



**ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux
Note de recherche no 2020-1**

**Le télétravail:
Quels enjeux et avantages,
notamment en cette période de pandémie ?**

**Diane-Gabrielle Tremblay,
Professeure, université Téléq (Université du Québec)
Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.telug.ca/aruc-gats)**

L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités et toutes autres qui pourraient être expérimentées. L'équipe s'intéresse également aux nouvelles modalités d'organisation du travail (télétravail, coworking, etc.), aux effets des nouvelles technologies de l'information et de l'intelligence artificielle dans les milieux de travail, et plus globalement à la situation de l'emploi (formes d'emploi, chômage, inégalités en emploi et travail) et à la situation des femmes et des jeunes en particulier. Dans ce cadre, l'ARUC-GATS cherche notamment à connaître les positions des acteurs sociaux et des individus et à déterminer quels aménagements seraient souhaitables pour améliorer les situations d'emploi et de conciliation vie personnelle-professionnelle, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail et de vie aux salariés vieillissants ou ayant des personnes à charge (c.-à-d. enfants ou personnes âgées avec incapacités).

L'ARUC-GATS comprend trois axes de recherche principaux à savoir :

Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)

Axe2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)

Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales et municipales (VIE)

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec
5800 rue St-Denis, Montréal
Québec, Canada
H2S 3L5
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878
Fax : 514-843-2160
Courriel /email: dgtrembl@teluq.ca
Site web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Elle est professeure à l'université Téluq de l'Université du Québec, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Liège et l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est responsable du réseau 'Gender, Work and Family' de la *Society for the Advancement of Socio-Economics*, est actuellement membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, et est codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est

également codirectrice de la revue électronique *Interventions économiques* (www.interventionseconomiques.revues.org). Ses recherches portent sur l'organisation du travail (télétravail, coworking, etc.), les effets des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle dans les milieux de travail, la situation de divers groupes en emploi (formes d'emploi, chômage, inégalités en emploi et travail), la situation des femmes, des travailleurs vieillissants et des jeunes, de même l'articulation de la vie professionnelle, personnelle et familiale. Voir : www.teluq.ca/dgtremblay

1. Introduction

Le télétravail suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques semaines, dans le contexte du développement du Coronavirus, alors qu'auparavant on y voyait surtout la perspective de réduire les déplacements et la consommation de pétrole, ainsi que la pollution qui s'ensuit, ainsi que des objectifs de qualité de vie et de meilleure organisation du travail personnel (Tremblay, 2013, 2002), ou encore même de conciliation emploi-famille (Tremblay, 2019)

Il suscite aussi plus d'intérêt depuis quelques années en Europe, puisque la Commission européenne a adopté un accord cadre sur le télétravail et nombre de pays ont suivi et développé des accords nationaux, ce qui a suscité un regain d'intérêt dans plusieurs pays. (Scaillerez et Tremblay, 2016) En fait, ce sont surtout les pays nordiques (Suède, Norvège, Finlande, Danemark...) qui sont les pays leaders en matière de télétravail, l'Europe du Sud étant plutôt en retard, alors que les Etats-Unis et le Canada se situent entre les deux. Bien sûr, la pandémie de 2020 a fait progresser les pourcentages partout en l'espace de quelques mois, mais il faudra voir dans quelle mesure la pratique se maintient au fur et à mesure des déconfinements.

Dans cet article, nous présentons d'abord la définition du télétravail et ses enjeux, puis nous traitons de sujets qui sont revenus en force avec ce désir de développer le télétravail actuellement, puis nous traitons plus largement des avantages et sources de satisfaction, ainsi que les sources d'insatisfaction ou de difficultés possibles. Nous évoquons aussi les changements que doivent faire les organisations et les gestionnaires pour gérer dans un contexte de télétravail, en situant le tout dans le contexte récent de pandémie du Covid-19.

2. Le télétravail ; de quoi parle-t-on ?

Il faut d'abord souligner que le télétravail recouvre des réalités très diverses et c'est pourquoi l'appellation de « travail mobile » est parfois utilisée, bien qu'elle ne soit pas toujours appropriée. On insiste alors davantage sur la diversité des lieux de travail, parfois pour un seul individu. Le télétravail fait habituellement référence au travail à distance du lieu principal ou du siège social de l'employeur, avec recours aux TI, mais certains télétravailleurs ou « travailleurs mobiles » n'ont pas accès au lien internet, alors que cela constitue un facteur important facilitant le télétravail.

Les études réalisées à ce jour permettent de distinguer divers modes de télétravail, outre le travail à domicile, et le travail mobile est certes l'une des formes qui est en progression importante. En effet, certains considèrent le travail en espace de coworking, en centres d'affaires délocalisé ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise comme une forme de télétravail ou de travail mobile. On peut inclure aussi les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupées en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. Certains incluent également le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), ainsi que le télécentre, ou l'espace de coworking, réunissant les employés de plusieurs entreprises, voire même le travail à l'hôtel. Certains considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation qui sont généralement chez des clients, mais travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont aussi des télétravailleurs. On aurait ainsi trois grands groupes de télétravailleurs ou de travailleurs mobiles si l'on se base sur le lieu de travail : les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs qui sont habituellement chez des clients, et ceux qui travaillent dans des centres d'affaires délocalisés ou espaces de coworking.

La diversité des définitions rend difficile la quantification du phénomène du travail mobile, comme du télétravail. Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné (Felstead et Jewson , 2000). Les taux oscillent autour de 10 % dans nombre de pays aujourd'hui, mais on parle souvent de télétravail occasionnel ou pendulaire (quelques jours par semaine), de télétravail informel, et parfois les salariés doivent obtenir l'autorisation chaque fois qu'ils souhaitent faire du télétravail. Vu l'intérêt suscité soudainement pour le télétravail, avec cette crise du COVID-19, on peut penser que le télétravail se maintiendra après la pandémie, mais il reste à voir .

3- Qui le pratique ?

Certaines études présentent des taux allant de 2 % jusqu'à 18 % de la population active qui serait en situation de télétravail ; il faut donc noter la diversité des pourcentages évoqués quant au télétravail et au travail mobile. Les derniers mois de pandémie en 2020 ont fait progresser le taux de télétravailleurs autour de 40 % dans plusieurs pays, dont le Canada (Statistique Canada, avril 2020).

Selon plusieurs auteurs (Taskin et Tremblay, 2010 ; Hafer, 1992), de multiples emplois peuvent s'accomplir grâce au télétravail si l'employé s'absente du bureau seulement d'une à deux journées par semaine, alors que le télétravail à temps plein ne pourrait s'appliquer qu'à des tâches n'exigeant pas de contacts physiques avec les collègues. Parmi les groupes qui pratiquent le plus le télétravail, mentionnons les cadres (qui le font surtout en début et fin de journée), les professionnels, certains techniciens ou autres. Nombre de travailleurs des services (santé, éducation, hôtellerie, restauration, commerce de détail) et du secteur manufacturier n'y ont pas accès, et cela contribue certes aux inégalités sociales ; en effet, ce sont aussi plus souvent certains des travailleurs les moins bien rémunérés, comme nous l'avons vu en contexte de pandémie, alors que les travailleurs des épiceries et les préposés aux bénéficiaires notamment ont été qualifiés de 'travailleurs essentiels', mais ont de bas salaires et ne peuvent pas profiter des avantages du télétravail.

Le développement des technologies rend la possibilité de faire du télétravail encore plus forte aujourd'hui, alors qu'un grand nombre de personnes disposent d'un ordinateur personnel et d'une bonne connexion internet et la pandémie de 2020 a contribué à sa progression. Comme plusieurs écrits soulèvent la possibilité d'inconvénients associés au télétravail, il est important de connaître le degré de satisfaction, les avantages et inconvénients. Disons d'entrée de jeu que la très grande majorité des télétravailleurs sont satisfaits, selon les enquêtes passées, mais il faut dire qu'ils étaient aussi volontaires pour ce faire, alors qu'en contexte de crise, la situation est différente, souvent imposée par l'employeur et la situation. Voyons cela plus en détail.

4- Avantages et inconvénients

Certaines études, dont celle de Felstead et Jewson (2000), indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales ou personnelles, en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail, lorsque celui-ci est pratiqué à domicile. La situation actuelle peut certes faire apparaître ce problème, puisque les enfants ne sont pas à l'école, et que ceci peut poser problème aux parents qui veulent faire du télétravail.

Cependant, les études passées (dont Tremblay, 2013, 2003, Cefrio 2001) ont montré que cette situation ne perdure pas dans le temps, et on ne fait état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. La même situation sera sans doute observée avec le confinement en raison de la pandémie de Covid-19 et l'obligation pour

plusieurs de travailler à domicile. De manière générale toutefois, les recherches ont montré que les participants considèrent que les avantages du télétravail compensent largement pour les inconvénients, de sorte qu'on pourrait imaginer qu'il continuera au-delà de la période de crise actuelle.

Certaines recherches indiquent que l'absence de collègues vient au premier rang des inconvénients, surtout pour les personnes qui sont à temps plein à domicile (Cefrio, 2001 ; Tremblay, 2001,2001a); les femmes seraient ainsi un peu plus nombreuses que les hommes à considérer l'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient du télétravail. Certains considèrent aussi l'isolement ou le fait de travailler davantage ou trop comme un autre inconvénient et avec le contexte de pandémie, le risque d'isolement est certes accru. Le fait de travailler trop ou davantage ne semble pas un problème majeur et avec le contexte de stress actuel, ce ne sera pas nécessairement le cas, bien qu'il apparaisse dans certaines études sur le télétravail.

A l'inverse, certains télétravailleurs indiquent avoir plus de difficulté à se motiver ou se discipliner lorsqu'ils travaillent à domicile, et d'autres font état de conflits entre le travail et la famille. Ainsi, Felstead et Jewson (2000) font état de tels problèmes liés à la difficulté d'établir des frontières entre le travail, la famille, les loisirs, et ce, sur les plans temporel et spatial. Cependant, selon nos recherches, bon nombre de personnes semblent s'adapter assez rapidement à ces nouveaux repères et arrivent à cloisonner leurs activités. Parmi les autres inconvénients observés, certaines études notent la difficulté à se concentrer dans le contexte du domicile. Pourtant, la plupart des recherches réalisées indiquent que si l'on tient compte des interruptions au bureau (pause-café, collègues qui viennent bavarder ou autre), le contexte du domicile est souvent plus propice à la concentration et certaines recherches font état d'un accroissement important de la productivité et de la qualité du travail (Cefrio, 2001, Tremblay, 2013, 2002). Le contexte actuel de stress associé au coronavirus pourrait toutefois signifier une moindre productivité et une plus grande difficulté à se concentrer.

D'ailleurs, pour assurer cette productivité et une bonne ou une meilleure qualité du travail, l'employeur doit prévoir les outils techniques nécessaires, pas seulement les ordinateurs portables, mais parfois aussi des liens solides et forts avec les serveurs ou bases de données de l'organisation, ainsi que la sécurité des informations qui pourraient être utilisées ou transigées à distance. Pour éviter le sentiment d'isolement, on prévoira aussi des outils de communication et de travail à distance, afin que les équipes travaillant sur des projets conjoints puissent échanger de l'information, se rencontrer 'en ligne' et même travailler sur des documents communs.

Les gestionnaires doivent aussi s'adapter au nouveau contexte. (Taskin et Tremblay, 2010) En effet, alors que plusieurs pratiquent encore la gestion 'à vue', fondée sur le contrôle et la surveillance des personnes, ils doivent passer à une gestion par objectifs et par résultats. On doit fixer des attentes et objectifs clairs, puis vérifier les résultats, sans contrôle permanent. Cela signifie que le gestionnaire doit pouvoir faire confiance aux membres de son équipe et être capable de gérer en fonction des objectifs et résultats.

Bref, bien que le télétravail soit actuellement introduit en contexte de crise, et que la préparation n'ait pas été très longue dans la plupart des cas, il faut reconnaître que bon nombre d'organisations fonctionnaient déjà avec une bonne dose de télétravail et que nombre de professionnels et de cadres, comme d'agents de bureau, sont en mesure de réaliser leur travail depuis leur domicile et la plupart aiment ce mode de fonctionnement.

Mentionnons enfin un avantage indéniable du télétravail sur le plan sociétal, à savoir la réduction des déplacements, de la pollution et des bouchons autour des grandes villes. Notons aussi que l'offre plus généralisée du télétravail pourrait aussi se traduire par des déménagements vers les banlieues et les petites villes en région. Il faudra alors s'interroger sur l'arbitrage entre les effets positifs de la déconcentration (réduction de la pollution des voitures et des besoins en infrastructures comme les routes et les transports collectifs) et les effets négatifs (accroissement des besoins en infrastructures numériques et hausse des gaz à effet de serre associés à ce qu'on appelle la « pollution numérique »¹).

L'expérimentation à grande échelle qu'offre cette période de pandémie pourrait certes conduire un certain nombre d'organisations à maintenir la pratique du télétravail, même s'il faut aussi reconnaître que le télétravail ne peut s'appliquer à tous les types d'emplois et que cela contribue certes aux inégalités sociales. Aussi, nombre d'organisations avaient même reculé dans la pratique du télétravail autour des années 2000, mettant plutôt en avant un modèle de travail collaboratif, en équipe, devant favoriser la créativité et l'innovation. Certains travailleurs se plaignent aussi de l'absence de dynamique collective et d'échanges en contexte de travail à distance, notamment dans les secteurs où les réunions d'équipe contribuent fortement à la créativité et au développement d'idées innovatrices.

Quoiqu'il en soit, on peut s'attendre à ce que le télétravail progresse dans certaines organisations après la période de pandémie, mais on peut aussi penser que l'être humain étant un 'être social' et la créativité étant souvent favorisée par la mise en commun d'idées et l'échange, la progression ne sera peut-être pas si élevée, comme elle ne l'avait pas été au lendemain du SRAS en 2003. La progression sera sans doute réelle, mais peut-être sur une base occasionnelle, quelques jours par semaine ou par mois, tout ceci dépendant bien sûr des catégories professionnelles et des secteurs d'activité.

Encadré (Infolettre Téludq, avril 2020)

6 trucs de notre spécialiste du télétravail

La professeure Diane-Gabrielle Tremblay, de l'École des sciences de l'administration de l'Université TÉLUQ, connaît le télétravail comme le fond de sa poche. Nous lui avons demandé ses trucs pour que notre nouvelle situation de télétravail soit une réussite. Ceux qui pratiquaient déjà le travail à la maison et les étudiants peuvent également s'en inspirer pour améliorer leur efficacité!

1. Espace isolé, coin tranquille

Si c'est possible, installez-vous dans une pièce fermée ou un espace isolé. Plus ce sera tranquille, moins les autres membres de la famille ou les distractions vous déconcentreront.

2. Dos droit, angles de 90 degrés

Faites attention à votre posture de travail. En plus d'aider à la concentration, une bonne position vous évitera des maux de dos, des tendinites aux épaules, des torticolis et toutes sortes de petites blessures inconfortables.

¹ Selon un rapport diffusé par TV5, 'la pollution numérique consomme 10% de l'électricité mondiale'. 'Ce n'est pas seulement l'utilisation des équipements qui pollue mais toutes les étapes du cycle de vie des objets numériques.' <https://information.tv5monde.com/info/pollution-numerique-comment-reduire-ses-effets-au-quotidien-279020> (page consultée le 12 mai 2020)

3. Journée type

Si vous ne vivez pas seul, assurez-vous que les gens qui partagent votre quotidien respectent vos besoins de tranquillité et de silence. Bien sûr, vous pouvez prendre de courtes pauses pour échanger avec eux.

4. Routine matinale

Vous manquez de motivation pour vous mettre au travail? Reprenez votre routine du matin comme si vous vous rendiez au bureau. Et déterminez une liste de tâches à réaliser dans la journée.

5. Flou à dissiper

Si vous êtes désorienté et ne savez plus trop quelles sont les tâches à accomplir, demandez à votre supérieur de vous guider et de vous faire part de ses attentes.

6. Bonne compagnie

Votre milieu de travail est aussi un lieu où vous avez développé des liens sociaux, des amitiés. Continuez de communiquer avec vos collègues, même à distance. Vous pouvez aller jusqu'à organiser un 5 à 7 virtuel!

Rassurez-vous : selon les recherches de la professeure Tremblay, la plupart des personnes s'adaptent rapidement à ces nouveaux repères et sont plus productives qu'au bureau!

RÉFÉRENCES

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

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

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

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

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

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

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

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

Pichault, F. et Grosjean, S. (1998), *Du télétravail au travail à distance*. Namur : Fonds national de la recherche collective. 146 p

Scaillerez, Arnaud, et Diane-Gabrielle Tremblay (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue des organisations responsables*. Vol. 11 no 1. Pp. 21-31.

Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Revue Gestion*. Numéro special sur le télétravail. vol. 35, no 1 . Pp. 88-96.

Tremblay, D.-G. (2001), *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*. Rapport de recherche Cefrio. 84 p.

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

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

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

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

Tremblay, D.-G. (2006). Le télétravail. *Encyclopédie Vuibert de l'informatique*. Paris : Vuibert.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2013). TeleWork. Dans Smith, Vicki (dir.), *Sociology of Work : an Encyclopedia* (p.871-872). Thousand Oaks, California : SAGE Reference.

Tremblay, D.-G. (2019), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Toulouse, Editions Octares et Presses de l'université du Québec.

**

Parmi les dernières interventions de la professeure Tremblay dans les médias :

-Tremblay, D.-G. (2020) Le télétravail et le coworking: Enjeux socio-territoriaux dans la foulée du Covid 19. Note d'actualité . *Revue Organisations & Territoires*. Vol. 29, no 2.

-Balado-Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Alexis De Lancer, pour le Balado 'Ca s'explique' sur le télétravail, sa progression, ses enjeux et avantages, mis en ligne le 14 avril 2020. Mise en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/premiere/balados/6108/ca-sexplique-balado-info-alexis-de-lancer/episodes/461024/teletravail-habitude-pratique-confinement-coronavirus>

-Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Mathieu Dugal, sur les enjeux de santé-sécurité au travail en contexte de télétravail pour l'émission radio de Radio-Canada : Moteur de

recherche, le 27 avril 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/moteur-de-recherche/segments/entrevue/167124/coronavirus-milieux-travail-maison-patrons>

- Entrevue-conférence : *Télétravail : comment en assurer le succès?*, pour l'organisme Accès Transports Viables présenté en direct le 21 avril sur le site de l'organisme. www.transportsviables.org

-Présentation de Diane-Gabrielle Tremblay sur la gestion du télétravail en contexte de crise : 4 extraits de 5-8 minutes sur comment gérer le télétravail pour les gestionnaires, et comment s'organiser, pour les salariés :

[Capsules EMPLOYÉS en Français](#)

[Capsule GESTIONNAIRES en Français](#)

[Capsules EMPLOYÉS in ENGLISH](#)

[Capsule GESTIONNAIRES in English](#)

-Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Jean Sébastien Bernatchez, sur le télétravail (enjeux et avantages), pour l'émission L'heure du monde, Radio Canada, le 6 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/1-heure-du-monde/episodes/462717/rattrapage-du-mercredi-6-mai-2020/10>

-Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Patrick Masbourian sur le télétravail (avantages, inconvénients, est-ce là pour durer...) pour l'émission Tout un matin, Radio de Radio-Canada, le 4 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/tout-un-matin/segments/entrevue/168669/teletravail-pandemie-enjeu-travail-maison-famille>

-Entrevue sur les enjeux et l'avenir du télétravail avec Radio-Canada Ottawa, diffusion le 11 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/Les-matins-d-ici/episodes/463033/rattrapage-du-lundi-11-mai-2020/8>

-Entrevue sur les enjeux et l'avenir du télétravail avec Radio-Canada Matane, diffusion le 12 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/bon-pied-bonne-heure/segments/entrevue/169792/travail-maison-diane-gabrielle-tremblay>

-Entrevue sur les enjeux actuels et l'avenir du télétravail avec Radio-Canada Côte Nord, avec Bis Petit Pas, le 8 mai: <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/bonjour-la-cote/segments/entrevue/169315/avenir-teletravail-diane-gabrielle-tremblay-teluq>

-Entrevue sur les enjeux et l'avenir du télétravail avec Radio-Canada Winnipeg , avec Karelle Arbez, le 8 mai: <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-6-a-9/episodes/462862/rattrapage-du-vendredi-8-mai-2020/7>

-Entrevue sur les enjeux et l'avenir du télétravail avec Radio-Canada Vancouver, le 8 mai: <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/phare-ouest/episodes/462885/rattrapage-du-vendredi-8-mai-2020/4>

-Entrevue sur la réorganisation du travail post-covid, le télétravail et les espaces ouverts, pour CBC- St-John New Brunswick, le 7 mai 2020.

-Entrevue sur l'avenir du télétravail et de l'organisation du travail pour Radio-Canada Manitoba, le 14 avril 2020

<https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-6-a-9/episodes/460982/rattrapage-du-mardi-14-avril-2020/18>

-entrevue à Radio News, CBC radio One, sur le télétravail, le 2 avril 2020 10 minutes entrevue et 10 minutes réponses aux questions du public. <https://www.cbc.ca/listen/live-radio/1-102-radio-noon-quebec/clip/15768994-whats-your-experience-working-from-home>

Travail, école, santé : quand tout se fait à distance, ICI Radio-Canada Première, émission *Pénélope*

<https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-15-18/episodes/458255/rattrapage-du-lundi-16-mars-2020/26>

Télétravail et voyageuse prise à l'étranger, ICI Radio-Canada Première, émission *Le 15-18*

Pour voir toutes les publications de la professeure Tremblay

<https://r-libre.telug.ca/view/person/diane-gabrielle=2Etremblay=40telug=2Eca.html>

Et le cv: www.telug.ca/dgtremblay