur peut voir les progressions d'un dossier donné.<sup>317</sup> Ce logiciel<sup>318</sup>, de type *Workflow*, est d'une grande aide lorsque vient le temps de savoir ce qui se passe en temps réel tout comme en temps différé. Il permet, grâce à des tableaux et des graphiques, de gérer et prioriser les divers projets d'entreprise. Il permet, entre autres choses, 1) aux équipes de collaborer entre elles, d'optimiser les ressources, de contrôler les projets ; 2) aux divers intervenants et responsables de voir et d'interagir sur les données du projet, en fonction de leur rôle en centralisant la gestion des documents. Cela est important dans une entreprise comme Normes inc. qui a autant d'employés oeuvrant à partir de leur domicile. Nous l'avons déjà dit, cette entreprise multiplie sans cesse ses projets tant au Canada qu'ailleurs en Amérique et partout dans le monde. Au printemps 2005, une équipes d'évaluateurs de Normes inc. s'est rendue dans un des pays des émirats arabes, afin d'y effectuer une visite, mais en se servant des normes mises au point par le pays hôte. En regard de cela, il va sans dire qu'une telle entreprise a grand besoin de tous les outils de gestion à distance que peut lui offrir la technologie de l'informatique. Nous avons demandé par courrier électronique à une superviseure, déjà rencontrée en entrevue, si elle se servait de ce logiciel. Elle nous a répondu que non mais que des employés du département de recherche et développement de produits s'en servaient sur une base régulière.

#### - Les qualifications

Lorsqu'un employé devient télétravailleur cela signifie qu'il rencontre déjà certains paramètres qui démontrent qu'il est qualifié pour effectuer sa tâche à l'extérieur du bureau. Le fait d'avoir à travailler dans les conditions dont nous parlons depuis quelques pages, d'utiliser quotidiennement tant de logiciels de productions différents a pour résultat d'augmenter la qualité d'un employé puisqu'il y gagne en expérience de travail dans des conditions d'isolement. Nous ne voulons pas dire ici qu'un télétravailleur est plus efficace qu'un employé au bureau, mais sur le plan personnel et en tant que valeur pour Normes inc., le télétravail joue peut-être un rôle important dans l'expérience personnelle de travail qu'acquiert un télétravailleur.

---

<sup>317</sup> Nous parlons de ce logiciel dans la section 4.4.2 Description du système productif.

<sup>318</sup> Les informations données sur ce logiciel proviennent du site Internet [www.microsoft.com/france/office/project/prodinfo/overview.asp](http://www.microsoft.com/france/office/project/prodinfo/overview.asp).

## La formation

Aucune formation spéciale n'est requise afin de télétravailler chez Normes inc. Les logiciels utilisés par les télétravailleurs et les employés du bureau sont les mêmes. Il y a bien sûr le bureau à aménager à la maison, bureau qui doit être équipé convenablement selon les critères qui sont indiqués dans le contrat de télétravail.

Pour ce qui est des ennuis techniques que peut rencontrer un télétravailleur avec son équipement informatique, il n'a pas besoin de formation pour se dépanner en cas d'urgence. Certains logiciels permettent à employé spécialisé en informatique d'effectuer des travaux sur l'ordinateur d'un télétravailleur via un modem. En cas de panne majeure, il ne reste à l'employé qu'à aller au bureau avec son ordinateur pour qu'y soient effectuées les réparations requises.

- Comment la direction présente-t-elle les changements organisationnels ? Pour quelles raisons sont-ils implantés ?

Dans le cas du télétravail, l'introduction s'est faite de façon informelle d'abord puis de façon plus formelle par la suite, avec la création d'un contrat de télétravail et d'une politique s'y rattachant. Jusqu'ici, aucun gestionnaire n'a imposé le télétravail à un employé. L'introduction du télétravail dans un secteur donné de Normes inc. est étudiée cas par cas.<sup>319</sup> Chaque cas de demande de télétravail est analysé séparément. Ce n'est que lorsque l'analyse de la demande démontre que Normes inc. y gagne à envoyer quelqu'un en télétravail que la chose est rendue possible, quelles qu'en soient les autres raisons.

- Y a-t-il résistance de la part des gestionnaires ?

Rappelons que le télétravail n'est possible qu'avec l'accord du superviseur. Ce n'est pas une politique imposée par la haute direction. Toutefois, nous ignorons ce que ferait Normes inc. si un gestionnaire était réfractaire au télétravail. De ce que nous en savons, à partir des entrevues, la chose ne s'est jamais produite. Il y a eu un directeur général associé, vers 1995, qui était réfractaire au télétravail en tant que pratique organisationnelle et aussi parce qu'il y voyait un autre signe de l'éclatement de l'espace-temps venant perturber la société.<sup>320</sup> Bien qu'il fût contre l'idée du télétravail, il n'a jamais rien fait pour empêcher son implantation chez Normes inc.

---

<sup>319</sup> Voir en Annexe III, nous y avons placé un exemplaire d'un document de deux pages qui explique les démarches pour ce qui est d'une demande pour tout genre de travail dit flexible.

<sup>320</sup> C'était pour lui une question de philosophie sociale : les gens qui s'isolent, les communications qui deviennent impersonnelles, etc.

- Les gestionnaires ont-ils reçu la formation nécessaire pour passer du mode de gestion «visible» au mode «invisible» ?

Les entrevues ont démontré que le mode de gestion ne change pas avec l'introduction du télétravail, il n'est pas besoin d'une formation spéciale. À plus forte raison, que les deux gestionnaires rencontrées en entrevues avaient fait du télétravail avant d'avoir à gérer des télétravailleurs.

- Les modes de communication ont-ils été modifiés afin de s'adapter au télétravail ?

Les systèmes de communication ont été repensés mais sans tenir particulièrement compte du télétravail. Il faut dire, cependant, qu'ils l'ont été en fonction du fait que plusieurs personnes peuvent avoir à interagir en situation d'espace-temps étendu. Selon T1, Normes inc. possède un système de vidéoconférence de pointe. Ce qui aide grandement lorsque l'on sait qu'en 2004 le directeur du conseil d'administration habite une ville très éloignée du siège social et qu'il doit s'entretenir plusieurs fois par année avec la direction de Normes inc.

Chaque employé a son adresse électronique et son contenu ne fait l'objet d'aucune surveillance formelle.<sup>321</sup> Depuis octobre 2004, il est interdit à tout employé de recevoir du courrier personnel via le système informatisé de Normes inc. Les conséquences peuvent aller jusqu'au renvoi.<sup>322</sup> Il n'a pas été dit aux employés que leur ordinateur ferait l'objet d'une surveillance quelconque.

Dans un autre ordre d'idées, il y a maintenant un formulaire électronique, pour les demandes de traduction, avec certains paramètres à respecter. Toute demande non complétée entièrement (questions non répondues) se voit rejetée par le système. Encore une fois, les nouvelles technologies servent indirectement les télétravailleurs affectés à la traduction.

#### **4.4.5 Les conditions de travail**

- Le lieu où s'effectue le télétravail a-t-il amené un changement dans les conditions physiques et intellectuelles de travail ?

---

<sup>321</sup> Nous avons posé la question au directeur du département d'informatique, à l'époque il nous avait répondu que non. Si la situation a changé, nous l'ignorons.

<sup>322</sup> Le fait que le serveur ait été infecté par des virus sur une longue période a peut-être amené Normes inc. à prendre cette décision, Nous l'ignorons.



Le contrat de travail stipule bien qu'à partir du moment où un employé devient un télétravailleur, il doit avoir adapté une pièce de sa maison afin qu'elle devienne son bureau. Il doit y avoir une ligne téléphonique, Internet à haute vitesse, quelqu'en soit le fournisseur. Son installation doit être ergonomique puisqu'il est responsable, d'après les termes du contrat, de la sécurité des lieux.<sup>323</sup> Il doit fournir l'équipement de base pour son bureau (classeurs, agrafeuse, ...). Normes inc. s'engage, par le contrat, à fournir papier à imprimante, cartouches d'encre et autres fournitures de bureau, comme à tout autre employé du bureau.

Dans le cas des télétravailleurs et des gestionnaires rencontrés en entrevue, la nature de leur travail est par essence même intellectuelle. Ils considèrent tous, sans exception, subir à l'occasion un taux de stress élevé. Ce n'est par conséquent pas l'introduction du télétravail qui en est la source.

- La direction de Normes inc. a-t-elle pensé à l'aspect social du travail ? Aspect qui change de façon drastique dans certains cas, par exemple, lorsque le télétravail s'effectue sur une base de quatre ou cinq jours par semaine.

Pas particulièrement, mais les télétravailleurs sont tenus d'assister aux réunions tout comme s'ils étaient au bureau. Parfois, afin d'accommoder un télétravailleur surchargé de travail, une téléconférence pourra être organisée. Le cas n'est pas rare. Le comité social de Normes inc. tient compte des télétravailleurs lorsqu'il organise des activités spéciales. Les télétravailleurs n'étant pas considérés comme une classe à part. Une autre question que le télétravail soulève est de savoir si les télétravailleurs se sentent lésés en ce qui concerne les communications internes. Par exemple, sont-ils les derniers à connaître les dernières informations organisationnelles du fait de leur absence du bureau ? Nous avons posé la question à T1 et T2 qui nous ont dit n'en rien ressentir. Voici le commentaire de T1.

Les traductrices se trouvent dans une situation privilégiée à cet égard. En fait, nous sommes souvent au courant des choses bien avant le reste du personnel étant donné que nous traduisons à peu près tout ce qui s'écrit chez Normes inc. Et pour les choses

---

<sup>323</sup> *The employee's signature hereon confirms that they are not aware of any health or safety hazards at the telework place. It is the employee's responsibility to ensure that his/her home insurance policy sufficiently covers his/her and any ... property at the telework place and that this policy provides adequate liability coverage for all injuries suffered by any party other than the employee on or about the telework place. The teleworker will continue to be covered in his/her work at home in accordance with the following policies : Insurance Coverage, Absences-Sick Leave, and Benefits and Payroll Deductions. The employee agrees that he/she is entirely responsible for the nature, condition and control of the telework place. The employee further agrees not to assert against ... or any of its employees, and to hold ... and its employees harmless, from any claims of liability for accidents or damages to the employee, the employee's personal or real property, or to third parties or their property which occurs during, or caused by, the employee's performance of official duties at the telework place*

qu'on ne traduit pas, par exemple, la mise à pied soudaine de quelqu'un, tout le monde est systématiquement informé par courriel. Non, franchement, je n'ai absolument pas l'impression de perdre de l'information organisationnelle.

Autre chose, des rencontres ont lieu environ une fois par semaine (ça s'appelle *Morning Matters*) pour que le personnel soit justement au courant de projets précis ou de décisions générales qui concernent l'entreprise. Lorsqu'il s'agit d'informations appuyées de matériel écrit, ce matériel est envoyé en annexe d'un courriel pour ceux et celles qui n'ont pas pu assister à la rencontre ou qui veulent conserver l'info qu'ils viennent de recevoir. Je dois avouer que la transparence et le souci de bien informer le personnel est l'un des principaux points forts de Normes inc. qui est avant-gardiste en ce qui concerne les communications bilatérales.

Après ce commentaire, il nous semble que Normes inc. soit bien préparé afin que le projet de télétravail puisse s'implanter à long terme dans son organisation.

## 4.5 CULTURE (le niveau culturel)

De manière générale, quelle est la culture d'entreprise au sein de Normes inc. La culture d'entreprise est importante en ceci que le télétravail peut être vu, par la direction, comme une faveur faite à ses salariés ou encore perçu, par les salariés, comme telle. Alors que dans les faits, le télétravail pourrait représenter un acte concret, de la part de la direction, d'un réel désir d'introduction d'une politique de flexibilité des horaires de travail et de la forme que prend l'exécution des tâches. Nous croyons pertinent d'examiner ce genre de données.

### La culture de l'entreprise

La culture d'entreprise de Normes inc. ne se résume pas qu'à ce qui se trouve dans le tableau présentant sa mission, sa vision et ses valeurs.<sup>324</sup> Dans le cas du télétravail plus particulièrement, nous tenons à citer un extrait tiré de la philosophie de Normes inc. en matière de télétravail.

*... not only recognizes that mature, responsible adults do not need constant close supervision in order to properly perform their work but also that telework is a business strategy that promotes flexible work environments by effectively using communication-based office technology, which creates measurable business value for the company, the individual and the clients.*<sup>325</sup>

À cet extrait, nous en ajoutons un autre, tiré de l'annexe III, qui complète un peu plus cette vision qu'a Normes inc. du travail flexible.

*Recognizing the impact of life stress on employees' ability to perform, (Normes inc.) will, where possible, assist employees in meeting their work and private life responsibilities and objectives through flexible work arrangements (flex options).*

*(Normes inc.) supports flexible work arrangements. However, if flex options are to work to everyone's advantage, both the needs of the organization and the employee's personal commitments must be taken into consideration. If an employee is considering some form of flex option (i.e. flextime, flexible work week, permanent part-time, job sharing or telework), both the employee and the manager must adhere to the procedures outlined below.*

---

<sup>324</sup> Voir Section 4.1.2 La direction ; le tableau 4.1.

<sup>325</sup> Voir la section 4.2.2.1 Changements organisationnels.

Nous avons vu, tout au long de notre recherche, que Normes inc. est non seulement ouvert en matière d'innovation organisationnelle mais qu'également il a une approche très humaine lorsqu'un de ses employés traverse une période difficile et qu'il a besoin d'aide. Le programme d'aide aux employés est structuré en ce sens.

Un autre point sur l'ouverture de Normes inc. sur l'innovation et la recherche est le fait qu'ils ont servi à quelques reprises de terrain de recherche pour des études universitaires. Pour notre part, nous avons été surpris de la rapidité avec laquelle les gestionnaires de Normes inc. répondaient à nos courriels, n'hésitant jamais à mettre en annexe électronique une copie d'une politique ou autre document pouvant nous faire avancer dans notre recherche.

Nous l'avons dit souvent, Normes inc. multiplie les projets avec des délais parfois très courts. Cependant, au sortir de ces projets, ils reconnaissent les contributions de leurs employés, les traductrices à tout le moins, en leurs payant, par exemple, à elles et leurs conjoints, un souper dans le restaurant de leurs choix. Ils sont conscients de l'énergie investie dans ces projets et de l'impact que ce surplus de travail a sur la famille immédiate de l'employé.

### **La culture des employés**

La conception des employés à l'égard du travail et de l'entreprise.

Les employés de Normes inc. rencontrés trouvent valorisant le travail qu'ils font. Le produit fini est utile et sert à la promotion de l'amélioration continue de la qualité. Comme nous le disait une traductrice, «... c'est plus valorisant que de traduire un document qui dormira sur une tablette. Ce que nous faisons a une utilité immédiate.» La diversité des projets mis de l'avant, l'activité internationale de Normes inc., autant de volets du travail qui font que les tâches sont effectuées dans une optique qui n'est peut-être pas qualifiable de «réalisation de soi» mais qui n'est pas perçue comme étant qu'instrumentale.

Règle générale, les employés de Normes inc. rencontrés sont fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Nous en voulons pour preuve le taux de participation aux activités sociales ou encore le fait qu'ils achètent des articles promotionnels avec le logo de l'entreprise qu'ils ont reçu en cadeau.

Bien que non syndiqués, les employés sont, règle générale, satisfaits des salaires et des avantages sociaux que leur offre Normes inc.

- La conception des employés à l'égard de la hiérarchie.

Les employés partagent, en général, cette vision de l'amélioration de la qualité que visent les gestionnaires de Normes inc. Tous les efforts vont en ce sens et le résultat est reconnu au niveau international. Toutefois, avec le nombre de projets en cours et les courts délais y étant associés, il arrive parfois que la qualité du produit ne puisse être au niveau souhaité. Par exemple, lorsque le temps le permet, une traductrice peut faire des recherches terminologiques, chose qu'elle n'a pas le temps de faire lorsque le délai demandé pour le traitement d'un dossier donné est trop court. Cela entraîne parfois une frustration chez les employés. Même à cela, les employés peuvent toujours compter sur le soutien de leur superviseur dans la mesure où l'aide souhaitée peut-être apportée. Nous l'avons maintes fois fait ressortir, le processus de production, chez Normes inc., en est un de coordination et de collaboration entre les employés et la direction.

En ce qui nous concerne, l'implantation du télétravail, chez Normes inc., n'a pas eu d'impact au niveau des diverses variables dont nous venons de discuter.

Conceptions à l'égard des relations avec les autres compagnons de travail.

Le travail que réalisent les employés de Normes inc. en est un d'équipe. De fait, ils réalisent ensemble des projets qui font en sorte que chaque employé sait qu'il peut compter sur le soutien de ses pairs en cas de besoin. Ce sentiment est aussi vrai pour les télétravailleurs que pour ceux qui ne travaillent qu'au bureau. Nous avons été témoin à plusieurs reprises de cette entraide, tant au niveau social qu'au niveau de l'exécution quotidienne des tâches. Ceci est aussi vrai pour le soutien que les membres de la direction apportent à leurs employés dans la mesure de leur capacité.

## **CHAPITRE 5: ANALYSE DES CONSÉQUENCES DE L'INTRODUCTION DU TÉLÉTRAVAIL, CHEZ NORMES INC., SUR LES MODES DE SURVEILLANCE DIRECTE ET INDIRECTE DE CETTE ENTREPRISE.**

### Introduction

Le but de notre analyse est de présenter la transformation des pratiques de surveillance, liées à l'introduction et au développement du télétravail chez Normes inc. afin de voir comment la surveillance directe/indirecte a évolué et comment, tout en se transformant, ces deux modes de surveillance se supportent et/ou se nuisent mutuellement. La collecte des données a été faite selon le modèle de la grille de Lapointe, adaptée au type d'entreprise qui nous a servi de terrain de recherche. Rappelons, ici, les objectifs du chapitre 1 qui ont motivé notre recherche, il y en a quatre : 1) L'étude de la gestion du télétravailleur, incluant les évaluateurs, et son impact sur les superviseurs ; 2) l'étude de la surveillance indirecte et les outils développés pour superviser les télétravailleurs ; 3) l'étude de l'impact du télétravail sur les relations entre Normes inc., ses superviseurs et subalternes ainsi que les évaluateurs ; 4) l'étude du passage du contrôle taylorien, en terme de temps et présence, à celui du travail réalisé en contexte d'absence des lieux du travail. L'évolution de la surveillance directe et indirecte soulève deux questions. Comment le rapport entre le degré de surveillance directe et le degré de surveillance indirecte a évolué ? Quelle place occupe la surveillance du télétravailleur en temps réel, dans le nouveau rapport ?

Avant d'analyser l'effet du télétravail sur le superviseur immédiat et les outils de surveillance indirecte qui ont été implantés chez Normes inc. afin de supporter la gestion du télétravail au quotidien (nos deux questions de recherche) nous allons d'abord décrire la tâche des traductrices, puis donner un exemple d'une journée de télétravail. Nous verrons comment s'articulent les surveillances directe et indirecte dans leur cas. Ensuite nous allons jeter un coup d'œil sur le travail des évaluateurs afin de bien connaître leur importance dans le processus de production de Normes inc. Là également, nous regarderons comment s'articule la surveillance directe et indirecte. Lorsqu'il sera pertinent de le faire, nous ferons un lien entre les deux en regard des changements vécus depuis l'implantation du télétravail. Suite à cela, nous décrirons la tâche des superviseurs en regardant toujours l'impact du télétravail et des nouvelles technologies. Dans les trois cas, nous décrirons leurs interactions au quotidien. C'est alors que nous aborderons nos questions de recherche pour ensuite tenter d'analyser la tangente que prennent les différents

modes de surveillance et tenter de voir si Normes inc. se dirige vers un type de surveillance taylorien ou post-fordiste, en nous appuyant sur les écrits de Lapointe (1992).

## 5.1 LA GESTION DU TÉLÉTRAVAILLEUR ET SON IMPACT SUR LES SUPERVISEURS

(Objectif 1)

Il n'y a pas eu de projet pilote de télétravail, nous l'avons vu dans les chapitres précédents. Utilisé d'abord, chez Normes inc., pour des fins d'accommodements, le télétravail a gagné en popularité tant auprès de la direction que des employés. La superviseure et la chef d'équipe rencontrées en entrevue nous ont dit avoir télétravaillé sur une base *ad hoc* bien avant d'avoir à gérer des télétravailleurs. Aussi, étaient-elles déjà familières avec le principe et n'avaient elles aucune réticence à gérer un employé «invisible» puisque le lien de confiance existait entre elles et leurs télétravailleurs. Elles nous ont dit n'avoir jamais douté de la probité des membres de leur équipe. Pour elles, le télétravail n'est pas une façon de s'éloigner du bureau afin de moins travailler.

Voyant la tangente que prenait le développement du télétravail, la direction de Normes inc. a décidé de mettre sur pied un contrat de télétravail.<sup>326</sup> Dans les principes directeurs du contrat de télétravail de Normes inc., il est dit que toute demande de télétravail, que ce soit à temps plein ou partiel, est analysée par le supérieur immédiat du demandeur et que l'acceptation ou le rejet de la demande est laissé à sa discrétion. Cette conséquence de la création d'un contrat de télétravail sur la tâche des superviseurs peut sembler mineure, mais elle n'en demeure pas moins un ajout que la direction leur impose. Il n'y a pas eu création d'un poste spécialisé dans la gestion des télétravailleurs. Même si cela représente une augmentation de leur tâche, il ne nous a pas été dit, en entrevue, que cela avait eu des répercussions négatives sur l'ensemble de leur gestion. Un télétravailleur se gère comme tout autre employé.

Parlons un peu plus des superviseurs et de leurs tâches.

### Les superviseurs

Chez Normes inc., chaque département relève d'un directeur ou d'une directrice.<sup>327</sup> Il y a également un type de superviseur appelé chef d'équipe. Ce sont eux qui gèrent les tâches des employés y travaillant. Il arrive rarement qu'un chef d'équipe, qui relève d'un superviseur, puisse

---

<sup>326</sup> Voir la section 4.2.3 Le processus

<sup>327</sup> Voir l'organigramme dans la section 4.1.2 La direction.



avoir des pouvoirs similaires à celui-ci. La décision finale, en cas de conflit dans la gestion des priorités, revient au directeur du département. Chez Normes inc. les superviseurs sont des professionnels du domaine d'expertise de l'entreprise, mis à part le département de l'informatique où c'est un informaticien qui supervise l'ensemble du parc informatique.

Ils sont responsables d'un département en particulier et doivent assumer la gestion des projets s'y rattachant. En cas de conflits dans l'ordre des priorités organisationnelles, telles que perçues par les différents superviseurs, il revient au directeur général associé de trancher les questions. Nous analysons la gestion des traductrices et celle des évaluateurs afin de voir comment s'articule cette gestion des tâches par les superviseurs.

Nous avons demandé à S1 si un télétravailleur se supervisait de façon différente en comparaison d'un travailleur qui œuvre au bureau. Voici sa réponse.

*«I think a manager needs to make a special effort to keep a teleworker in the loop for information. It's very easy to forget about a staff member who is not in the office every day.*

*In addition, you need to start from a point of trust that the individual does not require supervision and will be productive without regular check-ins. If possible, it is good to have very measurable ways to assess productivity especially at the beginning of the relationship.»*

De fait, mesurer la productivité est important afin de savoir si le télétravailleur est à l'aise en situation où il doit s'auto-motiver et s'auto-gérer, surtout au début de l'expérience de télétravail. En entrevue, S1 nous a clairement dit qu'il était important de bien seconder un télétravailleur à ses débuts à la maison. Parmi les indicateurs de rendements qu'un superviseur peut utiliser comme mode d'évaluation du travail d'une traductrice il y a entre autre le respect des délais, la satisfaction du client et des pairs, la capacité à travailler avec un minimum de soutien. Rappelons qu'une baisse de productivité, lorsqu'un employé devient un télétravailleur, peut entraîner la résiliation du contrat de télétravail. À notre connaissance, il n'y a pas eu de cas où un télétravailleur ait dû revenir au bureau pour cause de baisse de productivité.

Bien que S1 ne dise pas explicitement que gérer un télétravailleur représente une augmentation de la tâche de supervision, elle souligne le fait qu'il (le télétravailleur) nécessite un effort spécial afin de le tenir au courant de ce qui se passe au bureau. Tout dépendant du type de superviseur auquel on a affaire cela peut représenter une adaptation qui peut ne pas aller de soi, en ce sens qu'il doit faire un effort spécifique pour ce faire.

Maintenant, nous allons faire un bref rappel des notions de surveillance directe et indirecte, à la lumière de notre recherche sur le terrain.

### **Surveillance directe**

Nous avons déjà mentionné le fait que le processus de production d'un rapport de visite, chez Normes inc., faisait en sorte qu'un superviseur n'avait que peu de supervision directe à faire. Nous connaissons l'importance stratégique des rapports de visite pour Normes inc. qui, toutefois, a beaucoup d'autres projets sur la table qui alimentent ses divers départements. Les rapports annuels, le cahier de normes, les présentations pour différentes rencontres, etc., font en sorte que le processus de production ne ralentit pas, même qu'il s'accélère. Le téléphone et le courriel permettent de s'enquérir de l'état d'avancement dudit projet. Un autre outil de surveillance directe : la vigilance des employés qui veillent à ce qu'aucun retard ne cause un engorgement à leur niveau. Cette vigilance est une forme de co-surveillance s'effectuant en temps réel. Par exemple, une traductrice, à qui l'on a dit qu'elle recevrait un document à traduire le mercredi matin, ira à la source s'enquérir de l'état d'avancement du dossier en milieu d'avant midi, si elle n'a pas reçu le document en question. À plus forte raison si le délai de production est court. Puis, elle avisera sa supérieure du retard dans le processus de production afin de réajuster les échéances, si possible. Un autre indice de rendement est la qualité du produit fini. Il s'agit par conséquent d'une co-surveillance latérale et concertée. Comme le produit de Normes inc. est du domaine de l'écrit, un texte mal formaté et plein de fautes, ou encore une traduction où manquerait une partie du texte d'origine sont autant de points de repère de la qualité du travail fourni par un employé. Pour ce qui est des deux traductrices, elles se révisent mutuellement puisque leurs superviseuses sont unilingues anglophones et, par conséquent, ne peuvent lire le produit fini. Il y a également le client qui peut juger du produit que lui remet Normes inc., mais de ce que nous en savons, les traductrices n'ont jamais fait l'objet de plaintes pour manque de professionnalisme dans l'exécution de leurs tâches. Les coûts de production doivent être réduits au minimum. Aussi, lorsque la date de tombée d'un projet peut être retardée, le texte ne sera pas envoyé à la pige, ce qui impliquerait des coûts supplémentaires.<sup>328</sup> Nous avons parlé, dans la section 4.4.2, du fait que les traductrices se divisent les textes à traduire en début de journée et se

---

<sup>328</sup> Il y a même des coûts supplémentaires pour les urgences, dans le cas de textes à traduire.

révisent mutuellement, une fois la traduction achevée afin d'éviter toute faute ou coquille typographique. C'est une forme d'auto-contrôle et d'auto-surveillance directe, puisqu'elle permet de faire une intervention et, le cas échéant, d'apporter des corrections en temps réel sur le produit en cours de production.

Est-ce que l'avènement du télétravail a changé quelque chose à tout cela ? Avec le temps et le développement des technologies de communications informatisées, le courriel, la mise sur pied d'un réseau Intranet, etc., ont rendu les communications, en terme de temps et de contenu, plus rapides. Avant, un courrier devait partir du bureau avec un document sur support de papier et se rendre au domicile du télétravailleur afin de lui remettre un document donné. Maintenant, la technologie permet de le faire par voie informatique en quelques secondes. Nous voyons, par conséquent, le développement d'un passage d'un contrôle en temps différé vers un contrôle en temps réel. Nous gardons cela comme une piste sur laquelle nous reviendrons plus tard.

### **La surveillance indirecte**

La surveillance indirecte implique qu'elle a lieu dans un temps et/ou lieu différent de celui où la tâche est exécutée. La révision des textes et des rapports de visite, lorsqu'ils atterrissent sur le bureau d'un employé affecté à cette tâche, fait partie, par exemple, de ce type de surveillance. Lorsqu'un projet donné voit le jour, il y a des délais de productions pour chaque étape du processus de production et les employés sont au courant de ces délais et voient à ce qu'aucun retard ne puisse, éventuellement, causer un quelconque engorgement. Le respect des délais devient donc un outil de surveillance indirecte dont peut se servir un superviseur. Les employés sont à même de se tenir au courant de l'évolution d'un projet donné.

Nous le disons encore une fois, le télétravail n'y est pour rien ou pour très peu dans l'apparition d'outils de gestion à distance. Toutefois, l'éclatement de l'espace et du temps ainsi que l'obligation de gérer en de telles circonstances ont amené des entreprises comme Microsoft à créer des logiciels spécialisés dans ce domaine, logiciels qui permettent d'étendre cette supervision indirecte vers de nouveaux objets/employés conditionnés par et permettant l'extension spatio-temporelle. Dans le cas qui nous concerne, cela a impliqué le développement d'outils informatiques pour supporter ces transformations du monde du travail. Nous développons cette notion dans la section 5.2.

## **Articulation des deux types de surveillance**

Ce que nous avons pu observer, dans notre recherche sur le terrain, c'est que les outils de surveillance indirecte mis au point par la technologie de l'informatique, servent autant à gérer les télétravailleurs que les employés du bureau à l'intérieur de leur journée de travail. Bien qu'il y ait une infrastructure permettant la surveillance panoptique chez Normes inc., le fait demeure que toutes les *catégories* d'employés peuvent être surveillées de cette façon. Toutefois, l'usage qui en est fait ainsi que les conditions de son utilisation reposent sur la confiance et un auto-contrôle et/ou co-contrôle potentiel perpétuel et fort réactif.

Du point de vue strictement «télétravail», nous ne pouvons dire que ce mode d'organisation du travail a eu de gros impacts sur la tâche des superviseurs. T1 nous a dit que les interactions directes ne comptaient que pour environ 5 % dans le cadre du volet communication.<sup>329</sup> Les outils de communications entre superviseurs et employés pallient à l'absence. Cela fait référence à ce que nous avons appelé, au chapitre deux, la disponibilité de présence pour reprendre l'idée de Giddens. La technologie a permis la création d'outils qui favorisent l'intégration systémique aidant à la gestion des tâches en contextes de co-présence virtuelle et d'absence. Nous parlons de ces outils dans la section 5.2.

### **Les évaluateurs : surveillance directe**

Même s'ils oeuvrent à distance cela ne veut pas dire que les évaluateurs ne font pas l'objet de surveillance directe. Premièrement, les visites s'effectuent en équipe, ce qui revient à dire que les évaluateurs, lors d'une visite, interagissent ensemble et peuvent se critiquer mutuellement lorsque le besoin s'en fait sentir. Il existe un code de déontologie à l'égard du visiteur, c'est une référence explicite sur la façon d'agir de ce dernier. Il doit, par conséquent avoir à l'esprit en tout temps que l'équipe représente Normes inc. lors d'une visite. Il est possible, pour un pair, de rappeler un membre de l'équipe à l'ordre lors d'un écart de langage ou autre inconvenance, pour ne donner que cet exemple. Lors des interactions avec le personnel d'un établissement visité, un évaluateur peut, là encore, être rappelé à l'ordre par un membre de ce personnel. Si un évaluateur

---

<sup>329</sup> Cette statistique est approximative et ne provient pas d'une étude sur le sujet.

donné soulève trop d'insatisfactions de la part de son équipe et/ou du personnel des établissements qu'il visite, il peut y avoir un rapport, officiel ou non, fait à la personne responsable de cet aspect de la gestion chez Normes inc. Voici ce que prévoit Normes inc. lorsqu'un cas le nécessite.

*Policy Statement*

*The executive director or designate will counsel and assist all surveyors to improve their performance as needs are identified. When problems are identified, the executive director or designate will, as appropriate, counsel the surveyor or assign a senior surveyor with proven skills to assist the individual to meet ...'s expectations. If counselling fails to result in improvement, the surveyor's affiliation with ... will be terminated. Notice of this decision will be in writing.*

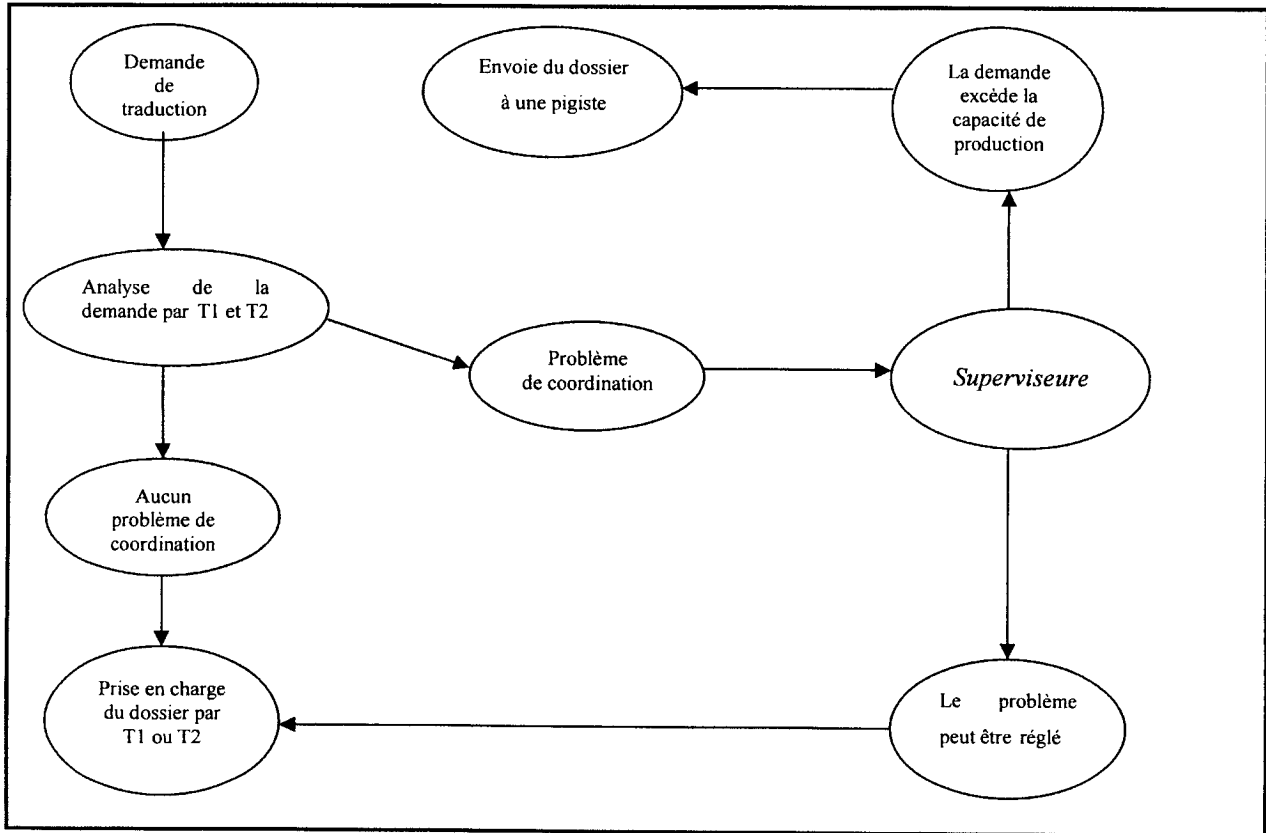
**Les traductrices : surveillance directe**

Comment s'assurer en temps réel pour un superviseur qu'une traductrice, ou tout autre télétravailleur, est bien à sa tâche ? Il y a le téléphone qui indique que le télétravailleur est bien à la maison, mais travaille-t-il pour autant ? Il y a la visite surprise, mais le contrat de télétravail prévoit que le superviseur doit avertir deux heures à l'avance qu'il passera chez son subalterne. Reste les systèmes de surveillance panoptique et, nous en avons déjà parlé, Normes inc. n'y fait pas appel, même s'il possède cette capacité technologique. Sur ce point, seul le lien de confiance créé par l'expérience qui existe entre la superviseure des deux traductrices rencontrées en entrevue tient lieu de surveillance indirecte. Il nous a été clairement dit par les deux superviseures interviewées que ce lien de confiance existe et qu'il est assez fort pour que le besoin de surveiller en temps réel ne se fasse sentir.

Au quotidien, les traductrices s'auto-coordonnent et se répartissent les tâches selon les forces de chacune, s'assurant ainsi que le travail ira plus vite. Mais, nous en avons parlé dans la section 4.4.2, il arrive que la superviseure doive intervenir en cas de problèmes. Des priorités à démêler, des dates de tombées à revoir, des personnes à contacter pour ce faire. Sur demande des traductrices, Normes inc. fera appel à des pigistes. Les traductrices peuvent soumettre un nom et souvent leur suggestion est écoutée. Encore une fois, c'est le lien de confiance qui intervient dans le processus de communication. Parfois, afin de pallier à une urgence la superviseure autorisera les traductrices à faire du temps supplémentaire. Nous avons mis au point un diagramme qui

clarifie le processus de décision en ce qui a trait à la gestion des traductrices et celle des demandes de traduction.

**Tableau 5.1 Diagramme de décision du traitement d'une demande de traduction**



**Peut-on faire un lien entre les traductrices et les évaluateurs ?**

Il en existe un qui relève de la surveillance indirecte, puisqu'une fois le rapport de visite remis à Normes inc., toute action posée sur ce dernier est faite en temps différé. Et ces actions relèvent, en premier lieu, des analystes de rapports qui travaillent sur le produit brut. Les traductrices peuvent également, même si cela n'arrive pas souvent, émettre des commentaires sur la pertinence d'une décision donnée prise par un évaluateurs, en un genre de co-surveillance indirecte. Elles communiquent avec lui afin de clarifier toute zone qu'elles jugent grise afin que le rapport final reflète la pensée et le jugement de l'évaluateur. Rappelons que ces derniers reçoivent un salaire afin de produire un rapport de visite ; ils sont comme des contractuels au service de Normes inc. dont la tâche consiste à produire un rapport de visite brut qui sera

transformé par les différents analystes de rapport et spécialistes en accréditation avant d'arriver, le cas échéant, sur le bureau des traductrices.<sup>330</sup>

---

<sup>330</sup> Rappelons qu'un rapport produit en anglais pour un client anglophone n'aura pas besoin d'être traduit.

## **5.2 LA SURVEILLANCE INDIRECTE ET LES OUTILS DÉVELOPPÉS POUR SUPERVISER LES TÉLÉTRAVAILLEURS (Objectif 2)**

Avant d'aborder la notion d'outils de surveillance indirecte informatisés, parlons un peu de ceux dont se servent les entreprises depuis des années. Il y a la planification de tâches, les différentes procédures et délais liés au processus de production, tous les outils liés à la comptabilité analytique pour ne nommer que ceux-là. Jetons maintenant un regard sur la surveillance indirecte telle que pratiquée chez Normes inc.

### **Les évaluateurs : surveillance indirecte**

Le produit brut que remet un évaluateur fait foi de son travail et c'est sur la base de ce travail qu'il est évalué après coup.

Pour ce qui est de la gestion des coûts d'exploitation, la politique de Normes inc., concernant cet aspect de la visite, soit les budgets alloués pour ce faire, est ainsi faite que tout visiteur se voit alloué un montant dont les paramètres d'attribution sont les mêmes pour tous, alors, s'il grève le budget qui lui est alloué, un évaluateur en assume lui-même les conséquences.

Quant aux délais prescrits par Normes inc., pour la remise du rapport de visite par l'évaluateur, ils agissent comme autant d'indicateurs de rendement qui servent à son évaluation. Parlant des délais de production d'un rapport de visite, rappelons par quelles étapes et catégories d'employés passe ce rapport avant d'arriver à l'établissement visité.<sup>331</sup> Premièrement, l'établissement visité reçoit un rapport brut, ne contenant pas la mention du type d'accréditation prescrit par l'évaluateur. Il est ensuite remis aux analystes de rapports et aux spécialistes en accréditation qui, tout à tour, corrigent les fautes, uniformisent le texte, soulignent les passages nébuleux et en font les corrections le cas échéant. L'évaluateur sera contacté, dans certains cas, afin de voir avec lui certains passages. Il sera traduit, lorsque besoin est, et envoyé au comité de révision interne pour approbation finale. Même à l'étape de la traduction, les traductrices peuvent faire des remarques et proposer des changements si elles jugent que cela est nécessaire.

---

<sup>331</sup> Les analystes de rapports et les spécialistes en accréditation. Voir section 4.4.2 Description du système productif, sous-section Le traitement d'un rapport de visite.



Par conséquent, nous pourrions dire que le système de traitement des rapports de visite a l'effet d'un système de surveillance abstrait, puisqu'il permet d'apporter des changements au produit fini au cours de processus de production d'une part et que, d'autre part, il y a à l'intérieur du processus même, un système d'aide aux évaluateurs avec les conséquences que l'on connaît le cas échéant.

À notre connaissance, il n'existe pas d'autre formes de surveillance, formelles ou non, en ce qui a trait aux évaluateurs de Normes inc.

### **Les traductrices : surveillance indirecte**

Le contrôle du travail des traductrices peut s'effectuer par les délais, la qualité du travail, la satisfaction de la clientèle et aussi par la possibilité qu'a Normes inc. de mettre fin au contrat de télétravail. Un autre moyen réside dans l'évaluation annuelle des employés. Ceux-ci sont conscients de l'existence de cette rencontre face-à-face avec leur superviseur et le désir d'avoir une bonne évaluation peut servir de motivation, au même titre que la crainte de perdre le privilège de faire du télétravail.

### **Les outils informatisés de surveillance indirecte**

Au chapitre 2, nous avons parlé de trois outils de surveillance et de contrôle de la modernité avancée soit les logiciels de types 1) *Groupware*, 2) *Workflow* et 3) *Intranet*. Nous avons également glissé un mot sur les technologies dites mobiles. Nous ne reviendrons pas sur leur définition mais nous sommes à même de dire que Normes inc. possède de tels logiciels. Pour la gestion des documents, cette entreprise utilise un logiciel de type *workflow*, le *Microsoft MS Project*. De plus, elle possède un bon réseau *Intranet*. Nous avons déjà parlé de ces divers logiciels en général, et plus particulièrement du contenu de l'ordinateur des traductrices.<sup>332</sup>

Comment ne pas voir les trois dimensions importantes du télétravail s'associer aux trois facteurs principaux de la modernité avancée<sup>333</sup> dans ce que nous avons lu, dans la théorie, et observé sur le terrain ? Tout y est : le lien organisationnel ; la délocalisation et la communication,

---

<sup>332</sup> Voir section 4.4.2 Description du système productif

<sup>333</sup> Voir 2.2.1 Théorie de la modernité avancée

d'un côté, le désenclassement des rapports sociaux, la réflexivité du nouveau système de travail et, encore une fois, la délocalisation des travailleurs, de l'autre.

Nous aimerions développer un peu plus les trois facteurs de la modernité avancée<sup>334</sup> compte tenu des données que nous avons récolté lors de notre recherche.

#### Désenclassement des rapports sociaux

Le désenclassement des rapports sociaux fait référence à une évolution de ces rapports qui se redéfinissent selon un environnement où l'espace et le temps sont éclatés, avec comme conséquence que les interactions ont lieu sans le «face-à-face» habituel. En entrevue, les traductrices m'ont dit prendre leur pause du matin et de l'après-midi en se téléphonant pour prendre un café ensemble, comme elles le feraient au bureau dans une salle prévue à cet effet. Tout comme elles coordonnent le travail à faire via le courriel et/ou le téléphone, envoyant et téléchargeant les dossiers à traduire. C'est ainsi qu'elles se tiennent au courant des nouvelles du bureau composées d'informations formelles et informelles.

#### La réflexivité du nouveau système de travail

La «réflexivité institutionnelle» fait référence à la capacité d'une organisation à absorber de l'information lui permettant d'augmenter sa maîtrise d'elle-même dans le cadre de ses opérations. Nous prenons pour exemple deux logiciels<sup>335</sup> dont Normes inc. se sert au quotidien. Le premier, dont se servent les évaluateurs, est celui lié à la production des rapports de visite. Normes inc. a fait faire ce logiciel selon ses propres besoins. Le but étant de contrôler le plus de paramètres possibles tout en en laissant un minimum à l'évaluateur de façon à accélérer le temps de production dudit rapport. Le second logiciel est utilisé par les clients des traductrices. C'est le logiciel de demandes de traduction. Toute demande de traduction doit théoriquement passer par ce logiciel. C'est ainsi que les traductrices prennent connaissance des dossiers à traiter.

Nous n'en dirons pas plus sur ces deux logiciels, l'ayant déjà fait dans la section 4.4.2, nous ne retiendrons que le fait que leur conception et utilisation s'inscrit dans le cadre de ce que Giddens appelle la «réflexivité institutionnelle».

---

<sup>334</sup> Voir 2.2 Théorie de la modernité avancée

<sup>335</sup> Voir 4.4.2 Description du système productif

### Délocalisation des travailleurs

Il y a peu à dire sur ce facteur vu que l'univers du télétravail étudié dans cette recherche implique, selon notre définition, que la tâche soit exécutée à l'extérieur des locaux physiques de l'employeur.<sup>336</sup>

---

<sup>336</sup> Voir 1.1 Les trois dimensions du télétravail

### 5.3 L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES RELATIONS ENTRE SUPERVISEURS ET SUBALTERNES (Objectif 3)

Il s'agit, ici, du troisième de nos quatre objectifs de recherche. Comme nous avons pu le voir, le quotidien d'une traductrice comprend beaucoup de variété et une bonne coordination entre les traductrices est nécessaire.<sup>337</sup> À ce travail quotidien il faut ajouter certains projets qui reviennent régulièrement. La révision des normes (qui se fait de façon continue) et la conférence annuelle des évaluateurs sont de bons exemples. Il arrive, dans ces moments, que les tâches à exécuter, en regard des événements précités, soient classées prioritaires. Au travers des tâches prioritaires, il y a les urgences générées par les autres projets de Normes inc. auxquelles se mêlent les demandes quotidiennes dont nous avons parlé. Nous en venons à soulever le problème consistant à classer, dans les choses à faire, les demandes prioritaires, les urgences, et ce que nous appellerons le quotidien. Lorsque vient le temps de communiquer avec leur superviseure, comment s'y prennent-elles ? Dans quelles limites peuvent-elles prendre des décisions par elles-mêmes ? C'est ce que nous tenterons de voir, dans cette courte section.

T1 nous a parlé du registre de demande de traduction, logiciel dont le but est d'acheminer les demandes de traduction. Il faut aussi mentionner les demandes de traductions acheminées par courriel, sans passer par le registre de demande et qu'il faut classer par ordre d'importance. Ironiquement, beaucoup de demandes sont urgentes et certaines le sont plus que d'autres, selon les demandeurs. Que faire lorsque ces urgences sont confrontées entre elles et à des priorités organisationnelles ? Dans ce domaine, la superviseure détient le dernier mot. Parfois la traductrice peut émettre des commentaires sur la pertinence de certaines «urgences», laissant le soin à la superviseure d'en décider. Les commentaires des traductrices sont pris en compte lors des décisions.

Selon T2 :

..., je dirais d'abord que je me sens très à l'aise de communiquer avec ...,<sup>338</sup> en tout temps, par courriel ou par téléphone. Lorsqu'il s'agit de questions d'ordre administratif (p. ex., demandes de congé) ou que je veux la tenir au courant de l'avancement d'un projet, je communique avec elle par courriel. Par contre, lorsque j'ai besoin de réponses rapidement ou qu'il s'agit de questions plus délicates (p. ex., comment

---

<sup>337</sup> Voir 4.4.2 Description du système productif

<sup>338</sup> Nous remplacerons le nom de la superviseure par trois points, afin de garder l'anonymat.

transiger avec un client difficile), je lui téléphone. Dans un cas comme dans l'autre, elle est facilement et rapidement accessible.

Pour ce qui est des décisions que les traductrices peuvent prendre de façon autonome, je dirais qu'il s'agit de la répartition des tâches (traduction, révision, contacts avec les pigistes), la décision de négocier certaines échéances avec les clients, le choix des pigistes, le choix de la terminologie à retenir, la décision d'intervenir auprès des clients pour obtenir des précisions ou même suggérer des changements aux textes de départ, le choix de l'horaire de travail (à l'intérieur d'une marge précise s'appliquant à tout le personnel, 7 h à 17 h). Par contre, les traductrices doivent faire appel à ... pour obtenir l'approbation afin d'envoyer des textes à la pige; lorsqu'il y a conflit quant aux textes devant être traduits en priorité et que les clients refusent ou ne peuvent changer les délais; avant de travailler des heures supplémentaires, il faut aussi obtenir son approbation. Il arrive parfois que ... ait à intervenir lorsque les traductrices ne peuvent obtenir l'aide nécessaire pour faire leur travail (p.ex. le matériel informatique fonctionne mal et le service d'informatique ne règle pas le problème en temps opportun).

Quant à notre nouvel outil, le fameux bureau de la traduction, il s'avère particulièrement utile lorsque nos clients ne peuvent nous remettre les textes à traduire dans les délais prescrits, que la traduction de leur texte devient soudainement prioritaire et que les traductrices sont déjà occupées à faire une autre traduction ou révision. Contrairement au service de traduction du «...», le Bureau de la traduction se limite à la traduction (aucune mise en page (à moins de payer des frais supplémentaires et de retarder les délais), aucune modification ou mise à jour de dernière minute).

Le contrat de télétravail et le potentiel technologique de surveillance indirecte constituent une opportunité de contrôle pour la direction. La confiance sociale mutuelle incite le gestionnaire à accepter les demandes de télétravail et il s'assure du maintien de la productivité par les indicateurs de délais de production, tient compte des plaintes des clients et des pairs, etc. Cette relation de pouvoir omniprésente est internalisée et n'a pas besoin de se manifester par la mise en œuvre des mécanismes de contrôle prévus au contrat de télétravail ou par des logiciels. Nous croyons que ce phénomène, auquel s'ajoute l'écoute des superviseurs, entretient la confiance sociale entre la personne et le superviseur et systémique entre le superviseur et l'entreprise.

Nous avons demandé à la superviseure quels étaient les moyens de communications utilisés dans sa gestion quotidienne et en quelles occasions ils étaient utilisés. Voici sa réponse :

*The primary means of communication is e-mail. As you know, we use e-mail to send translation requests and to discuss progress of various projects. Telephone is also used. Telephone would be used to discuss urgent translation requests, sometimes to determine work priorities in particularly busy times, and to discuss moderately sensitive issues.*

*Face to face meetings are used less. Translators are invited to attend team and staff meetings as a way of maintaining contact with the broader organization. Face to face meetings are also best to discuss issues that are considered sensitive or somewhat contentious.*

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons voir certaines choses en ce qui concerne le processus se déroulant dans l'implantation à long terme du télétravail. Ces observations nous ramènent à la base de notre modèle structurationniste auquel Giddens fait référence en parlant de la radicalisation de la modernité.<sup>339</sup> Ici, nous ne faisons que souligner le fait sans entrer dans les détails. Ce que nous retiendrons est ce développement de la confiance systémique et sociale qui semble s'opérer dans le temps.

Pour clore cette courte section, nous dirons qu'un lien de confiance s'est établi 1) entre les traductrices et 2) entre elles et leur superviseure. Cela a été clairement dit et par les traductrices et par leur superviseure. C'est ce lien de confiance qui est à la base de la télégestion chez Normes inc. et qui permet de contrebalancer ce que Carré et Crépeau ont indiqué comme étant la pierre d'achoppement et l'un des enjeux du télétravail, à savoir le paradigme du contrôle taylorien du travail (contrôle du temps et de la présence au travail).<sup>340</sup> Notion que nous développons dans la section 5.4.

### **L'articulation du changement**

Tout changement technologique demande une période d'adaptation. Durant cette période, l'organisation met en place des moyens afin de faciliter le transfert vers le changement. Car, au départ, nul ne sait si le changement proposé et/ou imposé par la direction sera accepté. Ces moyens, que nous appellerons de transitions, constituent l'articulation du changement. Dans le cas qui nous préoccupe, le changement prend la forme de l'introduction d'un logiciel de production d'un rapport de visite. Ce logiciel permet d'accélérer le processus de production des rapports de visite. Nous avons demandé au superviseur rencontré en entrevue comment avaient réagi les évaluateurs face à ce changement.

---

<sup>339</sup> Voir section 2.2 Théorie de la modernité

<sup>340</sup> Voir chapitre 1.

*The introduction of technology has been easier for some surveyors than for others. For those surveyors who were comfortable with using technology, the transition was much smoother. (...) <sup>341</sup> has tried to assist by providing a fair bit of training (practical hands on training) in orientation and continuing education sessions. We also have a support line that surveyors can call if they have questions while on survey. The support line is staffed until about 10 pm each night, and is available on the weekend.*

*I think the biggest issue for surveyors is not the technology itself, but the additional workload created by the technology. For example, when we introduced the software, surveyors were required to complete the report of the survey before they left the survey site (previously they had about 2 weeks after the survey to send a report to us). This has resulted in additional workload during the survey which has been difficult for some surveyors.*

De ce que nous savons, le changement s'est, en général, bien passé. Une courte formation, assortie d'un support adéquat d'aide aux évaluateurs, a aidé à faire la transition entre l'ancien mode d'évaluation et sa nouvelle forme informatisée.

---

<sup>341</sup> Encore une fois, les points de suspension servent à protéger l'anonymat de Normes inc.

#### **5.4 L'ÉTUDE DU PASSAGE DU CONTRÔLE TAYLORIEN EN TERME DE TEMPS ET PRÉSENCE À CELUI DU TRAVAIL RÉALISÉ EN CONTEXTE D'ABSENCE DES LIEUX DU TRAVAIL (Objectif 4)**

Compte tenu des changements organisationnels qui se sont opérés chez Normes inc. depuis l'implantation du télétravail, y a-t-il apparition d'un nouveau modèle de surveillance indirecte et si oui, de quel type est-il ? C'est ce que nous voulons analyser dans cette section. Lorsque nous disons «depuis l'implantation du télétravail», nous ne voulons pas insinuer que cet événement soit le déclencheur des changements observés mais plutôt nous nous en servons comme point de départ dans le temps pour situer notre analyse.

Avant l'apparition du télétravail, il n'y avait aucun moyen technique de contrôler l'absence d'un employé chez Normes inc. La présence d'un employé était détectée, nous ne voulons pas dire contrôlée, de façon visuelle. Tout employé devait signaler une absence à son superviseur par téléphone, advenant une urgence l'empêchant de se rendre au bureau une journée donnée. Encore aujourd'hui, les employés sont tenus de signaler toute absence via un message téléphonique laissé à leur superviseur. De plus, il existe une application sur *Microsoft Outlook* permettant à l'utilisateur de laisser un message avisant les autres utilisateurs, travaillant en réseau, de son absence. Il peut, de cette façon, laisser connaître l'heure de son départ et de son retour. Ainsi, si un employé tente d'envoyer un courriel à la personne absente, il voit s'afficher à son écran le message laissé par la personne absente. Cette application sert tout autant les télétravailleurs que ceux travaillant au bureau. Mis à part cela, il n'existe pas d'autres moyens, depuis l'implantation du télétravail, pour contrôler le temps de présence au bureau. Il est évident que la confiance intervient pour beaucoup, dans le cas des télétravailleurs, comme nous en avons déjà discuté dans la section précédente.

Ceci dit, quel type de division du travail émerge dans cette entreprise oeuvrant continuellement dans un contexte où se mêle la présence et la co-présence ? Afin de jeter un tel regard sur le cas que nous étudions, nous nous servirons des modèles de travail types mis au point par Paul-André Lapointe dont se sert Carl-Denis Bouchard dans son étude sur la gestion des compétences dans la fonction publique fédérale.<sup>342</sup>

---

<sup>342</sup> Bouchard, C.-D., La gestion des compétences dans la fonction publique fédérale : une gestion post-tayloriste ? A-t-elle des chances de réussir ?, Document de recherche 2000-3, Département des relations industrielles UQAH, 2000



L'un des buts du post-taylorisme est d'amener une implication des employés afin d'atteindre la qualité et la productivité maximale. Dans le cas du néo-taylorisme, il y a un accroissement des contrôles de la direction sur le travail. Pour ce qui est du post-taylorisme, il favorise la décentralisation des pouvoirs en accordant d'avantage de flexibilité et d'autonomie aux employés. C'est là l'axe horizontal que décrit Lapointe dans sa recherche : l'organisation du travail.<sup>343</sup> Sur l'axe vertical, nous retrouvons la variable : forme de représentation des employés. Au centre, il y a un syndicalisme reconnu dont la plate-forme est la convention collective ; elle est toutefois très limitée. C'est cet axe qui détermine le type de fordisme d'une entreprise en s'appuyant sur l'orientation du compromis institutionnalisé ; ce sera selon que la représentation collective sera réduite (néo-fordiste) ou accrue (post-fordiste).

De ce que nous avons observé chez Normes inc., nous pouvons dire que cette entreprise se situe à droite sur l'axe horizontal. Depuis des années, Normes inc. accroît sans cesse son contrôle sur le processus de production, ce qui en ferait une organisation de type post-tayloriste. Pour l'axe vertical, elle se situe dans le bas (néo-fordiste). Il n'y a aucun syndicat ni aucune forme de représentation collective des employés.<sup>344</sup> De ce que nous avons pu observer, chez Normes inc., les innovations organisationnelles se développent du haut vers le bas. Il n'est pas rare que les employés soient mis devant des faits accomplis sans qu'il n'y ait eu de discussions au préalable. Il y a parfois des ajustements d'effectués, mais ce n'est pas le fruit de discussions officielles. Ceci dit, il ne faut pas en conclure pour autant que les innovations organisationnelles soient faites au détriment des employés. Il y a toujours ce souci d'amélioration du système de production qui motive les innovations.

D'autres observations nous permettent de conclure à ce retour au taylorisme que semble effectuer Normes inc., tels que la création de logiciels permettant d'accélérer le temps de traitement des rapports de visites, des outils de gestion en temps réel et différé augmentant l'efficacité et l'efficience, l'appel qu'il fait à des pigistes (sous-traitance), dans le cas de la traduction. Il va sans dire que dans le cas des traductrices, elles ont vécu ces changements comme une intensification de leur tâche de travail. Effectivement, cette intensification s'accompagne, par moment, d'une insatisfaction au travail. Dans d'autre temps, lorsque la demande de traduction se

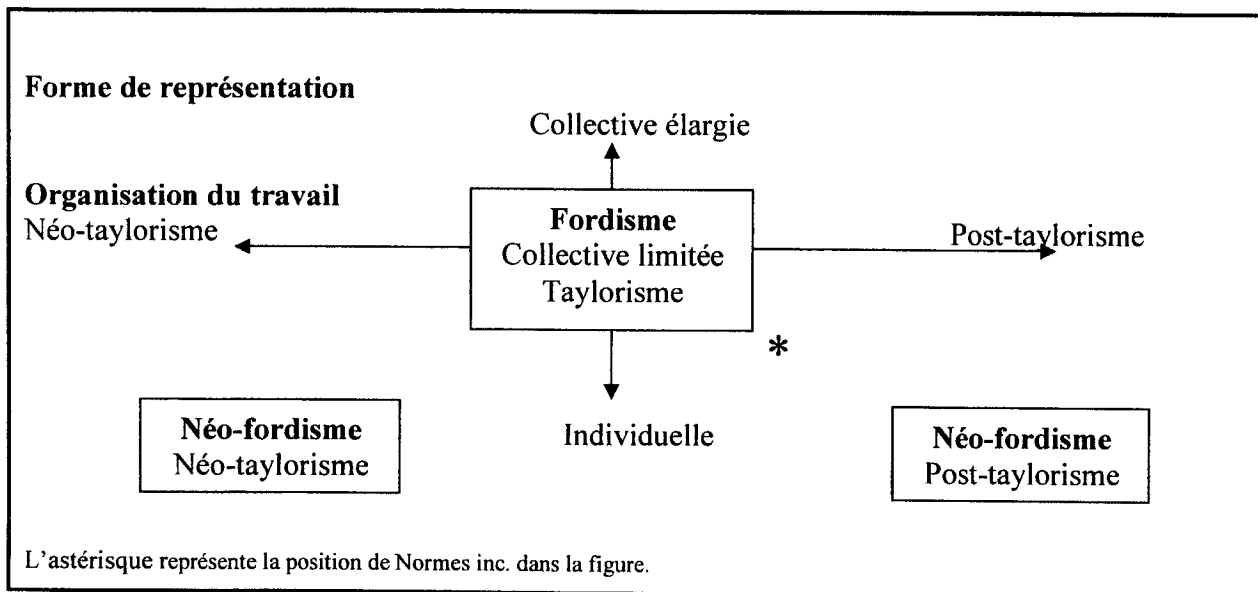
---

<sup>343</sup> Tout au long de cette section, nous ferons référence au texte de Lapointe tel que présenté par C-D Bouchard dans sa recherche. Bouchard, C-D., *op. cit.*, p. 4

<sup>344</sup> Voir figure 5.4.1

fait moins pressante, c'est à dire à une vitesse normale d'environ 1500 mots par jour, les traductrices se disent satisfaites de leur sort.

**Figure 5.4.1 Modèle de travail**<sup>345</sup>



<sup>345</sup> Modèles de travail types selon Lapointe (1992)

## **5.5 COMPARAISON DES DONNÉES ANALYSÉES COMPTE TENU DE LA LITTÉRATURE SUR LE TÉLÉTRAVAIL CONSULTÉE AU CHAPITRE 1**

Dans cette section, nous allons comparer les données issues de la littérature consultée au chapitre 1 et les comparer aux données que nous avons recueillies dans le cadre de notre recherche sur le terrain. Pour ce faire, nous prendrons chaque sous-section de la section 1.2, «Les différents impacts du télétravail en entreprise», et la comparer avec les données de notre analyse. Nous ne citerons pas la source de nos données, étant donné que le lecteur peut y faire référence en consultant les sous-sections citées du chapitre 1.

### **Avantages du télétravail pour la direction de l'organisation**

Voilà ce que relève la littérature consultée sur le sujet : 1) une augmentation de la productivité, attribuable à plusieurs facteurs dont celui lié à l'isolement du télétravailleur, car les collègues hésitent à interrompre une journée de télétravail avec une demande impromptue ; 2) une diminution de l'absentéisme ; 3) une diminution de l'espace de bureau et des coûts qui y sont reliés.

Il nous a été facile d'observer cet accroissement de la productivité en contexte de télétravail. Lorsque les traductrices sont au bureau, elles se font en effet interrompre souvent pour des demandes d'ordre linguistique, de courtes notes de service de quelques lignes à traduire. Par ailleurs, elles peuvent assister aux réunions par la conférence téléphonique lorsqu'elles sont en télétravail,<sup>346</sup> etc. Pour ce qui est de la diminution de l'absentéisme, ceci a été également observée, en effet, il est plus facile, pour un télétravailleur, de débiter sa journée de travail à la maison, en pyjama, après une nuit difficile, que d'avoir à affronter le trafic matinal pour se rendre au travail. Dans ce cas, l'employé téléphone plutôt au bureau afin de signaler son absence pour cause de maladie. Chez Normes inc., l'espace de bureau a tellement diminué que lorsque trop de télétravailleurs s'y rendent une même journée, ils font face à une pénurie d'espace à cause d'un manque de bureaux et d'ordinateurs. Ceci est corrigé par une entente sur les jours où le télétravailleur se rend au bureau.

---

<sup>346</sup> Lorsqu'elles travaillent à la maison, les traductrices peuvent faire tranquillement leur travail, sans interruption, assister à la réunion, et reprendre leurs tâches. Ce qui est d'une grande utilité lorsqu'elles travaillent sur des dossiers urgents.

Nous pouvons, par conséquent, constater que nos résultats vont dans le même sens que les autres recherches sur le sujet. Voyons maintenant le télétravail du point de vue du télétravailleur.

### **Avantage du télétravail pour les télétravailleurs**

Comme nous l'indique la littérature à ce sujet : le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au bureau représente un atout pour le télétravailleur qui commence sa journée dans un meilleur esprit que s'il avait eu à se déplacer dans le trafic avec les inconvénients que cela implique. Des recherches ont conclu que ce temps épargné pourrait se traduire par une augmentation de la satisfaction au travail et un meilleur moral ; le fait de pouvoir disposer de son temps à sa guise a un effet positif sur le télétravailleur.

Nous avons observé que le fait de ne pas avoir à prendre sa voiture ou le transport en commun est perçu par les télétravailleurs comme un atout majeur. Pour ce qui est du moral, nous n'avons pu établir un lien de causalité entre ce facteur et le télétravail, notre grille d'analyse n'étant pas bâtie en ce sens. Pour ce qui est du second avantage, nous avons pu constater qu'était perçu positivement le fait de pouvoir équilibrer vie au travail et vie familiale sans pour autant faire un lien avec le moral du télétravailleur. Cela peut prendre la forme d'une routine de début de journée de travail plus intime du fait de ne pas être en contexte social. Profiter du silence de la maison, par exemple, pour étirer jusqu'à son poste de travail le plaisir que procure une tasse de café, ou encore, discuter avec un collègue de bureau du travail à faire sans être importuné par les divers bruits émanant des autres postes de travail du bureau. Pour ce qui est du gain de productivité, que certains chercheurs associent à la satisfaction au travail peut, à la longue, avoir l'effet inverse, comme nous avons pu l'observer. Parfois, le télétravailleur qui voit sa charge de travail augmenter peut rejeter la faute sur le fait qu'il est plus productif en situation de télétravail et que l'employeur en profite.

Nous avons pu le constater également, comme l'a démontré une recherche menée dans l'Ouest canadien<sup>347</sup>, certains télétravailleurs préféreraient changer d'emploi advenant le fait que le télétravail soit aboli chez Normes inc.

---

<sup>347</sup> Templer et alii, *op. cit.* 1999

Dans l'ensemble, nos données vont dans le même sens que la littérature consultée sur les avantages du télétravail pour les télétravailleurs. Voyons les inconvénients pour l'organisation, dans un premier temps et pour le télétravailleur dans un second.

### **Inconvénients du télétravail pour la direction de l'organisation**

La littérature consultée sur le sujet fait état d'une diminution du sentiment d'appartenance et de loyauté à l'organisation. Un sentiment de mécontentement peut naître chez un superviseur lorsqu'il est confronté au télétravail que les difficultés soient perçues ou réelles. Se pose aussi le problème de l'accès à des données confidentielles de l'entreprise. La direction de l'organisation peut percevoir de façon négative l'absence au bureau des meilleurs employés souvent les plus aptes au télétravail. Enfin, des tensions peuvent naître suite au choix de certains télétravailleurs.

En ce qui concerne les inconvénients répertoriés dans la littérature, nous n'avons rien vu de tel chez Normes inc. où les superviseurs se sentent autant à l'aise tant dans la gestion en contexte de présence que celle en contexte co-présence. En ce qui concerne l'accès aux données de l'organisation, l'informatique a réglé le problème avec la création de logiciels spécialisés dans le domaine. De plus, le contrat de télétravail prévoit une manière, pour le télétravailleur, de détruire les documents de travail. D'après nos résultats, aucun commentaire ni agissements négatifs n'ont été émis, suite à l'acceptation d'une demande de télétravail chez Normes inc.

### **Inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs**

Ce que relève la littérature consultée sur le sujet : sentiment d'isolement à cause d'un manque de contact avec les employés du bureau ; réduction des chances de promotion lorsqu'un poste est affiché, découlant de la diminution de la visibilité ; une opportunité offerte aux bourreaux du travail ; les femmes seraient plus vulnérables que les hommes sur ce point ; la personnalité faisant un bon télétravailleur (huit traits de personnalité) et deux traits qui sont une entrave au télétravail.<sup>348</sup>

Ce que nous avons observé : il est vrai qu'un sentiment de solitude peut naître de l'isolement, mais ce sentiment peut être diminué grâce au téléphone et à l'envoi de courriel à ses

---

<sup>348</sup> Voir section 1.2.

collègues ; en ce qui a trait à la diminution de la visibilité, nous n'avons rien observé de tel. Normes inc. a mis en place des stratégies sur ce plan ; pour ce qui est des bourreaux du travail, nous avons observé ce genre de comportement chez certains superviseurs qui envoient des courriels passé minuit à leurs subalternes, mais ce n'est pas une généralité et rien ne nous permet de dire si cet état de fait est plus fort chez les hommes que chez les femmes, puisque l'environnement de travail chez Normes inc. est à grande majorité composé de femmes.

Les inconvénients du télétravail seraient atténués, selon la littérature consultée, par le fait d'effectuer le télétravail de temps partiel. Chez Normes inc., l'employé peut, s'il le désire, effectuer le télétravail sur une base à temps partiel, moins de trois jours semaine, ou à temps plein, trois jours et plus par semaine. Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas rencontré de télétravailleurs oeuvrant à temps partiel.

Pour ce qui est du télétravail du point de vue des syndicats, cette sous-section ne concerne pas notre recherche étant donné qu'il n'y a aucun syndicat chez Normes inc. et que de fait nous ne pouvons émettre de commentaires sur le sujet.

Dans la prochaine section, nous analyserons Normes inc. à travers les résultats d'une recherche sur la diffusion d'innovations organisationnelles.

### **5.5.1 Normes inc. et la diffusion d'innovations organisationnelles**

Dans cette courte section, nous comparerons certains de nos résultats à la lumière d'une recherche menée par quatre chercheurs, dont Paul-André Lapointe, sur la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail.<sup>349</sup> Il s'agit ici de mieux comprendre le type de surveillance de Normes inc. et sa logique organisationnelle.

Dans la section 4 intitulée «Les facteurs associés à la diffusion des innovations organisationnelles», Lapointe et *alii*<sup>350</sup> présentent «l'ensemble des onze facteurs considérés en vue d'expliquer la diffusion des innovations organisationnelles en milieu de travail».<sup>351</sup> Seuls les facteurs les plus pertinents à notre étude sont discutés dans cette section.

---

<sup>349</sup> Lapointe, P.-A., Cucumel, G., Bélanger, P., R., Lévesque, B., *Différentes logiques d'innovation en milieu de travail*, Cahier du CRISES, Collection Études théoriques - no ET0501, janvier 2005

<sup>350</sup> Nommé les chercheurs, par la suite dans cette section afin de ne pas alourdir le texte inutilement.

<sup>351</sup> Lapointe, P.-A., et *alii*, *op. cit.*, p.13, 2005

## **Variable démographique : âge et taille**

Normes inc. existe depuis 1958. Malgré ses 47 ans, cette entreprise va de l'avant avec les projets innovateurs, tant sur le plan technique qu'organisationnel. Selon la recherche de Lapointe et *alii*, il semble que la tendance aux innovations organisationnelles soit inversement proportionnelle à l'âge d'une entreprise. Contrairement aux attentes des chercheurs, selon leurs données pour une entreprise comme Normes inc., nous avons observé de multiples projets et innovations organisationnels. Nous posons comme hypothèse que cela pourrait être dû au fait que nous avons étudié une entreprise de haut savoir et que, de ce fait, elle doit innover sans cesse afin de demeurer compétitive dans un domaine sans cesse en changement. Pour ce qui est de sa taille, dans la première catégorie (50-99), nous n'avons que peu de choses à dire puisque selon les chercheurs «il y a une relation non linéaire entre la taille et la diffusion des innovations, ainsi que les travaux d'Osterman l'ont démontré (Osterman 1994).»<sup>352</sup>

## **Technologie**

Selon Lapointe et *alii*, «dans la plupart des études, la technologie est fortement associée à la diffusion des innovations. Les technologies complexes et les nouvelles technologies de l'information et des communications sont supposées requérir des emplois plus qualifiés et des formes d'organisation du travail plus flexibles. ... En conséquence, elles sont d'avantage susceptibles de s'accompagner d'innovations organisationnelles et notamment du travail en équipe. ... Nous avons opté pour deux indicateurs. Le premier (...) est la proportion des travailleurs qui travaillent sur des ordinateurs, (...) Le second indicateur est représenté par la qualification des travailleurs. (...) Pour mesurer la qualification des travailleurs, nous avons utilisé un construit résultant de la somme de deux indicateurs : soit le temps nécessaire à un nouvel employé pour être en mesure de remplir les exigences normales des tâches de production et le pourcentage des employés de production qui réalisent des tâches simples et répétitives.»<sup>353</sup>

Prenons les deux derniers indices relevés dans le dernier paragraphe. Nous avons 1) le temps nécessaire à un nouvel employé pour être en mesure de remplir les exigences normales des tâches de production et 2) le pourcentage des employés de production qui réalisent des tâches simples et répétitives. Chez Normes inc., dépendamment des tâches, le temps d'apprentissage

---

<sup>352</sup> Lapointe, P-A., et *alii*, *op. cit.*, p.13, 2005

<sup>353</sup> Lapointe, P-A., et *alii*, *op. cit.*, pages 14 et 15, 2005

peut varier en moyenne de 1 à 3 ans. Bien que certaines tâches soient répétitives, traduire un texte par exemple, rien n'est simple dans ce que font les employés de Normes inc. Ici, les deux milieux de production se comparent pas.

Nous voulons faire ici une remarque sur la causalité entre le fait que Normes inc. soit à la fine pointe de la technologie, dans son champ d'action, vu qu'il œuvre dans le domaine du savoir de haut niveau, ce qui habilite le développement du télétravail et celui de la nature intrinsèque de forte autonomie des traductrices qui vient renforcer ce développement.

### **Compétitivité et mondialisation**

Nos observations vont dans le sens des chercheurs puisque Normes inc. a le quasi monopole du marché au Canada et que, malgré cela, il continue d'être à la fine pointe de la technologie en autant qu'elle s'applique à sa production et à son style de gestion.

En ce qui concerne la compétitivité, Lapointe et *alii*, sont d'avis, comme d'autres chercheurs avant eux, que la compétitivité n'est pas un facteur qui puisse influencer le développement d'innovations organisationnelles.<sup>354</sup>

Pour ce qui est de la mondialisation, les chercheurs retiennent comme indicateurs 1) le pourcentage de produit exporté et 2) l'appartenance à une firme internationale. Pour ce qui est du premier critère, bien que Normes inc. œuvre à l'international, il n'exporte pas sa production ; il n'offre ses services qu'aux établissements canadiens à l'étranger et son expertise que sur une base non concurrentielle. Lapointe et *alii* indiquent qu'un niveau faible dans le pourcentage de produits exportés (entre 1 et 24 %, ce qui est le cas de Normes inc.) est relié «à une plus grande compétitivité, exerçant alors un impact positif sur l'adoption d'innovations.»<sup>355</sup>

Quant au second indicateur, dans la recherche de Lapointe et *alii* «ce facteur est mesuré par la somme de deux indicateurs : le fait d'appartenir à une grande entreprise qui compte plus de trois filiales et la localisation à l'étranger du siège social de la maison-mère.»<sup>356</sup> Compte tenu de ce que nous avons observé, Normes inc. ne peut être associé à aucun de ces deux indicateurs. Au demeurant, l'appartenance à une firme multinationale ne constitue qu'un facteur favorable au

---

<sup>354</sup> Lapointe, P-A., et *alii*, *op. cit.*, p. 15, 2005

<sup>355</sup> Lapointe, P-A., et *alii*, *op. cit.*, p. 16, 2005

<sup>356</sup> Lapointe, P-A., et *alii*, *op. cit.*, p. 16, 2005



développement d'innovations organisationnelles. De plus, dans notre cas précis, nous avons affaire à une entreprise canadienne.

### **Stratégies d'affaire**

Normes inc. se situe parmi les entreprises choisissant une stratégie de différenciation. Les «entreprises choisissant des stratégies de différenciation, axées sur la qualité, le service, la spécialisation ou l'innovation de produits devraient se caractériser par la présence de nombreuses innovations organisationnelles et une gestion de la main-d'œuvre basée sur des salaires et une qualification élevés.»<sup>357</sup> En tenant compte des facteurs retenus par les chercheurs, soit «innovation (produits et techniques de production), expansion des marchés, réduction des coûts de main d'œuvre, qualité des produits et relations avec les employés (perfectionnement, implication, coopération)»,<sup>358</sup> nous devons dire que Normes inc. innove sur le produit et, dans la mesure du possible, sur les techniques de production. Du côté du marché, il cherche à agrandir sa clientèle en spécialisant de plus en plus les normes dont les évaluateurs se servent dans leurs visites.

En ce qui concerne la réduction des coûts de production, Normes inc., grâce à son logiciel de rapport de visite, a réussi à diminuer le temps de production d'un rapport de visite et, de fait, ses coûts de production. Il a dû augmenter sa surface totale de bureau, en déménageant ses bureaux à deux reprises.<sup>359</sup> Une superviseure de Normes inc. nous a parlé d'une réduction de dix mille dollars par année par télétravailleur à temps plein. Ce chiffre étant une approximation et ne provenant pas d'une étude sur le sujet.

L'amélioration continue de la qualité est, pouvons-nous dire, ce que produit et vend Normes inc. Pour ce faire, les employés reçoivent des formations lorsqu'il y a introduction d'une nouvelle technologie, par exemple, pour les traductrices cela ne représente que quelques heures par année, par exemple, lors de l'acquisition, par Normes inc., d'un logiciel spécialisé dont elles se serviront. En ce qui concerne la relation qu'entretient Normes inc. avec ses employés nous

---

<sup>357</sup> Lapointe, P-A., et alii, *op. cit.*, p. 17, 2005

<sup>358</sup> Lapointe, P-A., et alii, *op. cit.*, p. 18, 2005

<sup>359</sup> En 1990, Normes inc. emménageait dans un nouvel édifice. Il a par la suite augmenté l'espace qu'il occupait sur son étage. En 1999, il a réaménagé ses bureaux sur deux étages et fait des modifications afin de réduire l'espace de travail par travailleurs. Ici, le télétravail est d'une grande aide.

pouvons dire que, règle générale, elles sont bonnes quoiqu'à l'occasion, les multiples projets mis de l'avant et les courts délais de production engendrent des mécontentements.

### **Pratiques de gestion des ressources humaines**

Parmi les pratiques de GRH retenues comme facteurs associés à la diffusion des innovations il y a la rémunération et les garanties données en cas de changements. Nous avons déjà parlé de la formation chez Normes inc. Pour ce qui est de la rémunération, les employés de Normes inc. se jugent bien payés et considèrent bénéficier et d'une bonne assurance santé. Mais les nouvelles formes de rémunération dont les auteurs parlent, rémunération basée sur les compétences, primes diverses et participation aux bénéfices, ne se retrouvent pas chez Normes inc. Le troisième facteur, soit les garanties données en cas de changement, tel qu'articulé dans le texte de Lapointe et *alii* ne s'applique pas dans le cas que nous avons observé. Sans doute, est-ce en partie attribuable au fait qu'il n'y a pas de syndicat chez Normes inc., ni aucune forme de représentation officielle du collectif des employés auprès de la direction, ni aucune association. Il n'y a pas, non plus, de procédures formelles de plainte, hormis la rencontre avec le superviseur.

### **Conclusion de l'analyse**

L'examen de l'effet du télétravail sur le superviseur immédiat, nous permet de dire qu'aucune pratique de surveillance à distance n'a été créée ni mise sur pied par, ou en collaboration avec, les superviseurs immédiats et les salariés. La gestion en contexte d'espace-temps étendu revient 1) aux superviseurs qui continuent à effectuer leurs tâches comme avant l'introduction du télétravail et 2) aux traductrices, dans notre cas précis, qui s'auto-coordonnent dans leur quotidien, nous en avons parlé précédemment. Aucun service n'a été mis sur pied pour ce faire. Nous ne pouvons parler de marginalisation des superviseurs immédiats dans le cas qui nous intéresse. Des ajustements ont dû se faire en fonction du télétravail, la mise au point d'un contrat de télétravail, par exemple. Mais pour ce qui est des superviseurs immédiats, le contenu de leurs tâches a changé d'une façon que nous jugeons non significative dans le contexte de notre analyse. Nous tenons à préciser que l'introduction du télétravail n'a pas débouché sur une intensification de la surveillance ni sur l'utilisation d'un système de surveillance panoptique. Le

climat de travail prévalant chez Normes inc., la confiance réciproque entre les superviseurs et leurs employés ainsi que le processus de production du service offert par cette entreprise fait en sorte que le système fonctionne un peu comme le ferait une chaîne de montage. Une étape alimente l'autre et ainsi de suite jusqu'à l'obtention du produit fini. Dans un tel contexte de confiance mutuelle, il devient inutile d'intensifier la surveillance directe ou indirecte.

En cour d'analyse, nous avons pu faire un lien entre notre cas et les trois principaux facteurs de la modernité avancée, soit le désenclassement des rapports sociaux, la réflexivité du nouveau système de travail et la délocalisation des travailleurs. D'autres observations nous ont ramené à notre modèle de base structurationniste soit le développement, tout au long de l'implantation du télétravail, d'une confiance systémique et sociale importante dans le contexte du télétravail. Nous pensons que ce soit fortement lié au succès de son implantation.

En nous basant sur les modèles de travail type de Lapointe<sup>360</sup>, nous avons pu situer Normes inc. dans cette grille de quatre quadrants dans la section néo-fordiste/post-tayloriste à cause de l'absence de syndicat et de représentation collective des employés, d'une part, et, d'autre part, à cause de son accroissement du contrôle du processus de production.

En comparant nos résultats d'analyse à la littérature consultée au chapitre 1, nous avons fait le constat que nos données allaient dans le même sens que celles des différentes recherches consultées, exception faite des inconvénients du télétravail pour la direction de l'organisation. Là, nos résultats divergent en ce sens que rien de négatif n'a été observé pour cet aspect du télétravail.

D'autres observations, concernant la diffusion d'innovations organisationnelles, nous permettent de dire que Normes inc. est une entreprise à la fine pointe des différentes technologies qu'elle utilise et que son organisation ne cesse de rechercher à améliorer, technologiquement grâce à l'informatique, les différents paramètres du processus de production. De plus, elle ne cesse d'accroître sa visibilité par son expertise qui en fait un chef de file reconnu dans son domaine, au niveau international.

Ceci complète la conclusion de notre analyse. Nous discuterons, dans la prochaine section, des tendances prises par Normes inc., dans ses politiques de gestions depuis que nous y avons fait nos entrevues. Nous regarderons brièvement quelles pourraient être les sujets de recherches intéressants concernant le télétravail.

---

<sup>360</sup> Lapointe, P-A, *op. cit.*, 1992

## Épilogue

Ce que nous venons de voir n'est qu'une image prise dans le temps, à un moment donné, dans cette entreprise que nous avons appelé Normes inc. Cette image nous indiquait que Normes inc. prenait un virage organisationnel basé sur la technologie informatique aidant dans les tâches de traitement de textes. Ce virage s'est également fait vers une internationalisation de ses activités.

Depuis le printemps 2002, Normes inc. n'a cessé d'accroître ses effectifs et de modifier ses processus opérationnels. Il a aussi subi d'importants changements. La direction générale a changé et de nouveaux postes de superviseur ont été créés. Certains dossiers nationaux d'envergure ont entraîné la mise sur pied de nombreux comités consultatifs et de projets qui demandent la contribution de tous les paliers hiérarchiques.

Une importante restructuration a été effectuée à l'automne 2004 pour refléter la nouvelle répartition des différents dossiers et pour aider à mieux gérer une équipe toujours grandissante qui doit affronter une charge de travail qui croît sans cesse. L'équipe des services informatiques, entre autres, a dû embaucher beaucoup de nouveaux membres pour arriver à satisfaire aux exigences toujours plus complexes des différents marchés et dossiers. Plusieurs nouveaux logiciels, de même qu'une meilleure gestion du site Internet et de besoins accrus de soutien à l'interne et à l'externe n'ont donné d'autres choix que d'augmenter le nombre de spécialistes en technologies de l'information.

Pour répondre à la demande, de nouvelles normes ont été créées pour de nouveaux marchés.

Plusieurs partenariats ont été établis avec des organismes et associations nationaux ou provinciaux pour assurer la qualité des nouveaux produits et veiller à ce qu'ils satisfassent aux besoins des clients qui les ont demandés.

Étant donnée les nombreux changements apportés à la structure interne ainsi que dans le but d'être proactif, Normes inc. a aussi procédé à un réaménagement de toutes les aires de travail afin que de nouveaux espaces puissent être mis à la disposition des futurs membres qui devront éventuellement être embauchés.

Les télétravailleurs se sont ainsi vus attribués une aire où ils peuvent venir quand bon leur semble et y brancher leurs ordinateurs portatifs. Elle n'est toutefois pas propice aux travaux qui

exigent une grande concentration, mais les télétravailleurs y viennent peu souvent et s'en servent surtout les jours où il y a des réunions.

Des observations récentes, ne faisant pas parties de notre recherche, nous permettent de dire que Normes inc. effectue des innovations organisationnelles ayant tendance à déplacer sa position, dans les modèles de travail type de Lapointe, vers le néo-taylorisme : une intensification du travail, le fait que les traductrices ne se révisent plus mutuellement, l'obligation pour tout employé de remplir hebdomadairement une feuille de temps, la multiplication des projets avec de courts délais de réalisation, faisant en sorte que les traductrices n'ont parfois pas le temps de se réviser elles-mêmes, l'acquisition d'un logiciel de reconnaissance de textes, en tout ou en partie, ayant déjà été traduit, accélérant le travail de traduction. Cette perte d'autonomie des traductrices, alliée à une intensification du travail, semblerait confirmer cette tendance.

Une question, que nous croyons importante, pourrait servir de base à des recherches subséquentes. Elle concerne l'aspect de notre recherche qui diffère de la littérature consultée, soit l'absence de facteurs négatifs pour la direction de Normes inc., dans le cadre de son projet de télétravail et cette grande confiance systémique et sociale observée. Nous avons ciblé ce qui pourrait être un début de réponse, à savoir l'âge moyen des superviseurs. Chez Normes inc., cette moyenne d'âge est inférieure à cinquante ans. Est-ce que l'âge moyen d'une équipe de superviseurs serait un facteur influençant l'adaptation à de nouvelles formes de travail tel le télétravail ? Une moyenne plus basse favorisant cette adaptation ainsi que la création des deux types de confiance ? Il existe peut-être déjà une telle étude, nous l'ignorons, mais nous croyons qu'une étude de ces facteurs serait intéressante.

Il y a également la question de la légalité des contrats de télétravail, qui pourrait faire l'objet de recherches, entre autre une étude juridique comparative de différents contrats de télétravail concernant leur contenu.

## BIBLIOGRAPHIE

Ashfort, B. E., Lee, R. T., «The Perceived Legitimacy of Managerial Influence : a Twenty-Five Year Comparison», Journal of Business Ethics, no 8, 1989.

Audet, M. A., «Introduction» In Structuration du social et modernité avancée : Autour des travaux d'Anthony Giddens, sous la dir. de M. Audet et H. Bouchikhi, p.1-25. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université Laval, 1993.

Babbie, E., *The Practice of Social Research*, Seventh Edition, Wadsworth Publishing Company, Harrisonburg, 1994.

Barouch, Y., «Teleworking : Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers», *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15, no 1, 2000, pages 34-49.

Bellemare, G., Briand, L., Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité, Thuderoz, C., Mangematin, V., Harrisson, D., La confiance : Approches économiques et sociologiques, Levallois-Perre, Europe, pages 175-208, Gaëtan Morin Éditeur, 1999.

Bellemare, G., Briand, L., «L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : de 1860 aux années 1990», Document de recherche 99-1, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull, 25 pages, 1999.

Bellemare, G., «Nouvelles stratégies de gestion du personnel» : crise de la régulation fordiste et de la rationalité bureaucratique-comptable, Bélanger, P. R., Grant, M. et Lévesque, B., *La modernisation sociale des entreprises*, pages 53-75. Politique et Économie, Les Presses de l'Université de Montréal, 1994.

Bellemare, G., *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production de service ; une étude de cas : la société de transport de la Communauté Urbaine de Montréal*, thèse de Doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal, 1995.

Bister, L., «Le télétravail, un mode d'organisation du travail, de l'entreprise ou de la société ?», 1996, <http://raffale.worldnet/~bister/telew01.htm> (téléchargé le 02/24/97).

Boivin, C., Rivard, S., Aubert, B.A., «Le télétravail, un phénomène en émergence», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996.

Boivin, J., «Les syndicats et le télétravail», Télétravail, concilier performance et qualité de vie, CEFRIO, Québec, Isabelle Quintin Éditeur, 2001

Boltanski, L., «Visions of American Management in Postwar France», dans Zukin, K., Di Maggio, P., Structures of Capital, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, pp. 343-372.

Bonny, Y., «Modernité avancée ou post-modernité ? Enjeux et controverses», Société, nos 18/19, 1998, p. 87-121.

Bouchard, C.-D., La gestion des compétences dans la fonction publique fédérale : une gestion post-tayloriste ? A-t-elle des chances de réussir ?, Document de recherche 2000-3, Département des relations industrielles UQAH, 2000

Bourhis, A., «Les retombées du télétravail dans l'organisation : sept études de cas», Télétravail, concilier performance et qualité de vie, CEFRIO, Québec, Isabelle Quintin Éditeur, 2001

Breton, T., Le télétravail en France, La Documentation Française, 1994.

Briand, L., Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée, Thèse de Ph. D., École des HÉC, Montréal, 2001.

Bron, A., De Gaulejac, V., «Informatique et crise du management», no 68, 1996, <http://www.terminal.sgdg.org/articles/68/forumbron.htm/> (téléchargé le 06/25/97).

Brown, T.L., «Managing the Invisible Employee», *Industry Week*, Vol. 243, no 13, 4 juillet 1994, p.27.

Burnes, B., Fitter, M., «Control of Advanced Manufacturing Technology : Supervision Without Supervisors?», dans Wall, T., Clegg, C. W., Kemp, N. J., *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, New York, Wiley and Sons, 1987.

Bussièrès, Y., Lewis, P., Thomas, C., L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité dans les régions de Québec et Montréal : analyse prospective, Ministère des Transports, 2000

Canadians and Telework : The Information Highway and Canadian Communications Household Study, Ekos Research Associates Inc., Ottawa-Hull, November 4, 1998

Carré, D., et Craipeau, S., «Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail», *Technologies de l'information et société*, Vol. 8, no 4, 1996, pages 333-354 ;

Chevalier, J., «L'administration publique face au public», La communication admimistration-administrés, Paris, Presses Universitaires de France, 1983.

Chandler, A., *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Massachusetts and London, England, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, 1977.

Child, J., Partridge, B., Lost Managers : Supervisors In Industry and Society, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

Combes, Y., Sammer, C., Bakis, H., «La communication mobile professionnel», *Annales de géographie*, 1995, no 585-586, septembre-décembre, pp. 559-613

Coriat, B., L'atelier et le chronomètre, *Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois Éditeur, Paris 1979.

Courpassons, D., Reed, M., «Introduction : Bureaucracy in the Age of the Entreprise», *Organization*, V. 11, no 1, p. 5-12, 2004.

Cross, T.B., Raizman, M., «*Telecommuting : The Future Technology of Work*», Dow Jones-Irwin, 1986.

De Rosnay, J., «Ce que va changer la révolution informationnelle», *Le Monde Diplomatique*, août 1996.

Edwards, R., *Contested Terrain : The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, London, Heinemann, 1979.

Eddie, C., Sans Titre, *Journal du SPGQ*, Vol. 8, no 3, novembre 1998.

Ettighoffer, D., «L'Entreprise Virtuelle ou Les Nouveaux Modes de Travail», Deuxième Partie, Section 2, «Le travail déserte les lieux de production traditionnels» *Le travail au XXe siècle joue la discordance des temps*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1992, pp. 85 à 87.

Felstead, A., Jewson, N., «Notes and Issues, Researching a Problematic Concept : Homeworkers in Britain», *Work, Employment & Society*, Vol. 11, No 2, 1997.

Freitag, M., Dialectique et société, Vol. 2, Montréal, St-Martin, 1986.

Gagnon, Robert, P., *Le droit du travail du Québec*, Édition Yvon Blais, 1996, pp. 47-51



Galland, B., «De l'urbanisation à la "glocalisation" : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la vie et la forme urbaine», Novembre 1995, [www.terminal.sgdg.org/no\\_speciaux/71\\_72/galland.html](http://www.terminal.sgdg.org/no_speciaux/71_72/galland.html) (téléchargé le 06/25/97).

Gallie, D., In Search of The New Working Class. Automation and Social Integration Within the Capitalist Enterprise, Cambridge, Cambridge University Press, 1978.

Giddens, A., A Contemporary Critique of Historical Materialism, Vol. 1 : Power, Property and the State, London, Macmillan, 1981.

Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*, London, Mac Millan, 1979.

Giddens, A., *La constitution de la société*, Paris Presses Universitaires de France, 1987.

Giddens, A., *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

Giddens, A., «Une théorie critique de la modernité avancée», Structuration du social et modernité, Autour des travaux d'Anthony Giddens, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1993,

Giddens, A., *The consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press, 1990.

Hamblin, H., «Employees' Perspectives on One Dimension of Labour Flexibility : Working At A Distance», *Work, Employment & Society*, Vol.9, No 3, September 1995, pp. 473-478.

Heilmann, W., dans «*Telework*» : *Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organisation*, Amsterdam, Korte, Robinson, Steinle Editors, 1988.

Kugelmass, J., *Telecommuting, A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*, New York, Lexington Books, 1995.

La Norme de l'*accréditation*, Édition du 40<sup>e</sup> anniversaire, Février 1998, pages 1 et 2.  
Programme d'accréditation *Normes*, 2000 (Note de l'auteur : Les mots en italiques sont là afin de protéger l'anonymat de l'entreprise)

Lapointe, P., A., Bélanger, P., R., et Lévesque, B., *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Cahier du CRISES no 9303, 1993.

Lapointe, P-A., Cucumel, G., Bélanger, P., R., Lévesque, B., *Différentes logiques d'innovation en milieu de travail*, Cahier du CRISES, Collection Études théoriques - no ET0501, janvier 2005

Lemaire, B., Nivoix, C., Gagner dans l'incertain, Les Éditions d'Organisations, 1995.

Lemesle, R-M, Marot, J-C. , Télétravail, Éditions Que sais-je ?, 1994.

Levasseur, D., «Les solutions réseau pour optimiser la gestion des documents et leur diffusion dans les organisations (Groupware, Workflow, Intranet)», *Argus*, 27, no 2, automne 1998, p. 18-26

Minarick, E., Pour une autorité de compétence dans l'entreprise, Paris, Édition Resma, 1974.

Morin, F., «Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié», Relations Industrielles, 55, no 4, automne 2000, p. 725-745.

Nilles, J., *Some Common Telework/Telecommuting Questions And Jack Nilles's Answers and Comments*, JALA International, Inc., 1996 (téléchargé le 02/26/97).

Pelletier, Stéphan-Bach, *Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines au niveau de la direction des entreprises : le cas des industries (sic) James MaClaren Inc. Division papier journal*. (Travail dirigé II- UQAH-Relations Industrielles). Hull, Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles, 1999.

Pinsonneault, A., Boisvert, M., «Le télétravail : l'organisation de demain ?», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996.

Polanyi, K., La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimard, 1983.

Rifkin, J., «Le dernier travailleur du tertiaire», *La fin du travail*, Paris, Éd. La Découverte/Montréal : Éd. Boréal, 1996.

St-Onge, S., Haines III, V., Y., Sevin, H., «L'influence de l'appui (affectif et instrumental) du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail», *Relations Industrielles*, 55, no 3, été 2000, p. 414-450.

Saint-Onge, S., Lagassé, G., «Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés ?», *Gestion*, vol. 21, no 2, 1996.

Stanworth, C., *Telework and the information age*, University of Greenwich, 1997.

Statistique Canada, *Rapport sommaire sur le projet-pilote de télétravail de Statistique Canada*, Statistique Canada, Document no 75F0008XPF, janvier 1995.

*Status Report on European telework : New Methods of Work 1999*, section 1.3, *Telework in flux*, <http://www.eto.org.uk>

Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, New-York, Norton, 1967.

Telecomworldwide, *Netscalibur Survey Finds Teleworking Increases Productivity in the UK*, Coventry, January 28, 2003.

Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Devine, K., Solomon, N., Chapter 5, «Teleworks and Teleworkers», Zeytinoglu, I. U., *Changing Work Relationship in Industrialized Economies*, Amsterdam, J. Benjamin Publisher, 1999, p. 77-95.

Tremblay, D. G., «Télétravail : la situation au Québec et ailleurs», Télétravail, concilier performance et qualité de vie, CEFRIO, Québec, Isabelle Quintin Éditeur, 2001.

Tremblay, D. G., «Le télétravail : définition et enjeux», Télétravail, concilier performance et qualité de vie, CEFRIO, Québec, Isabelle Quintin Éditeur, 2001.

[www.microsoft.com/france/office/project/prodinfo/overview.asp](http://www.microsoft.com/france/office/project/prodinfo/overview.asp).

Zukin, K., Di Maggio, P., Structures of Capital, Cambridge, Cambridge University Press, 1990

## ANNEXE I GRILLE D'ENTREVUE

Entretien, télétravailleurs de Normes inc.

<b>Structure</b>	<b>Points de repères généraux</b>
Présentation	<ol style="list-style-type: none"><li>1. But de l'entretien</li><li>2. Permission d'enregistrer</li><li>3. Confidentialité</li><li>4. Suites attendues de la recherche</li><li>5. Questions de la part de l'interviewé</li></ol>
Trajectoire professionnelle	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Formation et expériences de travail avant l'entrée au CCASS et depuis l'entrée. Décrivez le genre de formation reçue.</li><li>7. Est-ce que la formation initiale reçue est suffisante?</li><li>8. Est-ce que vous êtes appelé à suivre d'autres cours dans votre cheminement de carrière d'employé au CCASS ?</li><li>9. Ça prend combien de mois ou d'années avant de devenir un bon employé ?</li><li>10. Différents postes occupés dans l'entreprise ;</li><li>11. Qu'est-ce qui vous a amené à vouloir devenir employé au CCASS ?</li></ol>
Fonction dans l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Description des tâches effectuées : Journée, semaine, mois, an.</li><li>13. Est-ce que votre profession a changé au cours des années? (organisation du travail, clientèle, établissements de santé, etc.) ?</li><li>14. Est-ce que la mentalité des employés du Conseil est la même ou si elle change avec le temps (intérêt pour le travail, horaires-amplitude, temps supplémentaire, autre)</li><li>15. Organisation du travail. Détermination des tâches à effectuer? Avec quelles personnes ou services êtes-vous le plus souvent en relations?</li><li>16. Qu'est-ce qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre profession ? le moins? Qu'est-ce qui est le plus stressant ?</li><li>17. Est-ce une profession difficile</li></ol>

	<p>physiquement et/ou mentalement?</p> <p>18. Depuis la restructuration, y-a-il des choses qui ont changées ? améliorations, détérioration ?</p> <p>19. Quelles sont les qualités principales pour votre tâche ?</p> <p>20. Qu'est-ce qui a le plus changé depuis 6 ans ? ( 3 choses)</p> <p>21. Quel est actuellement le climat de travail au Conseil ?</p> <p>22. Satisfaction au travail : évaluation globale, plaisirs et déceptions ,</p>
<p>Actions et opinions relatives à l'évolution de leurs services et du Conseil depuis l'implantation du télétravail</p>	<p>23 Quels ont été les préparatifs pour la première journée de télétravail ?</p> <p>24. Changements constatés dans l'exécution de la tâche : processus et résultats (ex : relations avec le personnel, nouveaux logiciels, nouvelles technologies, etc.) ;</p> <p>25. Par quels moyens est transmis le travail à effectuer ? Comment est-il contrôlé ?</p> <p>26. Votre superviseur visite-t-il votre bureau, à la maison, comme lui en donne le droit le contrat de télétravail ? Les modalités sont-elles respectées ?</p> <p>27. Les réunions au bureau : leurs déroulements, le rôle de la téléinformatique, de la téléphonie, s'il y a lieu ;</p> <p>28. Support technique dans l'exécution de la tâche télétravaillée (mise à jour des logiciels et équipements informatiques)</p> <p>29. Support organisationnel dans la tâche télétravaillée : à quel point vous sentez-vous appuyé(e) par votre superviseur ? À quel point le Conseil est-il en faveur du télétravail ? Investit-il beaucoup (temps, organisation et argent) au développement de cette forme de travail ?</p> <p>30. Répartition du travail dans les diverses sections : comment ça se passe, en</p>

	<p>regard du télétravail ?</p> <p>31. Est-ce que l'arrivée du télétravail a changé quoi que ce soit dans vos relations avec les autres employés, avec votre superviseur ?</p> <p>32. Sentez-vous une différence dans la gestion de votre tâche vs celle de vos collègues qui ne sont pas en situation de télétravail ?</p> <p>33. Avec qui avez-vous le plus de relations, de discussions ou d'échanges?</p>
	<p>34. Les avantages et inconvénients du télétravail, dans votre cas ;</p> <p>35. Comment jugez-vous vos conditions de travail ? Êtes-vous au courant de ce qui s'offre ailleurs ?</p> <p>36. Avez-vous vu des changements, depuis l'implantation du télétravail, dans la façon dont les superviseurs gèrent votre tâche ?</p> <p>37. Comment jugez-vous vos conditions de travail, compte tenu du télétravail ?</p> <p>38. Comment réagiriez-vous si le télétravail était aboli ?</p>
Remerciements	<p>39. 3 Défis des 5 prochaines années</p> <p>40. Appréciation de l'entrevue</p> <p>41. Rappel du caractère confidentiel</p>

Entretien superviseurs de Normes inc.

<p>Actions et opinions relatives à l'évolution de leurs services et du Conseil depuis l'implantation du télétravail</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opinion des NFOT en général et du télétravail en particulier ;</li> <li>2. L'organisation de la télégestion, comment l'idée du télétravail vous a été présentée ;</li> <li>3. Comment se gère un employé invisible ;</li> <li>4. Le système informatique du Conseil est-il sûr ?</li> <li>5. Vos indices d'un bon télétravailleur ;</li> <li>6. Vous croyez-vous obligés de visiter le lieu du télétravail, comme vous en donne droit le contrat de télétravail ?</li> <li>7. Si on compare la gestion des télétravailleurs et celle des travailleurs sur place : qu'est-ce qui est différent ? les forces et faiblesses des deux modes de gestion de votre point de vue de gestionnaire</li> <li>8. Diriez-vous que les nouvelles technologies de l'informatique et de la téléphonie font partie des outils de gestion en 2003 ? Pourriez-vous vous en passer, en tout ou en partie ?</li> <li>9. En voyage, déléguez-vous vos dossiers prioritaires ou vous servez- vous des outils informatiques afin de les gérer ?</li> <li>10. Recommanderiez-vous le télétravail à quelqu'un d'une autre organisation ? Pour quelles raisons ?</li> </ol>
<p>Remerciements</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3 Défis des 5 prochaines années</li> <li>2. Appréciation de l'entrevue</li> <li>3. Rappel du caractère confidentiel</li> </ol>

## **ANNEXE II Grille de collecte de données**

### **- La propriété**

- À qui appartient Normes inc., depuis quand oeuvre-t-il dans le milieu ?  
Brosser un bref tableau racontant son histoire, son type et secteur d'activité (privé).

### **- La production**

- Type de services : accréditation d'établissements spécialisés;
- Qu'offre-t-on ? Identifier les services ;

### **- Le marché et la concurrence**

- Normes inc. a le quasi-monopole du service qu'il offre :
  - Situer l'entreprise dans le secteur industriel d'appartenance.
  - État et évolution récente de la demande du service.

### **- Données économiques disponibles sur l'entreprise**

- États financiers ;
- Rentabilité (bénéfices ou pertes) ;
- Coûts de production ;

### **- Description de l'entreprise**

- Destination des services ;
- Étapes de la production du service offert :
  - identifier et situer les unes par rapport aux autres ;
  - identifier les divers départements et services, ainsi que leur importance relative.

## **1.2 La direction<sup>361</sup>**

- Fonction et mission de l'entreprise, selon la direction :
  - Les grandes fonctions de l'entreprise : direction générale, production, gestion des ressources humaines, relation de travail, comptabilité, ventes,... préciser leur rôle respectif ;
  - Accorder une insistance particulière au rôle et à l'importance du service de gestion des ressources humaines (GRH).

## **1.3 Description de la main d'œuvre de Normes inc.**

---

<sup>361</sup> Les numéros de section de l'annexe correspondent à ceux de la grille de Lapointe et non à la section du chapitre 4 auquel fait référence la dite grille.



- Nombre d'employés selon différentes catégories ;
- Évolution de l'emploi en rapport avec l'offre de services ;
- Les différents statuts d'emploi ;
- La sous-traitance ;
- Les comportements des salariés ;
- La sélection à l'embauche ;

### **Les conditions d'émergence ou l'origine du télétravail**

- Reconstituer les grandes phases de l'histoire de l'entreprise et situer le changement (la modernisation) à l'intérieur de cette histoire ;
- Les facteurs qui engendrent le télétravail :
  - faible productivité ;
  - mauvaise qualité, coûts de production élevés ;
  - crise du travail ;
  - autres
- comportement de la main d'œuvre (absentéisme, accidents de travail, faible implication, taux de roulement) ;
  - équipement vétuste : nécessité de la modernisation technologique ;
  - problèmes au niveau de la gestion ;
  - problèmes de financement ;
    - changement au niveau de la demande (exigences supérieures de la qualité et diversification des produits demandés) ;
- Quel est l'élément déclencheur amenant l'implantation du télétravail ?
  - une restructuration ou une réduction importante des effectifs ?
  - une menace de fermeture ?
- Les analyses et les positions des acteurs sociaux du milieu de travail à l'égard de ces problèmes et facteurs, avant l'implantation du télétravail :
  - quelle lecture la direction et les travailleurs font-ils de la situation ?
  - quelle interprétation en font-ils ? quelles causes sont identifiées comme étant responsable des problèmes ?
  - quelles solutions sont alors proposées, le cas échéant, par les divers acteurs ?

## **2.2 Contenu de la modernisation ou du changement**

### **2.2.1 Les changements**

- Changements technologiques :

Le télétravail amènera-t-il une série de changements technologiques ou est-ce que tout est en place pour son implantation (support technique et informatique) ?

- introduction d'un nouvel équipement ;
- introduction d'une plus grande flexibilité ;

- Changements organisationnels ;

Des changements d'ordre organisationnel sont-ils prévus, en vue de soutenir le projet de télétravail ? Le télétravail fait-il parti d'une politique de flexibilisation plus globale du travail dans l'organisation ? d'un projet de «culture d'entreprise» ? d'une nouvelle mission organisationnelle ?

- introduction de la flexibilité au niveau des tâches d'opération (élargissement, enrichissement, rotation, polyvalence) ;
- introduction de programmes d'amélioration des conditions de travail (QVT) ;
  - introduction de cercles de qualité ;
  - introduction de qualité totale ou de projet d'amélioration de la qualité ;
- Changements au niveau des relations de travail et de la gestion des ressources humaines ;
  - projet de «culture d'entreprise» et projet d'associer tous les «partenaires» dans une nouvelle relation. Définition d'une «mission» pour l'entreprise ;

### **2.2.2 Le compromis qui rend possible ces changements (s'il y a lieu)**

- Acceptation des changements, implication maximale en vue de leur réalisation, modération salariale, voire concessions salariales, participation accrue dans l'organisation du travail et dans la gestion du milieu de travail.

## **2.3 La modernisation : son processus**

### **2.3.1 Les modalités de conception**

Il faut faire ressortir le cheminement du projet de télétravail, depuis son idée initiale jusqu'à la mise sur pied du projet.

- Qui est l'initiateur du changement : la direction, le gouvernement ou des consultants ?
- Comment la décision du changement a-t-elle été prise ? À la suite d'un processus de réflexion entrepris par la direction seule ?
- Qui est le concepteur du changement ? La direction avec ou sans collaboration d'autres intervenants ?

### **2.3.2 Les modalités d'introduction**

- Comment les employés ont-ils été informés du projet de télétravail ?
  - séances d'information et de formation avec des consultants ;
  - les salariés ;
- Est-ce une décision unilatérale, bipartite ? Dans quelle proportion les employés ont-ils participé ?
- De quelle nature, dans quel climat ?
- Quelle forme l'entente a-t-elle prise : formelle, informelle ? Signé ou non ?
- Quelle est l'étendue du projet ? Un secteur en particulier ou s'applique-t-il à toute l'organisation ?

### **2.3.3 Le suivi du changement**

- Existe-t-il un mécanisme quelconque de suivi au projet de télétravail ? Si oui, quel forme prend-il : - avec ou sans consultation de consultants ? Comité conjoint informel ou de composition et de fonctionnement bien défini ? Si un tel comité existe, quelle est sa composition , son mandat et comment se prennent les décisions ?

## **2.4 Les résultats et les impacts**

- Mesure des résultats découlant du changement, en terme de productivité, de qualité, ...
- - Mesure des impacts sur :
  - 1) le travail des salariés, en terme de qualification, d'autonomie et de responsabilité, de contrôle de charge, de condition de travail, de satisfaction au travail, ...;
  - 2) les comportements des travailleurs en terme de taux d'absentéisme, de roulement, ... ;

## **2.5 L'évolution du changement**

- Quelles sont les principales phases d'évolution de l'implantation du télétravail ?
- Comparer le projet initial avec celui ayant cours au moment de l'observation.
- Quelle est la durabilité prévue de la nouvelle forme d'organisation du travail ?

### **Rémunération**

- L'introduction du télétravail a-t-il conduit à une révision salariale, à la hausse ou à la baisse, ou à un quelconque changement dans la/les forme(s) de rémunération ;
- L'introduction du télétravail a-t-il conduit à un changement de classification résultant un quelconque changement au niveau des salaires ;

## **3.2 Les horaires de travail**

- L'introduction du télétravail a-t-il conduit, ou non, à un changement dans l'horaire de travail des employés ;
- Les modalités d'introduction du télétravail permettent-elles, ou non, aux employés de choisir l'horaire de travail qui leurs convient ;

## **3.3 Les statuts d'emploi**

- L'accès au télétravail est-il permis à tous ou à certains corps d'emploi en particulier ?

## **3.4 La sécurité d'emploi**

- L'implantation du télétravail s'est-il fait au détriment de la sécurité de certains types d'emploi ?

## **3.5 Les règles de travail**

- Le choix des candidats au télétravail se fait-il sur une base volontaire ou selon des critères émis par la haute direction ?

- La description et l'évaluation des postes de travail s'est-elle trouvée affectée par l'implantation du télétravail ?
- Existe-t-il des mécanismes formels de contrôle du temps travaillé, en regard de la politique du temps supplémentaire telle que préconisée par Normes inc., qui ont été adaptés en fonction du télétravail ?

## Organisation globale

- Télétravailleurs *versus* travailleurs ;
- Transformations concurrentes à l'implantation du télétravail ;

### 4.2 Description du système productif

- La technologie et la division de tâches :
  - Décrire le processus du traitement des dossiers, de la saisie des données jusqu'au produit fini ;
  - Quelle est la division du travail et la technologie qui la sous-tend ?
- Les changements technologiques :
  - Les changements technologiques mis au point depuis une dizaine d'années et ceux à venir. Quels sont les impacts sur le processus de production ? Sur son organisation ? L'informatique joue-t-il un grand rôle ? Ce rôle est-il appelé à changer, avec l'implantation du télétravail ?
- L'organisation de la production :
  - Quelles sont les relations entre les étapes de la production, les départements et les grandes fonctions chez Normes inc. ? Existe-t-il un système de gestion informatisé de la production ?
  - Comment se font les contrôles de la qualité : en fin de parcours ou en cours de production, à toutes les étapes ?
  - Quels sont les rapports avec les clients ? Selon des normes très précises ?
  - Quels sont les rapports avec les évaluateurs et les sous-traitants ?
  - Évaluer la rigidité ou la flexibilité du système productif ;

### 4.3 Productivité, qualité et fiabilité

- Productivité du travail ;
- Qualité de la production :
  - satisfaction des clients ;
  - Normes inc. est-il couvert par un certificat ISO quelconque ? Si oui, préciser et évaluer les conséquences sur l'entreprise. Préciser, également, comment le milieu de travail a obtenu le certificat en question ;
  - comment la qualité est-elle assurée ?
    - fiabilité de la production ;
    - taux et fréquences d'erreurs ;
    - pour assurer la fiabilité de la production, mise-t-on principalement sur le système technique ou sur les ressources humaines ?

En quoi cela se reflète-t-il dans les formes choisies d'organisation du travail et les programmes de formation ?

#### **4.4 Organisation du travail**

- Nouvelles formes d'organisation du travail :
  - Mis à part le télétravail, existe-t-il d'autres nouvelles formes d'organisation du travail ? Les identifier, les décrire ;
    - polyvalence (élargissement, enrichissement, rotation) ;
    - flexibilité dans les métiers ;
    - qualité de vie au travail ;
    - cercles de qualités ;
    - qualité totale ou programme d'amélioration continue de la qualité ;
    - autres ;
- Comment évaluer, en particulier, le télétravail :
  - quel degré d'autonomie possèdent les employés ?
  - l'introduction du télétravail va-t-il affecter les modes de surveillance et de contrôle des employés ?
  - à travers les méthodes de coordination et de contrôle, le passage de la production du travail, du contexte de présence à celui d'absence, modifiera-t-il les systèmes de surveillance ?
- Évaluer les impacts du télétravail sur la production :
  - les charges de travail ;
  - l'autonomie et les responsabilités laissées aux employés ;
  - l'implication au travail ;
  - le contrôle du travail ;
  - les qualifications ;
  - la formation ;
  - la satisfaction au travail des employés ;
- Comment la direction présente-t-elle les changements organisationnels ? Pour quelles raisons sont-ils implantés ?
  - y a-t-il résistance de la part des gestionnaires ? Ceux-ci ont-ils reçu la formation nécessaire pour passer du mode de gestion «visible» au mode «invisible» ?
  - les systèmes de communication ont-ils été repensés en fonction du télétravail (courrier électronique, télécopieur, téléphone cellulaire, ...) ?

#### **4.5 Les conditions de travail**

- Le lieu où s'effectue le télétravail amènera-t-il un changement dans les conditions physiques et intellectuels de travail ?
- La direction de Normes inc. a-t-elle pensé à l'aspect social du travail ? Aspect qui change de façon drastique dans certains cas, par exemple, lorsque le télétravail s'effectue sur une base de quatre ou cinq jours par semaine.

- Le cas échéant, le comité social tiendra-t-il compte des absents dans sa planification d'activités ?

## **La culture des salariés**

### **5.1.1 Conceptions à l'égard du travail**

- travail ayant d'abord une «valeur instrumentale» ou procurant une «certaine réalisation de soi» professionnelle ;
- attitudes de retrait, d'implication maximale ou de promotion, le télétravail y a-t-il changé quelque chose ? ;
- sources d'identification (importance centrale ou secondaire du travail) ;

### **5.1.2 Conceptions à l'égard de l'entreprise**

- sentiment d'appartenance ou de non-appartenance ;
- identification ou non à l'entreprise ;
- lieu d'exploitation, de travail plus ou moins bien rémunéré ou de réalisation ;
- l'entreprise est la propriété de gens qui ont des intérêts différents ;
- lieu de compromis, malgré des intérêts différents ;
- attitude à l'égard du projet de culture d'entreprise, s'il en existe un ;

### **5.1.3 Conceptions à l'égard de la hiérarchie**

- mêmes intérêts ou intérêts différents ;
- possibilité de collaboration ou non ;
- union avec la hiérarchie et la direction pour la survie de l'entreprise ;
- fonction de coordination ou disciplinaire ;

### **5.1.4 Conceptions à l'égard des relations avec les autres compagnons de travail**

- forte ou faible solidarité avec les compagnons de travail ;

## **5.2 Le projet culturel de la direction**

- Existe-t-il un projet culturel manifeste de la part de la direction ? Mission de l'entreprise, philosophie de gestion, culture d'entreprise, déclarations de principes, etc. ;
- Si oui, quel est son contenu et sa signification ?
- Y a-t-il une volonté de la direction d'unir tous les acteurs sociaux (salariés, direction) derrière un même projet ?
- Comment ce projet d'intégration se manifeste-t-il ? Par la disparition des barrières hiérarchiques traditionnelles ? Par l'adoption de symboles spécifiques ?

- Y a-t-il une personnalité particulière, du côté de la direction, qui soit porteuse de ce projet ?
- Comment ce projet est-il reçu par les employés ?

## **Annexe III Policy : Flexible work arrangements**

**Author:** Manager, Corporate Support Team

**Approval:** Policy and Priority Committee

**Date of issue:** October 1995

**Date of last revision:** February 1998

**Next revision date:** February 2001

### **Objective**

Recognizing the impact of life stress on employees' ability to perform, Normes inc. will, where possible, assist employees in meeting their work and private life responsibilities and objectives through flexible work arrangements (flex options).

### **Policy Statement**

Normes inc. supports flexible work arrangements. However, if flex options are to work to everyone's advantage, both the needs of the organization and the employee's personal commitments must be taken into consideration. If an employee is considering some form of flex option (*ie.* flextime, flexible work week, permanent part-time, job sharing or telework), both the employee and the manager must adhere to the procedures outlined below.

### **Procedure**

#### **Employee's responsibilities**

An employee considering an alternate work arrangement must:

1. Meet with their manager at the outset, in order to discuss the flex option and avoid any misunderstanding regarding concerns and expectations.
2. Prepare a proposal to include:
  - a. **of the flex option** - a clear, concise description including any special details discussed with the manager.
  - b. **Hours of work** - the number of hours that will be worked each week.
  - c. **Schedule of hours** - when these hours will be worked.



- d. **Anticipated impact** - what impact the arrangement will have on customer service, workload, other employees and other departments; will there be a financial, equipment or space impact on the organization?
  - e. **Maintaining communication** - how ongoing communication will be ensured, both with respect to the employee's work as well as any developments which occur within the organization in the employee's absence.
  - f. **Trial period** - at the end of the trial period, the success of the arrangement will be assessed. The trial period should be long enough to allow time to resolve the inevitable start-up problems (minimum 3 months).
  - g. **Success standards** - there needs to be a mutual understanding on what indicators will be used to determine success.
  - h. **Notice period** - specify the notice period that will be required if either the employee or the manager feels it is necessary to discontinue the arrangement.
3. Have the proposal approved by both the manager and the AED<sup>362</sup> of the program.
  4. Forward a copy of the approved proposal to Human Resources. Some flex options will have an impact on leave entitlement.

### **Manager's responsibilities**

Prior to approving an alternate work arrangement, the manager must ensure that:

1. All affected parties, including Team Managers and Human Resources have been informed and given an opportunity for meaningful input.
2. The flex option is right for Normes inc., the position, the customers and the co-workers.
3. The arrangement will not affect coverage in the program.
4. In the case of telework, the Memorandum of Agreement (available from Human Resources) is completed and signed.

In the case of job sharing, there is a good fit between the two individuals participating in the arrangement.

---

<sup>362</sup> Associate Executive Director.

## **Annexe IV Frais liés aux visites d'accréditations**

### **Tarifification du programme d'accréditation 2004**

La tarification du programme d'accréditation est composé de quatre éléments : les frais de traitement de la demande, les frais annuels, le coût lié à la tenue d'une visite triennale, et le coût lié à la tenue d'une séance de formation donnée à l'organisme par Normes inc.

#### **Frais de traitement de la demande**

Les organismes doivent payer des frais de traitement de 816 \$ lorsqu'ils présentent leur demande d'accréditation. Ces frais de 816 \$ sont indexés annuellement en fonction du coût de la vie. Cette somme couvre les coûts généraux liés au traitement de la demande et à l'expédition des documents de normalisation ainsi que d'autres documents connexes. Ces frais font aussi foi du sérieux qu'accorde l'organisme à sa demande de participation au programme.

#### **Frais annuels**

Les frais d'accréditation annuels que paient les organismes visés contribuent aux coûts d'exploitation du programme d'accréditation et ne sont pas directement liés aux coûts engendrés par la tenue des visites d'accréditation. Les activités d'exploitation du programme sont les suivantes : la recherche et le développement, la représentation<sup>363</sup> et le fonctionnement général du bureau.

Les frais annuels correspondent à un pourcentage du revenu total de l'organisme rapporté dans le dernier état financier vérifié et soumis à chaque année à Normes inc., c'est-à-dire 0,01304 %. Par exemple, un organisme dont le budget d'exploitation se chiffre à 10 000 000 \$ payerait des frais annuels de  $10\,000\,000 \$ \times 0,0001304 = 1\,304 \$$ . Les organismes participant remplissent un formulaire de mise à jour annuelle dans lequel ils précisent quel est leur revenu total. Les frais annuels minimums sont de 510 \$. Les organismes commencent à payer les frais annuels lorsqu'ils sont admis au programme d'accréditation. Les organismes régionaux, les organismes fusionnés ou les autres organismes composés de plusieurs établissements reçoivent une seule facture reflétant une visite menée dans cet organisme en entier. Advenant qu'il en aille autrement dans certains organismes, ces derniers devront fournir à Normes inc. une liste des établissements qui seront visités indépendamment de l'organisme et préciser le budget d'exploitation de chacun.

Les frais annuels aux organismes de type A ayant plusieurs établissements ou bureaux sont basés sur les revenus totaux des établissements ou bureaux qui participent au programme d'accréditation.

Les frais annuels aux organismes de type B sont basés sur les revenus totaux moins les sommes attribuées aux services obtenus par entente contractuelle.

---

<sup>363</sup> Nous ignorons à quoi fait référence le mot «représentation».

## **Frais de visite**

Les organismes qui participent au programme d'accréditation sont visités tous les trois ans. L'organisme, conjointement avec Normes inc., détermine la démarche utilisée pour la visite de manière à répondre aux objectifs des deux parties. Il est établi en même temps, dépendant de l'importance de l'établissement visité, la composition de l'équipe d'évaluateurs et la durée de la visite en se fondant sur le type d'organisme et l'éventail des services offerts.

Certains organismes, que nous ne citons pas ici pour des raisons de confidentialité, sont facturés à raison de 1 734 \$ par jour-évaluateur, d'autres à 1 836 \$ par jour-évaluateur.

Les frais demandés par jour-évaluateur sont indexés annuellement en fonction du coût de la vie.

Les frais par jour-évaluateur susmentionnés sont en vigueur depuis janvier 2004.

Au cours de l'année où la visite aura lieu, des corrections seront apportées à la somme totale facturée si cela s'avère nécessaire. Les frais se rattachant à une visite supplémentaire devront être payés au cours de l'année où elle a lieu

## **Frais de formation**

Les organismes qui se préparent en vue d'une visite d'accréditation s'entendent pour dire qu'une séance de formation constitue l'un des principaux éléments qui contribuent à tirer le plus d'avantages possibles de la participation au programme. La participation à une séance de formation, élaborée par Normes inc. en passant par un processus de consultation auprès des organismes, est fortement suggérée à tous les organismes qui se préparent à une visite d'accréditation.

Habituellement, la séance est animée par un membre du personnel de Normes inc. ou un évaluateur. Les frais demandés aux organismes qui participent à la séance de formation servent à recouvrer les coûts de la tenue et de l'organisation de la séance. Ils comprennent des frais d'administration pour l'élaboration de matériel et d'un ordre du jour adaptés aux besoins de l'organisme.

## **Annexe V Politique de Normes inc. quant à la rémunération des évaluateurs**

Le présent document nous a été fourni par T1.

To ensure that surveyors and board members are uniformly compensated.

### **Policy Statement**

#### **A. DURING SURVEYS**

##### **Professional fee for surveys**

Surveyors receive a professional fee of \$182.00 per full day or \$91.00 per half day for participating as a surveyor during a survey. The professional fee will increase each year by the annual cost of living. This professional fee applies only to the actual survey and planning days and not to travel time.

##### **Professional fee for survey team leaders/solo surveyors**

Normes inc. requires that one member of a survey team assume the role of team leader. Given the additional responsibilities of the team leader role, Normes inc. pays \$260 per full day or \$130.00 per half day. This rate also applies to solo surveyors. This fee will also increase each year by the annual cost of living.

##### **Allowance for fee-for-*specialized* surveyors**

Normes inc. professional fees are not sufficient to defray the costs of maintaining an office while a ... surveyor conducts surveys on Normes inc. behalf. Therefore Normes inc. provides an allowance, over and above the professional fee, to ... surveyors who are in private practice, in the amount of \$408 per full day or \$204 per half day that they are away from their office on Normes inc. behalf, including travel time. This only applies to days when their office would have been open.

This allowance will increase each year by the annual cost of living.

#### **B. COMMUNICATION AND EDUCATION**

Surveyors and board members do not receive professional fees for attending Normes inc. education sessions (orientation, observational surveys, continuing education, conferences). Only out-of-pocket expenses are reimbursed.

A professional fee of \$260 per day or \$130.00 per half day is paid to surveyors and Board members for conducting sessions on Normes inc. behalf (speaking requests, conferences, etc.). In addition, the fee-for-service allowance is provided to eligible ... Organizations receiving the education session will be charged for the professional fee, actual expenses for travel, accommodation, meals and miscellaneous expenses, as well as the fee-for-service allowance as applicable. The professional fee and allowance will increase each year by the annual cost of living.

Normes inc. staff shall not receive personal fees from the organizations that are part of the accreditation program. Any exceptions are negotiated through Normes inc. Executive Director.

#### **C. COMMITTEES**

Surveyors do not receive a professional fee for serving on advisory, technical, or steering committees. They are however reimbursed for all out-of-pocket expenses.

Note : Les points de suspensions ne sont là que pour protéger l'anonymat de Normes inc.

**Annexe VI Liste des logiciels inclus dans *Accessories*.**

- ▶ Accessibility ;
- ▶ Communications ;
- ▶ Entertainment ;
- ▶ System Tools ;
- ▶ Address Book ;
- ▶ Calculator ;
- ▶ Command Prompt ;
- ▶ Note Pad ;
- ▶ Paint ;
- ▶ Program Compatibility Wizard ;
- ▶ Synchronize ;
- ▶ Tour Windows XP ;
- ▶ Windows Movie Maker ;
- ▶ Word Pad ;

## ANNEXE VII Exemple d'un horaire de visite

### 3 jours x 3 évaluateurs (3 équipes de soins)

RENCONTRE DE PLANIFICATION									
Demi-journée avant la visite de l'organisme (évaluateurs seulement)	<b>Rencontre de planification de la visite</b> - Examiner les auto-évaluations - Discuter des objectifs de la visite - Confirmer les responsabilités pour les rencontres et la rédaction du rapport - Revoir les questions à poser concernant les normes et les groupes de discussion								
JOUR 1									
0800 - 0830	<b>Rencontre initiale (tous les évaluateurs et la haute direction)</b> - Rencontre avec la haute direction - Révision des objectifs de la visite - Discussion des situations problèmes								
0830 - 0845	<b>Temps de transition</b>								
	<table border="1"> <tr> <td>0845-0915 <b>Rencontre d'une équipe <sup>364</sup> 1</b> – (2 évaluateurs) - Tournée d'un secteur (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)</td> <td>0845-1015 <b>Tournée de secteurs spécialisés</b> (1 évaluateur) (si requis)</td> </tr> <tr> <td>915-1045 <b>Rencontre d'une équipe 1</b></td> <td>1015-1030 <b>Temps de transition</b></td> </tr> <tr> <td>1045-1100 <b>Temps de transition</b></td> <td>1030-1200 <b>Revue de la documentation</b></td> </tr> <tr> <td>1100-1200 <b>Revue de la documentation</b></td> <td></td> </tr> </table>	0845-0915 <b>Rencontre d'une équipe <sup>364</sup> 1</b> – (2 évaluateurs) - Tournée d'un secteur (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)	0845-1015 <b>Tournée de secteurs spécialisés</b> (1 évaluateur) (si requis)	915-1045 <b>Rencontre d'une équipe 1</b>	1015-1030 <b>Temps de transition</b>	1045-1100 <b>Temps de transition</b>	1030-1200 <b>Revue de la documentation</b>	1100-1200 <b>Revue de la documentation</b>	
0845-0915 <b>Rencontre d'une équipe <sup>364</sup> 1</b> – (2 évaluateurs) - Tournée d'un secteur (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)	0845-1015 <b>Tournée de secteurs spécialisés</b> (1 évaluateur) (si requis)								
915-1045 <b>Rencontre d'une équipe 1</b>	1015-1030 <b>Temps de transition</b>								
1045-1100 <b>Temps de transition</b>	1030-1200 <b>Revue de la documentation</b>								
1100-1200 <b>Revue de la documentation</b>									
1200 - 1300	<b>Dîner de travail (évaluateurs seulement)</b>								
	<table border="1"> <tr> <td>1300-1330 <b>Rencontre de 2 équipes spécialisées</b> – (2 évaluateurs) - Tournée du secteur de soins (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)</td> <td>1300-1400 <b>Groupe de discussion des clients</b> (1 évaluateur)</td> </tr> </table>	1300-1330 <b>Rencontre de 2 équipes spécialisées</b> – (2 évaluateurs) - Tournée du secteur de soins (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)	1300-1400 <b>Groupe de discussion des clients</b> (1 évaluateur)						
1300-1330 <b>Rencontre de 2 équipes spécialisées</b> – (2 évaluateurs) - Tournée du secteur de soins (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers (environ 10 minutes)	1300-1400 <b>Groupe de discussion des clients</b> (1 évaluateur)								

<sup>364</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons dû effacer tout renseignements trop explicite sur la nature de la visite.

	1330-1500 <b>Rencontre de l'équipe 2</b>	1400-1500 <b>Revue de la documentation et rédaction de rapport</b>
1500 - 1515	Temps de transition	
	1515-1630 <b>Groupe de discussion des partenaires</b> <i>(1 évaluateur)</i>	1515-1545 <b>Rencontre de l'équipe de services 3</b> – <i>(2 évaluateurs)</i> - Tournée d'un secteur particulier (environ 10 minutes) - Rencontre des clients (environ 10 minutes) - Consultation des dossiers cliniques (environ 10 minutes)
	1630-1700 <b>Revue de la documentation et rédaction de rapport</b>	1545-1700 <b>Rencontre de l'équipe 3</b>
1700 - 1715	<b>Revue de la journée (avec la coordonnatrice accréditation)</b>	
	<b>Session de travail en soirée (évaluateurs seulement)</b>	

JOUR 2		
0830-0930	<b>Rencontre de l'équipe de l'environnement</b> <i>(2 évaluateurs)</i>	<b>Groupe de discussion du personnel</b> <i>(1 évaluateur)</i>
0930-0945	<b>Temps de transition</b>	
0945-1045	<b>Revue de la documentation et rédaction de rapport</b> <i>(1 évaluateur)</i>	<b>Rencontre de l'équipe des ressources humaines</b> <i>(2 évaluateurs)</i>
1045-1100	<b>Temps de transition</b>	
1100-1200	<b>Rencontre de l'équipe de l'information</b> <i>(2 évaluateurs)</i>	<b>Revue de la documentation et rédaction de rapport</b> <i>(1 évaluateur)</i>
1200-1300	<b>Dîner de travail</b> <i>(évaluateurs seulement)</i>	
1300-1430	<b>Rencontre de l'équipe de leadership et partenariat</b> <i>(tous les évaluateurs)</i>	
1430-1630	<b>Revue de la documentation, rédaction de rapport et temps pour émettre les cotes</b> <i>(évaluateurs seulement)</i>	
1630-1645	<b>Revue de la journée</b> <i>(avec la coordonnatrice du contrôle de qualité)</i>	
	<b>Session de travail en soirée</b> <i>(évaluateurs seulement)</i>	
JOUR 3		
0800 - 1030	<b>Préparation de la séance-synthèse</b> <i>(émettre les cotes et préparation du rapport)</i> <i>(évaluateurs seulement)</i>	
1030 - 1100	<b>Rencontre avec la direction générale</b>	
1100 - 1200	<b>Séance-synthèse</b>	