

LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU TÉLÉTRAVAIL AU QUÉBEC



Mai 2001

LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU TÉLÉTRAVAIL AU QUÉBEC

Rapport de recherche soumis au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)
dans le cadre du projet de recherche « Télétravail : concilier performance et qualité de vie ».

RECHERCHE ET RÉDACTION

Anne Bourhis, Ph. D.

Professeure adjointe, Service de l'enseignement de la gestion des RH
École des Hautes Études commerciales

COORDINATION

Marcel Gilbert, directeur Développement de projet, CEFRIO

Michel Audet, directeur Innovation et transfert, CEFRIO
et professeur en relations industrielles, Université Laval

Pour tout renseignement additionnel,
communiquez avec le CEFRIO.

Bureau à Québec

900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717
Québec (Québec) G1R 2B5 Canada
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329
Courriel : info@cefrio.qc.ca

Bureau à Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 350
Tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada
Téléphone : (514) 840-1245
Télécopieur : (514) 840-1275

Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Dépôt légal : 2^e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-921181-72-X

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	V
AVANT-PROPOS	XIII
SOMMAIRE	XVII
INTRODUCTION	1
PARTIE I	
LES RAISONS D'ÊTRE DU TÉLÉTRAVAIL	5
Les objectifs organisationnels	5
Les objectifs individuels	14
Les craintes soulevées par les organisations	19
Les craintes soulevées par les individus	22
En résumé	26
PARTIE II	
LA TRANSFORMATION DES RÔLES DES ACTEURS	29
La relation de supervision	29
La dynamique relationnelle entre collègues	32
Le rôle de la haute direction	33
Les services de soutien	34
Le rôle de la famille	34
En résumé	35
PARTIE III	
LA MODIFICATION DES PRATIQUES DE GESTION	39
La sélection	39
Le choix des postes	39
La sélection des télétravailleurs	40
La sélection des télésuperviseurs	43
L'évaluation des performances	44
La formation	46
La formation des télétravailleurs	46
La formation des télésuperviseurs	49
La formation des collègues et du personnel de soutien	50
La communication	51
La gestion de carrière	52
En résumé	53

.....

PARTIE IV	
LES FACTEURS DE SUCCÈS DU TÉLÉTRAVAIL	57
Le style de gestion	57
La nature du programme de télétravail	58
La planification de l'implantation du télétravail.....	60
En résumé	64
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Évaluation des gains de productivité du projet pilote de télétravail dans l'organisation D.....	9
Tableau 2 :	Évaluation des heures d'absence avant et après l'implantation du programme de télétravail, organisation B	11
Tableau 3 :	Coûts annuels du télétravail, organisation A	13
Tableau 4 :	Avantages à télétravailler selon les télétravailleurs du sondage	15
Tableau 5 :	Évaluation des gains en matière de qualité de vie au travail du projet pilote de télétravail dans l'organisation D	18
Tableau 6 :	Inconvénients du télétravail selon les télétravailleurs du sondage	23
Tableau 7 :	Satisfaction à l'égard du télétravail selon les télétravailleurs du sondage	26

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Raisons de mise en place du télétravail selon Solomon et Templer (1993)	5
Figure 2 :	Objectifs du programme de télétravail selon les organisations rencontrées.....	6
Figure 3 :	Résultats du programme de télétravail selon les organisations rencontrées.....	8
Figure 4 :	Raisons de l'intérêt des individus à télétravailler selon Evans (1993)	14
Figure 5 :	Objectifs du programme de télétravail selon les télétravailleurs rencontrés.....	15
Figure 6 :	Résultats du programme de télétravail selon les télétravailleurs rencontrés.....	16
Figure 7 :	Défis organisationnels posés par le télétravail selon Kurland et Bailey (1999)	19
Figure 8 :	Défis individuels posés par le télétravail selon Kurland et Bailey (1999)	22
Figure 9 :	Acteurs organisationnels dont le rôle est transformé par le télétravail	29

Figure 10 :	Liste de contrôle pour les superviseurs, organisation D	30
Figure 11 :	Caractéristiques et exigences des emplois	39
Figure 12 :	Éléments à évaluer dans la sélection des télétravailleurs	40
Figure 13 :	Critères de sélection des télésuperviseurs	43
Figure 14 :	Caractéristiques de la supervision et de l'évaluation selon les organisations	44
Figure 15 :	Contenu de la formation donnée aux télétravailleurs	47
Figure 16 :	Contenu de la formation donnée aux télésuperviseurs.....	50
Figure 17 :	Étapes de déploiement du télétravail.....	61
Figure 18 :	Outil d'évaluation du télétravail, organisation D	63

LISTE DES ANNEXES

Annexe I :	Exemple de questions d'évaluation d'un emploi	67
Annexe II :	Exemple de grille d'évaluation de candidats télétravailleurs	69
Annexe III :	Exemple de grille d'évaluation de candidats télésuperviseurs.....	71
Annexe IV :	Exemple de grille d'analyse des coûts et bénéfices	73

PRÉAMBULE

Le présent document s'inscrit dans le cadre du projet de recherche *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* réalisé sous l'égide du CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) de l'automne 1998 à l'automne 2000. Cette recherche a été soutenue financièrement par 15 partenaires et a été menée par des chercheurs provenant de cinq universités. Pour l'ensemble des rapports thématiques et des monographies réalisés dans le cadre de ce projet de recherche, il convient d'en présenter l'architecture générale.

Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* est issu du **constat** que les organisations, surtout celles qui dispensent des services, qu'elles soient publiques ou privées, ont toujours valorisé l'équation lieu/temps dans leurs structures organisationnelles et du travail. La présence à des périodes déterminées, dans des lieux déterminés et sous l'œil de personnes déterminées est une valeur qui est renforcée par de nombreuses pratiques de gestion matérielle, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Mais, aujourd'hui, cette longue tradition de gestion des services privés et publics est sérieusement remise en question, entre autres par les pressions qu'exercent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Des caractéristiques comme l'instantanéité, l'interactivité, la délocalisation, la virtualité, l'accessibilité et le réseautage élargissent le champ des possibles en ce qui concerne les façons d'entrer en contact avec les citoyens et les clients, de faire communiquer les employés entre eux et surtout de faire communiquer les organisations entre elles. Les enjeux sont à la fois financiers, technologiques, humains et sociaux, ce qui rend encore plus complexes et souvent paradoxales les décisions stratégiques à venir. Une chose est certaine : les entreprises privées (petites ou grandes) et les administrations publiques ne pourront échapper au progrès potentiel que représentent les téléactivités et en particulier le télétravail. C'est alors à travers les orientations et les stratégies d'implantation que les gains réels pour les organisations et la société pourront en être tirés.

La très grande majorité des entreprises québécoises en sont à leurs premiers pas relativement à l'implantation du télétravail et à la réorganisation du travail sous la forme de téléactivités (télé médecine, vidéoconférences, téléenseignement, bureau mobile, etc.). Des entreprises comme HP, IBM ou Xerox ont expérimenté de nombreux projets en ce sens et exercent un leadership en ce domaine. Certains ministères de la fonction publique ont récemment encadré la réalisation de projets pilotes en ce sens (ministère du Revenu), d'autres en sont toujours à s'interroger et d'autres encore s'en préoccupent à peine. Ailleurs, dans d'autres

provinces canadiennes et d'autres pays, des expériences heureuses et moins heureuses commencent à être documentées et constituent des sources d'apprentissage intéressantes. Bref, la pénétration accélérée des technologies de l'information et de la communication dans le travail quotidien d'un plus grand nombre de personnes soulève des questions fondamentales sur l'avenir de nos organisations et de la société. Certains pays industrialisés (comme le Japon) ont d'ailleurs récemment mis sur pied des commissions politiques pour qu'elles se penchent sur les grands enjeux du phénomène afin d'intervenir politiquement et économiquement pour orienter la transformation du travail et des institutions du marché du travail.

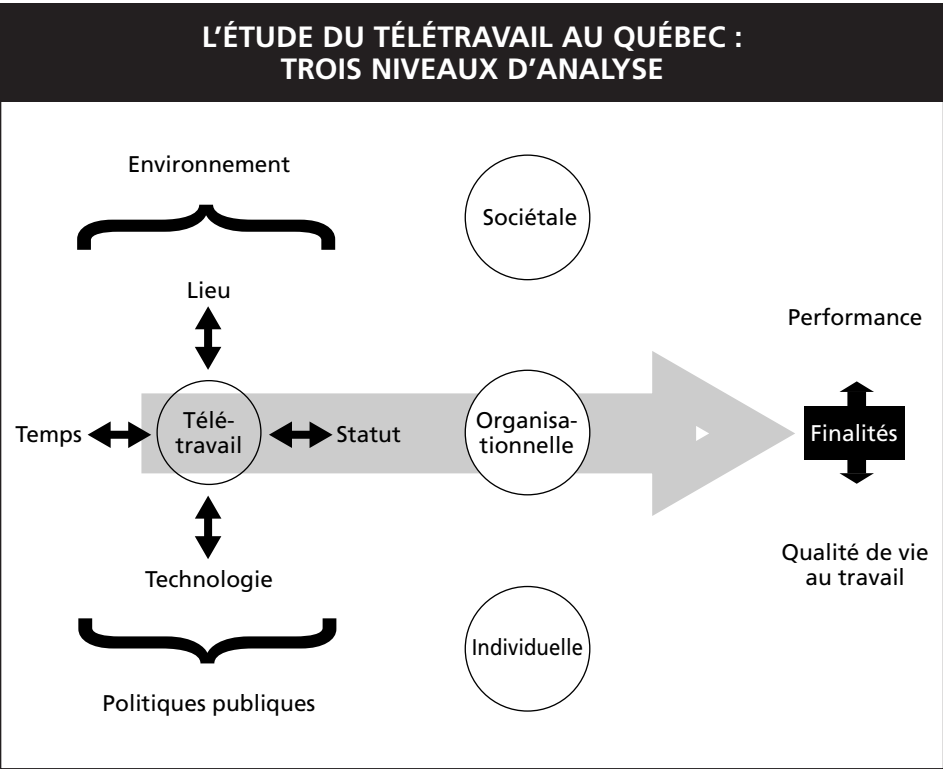
C'est donc dans ce contexte que le CEFRIO a entrepris une recherche d'envergure sur le sujet afin d'éclairer les décideurs de nos organisations publiques et privées, de nos syndicats et de la société en général.

Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* est donc né de la volonté de plusieurs partenaires du CEFRIO d'approfondir la compréhension du phénomène du télétravail au Québec selon la perspective que nous venons d'énoncer. Les principaux **objectifs** poursuivis par ce projet sont les suivants : 1) obtenir une compréhension fine des enjeux stratégiques québécois du télétravail tant sous l'angle sociétal qu'organisationnel et individuel; 2) identifier et documenter des cadres de référence performants en vue de soutenir l'implantation efficace du télétravail tant au regard des pratiques de gestion qu'à celui des politiques publiques et des aspects juridiques; 3) relever des tendances émergentes et les principaux enjeux liés aux nouvelles formes de travail (le *e-work*).

D'entrée de jeu, à quel **type de télétravailleur** référons-nous dans le cadre du projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*? À la suite d'une série de groupes de discussion visant à préciser et à regrouper les attentes des partenaires du projet, il a été convenu que l'objet de la recherche serait « un salarié, télétravaillant à domicile, à temps plein ou sous un régime pendulaire, avec un soutien important en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Ce salarié peut être un employé ou un professionnel mais non un cadre. Nous pouvons ajouter à cela que le focus de la recherche porte sur le salarié qui travaille habituellement au bureau ou à l'usine, dans une grande entreprise traditionnellement organisée suivant le principe du regroupement des travailleurs dans un seul lieu physique et à qui l'on offre la possibilité de travailler à distance. Le projet ne s'intéresse donc pas par exemple aux entreprises de la nouvelle économie qui ont tendance à s'organiser, dès leur lancement, selon ce nouveau mode d'organisation du travail ni aux travailleurs autonomes. Notons cependant que le fait que certains paramètres aient été exclus de l'analyse n'a pas empêché les chercheurs de s'y référer pour donner du relief à leurs observations.

Comme le montre la figure 1, l'une des caractéristiques fondamentales de ce projet de recherche est de tenter de comprendre le phénomène du télétravail au Québec à travers une approche comportant plusieurs niveaux d'analyse. Le **cadre de référence** du projet intègre donc trois lectures complémentaires: sociétale, organisationnelle et individuelle. Le premier volet de la **perspective sociétale** appréhende le télétravail sous l'angle du marché du travail (p. ex., l'impact sur la structuration des emplois, des tâches, de l'organisation du travail, le profil d'entreprise type, l'analyse de phénomènes sociétaux particuliers). Le second volet de cette perspective porte sur les implications juridiques de ce phénomène au regard de divers aspects tels que l'encadrement juridique du télétravailleur à domicile, le statut du télétravailleur, la santé au travail, le droit au respect de la vie privée, la confidentialité et la sécurité des données, la responsabilité civile et le télétravail.

FIGURE 1



La **perspective organisationnelle** s'intéresse au télétravail sous l'angle des pratiques de gestion et de la gestion du changement. On y aborde les raisons d'être du télétravail tant du point de vue des organisations que des individus, la transformation du rôle des acteurs (p. ex., relation de supervision, haute direction, services de soutien, télétravailleur, télégestionnaire), l'adaptation des pratiques de gestion (p. ex., sélection, formation, évaluation), la gestion de l'implantation et les principaux facteurs de succès à valoriser. D'une manière spécifique, dans la perspective organisationnelle, le projet présente une analyse des implications du télétravail selon le point de vue des syndicats.

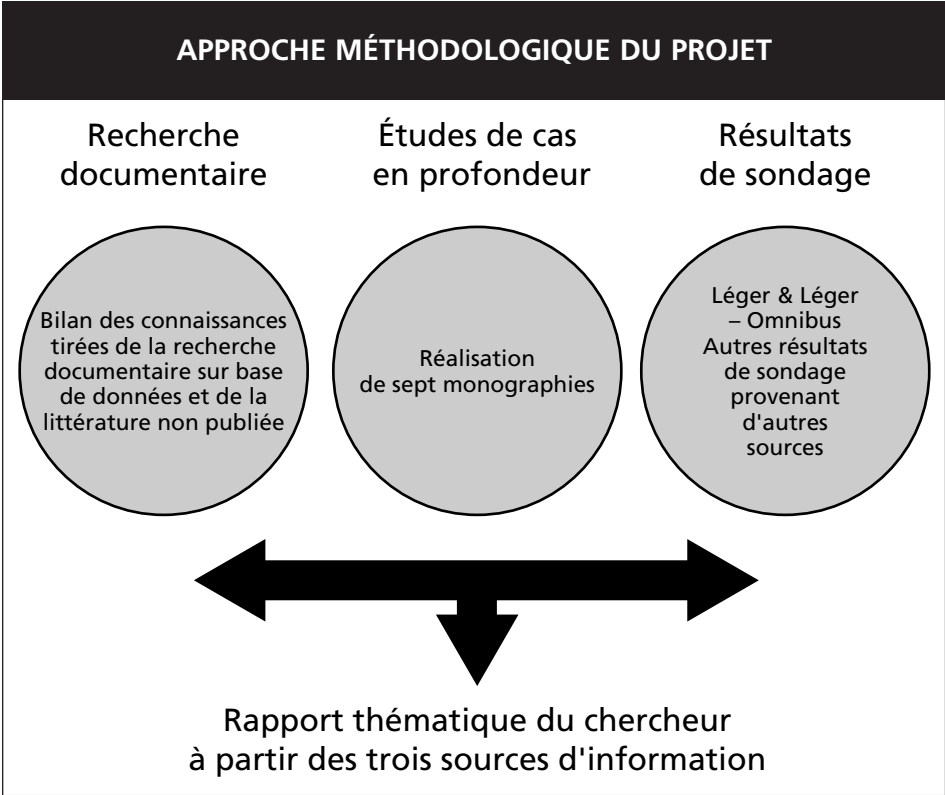
Quant à la **perspective individuelle**, elle vise à approfondir la relation entre le télétravail et la santé et la sécurité des personnes en examinant les risques pour la santé physique, la santé mentale et le bien-être psychologique. Cette perspective s'intéresse également à l'étude de l'absentéisme au travail, à la fatigue professionnelle, à la conciliation travail-famille et au télétravail comme forme d'accès au travail pour les personnes handicapées.

La figure 2 résume l'**approche méthodologique** retenue. Dans un premier temps, la **recherche documentaire** a permis de dégager un premier bilan sur l'état des connaissances sur le télétravail au Canada, aux États-Unis ainsi qu'en Europe. Ce premier bilan a également montré qu'une compréhension fine du phénomène du télétravail exigeait le recours à l'**étude de cas en profondeur**. Ces études de cas, qui ont donné lieu à la production de sept monographies détaillées (incluant celle préparée par nos collègues français dans le cadre d'un partenariat entre le CEFRIO, le groupe Entreprise et Personnel et la société Électricité de France - Gaz de France), ont été réalisées en prenant soin d'interroger des répondants représentant non seulement l'univers du lieu de travail (le télétravailleur, le télésuperviseur, les collègues de travail), mais aussi l'univers fonctionnel et stratégique, c'est-à-dire des personnes responsables du programme télétravail, des directions de ressources humaines et de services technologiques et des représentants syndicaux.

En ce qui concerne les organisations retenues pour les études de cas, nous avons souhaité avoir une certaine diversité de situations. Nous avons donc choisi des organisations privées et des organisations publiques, syndiquées et non syndiquées (la majorité des télétravailleurs interviewés sont toutefois syndiqués). Nous souhaitons également avoir des organisations de haute technologie et de niveau technologique moindre, ainsi que des organisations ayant des stratégies différentes de gestion des ressources humaines, toujours pour avoir une certaine diversité et tenter de voir si le mode de gestion peut avoir une incidence sur la situation des télétravailleurs et leurs conditions de travail. Les entrevues semi-structurées ont été menées par trois assistantes de recherche à la suite de rencontres initiales sur le site auxquelles ont pris part l'un ou l'autre des professeurs-chercheurs. Ces entrevues, sous le sceau de la

confidentialité, se sont déroulées en personne et, avec les télétravailleurs, la plupart du temps à leur domicile. Il s'agissait d'entrevues dirigées à partir de questionnaires intégrant les trois niveaux d'analyse (sociétal, organisationnel et individuel) et conçus selon le type de répondants (stratégique, fonctionnel, lieu de travail). Toutes les entrevues ont été enregistrées; elles ont duré entre une heure et demie et deux heures. Ces entrevues ont été complétées par de nombreux rapports internes riches en données secondaires. À partir d'une grille commune d'analyse des contenus d'entrevues et des données secondaires, chaque étude de cas a conduit à la rédaction d'une monographie détaillée.

FIGURE 2



Dans le cadre du sondage, la définition retenue du télétravail est la suivante : « un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel se fait sur l'ordinateur; ce travail devait généralement être transmis à un client ou à un employeur par Internet ou sur disquette ». En examinant les réponses fournies à des questions soumises par l'équipe de recherche dans un sondage Omnibus Léger & Léger pendant quelques mois, nous avons pu trouver 1000 sondés sur 10 000 environ qui semblaient répondre à nos critères. Ces 1000 personnes ont été rappelées pour répondre à un

questionnaire spécifique d’entrevue téléphonique et, de ce nombre, 216 ont déclaré être des télétravailleurs salariés. En ce qui concerne le contenu du sondage, les questions portaient sur le profil du télétravailleur (âge, sexe, état matrimonial), sur son statut d’emploi (syndiqué/non syndiqué, revenu, type d’emploi), sur les conditions du télétravail (temps, décision, soutien matériel) et sur l’appréciation du télétravail (avantages/inconvénients).

Comme le montre la figure 2, chaque chercheur, pour la production de son **rapport thématique** de recherche, a pris soin d’intégrer les résultats de l’analyse documentaire, les observations transversales provenant des monographies de même que les résultats de sondages auprès de télétravailleurs. Chaque rapport thématique présente donc une synthèse en fonction du niveau d’analyse retenu et débouche sur des recommandations qui sont en lien avec les attentes des partenaires du projet. Un rapport synthèse intégrateur permet finalement de faire le point sur l’ensemble du projet en matière de tendances émergentes et d’enjeux prospectifs.

Ce projet comprend donc les **documents** suivants qui sont tous disponibles au CEFRIO :

- Sept études de cas;
- Cinq rapports thématiques :
 - La perspective sociétale - marché du travail : sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay de la Télé-université.
 - La perspective sociétale - aspects juridiques : sous la direction de Katherine Lippel et Jacques Desmarais de l’Université du Québec à Montréal.
 - La perspective organisationnelle - pratiques de gestion : sous la direction d’Anne Bourhis de l’École des Hautes Études Commerciales.
 - La perspective organisationnelle - relations de travail : sous la direction de Jean Boivin de l’Université Laval.
 - La perspective individuelle : sous la direction de Sylvie Montreuil de l’Université Laval.
- Un rapport synthèse intégrateur : sous la direction de Réal Jacob de l’Université du Québec à Trois-Rivières.

Ce projet, réalisé sous l'égide du CEFRIO, a bénéficié de la collaboration et du financement des partenaires suivants provenant du Québec.

- Neuf partenaires des secteurs public et associatif
 - Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP)
 - Commission de la santé et de la sécurité du travail
 - Ministère de la Solidarité sociale
 - Ministère des Relations internationales
 - Ministère du Travail
 - Ministère des Ressources naturelles
 - Secrétariat du Conseil du trésor
 - Syndicat canadien de la fonction publique / FTQ
 - Tourisme Québec
- Six partenaires du secteur privé
 - Assurance-vie Desjardins Laurentienne
 - Bell Canada
 - DMR conseil inc.
 - Léger marketing
 - Hydro-Québec
 - Ogilvy Renault

Le projet *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* a également bénéficié d'un partenariat avec le groupe Entreprise et Personnel de France et de la société publique Électricité de France - Gaz de France. Ce partenariat a conduit à la réalisation de la monographie EDF-GDF de même qu'à la publication de cette monographie sous la forme d'un ouvrage.

Enfin, le colloque « *Du télétravail aux nouvelles formes de travail dans la société de l'information* », organisé par le CEFRIO en mai 2001 et regroupant plus de 70 conférenciers nationaux et internationaux, permettra à l'ensemble des chercheurs et partenaires du projet de poursuivre leur réflexion sur le phénomène des nouvelles formes de travail, que l'on désigne souvent par l'expression « *e-work* ».

Réal Jacob,

professeur, Département des sciences de la gestion,
Université du Québec à Trois-Rivières et,
chercheur intégrateur du projet de recherche

L'utilisation accrue des technologies de l'information ainsi que la nécessité d'améliorer la flexibilité et la performance des entreprises sont autant de facteurs qui favorisent et accélèrent l'adoption de nouvelles formes de travail. Leur émergence rapide non seulement bouleverse nos pratiques traditionnelles, mais soulève aussi de nombreuses questions.

C'est pourquoi le CEFRIO a conduit récemment un projet de recherche visant à explorer l'univers du télétravail. Ses objectifs : mesurer l'ampleur du phénomène, porter un regard critique sur son déploiement, découvrir les conditions à mettre en place pour l'implanter et, enfin, proposer des moyens pour en évaluer l'impact.

Pour mieux comprendre les nombreuses facettes du phénomène, trois niveaux d'analyse ont été adoptés :

- celui de l'organisation (pratiques de gestion, organisation du travail, relations de travail, etc.);
- celui de l'individu (socialisation et isolement, conciliation travail-famille, santé au travail, etc.);
- celui de la société (politiques publiques en matière de travail et d'emploi, aspects juridiques, santé et sécurité au travail, ergonomie, etc.).

Pour mener à bien ce projet, une équipe de chercheurs chevronnés a été constituée. Parmi eux, mentionnons :

- Jean Boivin et Sylvie Montreuil, Université Laval;
- Anne Bourhis, École des Hautes Études commerciales;
- Jacques Desmarais et Katherine Lippel, Université du Québec à Montréal;
- Réal Jacob, Université du Québec à Trois-Rivières;
- Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université.

Ce projet regroupait également 15 partenaires des secteurs public et privé. Ces derniers ont permis aux chercheurs de tester leurs hypothèses de travail et d'orienter les questions de recherche vers des enjeux réellement stratégiques. À ce chapitre, nous remercions Bell, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le Comité consultatif de la gestion du personnel, Léger Marketing, DMR conseil, le ministère de la Solidarité sociale, le ministère des Relations internationales, le ministère du Travail, le Secrétariat du Conseil du trésor, la Société financière Desjardins-Laurentienne, le Syndicat canadien de la fonction publique/Fédération des travailleurs du Québec, Tourisme Québec, Hydro-Québec et Ogilvy Renault.

Le projet *Télétravail* a comporté plusieurs étapes. La première consistait à faire une revue de la littérature sur les grands enjeux identifiés dans chacun des niveaux d'analyse, à savoir les impacts sur le marché du travail, le positionnement des syndicats, la dynamique organisationnelle et les pratiques de gestion, la santé et la sécurité du travail, ainsi que les aspects juridiques du télétravail.

La deuxième étape a permis aux chercheurs d'analyser en profondeur sept organisations ayant expérimenté de nouvelles formes de travail. De multiples entrevues ont alors été effectuées auprès d'acteurs qui ont non seulement eu à promouvoir ce nouvel environnement de travail et de gestion mais aussi à en vivre les impacts.

La troisième étape visait à réaliser un sondage auprès d'un échantillon représentatif de Québécois et de Québécoises afin de mesurer la pénétration du phénomène et de dresser un portrait sociodémographique des télétravailleurs.

Finalement, la dernière étape consistait à intégrer les nombreuses connaissances acquises afin de faire ressortir les stratégies gagnantes et les facteurs critiques de succès. Cette étape d'intégration et de transfert des connaissances a abouti à l'organisation d'un colloque international les 15 et 16 mai 2001.

Le CEFRIO tient à remercier tous les chercheurs mentionnés plus haut, ainsi qu'Irène Le Bot, professionnelle de recherche, Télé-université, Guylaine Landry, assistante de recherche, École des Hautes Études commerciales, Isabelle Fournier, assistante de recherche, Université Laval, Rachel Cox, professionnelle de recherche, Université du Québec à Montréal et Lucile Pariat, professionnelle de recherche, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, pour leur travail professionnel et efficace.

Par ailleurs, le Centre a publié sept études de cas ainsi que des rapports sur la perspective sociétale, la perspective juridique, la perspective organisationnelle, la perspective des relations de travail ainsi que la perspective individuelle. Un document synthèse sera également rédigé. Cet ouvrage mettra en lumière les points de convergence et de divergence relatifs au télétravail ainsi que les enjeux et défis que son adoption pose à la société québécoise.

Comme ces nouvelles formes de travail auront des impacts de plus en plus importants sur les organisations et la société, nous devons dès à présent nous en préoccuper et agir. Nous espérons que la lecture de ce document vous stimulera dans ce sens et vous permettra d'approfondir votre compréhension du télétravail.

Bonne lecture !

Michel Audet

Directeur Innovation et transfert

CEFRIO

Professeur en relations industrielles

Université Laval

SOMMAIRE

Dans un contexte concurrentiel intense caractérisé par une nécessité de contrôle serré sur les coûts et une recherche de la productivité optimale, de plus en plus d'organisations tentent d'innover dans leur gestion des ressources humaines. Plusieurs initiatives de gestion visent à trouver l'équilibre entre, d'une part, la performance individuelle et organisationnelle, et, d'autre part, la qualité de vie recherchée par des individus en quête d'autonomie et de flexibilité. Le télétravail, défini dans le cadre de la présente recherche comme le travail salarié à domicile s'exerçant avec un soutien technologique, est au nombre de ces initiatives de gestion.

La présente recherche confirme le potentiel du télétravail comme moyen d'équilibre entre des objectifs organisationnels de productivité et de contrôle des coûts, et des aspirations individuelles de qualité de vie personnelle et professionnelle.

Cependant, force est de constater qu'une implantation réussie du télétravail exige un ajustement des rôles des acteurs organisationnels et des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, dans un contexte de télétravail, il incombe au superviseur à la fois de coordonner une équipe géographiquement dispersée et de responsabiliser les télétravailleurs autour de l'atteinte d'objectifs de travail. Le télétravail met donc l'accent sur le rôle de communicateur et de motivateur du superviseur dans sa relation avec ses subordonnés. Il souligne en outre la nécessité pour les télétravailleurs de devenir autonomes dans la réalisation de leurs tâches et d'adopter une approche basée sur la résolution de problèmes.

Dans cette transformation de leurs rôles, les télé superviseurs et les télétravailleurs doivent être soutenus par des pratiques appropriées de sélection des individus, d'évaluation des performances, de formation, de communication et de gestion de carrière.

Trois facteurs de succès du télétravail s'imposent à la lecture des données recueillies dans cette recherche : un style de gestion organisationnel basé sur la responsabilisation et l'atteinte d'objectifs; des décisions stratégiques quant à la nature du programme de télétravail; la planification appropriée de l'implantation du programme.

Ainsi, le télétravail est-il un révélateur de la culture de gestion de l'organisation. Les organisations pour lesquelles l'implantation et la gestion efficace d'un programme de télétravail présentent un défi sont celles dont la gestion repose sur un contrôle des comportements et des présences. Cependant, le télétravail peut aussi agir comme facteur de changement organisationnel puisqu'il peut fournir l'occasion de s'interroger sur la culture de gestion et de modifier les pratiques organisationnelles.

Dans un contexte concurrentiel intense, de plus en plus d'organisations tentent d'innover dans leur gestion des ressources humaines.

INTRODUCTION

Issu du projet de recherche *Télétravail : concilier performance et qualité de vie* mené par une équipe multidisciplinaire de chercheurs sous l'égide du CEFRIO, le présent rapport fait la synthèse des faits saillants de la recherche documentaire, des études de cas et du sondage en ce qui a trait au niveau organisationnel de l'analyse. À ce titre, il a pour objectif de fournir des pistes de réflexion et des éléments de réponse aux questionnements des partenaires sur les enjeux de gestion liés au télétravail; de faire ressortir les défis les plus importants et, au besoin, mettre en garde les acteurs organisationnels contre certains risques inhérents au télétravail; d'identifier les meilleures pratiques de gestion dans un contexte de télétravail.

La première partie de ce rapport porte sur les raisons d'être du télétravail. Cette section expose les espoirs mais aussi les craintes que ce mode d'organisation suscite, tant chez les gestionnaires que chez les télétravailleurs. Les résultats de notre recherche confirment les écrits existants en mettant en évidence le bon niveau général de satisfaction des travailleurs et des gestionnaires à l'égard de leur expérience de télétravail. Cette satisfaction générale ne doit cependant pas occulter le défi que représente le télétravail pour certaines organisations, en raison même de leur culture de gestion.

Dans un deuxième temps, le rapport précise en quoi le télétravail transforme les rôles des acteurs organisationnels. Il apparaît que la mise en place d'un programme de télétravail entraîne un bouleversement de la relation entre les superviseurs et les télétravailleurs, et un changement dans la dynamique relationnelle avec les collègues, les services de soutien et la famille du télétravailleur. Soulignons également l'importance du rôle de la haute direction comme moteur de transformation de la culture organisationnelle.

Une telle transformation des rôles doit être soutenue par des pratiques de gestion facilitantes. Cela fait l'objet de la troisième partie du rapport, qui s'attarde plus particulièrement aux pratiques de sélection des individus, d'évaluation des performances, de formation, de communication et de gestion de la carrière. Les meilleures pratiques de gestion dans un contexte de télétravail sont discutées.

La quatrième partie de ce rapport met en lumière trois facteurs qui s'imposent comme indispensables au succès d'un programme de télétravail. Ces facteurs touchent le style de gestion, la nature du programme de télétravail et les décisions opérationnelles d'implantation d'un tel programme.

PREMIÈRE PARTIE

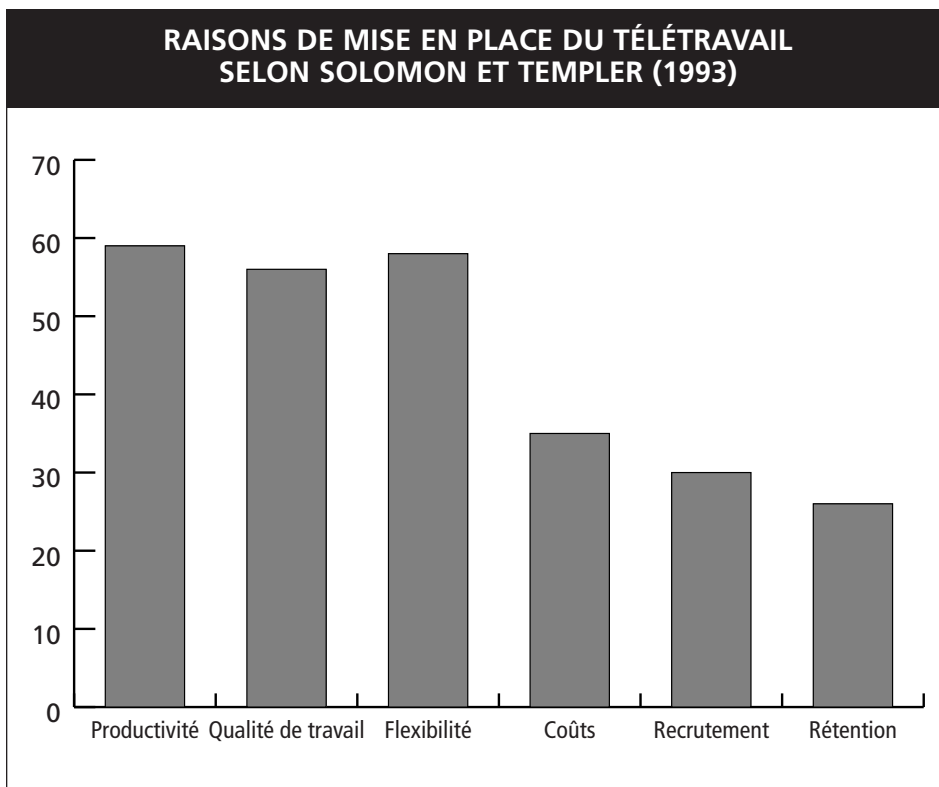
PARTIE I

LES RAISONS D'ÊTRE DU TÉLÉTRAVAIL

Les objectifs organisationnels

Les auteurs qui se sont intéressés à la diffusion du télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail en soulignent les bénéfices potentiels, tant pour les travailleurs que pour leurs employeurs. Par exemple, une enquête menée par Solomon et Templer (1993) auprès de 91 entreprises canadiennes révèle que les gestionnaires croient au potentiel du télétravail. Les raisons de mise en place d'un programme de télétravail, selon cette étude, sont présentées à la figure 1.

FIGURE 1



Les organisations ayant fait l'objet d'études de cas dans le cadre de la présente recherche poursuivaient des objectifs de croissance de la productivité, de diminution des coûts, d'augmentation de la satisfaction des employés et de flexibilité organisationnelle.

Ainsi, le télétravail serait-il un mode d'organisation à privilégier pour les entreprises en quête d'une croissance de leur productivité; d'une diminution des coûts, notamment les coûts liés aux immobilisations; d'une augmentation du niveau de satisfaction et de flexibilité de leurs employés; d'une amélioration de leur capacité à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée; d'une meilleure gestion des absences et des retards. Parfois, on souligne également le potentiel du télétravail pour faciliter l'accès au marché de l'emploi aux personnes à mobilité réduite ou à responsabilités familiales lourdes¹.

Au vu de ces écrits, c'est sans grande surprise que l'on note que les organisations ayant fait l'objet d'études de cas dans le cadre de la présente recherche poursuivaient des objectifs de croissance de la productivité, de diminution des coûts, d'augmentation de la satisfaction des employés et de flexibilité organisationnelle. Ces préoccupations sont résumées à la figure 2. Ainsi, certaines organisations soulignent-elles leur volonté de s'assurer que leurs employés travaillent dans un environnement propice à la concentration, conjuguée à un désir de diminuer les espaces organisationnels de bureau. Au chapitre de la flexibilité, il peut s'agir d'une plus grande souplesse dans les horaires habituels de travail. Par exemple, certaines entreprises ont demandé, voire exigé, que les télétravailleurs aient des horaires coupés (par exemple trois heures de travail le matin et trois heures le soir).

FIGURE 2

OBJECTIFS DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL SELON LES ORGANISATIONS RENCONTRÉES*							
Objectif	A	B	C	D	E	F	G
↑ productivité		✓	✓	✓	✓	✓	
↓ coûts	✓				✓		✓
↑ satisfaction	✓	✓			✓		✓
↑ flexibilité organisationnelle		✓			✓		
↑ rétention							
↑ recrutement			✓				
↓ absences, retards		✓					
Personnes à mobilité réduite		✓					

* Afin de respecter l'anonymat des organisations étudiées, elles sont désignées par les lettres A à G dans le présent document.

1. Pour une revue des avantages potentiels du télétravail pour les organisations, voir par exemple Baruch (2000), Evans (1993), Guimaraes et Dallow (1999), Kurland et Bailey (1999), Solomon et Templer (1993).

Plus surprenant, en revanche, est le peu d'importance accordé à l'objectif de diminution ou de meilleure gestion des retards et des absences. Il semble que peu d'organisations aient réalisé a priori les avantages potentiels du télétravail dans ce domaine, bien que plusieurs, comme nous le verrons plus loin, en aient récolté les fruits.

Quant au potentiel du télétravail comme outil de recrutement ou de rétention de la main-d'œuvre, il semble pour le moment quasiment ignoré par les organisations faisant l'objet de nos études de cas. Cela ne signifie pas que le télétravail n'apporte aucun avantage sur le plan du recrutement ou de la rétention des employés, mais plutôt que les organisations étudiées n'utilisent pas ce mode d'organisation comme un levier d'attraction et de rétention. Il est possible aussi que ces organisations n'éprouvent pas de difficultés particulières pour attirer ou retenir leur main-d'œuvre. Il importe cependant de noter que dans un contexte où la concurrence pour une main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus vive, le télétravail permet d'offrir un meilleur environnement de travail, ce qui peut devenir un avantage en termes d'attraction ou de rétention de personnel.

Quels que soient les objectifs organisationnels poursuivis, la littérature relève un degré élevé de satisfaction des organisations ayant mis en place des programmes de télétravail. Celles-ci observent notamment une augmentation réelle de leur productivité, qui se situe habituellement aux alentours de 20 à 30 % mais peut occasionnellement se chiffrer à 100 %, une réduction des coûts liés aux espaces de bureau, une diminution de l'absentéisme et, dans certains cas, une amélioration de la capacité de l'organisation à retenir ses employés².

Les organisations que nous avons étudiées dans le cadre de cette recherche ne font pas exception à la règle puisqu'elles notent également des résultats positifs à la suite de l'implantation du programme de télétravail. Ces résultats, présentés à la figure 3, touchent notamment l'amélioration de la productivité, la diminution des absences et des retards et l'augmentation de la satisfaction générale des employés.

² À ce sujet, voir par exemple Baruch (2000), Evans (1993), Guimaraes et Dallow (1999), Hartman, Stoner et Arora (1992), Kurland et Bailey (1999).

FIGURE 3

RÉSULTATS DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL SELON LES ORGANISATIONS RENCONTRÉES							
Objectif	A	B	C	D	E	F	G
↑ productivité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
↓ coûts							
↑ satisfaction	✓	✓		✓			✓
↑ flexibilité organisationnelle	✓		✓		✓	✓	
↑ rétention	✓						
↑ recrutement							
↓ absences, retards		✓			✓		
Personnes à mobilité réduite							

Au plan de l'augmentation de la productivité, les résultats rapportés par les télésuperviseurs que nous avons rencontrés sont éloquentes et confirment ce dont la littérature fait état. Selon les organisations, les gains de productivité sont évalués entre 10 et 30 %. Devant de tels résultats, il importe de se pencher sur les méthodes de calcul de la productivité. Notons tout d'abord que certaines organisations n'ont pas fait une évaluation systématique de la performance des télétravailleurs, de sorte que les gains de productivité annoncés relèvent de l'estimation et sont donc sujets à caution.

Cependant, les organisations qui ont systématiquement mesuré la productivité de leurs télétravailleurs ont observé des gains de productivité : soit les télétravailleurs ont une performance supérieure à celle qu'ils avaient avant d'être en télétravail; soit, dans le cas des télétravailleurs pendulaires, la performance observée les jours où la personne est à la maison est supérieure à celle observée les jours où cette personne travaille au bureau.

Pour comprendre les raisons de cette augmentation de la performance, il faut se tourner vers les télétravailleurs qui attribuent ces meilleures performances à la diminution des interruptions et à la plus grande facilité à se concentrer :

Je suis beaucoup plus productif, si je compare au bureau où il y a beaucoup d'interruptions des collègues pour des questions, etc. À la maison, il y a aussi des interruptions mais moins, tu peux te concentrer. (A)

Dans un bureau, des collègues, c'est intéressant, mais c'est aussi très dérangeant. Exemple, il y en a une que son chum vient d'abandonner, une autre qui est malade, une autre qui veut jaser, etc. Il faut composer avec tout ça et ça finit par être dérangeant. Et il y a aussi toutes les chicanes de bureau, des gens qui ne peuvent pas se parler, se regarder. On subit toutes ces tensions, ce sont des stress bien réels. C'est merveilleux de ne pas vivre ça en télétravail. (D)³

Je suis capable de faire plus de travail, beaucoup moins d'interruptions qu'au bureau, meilleur focus. Au besoin, je peux même ne pas répondre au téléphone et laisser ma boîte vocale prendre le message. Donc, j'accomplis plus de travail. (A)

L'une des organisations étudiées a notamment attribué les gains de productivité de 24 % à une augmentation de 55 % de la capacité à se concentrer et à une diminution de 32 % du temps non productif. Pour exemple, le tableau 1 reprend les principaux éléments de l'évaluation de ce projet pilote de télétravail.

TABLEAU 1

ÉVALUATION DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ DU PROJET PILOTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS L'ORGANISATION D	
Éléments évalués	Observations
• Capacité de réaliser des tâches complexes	+ 30 %
• Temps réellement productif	+ 32 %
• Facilité de se concentrer	+ 55 %
• Disponibilité de l'information	- 18 %
• Facilité d'échange avec les collègues	- 22 %
Gain total de productivité	+ 24 %

Notons cependant que l'attribution des gains de productivité aux seuls bénéfices du télétravail peut être dangereuse si l'on ne tient pas compte des éléments qui entourent ce mode d'organisation. En effet, dans plusieurs organisations, le contrat de télétravail comporte une obligation explicite ou implicite d'accroissement de la productivité. Ainsi, par exemple, l'organisation C exigeait-elle de ses premiers télétravailleurs une production de 20 % supérieure au rendement habituel au bureau, exigence qui a été abolie par la suite. Dans l'organisation E, les

L'attribution des gains de productivité aux seuls bénéfices du télétravail peut être dangereuse si l'on ne tient pas compte des éléments qui entourent ce mode d'organisation.

3. Pour respecter l'anonymat des répondants, les citations comportent uniquement la désignation de leur organisation.

télétravailleurs se disent assujettis à des obligations implicites d'augmentation de la productivité de 15 à 30 %, tandis que les télétravailleuses de l'organisation F ont accepté, contre l'avis de leur syndicat, de se voir imposer des normes de productivité de 10 % supérieures.

Un autre élément contextuel important à noter est la crainte, chez certains télétravailleurs, d'être rappelés au bureau. Devant ce que plusieurs perçoivent comme une menace, les télétravailleurs peuvent être amenés à vouloir démontrer à tout prix les gains liés au télétravail, ce qui peut expliquer cette augmentation observée de la productivité. Ainsi, cette remarque d'un télétravailleur :

On travaille plus fort que les gens qui sont au bureau parce qu'on est conscients d'être dans un contexte informel et on a à cœur d'atteindre des résultats qui vont être mesurables et évaluables. (D)

Finalement, on ne peut passer sous silence l'effet de l'observation qui veut que les télétravailleurs, souvent peu nombreux au sein de leurs organisations respectives et observés à la loupe par les gestionnaires qui veulent évaluer ce mode d'organisation du travail, augmentent inconsciemment leur productivité. Ces deux phénomènes sont susceptibles d'expliquer en partie l'augmentation observée de la productivité des télétravailleurs, mais ils contribuent à une augmentation uniquement temporaire de cette productivité. Or, les études semblent indiquer que l'augmentation de la productivité liée au télétravail dure au-delà de la lune de miel des premiers mois (Frolick, Wilkes et Urwiler, 1993).

Outre l'augmentation de la productivité, les organisations observées dans nos études de cas notent une diminution des absences et des retards, bien que cet élément, comme nous l'avons dit plus tôt, n'ait pas fait partie des objectifs initiaux. Notons à ce sujet que, dans plusieurs organisations, la sélection des télétravailleurs est faite, entre autres, sur la qualité du dossier de présence et de ponctualité de l'employé. L'assiduité est donc vue comme un préalable au télétravail et non comme un élément pouvant être amélioré par ce mode d'organisation. Cependant, l'entreprise B, qui s'est livrée à une évaluation systématique de l'assiduité des télétravailleurs, note une diminution importante de l'absentéisme, notamment des absences de courte durée, comme l'indique le tableau 2. En entrevue, les télétravailleurs nous ont dit que la flexibilité de leurs horaires de travail de même que la proximité des services qu'ils utilisent leur permettent de planifier les visites chez le médecin sans perdre de temps de travail. De la même façon, le fait de ne pas avoir à se déplacer pour aller travailler leur permet, en cas d'indisposition temporaire, de prendre uniquement quelques heures de congé plutôt que la journée entière. Cela explique la diminution observée de l'absentéisme. Ce résultat autorise à penser que le télétravail ne devrait pas être réservé à des employés au dossier d'assiduité irréprochable, mais être plutôt utilisé comme moyen d'influencer un comportement ou de remédier à une situation problématique.

TABLEAU 2

ÉVALUATION DES HEURES D'ABSENCE AVANT ET APRÈS L'IMPLANTATION DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL, ORGANISATION B			
Raisons des absences	Avant le programme	Après le programme	Évolution
Maladie sans certificat	276 heures	182 heures	- 34 %
Visite chez le médecin	91 heures	60 heures	- 34 %
Obligations familiales	86 heures	90 heures	+ 4,7 %

Autre résultat positif observé par les organisations étudiées : le télétravail semble être un facteur de satisfaction des employés et d'amélioration de la flexibilité organisationnelle. Nous reviendrons dans les pages suivantes sur le niveau de satisfaction des employés. L'augmentation de la flexibilité, pour sa part, nécessite quelques précisions. D'une part, il est à noter que certaines organisations imposent aux télétravailleurs des horaires différents de ceux des travailleurs au bureau, notamment des horaires coupés. En outre, plusieurs des télétravailleurs rencontrés sont soumis à des horaires de travail fixes, notamment dans le cas des employés faisant du service à la clientèle au téléphone. Dans la plupart des cas cependant, le télétravail est l'occasion d'utiliser plus pleinement la politique d'horaires flexibles en vigueur pour l'ensemble du personnel. D'autre part, certains de nos interlocuteurs ont mentionné que le télétravail offrait une grande flexibilité lors d'interruptions exceptionnelles du service au bureau, comme en cas d'intempéries ou de bris informatiques majeurs. Les télétravailleurs constituent alors une main-d'œuvre immédiatement disponible.

Malgré ce constat d'amélioration de la flexibilité organisationnelle, il convient de mettre les gestionnaires en garde contre une conséquence inattendue du succès des programmes de télétravail. Certains superviseurs ont en effet exprimé la crainte que le télétravail soit considéré comme un acquis et qu'un éventuel retour en arrière soit très difficile. D'ailleurs, plusieurs superviseurs font face à une grande résistance des télétravailleurs lorsque ceux-ci doivent se déplacer pour assister à une réunion ou se voient réduire le nombre de journées à la maison :

Ils [les télétravailleurs] se sont tellement habitués au télétravail qu'ils ne supportent pas qu'on leur coupe des jours. C'est un acquis pour eux. (C)

Le télétravail semble être un facteur de satisfaction des employés et d'amélioration de la flexibilité organisationnelle.

Certains superviseurs ont en effet exprimé la crainte que le télétravail soit considéré comme un acquis et qu'un éventuel retour en arrière soit très difficile.

Source de flexibilité, le télétravail peut alors devenir un vecteur de rigidité si les modalités de retour au bureau ne sont pas comprises et acceptées par tous. Nous reviendrons sur ce point dans la partie IV de ce rapport.

Si les résultats observés par les organisations au regard de leurs objectifs initiaux semblent prometteurs, il n'en demeure pas moins que l'impact sur les coûts ne semble pas aussi positif qu'espéré. Notons que peu d'organisations ont systématiquement mesuré les coûts du télétravail. À titre d'exemple, le tableau figurant à la page suivante (tableau 3) présente l'étude des coûts effectuée par l'organisation A et compare les coûts d'un bureau à domicile à ceux d'un bureau traditionnel dans cette organisation. Les études précédentes⁴ confirment que les coûts d'implantation d'un programme de télétravail, incluant les coûts de formation et d'installation de l'équipement au domicile du travailleur, sont considérables et réduisent les gains liés à la diminution des immobilisations.

Outre les coûts d'installation des télétravailleurs, notons l'importance des coûts indirects parfois difficiles à évaluer. Par exemple, donner aux télétravailleurs un service de dépannage informatique à domicile implique des frais de déplacement supplémentaires. Or de tels frais, parce qu'ils sont souvent assumés par le service de soutien plutôt que par le service dont relève hiérarchiquement le télétravailleur, sont souvent ignorés ou sous-évalués. Compte tenu de l'importance de ces coûts cachés, Baruch (2000) suggère que la diminution des coûts soit envisagée comme un résultat du télétravail, et non une raison d'être, la véritable raison d'être étant le développement d'une main-d'œuvre efficace.

4. Voir notamment Baruch (2000) et Guimaraes et Dallow (1999).

TABLEAU 3

COÛTS ANNUELS DU TÉLÉTRAVAIL, ORGANISATION A			
	Installation d'un bureau à domicile	Fonctionnement d'un bureau à domicile	Bureau dans l'entreprise
Mobilier	1 500 \$		
Déménagement	100 \$		
Installation d'une ligne téléphonique	200 \$		
Branchement Internet	160 \$	220 \$	
Installation informatique	500 \$		
Coût annuel d'occupation			4 752 \$
Coût annuel de mobilier			808 \$
Frais annuels de service de support opérationnel		2 787 \$	2 787 \$
Frais annuels de service des infrastructures TI		6 835 \$	6 835 \$
Frais de boîtes vocales		960 \$	
Location de matériel téléphonique		84 \$	
Carte de sécurité ID		204 \$	
Frais annuels de livraison à la maison		480 \$	
TOTAL	2 460 \$	11 120 \$	14 732 \$
Connection ISDN	1 680 \$	4 800 \$	
Crédit pour la lenteur d'accès		- 220 \$	
TOTAL	4 140 \$	15 700 \$	14 732 \$

Les objectifs individuels

Tout comme les organisations, les travailleurs qui s'engagent dans le télétravail ont un certain nombre d'objectifs qu'ils espèrent atteindre à travers cette forme d'organisation. Une étude menée par Evans⁵, et dont les résultats sont présentés ci-dessous, récapitule les principales attentes des individus à l'égard du télétravail.

FIGURE 4



Les télétravailleurs rencontrés dans le cadre de nos études de cas avaient, face au télétravail, des attentes similaires à celles mentionnées dans la littérature : diminution des interruptions et du stress au travail, amélioration de la vie familiale et de la qualité de vie, accroissement de la flexibilité, réduction des déplacements et des dépenses occasionnés par le travail, augmentation du niveau général de satisfaction à l'égard du travail. La figure 5 précise les objectifs des télétravailleurs rencontrés lors des études de cas.

5. Evans (1993). À ce sujet, voir aussi : Baruch (2000), Guimaraes et Dallow (1999), Kurland et Bailey (1999), Venkatraman, Tanriverdi et Stokke (1999).

FIGURE 5

OBJECTIFS DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS RENCONTRÉS							
Objectif	A	B	C	D	E	F	G
↓ interruptions			✓	✓	✓	✓	
↓ stress				✓		✓	
↑ vie familiale		✓	✓	✓	✓		✓
↑ qualité de vie	✓	✓	✓	✓		✓	✓
↑ flexibilité			✓			✓	
↓ déplacements		✓	✓	✓	✓		✓
↓ coûts		✓	✓			✓	
↑ satisfaction					✓		

Les résultats du sondage concordent avec ceux des études de cas. À ce sujet, le tableau 4 présente les réponses des télétravailleurs interrogés par sondage à la question : « Quel(s) avantage(s) voyez-vous en premier lieu à télétravailler? »

TABLEAU 4

AVANTAGES À TÉLÉTRAVAILLER SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS DU SONDAJE		
Avantage	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à temps plein à domicile
Horaires plus souples	29,1 %	44,9 %
Diminution des déplacements	22,4 %	20,0 %
Augmentation de la productivité	7,3 %	4,0 %
Amélioration de la vie familiale	4,2 %	4,0 %
Amélioration de la qualité du travail	3,6 %	4,0 %

Les besoins des télétravailleurs semblent également comblés par ce mode d'organisation du travail.

Ainsi, on constate que la littérature cerne bien les objectifs des télétravailleurs qui peuvent être résumés par une amélioration de la qualité de vie tant professionnelle que personnelle. Étonnamment, les télétravailleurs provenant de milieux ou de régions éloignés des grands centres ont les mêmes préoccupations que les employés de milieux urbains, notamment en ce qui concerne la volonté de réduire les déplacements.

Bien cernés, les besoins des télétravailleurs semblent également comblés par ce mode d'organisation du travail. On constate en effet que, dans la grande majorité des cas, le télétravail répond aux attentes des personnes interrogées. Non seulement les objectifs initiaux sont-ils atteints, mais certains télétravailleurs notent aussi deux impacts positifs qui n'étaient pas prévus : l'amélioration de la qualité de leur travail et l'accroissement de leurs compétences. La figure 6 récapitule ces observations.

FIGURE 6

RÉSULTATS DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS RENCONTRÉS							
Objectif	A	B	C	D	E	F	G
↓ interruptions	✓		✓	✓	✓	✓	
↓ stress	✓	✓	✓	✓	✓		✓
↑ vie familiale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
↑ qualité de vie	✓	✓	✓	✓		✓	✓
↑ flexibilité	✓	✓	✓		✓	✓	
↓ déplacements	✓	✓	✓	✓	✓		
↓ coûts		✓	✓	✓	✓	✓	
↑ satisfaction	✓	✓	✓	✓	✓		✓
↑ qualité du travail		✓	✓	✓			
↑ compétences		✓			✓		

Avant de commenter l'évaluation dans l'ensemble fort positive que les télétravailleurs font de leur expérience de télétravail, il convient de préciser que tous les télétravailleurs rencontrés ont accepté volontairement de travailler à domicile. Dans certains cas, ils étaient même à l'origine de l'implantation de ce mode d'organisation. Dans d'autres, l'implication dans le programme de télétravail ne s'est faite qu'après une auto-évaluation du travailleur. Notons que l'aspect volontaire de la décision de télétravailler n'est pas propre aux entreprises faisant l'objet

de nos études de cas. Le sondage révèle en effet que la décision de télétravailler est, dans la très grande majorité des cas, prise de façon volontaire, soit conjointement avec l'employeur (48,6 % des répondants), soit de façon personnelle (45,8 % des répondants). Conscients de ce que le programme de télétravail pouvait leur apporter, ces employés ont donc des attentes réalistes.

Ce contexte explique en partie les résultats positifs de l'expérience. Il importe cependant de noter que la plupart des études menées auprès des télétravailleurs, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, arrivent aux mêmes conclusions. Les résultats du sondage effectué auprès de la population québécoise concordent avec ceux des études de cas. Pour avoir plus de données sur ces résultats, le lecteur pourra consulter le rapport sociétal issu de ce projet de recherche⁶.

Les télétravailleurs sont généralement satisfaits de leur expérience, notent une diminution substantielle des interruptions et une augmentation de leur concentration; ils se disent moins stressés et soulignent l'amélioration de leur qualité de vie, notamment de leur vie familiale⁷.

Avant le télétravail, j'avais un peu l'impression de n'exister pour moi que le week-end. (F)

Je me sens plus en contrôle de mon travail et plus autonome. Je peux suivre mon rythme biologique. J'ai adapté mon travail à mon rythme; je travaille quand je suis productive. S'il fait très beau et que je suis déconcentrée, je vais marcher et je continue mon travail après le souper. (C)

Je peux gérer mes horaires, mes déplacements. De l'extérieur, ça a l'air de rien, mais pour moi ça veut dire beaucoup. Je suis presque aux commandes et ça me plaît. (F)

Ainsi, le fait de bénéficier d'horaires de travail flexibles, de diminuer les déplacements et de gagner en productivité permet aux télétravailleurs que nous avons rencontrés de dégager du temps qu'ils peuvent consacrer à leur famille. Certains reconnaissent même qu'il s'agit là d'un temps de qualité, car étant à domicile toute la journée, ils sont moins exposés aux stressseurs externes et sont donc plus détendus lorsqu'ils retrouvent leur famille à la fin de la journée.

6. *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance – Rapport sociétal*, rédigé par Diane-Gabrielle Tremblay, avril 2001.

7. À ce sujet, voir : Baruch (2000), Hartman, Stoner et Arora (1992), Igbaria et Guimaraes (1999).

Bien que ces résultats, souvent qualitatifs, soient difficiles à chiffrer, une des entreprises que nous avons étudiées a tenté d'évaluer les gains en matière de qualité de vie au travail occasionnés par son programme pilote de télétravail. Les résultats sont présentés au tableau 5.

TABLEAU 5

ÉVALUATION DES GAINS EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DU PROJET PILOTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS L'ORGANISATION D	
Éléments évalués	Observations
• Satisfaction au travail	+ 10 %
• Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle	+ 14 %
• Interruption du travail par les collègues	- 40 %
• Réduction des coûts	158 \$/mois
• Rapports sociaux avec les collègues	- 18 %
Gain total de productivité	+ 15 %

Tandis que les gestionnaires ont noté une augmentation de la quantité de travail, les salariés insistent sur l'amélioration de la qualité de leur travail.

Un élément important à souligner dans cette évaluation par les employés de leur expérience de télétravail touche l'exécution des tâches. Tandis que les gestionnaires ont noté une augmentation de la *quantité* de travail, les salariés insistent sur l'amélioration de la *qualité* de leur travail. Cette constatation touche particulièrement deux catégories de télétravailleurs. D'une part, ceux qui sont en contact avec la clientèle dans le cadre de centres d'appels. Ils soulignent que dans l'environnement de travail calme et confortable de leur foyer, ils se sentent moins attaqués par les clients insatisfaits et sont plus capables de désamorcer l'agressivité de leurs interlocuteurs. D'autre part, les travailleurs qui rédigent ou composent des documents notent une amélioration de la qualité de leur travail en raison d'une plus grande capacité à se concentrer.

Deuxième résultat inattendu : certains télétravailleurs disent avoir développé leurs compétences dans ce nouveau contexte. Peu d'écrits mentionnent l'impact potentiel du télétravail sur le développement des compétences, si ce ne sont les compétences technologiques (Venkatraman *et al.*, 1999). Pourtant, plusieurs télétravailleurs notent qu'étant plus laissés à eux-mêmes, ils n'ont d'autre choix que de chercher par leurs propres moyens les réponses aux questions qui surgissent à l'occasion de leur travail. Dans un contexte de bureau, ces mêmes travailleurs utiliseraient les compétences de leurs collègues ou de leur superviseur; en télétravail, ils doivent développer leur autonomie et acquérir les connaissances qui leur manquent :

Quelqu'un pourrait dire « je travaille sur un projet et j'ai des difficultés ». J'ai peut-être la réponse à son problème et quelqu'un peut avoir la réponse à mes questions. Ça t'oblige à fouiller plus pour obtenir la même information que tu aurais eu informellement si tu étais visible. (A)

De façon similaire, plusieurs télétravailleurs ont avoué avoir acquis des savoir-faire en matière informatique, car l'accès au service de dépannage est parfois limité dans un contexte de télétravail. Ces observations sont confirmées par des télé superviseurs qui constatent l'amélioration des compétences de leurs subordonnés. Le défi majeur devient alors de diffuser ces nouvelles connaissances. Nous en reparlerons dans les parties suivantes de ce rapport.

Les craintes soulevées par les organisations

Malgré les résultats plutôt positifs des expériences de télétravail rapportées dans la littérature, force est de constater que les organisations continuent à avoir des réticences qui freinent l'adoption de programmes de télétravail. Au nombre de ces inquiétudes, notons le contrôle de la productivité, la perte de la loyauté envers l'organisation, une augmentation des coûts cachés, la diminution de l'apprentissage organisationnel et de la communication informelle, la dilution de la culture de l'organisation et l'apparition de régimes de travail inéquitables. Ces défis sont résumés à la figure 7, tirée de Kurland et Bailey (1999)⁸.

FIGURE 7

DÉFIS ORGANISATIONNELS POSÉS PAR LE TÉLÉTRAVAIL SELON KURLAND ET BAILEY (1999)	
• Contrôle de la performance	• Loyauté organisationnelle
• Mesure de la performance	• Habilités interpersonnelles
• Contrôle de gestion	• Disponibilité
• Mentorat	• Maintien des horaires
• Jalousie des collègues	• Coordination du travail
• Synergie	• Clients internes
• Interaction informelle	• Communication
• Culture organisationnelle	• Guides (p. ex., de dépenses)
• Culture virtuelle	• Technologie

8. Pour une discussion de ces craintes, voir aussi : Lamar Reinsch (1997), Solomon et Templer (1993).

Toutes les organisations étudiées ont connu une augmentation de la quantité et, dans certains cas, de la qualité du travail.

Il est difficile a posteriori d'interroger les gestionnaires sur les inquiétudes qui les habitaient avant l'instauration du programme de télétravail dans leur organisation. On ne peut s'empêcher de noter cependant que les craintes formulées par les gestionnaires que nous avons rencontrés reflètent la préoccupation pour le contrôle de la performance et la crainte d'une diminution de la productivité. Viennent ensuite, mais dans une moindre mesure, les inquiétudes concernant les coûts d'un tel projet, la baisse de loyauté envers l'organisation, la diminution de l'apprentissage organisationnel et de la communication informelle. Les préoccupations concernant la dilution de la culture de l'organisation, le nouvel environnement de travail et l'équité avec les collègues restés au bureau sont à peu près absentes de l'esprit des gestionnaires, probablement parce que les ententes écrites de télétravail évacuent en partie ces questions. En effet, ces ententes écrites stipulent les caractéristiques requises du lieu de travail de l'employé et précisent les conditions de travail des télétravailleurs.

Étonnamment, les inquiétudes sur le plan des technologies sont à peu près absentes de la littérature comme de l'esprit des personnes interrogées⁹. La technologie est bien vue comme une dimension importante du télétravail, mais elle demeure un problème technique pour lequel il existe des solutions techniques. Ainsi, l'une des organisations que nous avons étudiées traite des informations hautement confidentielles. La protection de ces informations constituait donc un enjeu majeur lors des premières discussions au sujet d'un projet pilote de télétravail. Des solutions techniques (réseau sécurisé, multiples contrôles d'accès, cryptage des communications, etc.) ont rapidement été développées, de sorte que l'aspect technologique ne constitue plus, aux yeux des gestionnaires, un obstacle au développement du télétravail. Nous reviendrons sur la question des choix de technologies dans la partie IV ce rapport.

Les craintes des gestionnaires sont-elles justifiées? Tout porte à croire que, dans la majorité des cas, elles ne le sont pas. Comme nous l'avons dit précédemment, toutes les organisations étudiées ont connu une augmentation de la quantité et, dans certains cas, de la qualité du travail. Aucune n'a observé une diminution de la loyauté de ses employés. À ce sujet, dans cinq organisations, les témoignages indiquent plutôt une augmentation de la loyauté des télétravailleurs qui sont conscients des efforts déployés par leur employeur pour leur octroyer une meilleure qualité de vie.

9. Guimaraes et Dallow (1999) et Venkatraman, Tanriverdi et Stokke (1999) constituent des exceptions à cet égard.

C'est une compagnie qui est vraiment très bonne pour ses employés.
On a de bons bénéfices. Faire du télétravail, c'est vraiment quelque chose que je considère comme un bénéfice. (A)

Ça a définitivement augmenté ma loyauté.
Je pense que le fait que ma compagnie m'ait permis de le faire et m'ait supporté, alors que ce n'était pas commun il y a six ans, ça me fait me sentir bien. (A)

Les résultats sont plus mitigés en ce qui concerne l'apprentissage organisationnel et la communication informelle. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, il semble que le télétravail favorise l'autonomie et le développement des compétences individuelles; en revanche, le défi demeure de diffuser ces apprentissages. Autre préoccupation exprimée par plusieurs gestionnaires : ce sont souvent les employés performants et ayant une bonne expérience de l'organisation qui se portent volontaires pour les programmes de télétravail; les collègues restés dans l'organisation ne bénéficient donc plus de leur savoir. Finalement, même si l'expérience nous indique un dynamisme inespéré des communications entre télétravailleurs, plusieurs de leurs pairs restés au bureau déplorent la diminution des communications entre les télétravailleurs et leurs collègues.

Ainsi, les préoccupations concernant les communications et l'apprentissage organisationnel sont en partie justifiées. Cependant, ces inconvénients du télétravail peuvent facilement être évités par une attention particulière portée à ces difficultés. Il revient au télésuperviseur de faire bénéficier à l'ensemble du groupe de l'expérience des télétravailleurs, d'assurer une diffusion de leurs apprentissages et de mettre en place des canaux de communication efficaces. Nous reviendrons sur ces nouveaux rôles des télésuperviseurs dans la partie II de ce rapport.

La seule crainte organisationnelle qui constitue réellement un enjeu majeur du télétravail touche l'évaluation de la performance. Il est évident que le télétravail ne permet plus une évaluation basée sur le contrôle des présences et des comportements. Il faut donc nécessairement passer à une évaluation des résultats basée sur la fixation d'objectifs et la confiance. Nous reviendrons sur cet élément crucial dans la suite de ce rapport.

Ce sont souvent les employés performants et ayant une bonne expérience de l'organisation qui se portent volontaires pour les programmes de télétravail.

Les craintes soulevées par les individus

Tout comme les organisations, les individus touchés par le télétravail expriment certaines craintes qui sont résumées à la figure 8, adaptée de Kurland et Bailey (1999)¹⁰. Ces craintes touchent à la fois la tâche en elle-même, la carrière, les relations avec les collègues, les superviseurs et l'entourage personnel, et l'adaptation à un nouvel environnement de travail.

FIGURE 8

DÉFIS INDIVIDUELS POSÉS PAR LE TÉLÉTRAVAIL SELON KURLAND ET BAILEY (1999)	
• Isolement social	• Environnement au domicile
• Isolement professionnel	• Concentration sur le travail
• Culture organisationnelle	• Allongement des heures travaillées
• Réduction de l'influence au bureau	• Accès aux ressources
• Équilibre travail-famille	• Débrouillardise technique
• Interaction informelle	

Parmi les inquiétudes auxquelles on était en droit de s'attendre de la part des télétravailleurs rencontrés en entrevue, celle évoquée le plus fréquemment concerne l'isolement, qu'il soit social, relatif à la tâche ou relatif à la carrière. Ainsi, certains télétravailleurs ont avoué avoir appréhendé de se retrouver seuls à la maison, d'autres pensaient que leurs collègues restés au bureau leur manqueraient. L'isolement par rapport à la tâche fait référence à la crainte de ne pas avoir les informations ou les ressources nécessaires pour remplir adéquatement ses fonctions, ou encore de ne pas avoir de soutien en cas de difficulté professionnelle. L'isolement face à la carrière, quant à lui, touche la crainte de ne pas être considéré lors d'une promotion ou d'une assignation temporaire. Autre source d'inquiétude pour certains télétravailleurs, la capacité de se discipliner pour ne pas travailler plus que les heures demandées.

10. Pour une discussion de ces craintes, voir aussi : Baruch (2000), Bélanger (1999), Evans (1993), Hartman, Stoner et Arora (1992), Lamar Reinsch (1997).

Il est intéressant de noter qu'aucun des télétravailleurs que nous avons rencontrés n'a craint que le télétravail soit un premier pas vers l'impartition. Il faut souligner cependant que tous étaient des employés permanents et qu'ils bénéficiaient donc d'une certaine sécurité d'emploi. Si la crainte de perdre leur emploi n'était pas présente, la crainte de perdre les privilèges du télétravail l'était parfois. Nous y reviendrons plus loin dans ce rapport.

Après une expérience plus ou moins longue en télétravail, qu'en est-il des appréhensions initiales? Les télétravailleurs interrogés par le biais de notre sondage nous ont signalé les inconvénients qu'ils voyaient au télétravail. Ces résultats, consignés dans le tableau 6, sont cohérents avec l'expérience des télétravailleurs rencontrés pour les études de cas.

TABLEAU 6

INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS DU SONDRAGE		
Inconvénients	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à temps plein à domicile
Pas de collègues de travail	15,4 %	24,0 %
Isolement	10,4 %	n.d.
Davantage ou trop de travail	9,8 %	8,0 %
Difficulté à se motiver, à se discipliner	5,8 %	n.d.
Conflit entre le travail et la famille	5,0 %	n.d.
Aucun inconvénient	26,3 %	20,0 %

On peut dire que les télétravailleurs sont, dans l'ensemble, rassurés quant à leurs inquiétudes du début. Plus d'un quart des télétravailleurs ne reconnaissent aucun désavantage à leur nouvelle situation de travail. Au premier rang des inconvénients mentionnés se trouve l'absence des collègues de travail, mais cette absence n'est pas nécessairement vécue comme une cause d'isolement. En fait, l'isolement social ne semble pas affecter outre mesure les télétravailleurs, et cela, quelle que soit la catégorie de travailleur ou l'organisation. Même les travailleurs qui sont à temps plein à la maison semblent ne pas souffrir d'isolement. Certes, quelques individus que nous avons rencontrés reconnaissent se sentir parfois seuls, mais ce sentiment est, d'après eux, largement compensé par

les avantages qu'ils tirent du télétravail. D'autres, après une période d'adaptation initiale, se sont investis dans de nouvelles activités pour développer un réseau social hors travail.

Il faut signaler que dans plusieurs organisations étudiées, les télétravailleurs retournent au bureau une ou deux journées par semaine. Mis en place pour contrer un éventuel isolement, ce régime pendulaire de télétravail ne semble cependant pas indispensable au maintien d'une vie sociale équilibrée pour les télétravailleurs.

En revanche, un élément important au maintien de ce lien social est le réseau de communication. Rappelons que l'organisation D a évalué à 18 % la baisse des rapports sociaux avec les collègues restés au bureau et à 22 % la diminution de la facilité d'échanges avec ces collègues. Pour la plupart des télétravailleurs rencontrés, l'accès à un réseau de communication électronique (courriel, forum de discussion, babillard électronique, etc.) est un élément crucial de socialisation. Il est en outre un moteur de diffusion de l'information qui permet de contrer l'isolement face à la tâche. Sur ce point, les télétravailleurs rencontrés font état de quelques insatisfactions, notamment en raison de l'éloignement du superviseur ou des services de soutien en cas de difficultés. Ainsi, par exemple, certaines organisations n'offrent aucun dépannage à domicile en cas de difficultés informatiques. Les télétravailleurs doivent donc, à leurs frais, venir porter leur ordinateur dans les locaux de leur employeur ou encore se dépanner eux-mêmes, au risque d'aggraver le problème. Bien que non négligeables, ces irritations relèvent davantage de l'anecdote que d'un véritable obstacle à l'expansion du télétravail.

Plus problématique est l'isolement vécu en ce qui concerne la carrière. Bien que tous aient accès aux affichages de postes, les télétravailleurs doivent souvent faire eux-mêmes l'effort de se renseigner sur les postes vacants :

Lorsqu'il y a des postes dans le département, ils vont nous aviser mais si c'est quelque chose à l'extérieur du département, il va falloir que je fasse l'effort d'aller voir sur le site des ressources humaines où l'on affiche les postes qui sont ouverts. (A)

En outre, plusieurs télétravailleurs reconnaissent qu'ils manquent de visibilité et sont donc moins susceptibles d'obtenir des promotions ou des nominations sur des projets spéciaux. Il ressort de nos études de cas que le télétravail à temps plein n'est pas recommandé à long terme aux personnes désireuses de progresser dans l'entreprise. Nous reviendrons sur la gestion de carrière de ces individus dans la partie III de ce rapport. Notons cependant que la plupart des individus qui se sont portés volontaires pour le télétravail ne désirent pas à tout prix obtenir une promotion. La majorité de nos répondants sont proches de la retraite et

Plusieurs télétravailleurs reconnaissent qu'ils manquent de visibilité et sont donc moins susceptibles d'obtenir des promotions ou des nominations sur des projets spéciaux.

envisagent le télétravail comme un retrait progressif de l'organisation; d'autres sont en milieu de carrière mais apprécient leur travail et ne souhaitent pas en changer; d'autres enfin sont tellement enchantés de leur expérience en télétravail qu'ils ne se disent prêts à accepter une promotion que si celle-ci offre une possibilité de télétravail.

De telles réponses sont cependant à nuancer compte tenu des conditions de travail au bureau. En effet, plusieurs des télétravailleurs que nous avons rencontrés sont employés d'organisations bureaucratiques ayant, dans certains cas, subi des transformations majeures au cours des dernières années. Aux dires de nos interlocuteurs, le climat de travail au bureau n'était pas toujours très stimulant, de sorte que le télétravailleur est parfois vu comme une façon de se protéger de cet environnement de travail. Ceci peut expliquer le fait que plusieurs télétravailleurs ne souhaitent pas réintégrer le bureau, même pour une promotion.

Un autre élément à surveiller dans l'expérience des télétravailleurs concerne l'augmentation des heures travaillées. Plusieurs personnes interrogées nous ont fait part de leur difficulté à se discipliner pour que la sphère professionnelle n'envahisse pas la sphère personnelle.

Il y a toujours le sentiment que le bureau est à la maison. Je peux être assis avec ma famille et une idée ou quelque chose que j'ai oublié me vient à l'esprit. La tentation est d'aller le faire. Ça a peu d'impact parce qu'il s'agit seulement de prendre 10 à 15 minutes sur mon temps personnel en soirée pour compléter un dossier que je juge urgent. (A)

Dans la plupart des cas, il s'est agi d'une adaptation dans les premiers temps du télétravail, mais certains télétravailleurs ont vécu un épisode d'épuisement professionnel avant d'être en mesure de délimiter leur sphère d'activité professionnelle. Cette difficulté à contrôler les heures travaillées semble affecter particulièrement, d'une part, les cadres et les professionnels et, d'autre part, les télétravailleurs dont les heures de travail ne sont pas contrôlées par monitoring. Bien que ce phénomène ne soit pas propre au télétravail, il est préoccupant dans un tel contexte, car le télétravailleur n'est pas entouré de collègues ou d'un superviseur susceptibles de remarquer les premiers signes d'épuisement professionnel. Une sélection rigoureuse des télétravailleurs, de même qu'une formation complète avant l'instauration du programme de télétravail, peuvent aider à contrer ce problème. Nous y reviendrons dans la troisième partie de ce rapport.

Le télétravail ne permet pas de rendre captivant un emploi inintéressant, mais il améliore l'environnement physique de travail, permet de développer l'autonomie et les compétences des travailleurs, et diminue les irritants liés à une vie trop trépidante.

En résumé

Le bilan des expériences de télétravail que nous avons observées est plutôt positif, tant du point de vue des organisations que de celui des télétravailleurs et de leurs superviseurs; cette constatation vient confirmer les observations d'études publiées antérieurement. Certes, le télétravail ne permet pas de rendre captivant un emploi inintéressant, mais il améliore l'environnement physique de travail, permet de développer l'autonomie et les compétences des travailleurs, et diminue les irritants liés à une vie trop trépidante. À ce titre, le télétravail se révèle une avenue intéressante dans la recherche de l'équilibre entre, d'une part, des objectifs organisationnels de productivité et de contrôle des coûts et, d'autre part, des aspirations individuelles de qualité de vie personnelle et professionnelle. À ce titre, on ne peut que souligner le taux de satisfaction des télétravailleurs révélé par notre sondage et présenté au tableau 7.

TABLEAU 7

SATISFACTION À L'ÉGARD DU TÉLÉTRAVAIL SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS DU SONDAJE		
Avantages	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à temps plein à domicile
Très satisfait	63,4 %	68,0 %
Assez satisfait	34,0 %	28,0 %
Peu satisfait	1,6 %	4,0 %
Pas du tout satisfait	1,0 %	0 %

Malgré ce bilan dans l'ensemble positif, l'instauration d'un programme de télétravail n'est pas exempt de difficultés : nécessaire ajustement des pratiques de contrôle des performances, développement de nouveaux modes de communication et de partage des connaissances, attention particulière portée à la carrière des individus. De telles difficultés ne constituent pas des obstacles insurmontables au télétravail, mais elles nécessitent une transformation des rôles des acteurs organisationnels et des pratiques de gestion différentes. C'est ce dont nous traitons dans les parties suivantes de ce rapport.

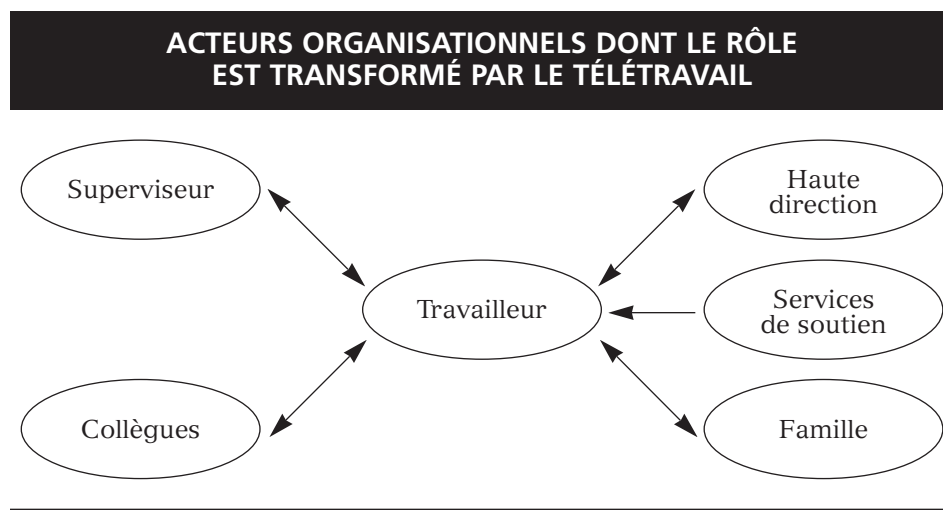
DEUXIÈME PARTIE

PARTIE II

LA TRANSFORMATION DES RÔLES DES ACTEURS

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'implantation d'un programme de télétravail pose des difficultés, notamment en ce qui a trait à l'évaluation des performances, à la communication, à la diffusion des apprentissages et des informations, à la gestion des carrières individuelles. Pour être réussi, un programme de télétravail requiert donc une transformation des rôles des différents acteurs organisationnels représentés à la figure 9.

FIGURE 9



La relation de supervision

Dans un contexte de bureau, le rôle traditionnel du superviseur consiste à donner des instructions, à effectuer le suivi de l'exécution du travail et à contrôler les comportements et la réalisation du travail. Bien que de plus en plus de superviseurs tentent de passer du rôle d'un patron qui contrôle les comportements à celui d'un coach qui motive et encourage une équipe¹¹, le travail au bureau leur permet de se cantonner dans un rôle de supervision traditionnel.

11. Voir par exemple Evered et Selman (1989), Kinlaw (1997).

Le télétravail change de façon radicale le rôle du superviseur qui ne peut plus exercer un contrôle des présences et des comportements.

Le télétravail change de façon radicale le rôle du superviseur qui ne peut plus exercer un contrôle des présences et des comportements. Il doit plutôt axer ses actions sur la motivation et la responsabilisation de son équipe, la communication avec les télétravailleurs, le développement de réseaux de communication, la diffusion des apprentissages du télétravail, la clarification des attentes et la vérification de l'atteinte des objectifs¹². Plus précisément, le superviseur doit fixer avec chacun des objectifs de performance, tant quantitatifs que qualitatifs, individuels ou de groupe. Il doit ensuite s'assurer que les individus ont les moyens d'atteindre ces objectifs; c'est à ce stade-ci que s'exerce principalement son rôle de motivateur et de communicateur. Il doit enfin vérifier l'atteinte des objectifs et reconnaître les performances de ses employés. La figure 10 présente une liste de contrôle que se sont donné les superviseurs de l'organisation D.

FIGURE 10

LISTE DE CONTRÔLE POUR LES SUPERVISEURS, ORGANISATION D

- Préciser les objectifs à atteindre.
- Indiquer les attentes en termes de résultats et d'échéancier.
- Se donner les indicateurs d'évaluation.
- Suivre l'évolution des travaux.
- Donner régulièrement une rétroaction à l'employé sur sa performance.

Ce changement du rôle de superviseur ne se fait pas sans difficultés. Ainsi, certaines personnes rencontrées reconnaissent que les télé-superviseurs vivent une période d'adaptation pour apprendre à gérer à distance des équipes virtuelles. Cette adaptation, qui se traduit parfois par une réelle résistance au changement, a été notée à maintes reprises dans la littérature¹³. Au sein des entreprises participant à notre étude, certains superviseurs nous ont avoué avoir de la difficulté à faire confiance et à ne pas exercer un contrôle serré des réalisations; d'autres ont dû apprendre à distinguer les informations qui devaient être diffusées à tous de celles qui étaient plus anodines. Tous réalisent que la gestion à distance met l'accent, plus qu'auparavant, sur les habiletés interpersonnelles. Nous verrons dans la partie III de ce rapport que la sélection des télé-superviseurs et le soutien qui leur est donné sont primordiaux pour s'assurer que ce changement de rôle se fera en douceur.

12. Voir à ce sujet : Arcand *et al.* (1997), Boivin, Rivard et Aubert (1996), Pinsonneault et Boisvert (1996), Prystas (1995), Schilling (1999).

13. Voir par exemple : Boivin, Rivard et Aubert (1996), Prystas (1995).

Notons cependant que certaines entreprises, indépendamment de l'instauration d'un programme de travail à domicile, sont habituées à travailler à distance. C'est le cas de l'organisation A de notre échantillon, qui a des installations partout dans le monde. Les employés de A et leurs superviseurs sont donc habitués à travailler en équipes virtuelles, et la culture de gestion est basée sur la responsabilisation et la confiance. Un tel contexte facilite l'acceptation et la diffusion d'un programme de télétravail puisque celui-ci ne modifie en rien les pratiques de supervision.

Cette nouvelle relation de supervision basée sur la confiance, la responsabilisation et l'atteinte des objectifs transforme radicalement le rôle du superviseur. Mais elle modifie aussi de façon importante le rôle de l'employé, et cela, même si ses tâches restent inchangées. En effet, le télétravailleur doit développer son autonomie dans l'identification et la résolution de problèmes. Il doit aussi apprendre à ne pas attendre les communications de la part de son superviseur, mais plutôt à être proactif et à susciter la communication, notamment pour éviter qu'un problème ne dégénère ou pour souligner des réalisations qui auraient été remarquées dans un contexte de bureau.

Les télétravailleurs, eux aussi, doivent s'adapter à cette transformation de la relation de supervision. Ainsi, plusieurs télétravailleurs, habitués à un contrôle des présences lorsqu'ils étaient au bureau, ont indiqué ressentir une certaine culpabilité lorsqu'ils devaient s'absenter de leur poste de travail pour quelques instants. Une personne nous a, par exemple, expliqué que lorsqu'elle était au bureau, ses collègues et son superviseur pouvaient voir si elle s'absentait pour aller aux toilettes ou pour chercher un café; tandis que depuis qu'elle était à domicile, elle craignait que son superviseur ne croie qu'elle ne travaillait pas.

Une chose que je faisais au début, c'est que j'étais toujours à côté de mon téléphone parce que je me disais « il faut que je sois disponible, si les gens ne réussissent pas à me joindre, ils vont penser que je fais la belle vie ». Ça a été un ajustement pour apprendre qu'il n'était pas nécessaire que je sois en permanence devant mon téléphone. (A)

Une autre adaptation pour les télétravailleurs concerne la quantité et la nature des informations à communiquer à leur superviseur. Un télétravailleur nous a raconté s'être fait reprocher de fournir des informations trop détaillées à son superviseur.

Un élément important pour comprendre ce contexte d'incertitude, voire de culpabilité des télétravailleurs, est le sentiment de jouir d'un privilège à travailler à domicile. Conscients du fait qu'ils risquent de perdre ce privilège, conscients aussi que certaines personnes continuent à mettre en doute cette forme d'organisation du travail, plusieurs des télétravailleurs que nous avons rencontrés ont constamment la préoccupation de ne pas laisser prise aux critiques. Éléments de

Cette nouvelle relation de supervision basée sur la confiance, la responsabilisation et l'atteinte des objectifs transforme radicalement le rôle du superviseur.

motivation pour l'atteinte de leurs objectifs de productivité, cette crainte peut également devenir nuisible. Ainsi, quelques télétravailleurs nous ont avoué ne pas oser déranger leur superviseur en cas de problème, de peur de passer pour des incompetents.

Dans l'ensemble cependant, les télésuperviseurs comme les télétravailleurs se disent satisfaits de cette redéfinition de la relation de supervision. Les travailleurs en particulier soulignent l'autonomie qu'ils acquièrent et reconnaissent apprécier la confiance de leur superviseur. Contrairement aux craintes exprimées, le télétravail ne semble pas conduire inéluctablement à une diminution de la communication entre superviseurs et travailleurs, bien que celle-ci doive s'adapter et devenir plus formalisée. En fait, dans plusieurs organisations, le télétravail a même amené une augmentation de la communication entre superviseurs et travailleurs.

La dynamique relationnelle entre collègues

Outre la relation entre les télétravailleurs et leurs superviseurs, la relation entre les collègues est également transformée par l'arrivée du télétravail. Dans un contexte de bureau, les collègues ont des fonctions sociales et peuvent également apporter occasionnellement une aide professionnelle. Une fois le télétravailleur installé à domicile, la fréquence et la nature de ses échanges avec les collègues restés au bureau changent, en particulier pour les télétravailleurs à temps plein. Toutes les personnes que nous avons rencontrées s'accordent pour noter une diminution des échanges entre les télétravailleurs et leurs collègues restés au bureau. Cette diminution des échanges ne constitue pas nécessairement une perte d'information pour les salariés, car une partie de ces échanges représentent des interruptions non productives.

Ainsi, la nature de la relation avec les collègues restés au bureau évolue. Si ces derniers demeurent une source d'information pour des questions professionnelles, ils sont une source de rapports sociaux beaucoup moins importante. D'ailleurs, plusieurs télétravailleurs avouent qu'avec les années et le changement de personnel, ils ne connaissent plus guère leurs collègues du bureau. Ce phénomène est cependant moins accentué pour les télétravailleurs pendulaires qui, périodiquement, peuvent entretenir les liens sociaux du bureau.

En revanche, on observe, dans la plupart des organisations étudiées, la création d'un réseau extrêmement dynamique de télétravailleurs qui remplit à la fois des fonctions sociales et des fonctions professionnelles. Ces liens sont particulièrement développés entre télétravailleurs qui accomplissent le même travail et qui ont quitté en même temps le bureau. Ainsi, dans plusieurs organisations, le groupe des télétravailleurs organise des rencontres sociales, ou encore s'écrit par le biais du courrier électronique. On assiste donc à la création d'un groupe très cohésif de travailleurs qui remplit les fonctions autrefois assumées par les collègues restés au bureau.

On observe, dans la plupart des organisations étudiées, la création d'un réseau extrêmement dynamique de télétravailleurs qui remplit à la fois des fonctions sociales et des fonctions professionnelles.

Notons que cette entraide chez les télétravailleurs peut être alimentée par le désir de ne pas se faire remarquer afin de ne pas perdre les privilèges du télétravail. C'est le cas des télétravailleurs de l'entreprise E, entreprise dont la direction n'est pas tout à fait convaincue de la pertinence du télétravail, de sorte que cette option est disponible, mais peu publicisée. Dans ce contexte, les télétravailleurs ont résolu de se soutenir afin d'éviter que la direction ne juge que le télétravail coûte trop cher. Ainsi, les télétravailleurs qui connaissent mal l'environnement Windows cherchent de l'aide auprès de collègues télétravailleurs plus ferrés en informatique plutôt que de demander l'aide du service des technologies de l'information.

On assiste donc à la création d'un réseau virtuel, plus ou moins organisé selon les organisations, qui pallie la perte des communications informelles au sein de l'entreprise. Ce réseau, riche d'expérience partagée, se révèle une source de soutien pour les télétravailleurs, mais aussi, dans certains cas, un groupe de pression qui peut remettre en question les décisions des superviseurs.

Le rôle de la haute direction

Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans ce document, le télétravail nécessite une transformation de la relation de supervision; cette responsabilité incombe individuellement aux superviseurs et aux télétravailleurs. Mais pour que la transformation d'une relation aussi fondamentale dans la vie d'une organisation soit réussie, l'impulsion doit venir de la haute direction. Nous ne pouvons donc que souligner l'importance du rôle de la direction comme moteur de création d'une culture de gestion à distance basée sur l'atteinte d'objectifs et non sur le contrôle des présences. D'ailleurs, de toutes les organisations étudiées, celle pour qui le télétravail a nécessité le moins d'ajustement est une organisation dont la culture est déjà basée sur ces notions d'autonomie, de responsabilisation et d'atteinte d'objectifs.

Source d'avantages potentiels pour les organisations comme pour les individus, le télétravail peut aussi être synonyme d'inquiétudes pour les télétravailleurs qui ne perçoivent pas toujours un engagement organisationnel à long terme dans cette forme d'organisation du travail. Ces inquiétudes engendrent des comportements dysfonctionnels de culpabilité ou de crainte de s'adresser aux canaux officiels de soutien. La haute direction a, ici encore, un rôle primordial à jouer en donnant un message très clair d'appui au télétravail et de croyance en sa pertinence. Sans cet appui clair, le télétravail risque d'être perçu comme un privilège qu'il convient de mériter et dont seule une élite peut bénéficier. Une telle perception mobilise les télétravailleurs autour de la défense, parfois à tout prix, de leurs privilèges, et fait apparaître chez les collègues restés au bureau un sentiment de frustration ou de jalousie.

Les services de soutien

Même si toutes les organisations rencontrées estiment offrir aux télétravailleurs les mêmes services qu'aux travailleurs restés au bureau, elles admettent cependant que les besoins des uns et des autres peuvent varier. Dans certains cas par exemple, le personnel de secrétariat envoie régulièrement du courrier ou des fournitures aux travailleurs à domicile; des commis peuvent être amenés à imprimer et à classer des documents envoyés de façon électronique par les télétravailleurs; ou encore, le service des technologies de l'information offre un dépannage prioritaire, par téléphone ou à domicile, aux télétravailleurs.

De telles modifications dans les tâches effectuées ne transforment pas fondamentalement la mission de ces services de soutien. Cependant, ils exigent que les services concernés soient mis au courant de l'importance de ces tâches pour les télétravailleurs et connaissent l'équipement utilisé par ces derniers. Ainsi, un bris informatique revêt une importance majeure pour un travailleur à domicile qui n'a d'autre outil de travail que son ordinateur, tandis que les travailleurs au bureau peuvent plus facilement consacrer le temps de réparation à d'autres tâches. Parmi les télétravailleurs que nous avons rencontrés, plusieurs ont signalé que leur équipement informatique différait de celui utilisé au bureau, mais que les techniciens appelés à les dépanner ne connaissaient pas toujours ces différences. Il est donc important, comme nous en parlerons dans la partie III de ce rapport, de former le personnel de soutien aux particularités du service aux télétravailleurs.

Le rôle de la famille

Dans un contexte de télétravail à domicile, nous ne pouvons passer sous silence le rôle de la famille en tant que source de support social, mais également de distraction potentielle. Rappelons que, pour bien des travailleurs, le télétravail s'impose comme un moyen de concilier vie professionnelle et vie familiale. Cependant, cette réconciliation, qui implique un changement profond du mode de vie, requiert des ajustements tant de la part du travailleur que de son entourage.

Bien que les collègues télétravailleurs soient une source importante de soutien social, cette relation s'établit à distance; la famille est donc, pour le télétravailleur, la première source de soutien à proximité. Cela crée donc une pression nouvelle sur l'entourage qui, en outre, doit se soumettre à de nouvelles règles de vie sous son propre toit. Il importe de faire comprendre au conjoint, aux enfants ou aux amis que le télétravailleur ne peut être dérangé durant ses heures de travail, que l'équipement de communication est réservé à un usage professionnel et que certaines informations confidentielles requièrent des mesures de sécurité particulières. En raison de ces implications pour l'entourage du télétravailleur,

La famille est, pour le télétravailleur la première source de soutien à proximité.

il est conseillé de prendre la décision de travailler à domicile en accord avec la famille. Nous reparlerons de ces consignes de sélection des télétravailleurs, de même que de la préparation qui peut être donnée à sa famille, dans la partie III de ce rapport.

Mais ces changements de règles de vie n'affectent pas uniquement l'entourage du télétravailleur; celui-ci doit également s'assurer de prendre des précautions pour que sa sphère professionnelle n'envahisse pas sa sphère privée. C'est la difficulté éprouvée par plusieurs télétravailleurs qui ont avoué faire beaucoup d'heures supplémentaires ou avoir du mal à fermer définitivement la porte sur leur travail. La préparation adéquate du télétravailleur par le biais d'une formation peut l'aider à établir des balises dans ces nouvelles relations familiales.

En résumé

La transformation de la relation de supervision inhérente au télétravail oblige donc les superviseurs comme les télétravailleurs à vivre un changement dans le style de gestion. Une organisation qui désire implanter le télétravail doit passer du contrôle des présences au soutien en vue de l'atteinte d'objectifs. Bien que cette transformation puisse se faire indépendamment d'un projet de télétravail, elle est indispensable à la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Le télétravail nécessite également des ajustements dans les relations qui se créent à l'occasion du travail, que ce soit entre collègues, entre services ou avec l'entourage immédiat du travailleur.

Dans la tourmente de ces transformations, les télétravailleurs et les télé-superviseurs connaissent des inquiétudes face à une situation nouvelle. Or, pour permettre cette évolution des rôles, les organisations doivent modifier leurs pratiques de gestion afin qu'elles reflètent ou facilitent l'exercice de ces nouveaux rôles. La prochaine partie de ce rapport explicite en quoi cinq pratiques de gestion sont particulièrement touchées par le télétravail.

TROISIÈME PARTIE

PARTIE III

LA MODIFICATION DES PRATIQUES DE GESTION

La sélection

Tous nos interlocuteurs s'accordent pour dire que le télétravail n'est pas à conseiller à tous les individus ou pour tous les postes. Ainsi, une décision de télétravail doit-elle porter, d'une part, sur les caractéristiques du poste et, d'autre part, sur celles des individus concernés.

Le choix des postes

La décision d'organiser un poste en télétravail relève généralement d'un comité conjoint de télétravail formé de personnes du service des ressources humaines, de personnes issues du service des technologies de l'information et des superviseurs des postes concernés. Cette décision porte sur la nature du poste et le contenu des tâches à effectuer ainsi que sur la faisabilité technique de l'installation en télétravail. La figure 11 dresse la liste des caractéristiques des emplois pouvant facilement être organisés en télétravail. L'annexe I propose des exemples de questions pouvant servir à déterminer si un emploi peut faire l'objet de télétravail.

FIGURE 11

CARACTÉRISTIQUES ET EXIGENCES DES EMPLOIS

- Nécessite beaucoup d'autonomie.
- Nécessite beaucoup de concentration.
- Utilise les technologies de communication.
- Requiert peu de contacts directs, en personne.
- Requiert une interdépendance sur les résultats et non sur le processus.
- Ne requiert pas d'équipement volumineux.
- Offre une performance mesurable par objectifs.

La sélection des télétravailleurs

Tous les travailleurs que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude se sont portés volontaires pour travailler à domicile, mais leur intérêt pour le télétravail n'a pas été suffisant pour leur assurer qu'ils deviendraient télétravailleurs. En fait, tous ont suivi un processus de sélection plus ou moins rigoureux selon les organisations.

Le succès en télétravail est trop tributaire de variables individuelles et contextuelles pour être imposé à un employé ou ne pas faire l'objet d'une sélection rigoureuse incluant une évaluation de la personnalité de l'employé, de ses aspirations de carrière, de l'aménagement de son lieu de travail et de son entourage. Plusieurs auteurs citent d'ailleurs la sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs parmi les conditions de succès du télétravail¹⁴. Les caractéristiques à considérer¹⁵ sont les mêmes qui sont relevées dans la littérature que par les personnes interviewées. La figure 12 présente les principaux éléments devant faire l'objet d'une évaluation avant de prendre une décision relative au télétravail.

FIGURE 12

ÉLÉMENTS À ÉVALUER DANS LA SÉLECTION DES TÉLÉTRAVAILLEURS
Caractéristiques du travailleur
Autonomie, esprit d'initiative
Motivation personnelle
Bonne connaissance du travail
Sens de l'organisation
Compétences technologiques
Aptitudes à la communication
Discipline personnelle
Minimum de supervision requis
Flexibilité, capacité d'adaptation
Besoin réduit de contacts sociaux

14. Voir par exemple : Arcand *et al.* (1997), Pinsonneault et Boisvert (1996).

15. Pour un inventaire des caractéristiques à évaluer et des formulaires d'évaluation, voir Codère (1997), Gauthier et Dorin (1996), Gayarre (1996), Gray, Hodson et Gordon (1993), Nilles (1998), Pinsonneault et Boisvert (1996), Piskurich (1998), Schilling (1999).

Aménagement résidentiel

Espace réservé au travail
Sécurité des lieux et protection du matériel
Espace suffisant pour l'équipement requis
Environnement (bruit, ventilation, etc.)
Protection des données confidentielles
Coût et importance de l'aménagement

Objectifs de carrière

Ancienneté dans l'organisation
Sens d'appartenance à l'unité
Relations avec les collègues au bureau
Statut professionnel
Possibilités d'avancement
Visibilité dans l'entreprise

Caractéristiques familiales

Présence de membres de la famille
Changement des habitudes de l'entourage
Respect des heures de travail
Exigences domestiques
Attrait des distractions
Occasion de fumer ou manger sans contrainte
Présence d'animaux domestiques

Organisation du travail

Respect des échéances
Qualité du travail
Accroissement de la concentration
Activités de recherche

Le choix des individus est plus délicat que le choix des postes puisqu'il exige plus de jugement et touche les traits de personnalité, les comportements et performances passés, de même que la vie privée du travailleur.

Les exigences de performance et d'assiduité ne sont pas nécessairement des critères à retenir pour assurer le succès d'une expérience de télétravail.

Le choix des individus est plus délicat que le choix des postes puisqu'il exige plus de jugement et touche les traits de personnalité, les comportements et performances passés, de même que la vie privée du travailleur. En accord avec plusieurs écrits à ce sujet¹⁶, nous conseillons aux entreprises désireuses d'implanter un projet de télétravail de mettre à la disposition des travailleurs des documents d'auto-évaluation portant sur chacune des cinq dimensions présentées à la figure 12. Cette évaluation doit ensuite faire l'objet d'une discussion avec le superviseur. L'annexe II fournit un exemple de grille d'évaluation pouvant être utilisé lors de cette évaluation.

Dans toutes les organisations que nous avons rencontrées, la décision finale d'autoriser le télétravail incombe au superviseur, ce qui est par ailleurs cohérent avec la littérature sur le sujet¹⁷. Cependant, rappelons que la sélection des télétravailleurs, de même que les conditions de télétravail, sont encadrées par diverses dispositions juridiques auxquelles l'employeur ne peut se soustraire. Le rapport juridique issu de cette recherche fournit plus d'informations sur l'application du droit québécois et canadien à la sélection des télétravailleurs¹⁸.

Dans la majorité des organisations étudiées, un bon niveau de performance et un faible taux d'absentéisme étaient des conditions au télétravail. L'expérience nous permet cependant de remettre en question l'application uniforme de cette règle. En effet, on a vu que, dans certains cas, un problème d'absentéisme pouvait être réglé par le télétravail. Sur le plan de la performance, tous les indicateurs montrent que les télétravailleurs améliorent tant leur quantité que leur qualité de travail. Ainsi, les exigences de performance et d'assiduité ne sont pas nécessairement des critères à retenir pour assurer le succès d'une expérience de télétravail. Il importe ici de faire preuve de jugement et de discerner les problèmes pouvant être réglés par le télétravail de ceux qui entraîneraient l'échec de ce mode d'organisation.

En revanche, le principe selon lequel les télétravailleurs doivent avoir une certaine expérience de l'organisation, avant de devenir télétravailleurs, semble justifié. Compte tenu de l'importance d'être autonome lorsqu'on travaille à domicile, il est en effet crucial que les employés connaissent bien leur poste et leur organisation avant de devenir télétravailleurs.

Ceux qui ont moins d'expérience et sont encore en train d'apprendre à propos de [l'organisation] fonctionnent mieux dans un environnement plus serré et supervisé. Ils doivent apprendre plusieurs choses avant de se sentir à l'aise et avoir confiance en eux. (A)

16. Voir par exemple Schilling (1999).

17. Voir par exemple Piskurich (1998).

18. Voir à ce sujet le rapport de recherche: *Les enjeux juridiques du télétravail au Québec*, rédigé par Rachel Cox, Jacques Desmarais et Katherine Lippel, janvier 2001.

La sélection des télé superviseurs

Il ressort de notre étude, ainsi que d'autres publiées précédemment¹⁹, que les télé superviseurs, aussi, devraient faire l'objet d'une sélection. En effet, il est indéniable que le style de supervision et la capacité à passer à une évaluation des résultats plutôt qu'un contrôle des présences sont des ingrédients indispensables au succès d'une expérience de télétravail. Il ne fait aucun doute que la culture de gestion de l'entreprise joue un rôle dans cette transformation de la relation de supervision. Mais les caractéristiques du superviseur sont tout aussi importantes que la culture de gestion prévalant dans l'ensemble de l'organisation. La figure 13 résume les critères de sélection qui devraient servir de base au choix des superviseurs²⁰. L'annexe III fournit un exemple de grille d'évaluation des candidats télé superviseurs.

FIGURE 13

CRITÈRES DE SÉLECTION DES TÉLÉSUPERVISEURS	
• Style de gestion basé sur les résultats	• Aptitude à donner du feed-back
• Aptitude à fixer des objectifs clairs	• Encouragement de l'autonomie
• Attitude positive face au télétravail	• Flexibilité
• Confiance en ses employés	• Hâbiletés de communication
• Capacité de motiver son équipe	• Connaissance des technologies

Malheureusement, dans plusieurs des organisations que nous avons étudiées, les superviseurs ont rarement été sélectionnés sur leur style de gestion; certains se sont portés volontaires, d'autres se sont vu imposer la supervision de télétravailleurs. Il en résulte un malaise dans la relation entre le télé superviseur et ses employés.

Même s'il me supportait, je pense qu'il ne se sentait pas confortable avec le fait que je n'étais pas dans le bureau à sa vue sur une base quotidienne. En fait, c'était dû à sa personnalité et au fait qu'il aime avoir tout le monde à portée de sa vue. Avec le temps, il s'est habitué, mais au début c'était un problème. [...]

Je pense que c'était un manque de confiance, il me disait « je ne sais même pas ce que tu fais toute la journée ». Je pense que c'est parce que je suis la seule dans le programme. (A)

19. Voir par exemple Giumaraes et Dallow (1997) et St-Onge et Lagassé (1996).

20. Pour une discussion des caractéristiques des télé superviseurs, voir Codère (1997), Nilles (1998), Staples (1997).

Certaines organisations de notre étude ont fait le choix d’avoir des télésuperviseurs assignés au groupe de télétravailleurs. Un tel choix ne semble pas indispensable au succès du télétravail et les superviseurs qui gèrent des équipes mixtes ne notent pas de différences significatives dans leur façon d’approcher les employés à domicile ou au bureau. En revanche, ce qui semble crucial, c’est la stabilité dans le style de gestion que connaissent les télétravailleurs. Il n’est pas réaliste d’espérer que les télétravailleurs aient toujours le même superviseur, bien que ce soit là la situation idéale. En revanche, le style de gestion d’un télésuperviseur à l’autre devrait être similaire afin de faciliter le passage à une gestion par résultats dont nous avons parlé plus tôt. Dans le cas d’une des entreprises que nous avons étudiées, les télétravailleurs demeurent cyniques à l’égard de l’engagement de la direction envers le télétravail, car leur superviseur a souvent changé, et que cette fonction était parfois assumée par une personne qui ne croyait pas à la pertinence du télétravail ni à la gestion basée sur les objectifs.

L'évaluation des performances

Nous l’avons dit, la pierre angulaire du succès en télétravail est la modification de la relation de supervision. Au cœur de cette relation se trouve l’évaluation des performances. La capacité d’évaluer les individus sur l’atteinte d’objectifs dépend de la nature du travail, du style de gestion du superviseur, de la culture de l’organisation. À ce titre, il est intéressant de noter quelques-unes des caractéristiques de la supervision et de l’évaluation des performances décrites spontanément par les employés dans les entreprises que nous avons étudiées.

FIGURE 14

CARACTÉRISTIQUES DE LA SUPERVISION ET DE L'ÉVALUATION SELON LES ORGANISATIONS							
Caractéristique	A	B	C	D	E	F	G
Approche par résultats	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Autonomie	✓		✓	✓			✓
Relation de confiance	✓	✓		✓	✓		✓
Attentes claires	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Soutien de la direction		✓		✓			✓

Notons que la mise en place d'un système d'évaluation par résultats ne signifie pas qu'on ne tient pas compte des comportements. En fait, plusieurs des télétravailleurs que nous avons interrogés font du service à la clientèle par téléphone, et leurs appels sont contrôlés par *monitoring* de la même façon qu'ils le seraient au bureau. Le superviseur dispose à la fois de données statistiques, par exemple sur le nombre d'appels ou sur le temps de branchement, et de données comportementales recueillies par l'enregistrement et l'écoute des appels. Cette remarque trouve d'ailleurs son écho dans les résultats de l'étude de Ramsower (1985) qui note que le télétravail n'entraîne pas une diminution de l'évaluation de la performance et du *monitoring*.

En fait, il est important que l'évaluation par objectifs ne tienne pas compte uniquement des résultats quantitatifs. Il ressort de cette étude, comme de plusieurs écrits antérieurs, que le télétravail permet d'améliorer non seulement la quantité mais aussi la qualité du produit ou du service. Ces résultats doivent être reconnus et valorisés. En outre, évaluer la qualité autant que la quantité permet de réduire la pression implicite ou explicite qu'exerce l'accroissement de la performance quantitative.

On calcule le taux de production, mais on oublie la qualité.
La course à la production coûte cher à l'employeur à cause des erreurs. (C)

Le respect des délais est également un élément à ne pas oublier dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs, car, dans un contexte de travail à distance, la pression des pairs pour respecter les échéances risque d'être diluée.

Ainsi, l'implantation d'un programme de télétravail suppose que le poste, d'une part, et le style de gestion, d'autre part, rendent possible une évaluation des performances basée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. Il incombe au superviseur, en collaboration avec ses subordonnés, de fixer des objectifs clairs et réalistes en début de période. Notons que plusieurs auteurs soulèvent la difficulté de définir de façon réaliste des objectifs de performance²¹. Par la suite, la tâche du superviseur consiste à fournir les moyens d'atteindre ces objectifs, qu'il s'agisse d'équipement, d'information, de motivation ou de feed-back régulier. Une façon d'encourager les superviseurs à améliorer leur gestion par objectifs est d'inclure cette dimension dans leur propre évaluation de performance. Il est intéressant de noter qu'aucune des organisations que nous avons étudiées n'indique la qualité de la gestion des télétravailleurs comme critère d'évaluation des télésuperviseurs. Or, sans la volonté et la capacité d'évaluer l'atteinte d'objectifs de performance, l'implantation d'un programme de télétravail est hasardeuse.

L'implantation d'un programme de télétravail suppose que le poste et le style de gestion rendent possible une évaluation des performances basée sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

21. Frolick, Wilkes et Urliwer (1993).

En raison des nombreux changements qui les affectent, les télétravailleurs doivent impérativement être formés adéquatement avant leur départ en télétravail afin d'avoir en main les outils nécessaires à l'autonomie et à la prise de responsabilités que l'on attend d'eux.

La formation

Plusieurs auteurs notent que la formation des télétravailleurs et des télésuperviseurs constitue un facteur de succès du télétravail²². Les monographies réalisées dans le cadre de ce projet confirment l'importance de cette formation.

La formation des télétravailleurs

En raison des nombreux changements qui les affectent, les télétravailleurs doivent impérativement être formés adéquatement avant leur départ en télétravail afin d'avoir en main les outils nécessaires à l'autonomie et à la prise de responsabilités que l'on attend d'eux. Une telle formation porte sur les compétences, mais aussi sur les habiletés interpersonnelles et sur les spécificités du télétravail.

Au nombre des compétences à améliorer, citons les compétences techniques et informatiques nécessaires pour pouvoir se dépanner en cas de bris mineur de même que la connaissance approfondie du travail et des outils nécessaires à sa réalisation. Les habiletés interpersonnelles à développer, pour leur part, touchent à la fois les communications et l'organisation individuelle du travail (par exemple, les habiletés de gestion du temps, de planification du travail, de gestion du stress). Finalement, le volet de la formation qui est propre au télétravail devrait comporter une description réaliste de ce mode d'organisation afin que les employés sachent dans quoi ils s'engagent, des outils pour contrer les inconvénients potentiels du télétravail, des méthodes pour installer un bureau à la maison et des astuces pour gérer les relations avec l'entourage. À cet effet, certaines organisations offrent une formation aux familles des télétravailleurs. La figure 15 fournit une liste de contrôle des principales dimensions sur lesquelles les employés doivent recevoir une formation avant de partir en télétravail²³.

Il est crucial que cette formation soit donnée avant le départ de l'employé en télétravail afin qu'il soit immédiatement opérationnel dans son nouvel environnement. Rappelons que le travail à domicile représente un changement important pour l'employé qui éprouve nécessairement des appréhensions. Si l'employé ne sent pas qu'il a les moyens d'être efficace dans ce nouveau contexte, le découragement risque de le gagner et ses performances s'en ressentiront.

22. Voir par exemple : Arcand *et al.* (1997), Codère (1997), Gauthier et Dorin (1996), Pinsonneault et Boisvert (1996).

23. Pour une discussion approfondie des contenus et méthodes de formation, voir Codère (1997) et Nilles (1998).

FIGURE 15

CONTENU DE LA FORMATION DONNÉE AUX TÉLÉTRAVAILLEURS

- Définition du télétravail
- Avantages et inconvénients du télétravail
- Planification du travail et fixation d'objectifs individuels
- Développement d'habiletés de communication à distance
- Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication
- Compétences technologiques
- Ergonomie et aménagement de l'espace de travail
- Gestion de carrière
- Gestion du temps
- Autogestion de la performance
- Relations avec la famille et avec l'entourage
- Relations avec les collègues
- Gestion du stress et de l'isolement
- Rôle du superviseur en contexte de télétravail
- Soutien technique offert aux télétravailleurs
- Politiques et contrat de télétravail

Bien que la littérature sur le télétravail soit unanime à encourager les organisations à former leurs futurs télétravailleurs²⁴, toutes ne le font pas. Parmi les organisations que nous avons rencontrées, la situation varie sur un continuum allant d'une absence totale de formation à une formation très complète, en passant par l'autoformation. En outre, certains des télétravailleurs que nous avons rencontrés ont été formés plusieurs mois après le départ en télétravail. Or, tous les télétravailleurs qui ont effectivement été formés avant leur départ en télétravail s'entendent pour dire que cette formation a été extrêmement utile et leur a permis d'être rapidement efficaces dans leur nouveau contexte. Ils soulignent notamment l'importance de lever les appréhensions, comme la crainte de l'isolement, et d'apprendre des trucs, comme de communiquer par écrit plutôt que verbalement avec les membres de la famille qui sont à la maison pendant les heures de travail.

24. Voir par exemple Codère (1997), Gray, Hodson et Gordon (1993), Nilles (1998).

Idéalement, la formation des télétravailleurs devrait se faire en petits groupes de 12 à 15 personnes occupant des emplois similaires.

En revanche, les télétravailleurs dont la formation a eu lieu plus tard sont généralement déçus par le contenu de la formation, indiquant qu'ils avaient fini par trouver eux-mêmes les réponses à ces questions, et qu'il aurait été préférable de l'avoir plus tôt. Ils apprécient cependant avoir eu l'occasion d'échanger avec d'autres télétravailleurs pour comparer leur expérience.

Idéalement, la formation des télétravailleurs devrait se faire en petits groupes de 12 à 15 personnes occupant des emplois similaires. Cette formation devrait être concrète, c'est-à-dire appliquée le plus possible à l'emploi en question, et comprendre des mises en situation et des jeux de rôle. Selon les écrits et l'expérience des organisations que nous avons visitées, la durée de la formation varie d'une demi-journée à une journée. Une telle formation peut être complétée par des séminaires plus spécialisés qui peuvent avoir lieu plus tard, une fois les télétravailleurs installés à domicile, ou par une autoformation à laquelle les employés ont accès à leur convenance.

Il est évident que les télétravailleurs doivent, par la suite, avoir accès à la même formation continue que le reste des employés. Cependant, certains télésuperviseurs nous ont fait part de leur difficulté à faire participer les télétravailleurs aux séances de formation. Selon les superviseurs, il arrive que le télétravail soit perçu comme un droit acquis et que les télétravailleurs refusent de quitter leur domicile pour des formations ou même des réunions. Les travailleurs interrogés, quant à eux, perçoivent ces formations comme un prétexte pour les ramener périodiquement au bureau, faisant référence soit à un mode de contrôle des présences, soit à une tracasserie inutile. Il importe donc, pour qu'elles soient acceptées et que les travailleurs y participent, que les séances de formation soient réellement pertinentes pour les télétravailleurs.

En matière de formation, l'expérience de l'une des organisations que nous avons rencontrées doit être soulignée. En effet, l'organisation A n'offre aucune séance de formation formelle à ses télétravailleurs, mais ils disposent, sur le site intranet de la compagnie, d'une quantité impressionnante d'informations visant leur autoformation. Ces télétravailleurs se disent très satisfaits de cette situation, mais il importe de préciser qu'il s'agit de personnes habituées au travail à distance, dans une organisation au style de gestion axé sur les objectifs. Pour ces personnes, le télétravail n'a donc pas constitué un changement majeur dans les habitudes de travail. Le recours unique à l'autoformation n'est cependant pas recommandé pour les organisations peu habituées à la gestion à distance.

Plusieurs personnes peuvent intervenir dans la formation des futurs télétravailleurs : superviseurs, responsables des ressources humaines, ergonomes, informaticiens, etc. Une avenue à considérer est d'impliquer les télétravailleurs à la formation des prochains travailleurs à domicile. En effet, les télétravailleurs ont l'expérience du terrain et savent quels sont les obstacles que devront surmonter les nouvelles recrues. En outre, comme nous l'avons dit plus tôt, les télétravailleurs ont souvent accu

leurs compétences ou développé des façons de faire qu'il importe de transmettre à leurs collègues. Les faire participer, sur une base volontaire, à la formation des futurs télétravailleurs est donc une façon de reconnaître leur contribution à l'organisation, de valoriser leur expérience et de diffuser leurs apprentissages. Dans certaines organisations, il est même souhaitable de faire participer les télétravailleurs à la formation des recrues au bureau. Cela permet de partager les connaissances des télétravailleurs, qui sont généralement des personnes d'expérience, et de créer une cohésion d'équipe.

[...] nous mettons beaucoup d'attention au développement des plus jeunes. Il y a eu des discussions pour que les télétravailleurs aident davantage à former les jeunes au bureau. Le développement des plus jeunes est un critère d'évaluation. (A)

Je suis en faveur de l'environnement d'équipe de travail et le télétravail ne favorise pas vraiment le travail d'équipe. Les télétravailleurs sont des gens qui tendent à avoir plus d'années d'expérience, ils connaissent le travail. Mais ceux qui ne font pas de télétravail, les plus jeunes, n'ont pas le bénéfice de l'expérience et de la sagesse des télétravailleurs. Dans le domaine des ventes, c'est un enjeu. (A)

La formation des télésuperviseurs

Si la formation des télétravailleurs n'est pas une pratique adoptée unanimement par les entreprises, la situation est pire pour les télésuperviseurs, et cela, bien que la littérature conseille de former ces derniers²⁵. Parmi les superviseurs que nous avons rencontrés, seuls quelques-uns ont suivi une formation spécifique à la supervision de télétravailleurs. C'est une situation que plusieurs télésuperviseurs et plusieurs télétravailleurs déplorent.

Mon superviseur n'a pas assisté à la formation et cela a sûrement eu un très grand impact. Si mon patron avait pu y assister, il aurait vu les priorités du dossier, son importance et l'importance d'avoir de l'équipement qui fonctionnait. (D)

Sélectionnés pour leur soutien au télétravail et leur style de gestion basé sur les résultats, les superviseurs devraient également avoir les outils nécessaires à la gestion d'une équipe à distance. La figure 16 fournit une liste de contrôle des principales dimensions sur lesquelles les télésuperviseurs devraient recevoir une formation²⁶.

25. Voir par exemple Codère (1997) et Gensing-Pophal (1998).

26. Voir à ce sujet Codère (1997) et Nilles (1998).

FIGURE 16

CONTENU DE LA FORMATION DONNÉE AUX TÉLÉSUPERVISEURS

- Définition du télétravail
- Avantages et inconvénients du télétravail
- Gestion par les résultats
- Développement d'habiletés de communication à distance
- Gestion à distance
- Habiletés à motiver une équipe virtuelle
- Raisons et conditions d'implantation du télétravail
- Gestion des collègues restés au bureau
- Gestion de carrière des télétravailleurs
- Difficultés associées au télétravail (p. ex., problèmes personnels de télétravailleurs, problèmes technologiques)
- Craintes des télésuperviseurs à l'égard du télétravail (p. ex., perte de contrôle)

La formation des collègues et du personnel de soutien

Dans la mesure où le télétravail entraîne des changements pour les collègues restés au bureau ou pour le personnel de soutien aux télétravailleurs, ces employés devraient, eux aussi, être formés pour comprendre les objectifs et contraintes du télétravail, ses modalités d'application et ses impacts sur les tâches des personnes restées au bureau.

Les personnes chargées de fournir un soutien technique aux télétravailleurs, par exemple les techniciens en informatique, devraient également avoir une formation particulière sur l'équipement propre aux télétravailleurs. En effet, une source d'irritation fréquemment mentionnée par les télétravailleurs est le fait que leur équipement, parfois légèrement différent de celui utilisé au bureau, est mal connu des équipes de soutien, de sorte que le dépannage en cas de problème est long et fastidieux. La formation de ces équipes de soutien doit être continue puisque ces personnes doivent être mises au courant des modifications qui sont régulièrement apportées aux équipements des télétravailleurs.

La communication

Nous l'avons dit, les télétravailleurs dépendent de leur superviseur et du système interne de communication pour connaître les informations formelles et informelles qui circulent au bureau. Certains auteurs soulignent même la difficulté de transmettre les savoirs tacites dans un contexte de télétravail²⁷, et quelques personnes rencontrées dans le cadre de cette étude nous ont fait le même aveu.

Pour connaître les idées du bureau, j'avoue qu'on est un peu débranché.
Tout dépend du superviseur immédiat et de sa volonté de t'avertir de toute nouvelle orientation. (D)

À cet égard, il est indispensable d'avoir des systèmes de communication efficaces utilisant les technologies de l'information et de la communication : courriel, réseau Intranet, forums de discussion, etc. Cela permet, d'une part, de diffuser l'information sans crainte d'oublier les télétravailleurs et, d'autre part, de faciliter les communications des télétravailleurs avec leur superviseur, avec les collègues restés au bureau ou entre eux. Cette meilleure communication permet d'atteindre des objectifs professionnels, puisqu'elle assure que les télétravailleurs ont les informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches, mais aussi personnels, puisqu'elle diminue le sentiment d'isolement des travailleurs à domicile²⁸. Ainsi, dans l'une des entreprises que nous avons étudiées, les télétravailleurs ont reconnu avoir vécu un certain isolement dans les premiers mois de leur installation à domicile, car ils n'avaient pas de moyens de communication électronique. Avec l'arrivée du réseau de courriel à l'interne, ce sentiment d'isolement a disparu.

Notons que le développement d'un réseau approprié de communication par le moyen des technologies de l'information permet également le développement de la formation à distance, ou téléapprentissage. Cela peut être une réponse à la difficulté soulevée plus tôt de faire participer les télétravailleurs à des séances de formation. Pour une discussion plus approfondie des possibilités de téléapprentissage, le lecteur consultera le rapport sociétal issu de cette recherche²⁹.

Mais l'aspect technologique de la communication ne suffit pas à maintenir un lien professionnel et personnel avec les télétravailleurs. Le superviseur doit s'assurer de communiquer régulièrement de façon interpersonnelle avec les télétravailleurs afin de les motiver, de les appuyer dans leurs tâches, de déceler rapidement d'éventuelles difficultés, et tout simplement d'assurer un réseau social. Cela oblige le superviseur à faire un effort conscient pour ne pas oublier les employés qui ne sont pas au bureau.

27. Raghuram (1996), Kurland et Bailey (1999).

28. Voir à ce sujet : Arcand, Fortin *et al.* (1997), Boivin, Rivard et Aubert (1996), Gauthier et Dorin (1996).

29. *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance – Rapport sociétal*, rédigé par Diane-Gabrielle Tremblay, avril 2001.

Il reste indéniable que le télétravail pose des difficultés pour les employés qui souhaitent progresser dans l'entreprise

Finalement, une partie de la responsabilité de la communication revient au télétravailleur lui-même qui doit apprendre, le cas échéant, à prendre l'initiative de la communication.

La gestion de carrière

Sur le plan de la carrière, il est indispensable de communiquer aux télétravailleurs toutes les informations concernant les postes vacants ou les possibilités d'assignation temporaire, et de les considérer au même titre que les autres employés lors des promotions. Cependant, il reste indéniable que le télétravail pose des difficultés pour les employés qui souhaitent progresser dans l'entreprise³⁰. On remarque à ce sujet plusieurs profils de télétravailleurs : la majorité des personnes que nous avons rencontrées ne sont pas intéressées par les promotions, soit parce qu'elles sont proches de la retraite, soit parce que leur poste actuel les satisfait; certains télétravailleurs ne sont prêts à accepter une promotion que si elle offre une possibilité de télétravail; d'autres, enfin, mais ils constituent une minorité, souhaitent progresser dans l'entreprise, y compris dans des postes n'offrant pas le télétravail. Nous avons par exemple rencontré un télétravailleur qui avait choisi cette forme d'organisation du travail en raison de contraintes personnelles temporaires, mais qui aspirait, à moyen terme, à une promotion.

Or, les télétravailleurs sont généralement conscients que le travail à domicile entraîne un certain manque de visibilité qui peut avoir des conséquences négatives sur leur carrière. Pour les personnes qui souhaitent avoir une progression de carrière, le télétravail à temps plein sur une longue période de temps n'est pas recommandé, sauf dans des organisations très habituées à la gestion à distance. Ainsi, les télétravailleurs de l'organisation A reconnaissent ne pas craindre les implications négatives du télétravail sur leur carrière. Pour les autres, il est préférable de choisir une forme pendulaire de télétravail, par exemple trois jours par semaine, ou encore de s'impliquer dans des projets spéciaux qui leur offrent une certaine visibilité.

Cette gestion de carrière pour les télétravailleurs qui désirent obtenir des promotions relève à la fois de l'employé et de son superviseur. Ici encore, il faut souligner l'importance de choisir un télésuperviseur qui est ouvert au télétravail, qui en comprend les défis et qui est capable de comprendre et de gérer les aspirations de ses subordonnés.

30. À ce sujet, voir par exemple : Arcand *et al.* (1997), Codère (1997), Evans (1993), Pinsonneault et Boisvert (1996).

En résumé

Nous l'avons vu, le télétravail représente un défi pour les organisations qui ne sont pas habituées à gérer des équipes virtuelles évaluées sur les résultats. Dans un tel contexte, l'instauration de pratiques de gestion appropriées facilite le passage d'un mode de contrôle des présences à une gestion par objectifs. Ces pratiques de gestion commencent par une sélection appropriée des télétravailleurs et des télésuperviseurs afin de s'assurer que ces personnes ont la capacité et la volonté de faire du télétravail un succès.

Une gestion par objectifs axée sur la confiance et la responsabilisation repose sur l'évaluation de la performance. Les organisations intéressées à implanter un programme de télétravail doivent s'assurer qu'elles sont prêtes à évaluer les performances de leurs employés sur l'atteinte d'objectifs et non sur la présence au bureau. Il s'agit donc, pour certaines organisations, d'un changement fondamental dans la culture de gestion.

Les pratiques de formation, de communication et de gestion des carrières visent à fournir aux télétravailleurs et aux télésuperviseurs les moyens de fonctionner adéquatement dans un contexte de télétravail. Ces dimensions ne peuvent être négligées si l'on veut s'assurer du succès du télétravail.

QUATRIÈME PARTIE

PARTIE IV

LES FACTEURS DE SUCCÈS DU TÉLÉTRAVAIL

À la lecture des écrits sur le télétravail et des données recueillies dans cette recherche, trois facteurs de succès du télétravail s'imposent : le style de gestion de l'organisation, les décisions stratégiques prises quant à la nature du programme de télétravail et la planification de l'implantation de ce mode d'organisation.

Le style de gestion

Nous l'avons dit à plusieurs reprises dans ce rapport, le succès en télétravail est indissociable de l'abandon d'un style de gestion traditionnel basé sur le contrôle des comportements et des présences pour un style de gestion à distance mettant l'accent sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs³¹. Un tel type de gestion se base sur la responsabilisation des employés et la confiance.

Les organisations pour lesquelles le télétravail ne pose pas de défi majeur sont celles qui ont déjà une culture de gestion à distance, où les superviseurs sont habitués à gérer des équipes virtuelles. C'est le cas de l'organisation A dans notre échantillon. Ses employés, qu'ils travaillent à domicile ou non, échangent régulièrement avec des collègues géographiquement dispersés ou sont dirigés par des superviseurs basés dans une autre ville. Dans ce contexte bien particulier, les télétravailleurs comme les superviseurs ont noté peu de changement dans le style de gestion à la suite de l'implantation du télétravail.

Dans les organisations où cette culture n'est pas encore la norme, le défi de l'implantation du travail à domicile est grand et le risque d'échec est non négligeable. Le soutien de la haute direction, de même que choix et la stabilité des télésuperviseurs deviennent des facteurs de succès considérables de l'expérience de télétravail. Il est en effet indispensable que s'établisse entre le superviseur et les télétravailleurs une relation de confiance et de soutien professionnel et affectif³². Cela nécessite une sélection et une formation scrupuleuses des télésuperviseurs, de même que le maintien d'une certaine stabilité dans la relation de supervision. À cet égard, rappelons l'effet désastreux du changement fréquent de superviseur qu'ont connu certains employés de l'organisation E. Cet effet était d'autant plus négatif

Le succès en télétravail est indissociable de l'abandon d'un style de gestion traditionnel basé sur le contrôle des comportements et des présences.

31. Voir à ce sujet : Guimaraes et Dallow (1999), Hartman, Stoner et Arora (1992), Ruppel et Howard (1998) et St-Onge et Lagassé (1996).

32. Voir à ce sujet : Baruch (2000), Guimaraes et Dallow (1999), Guthrie (1997), Hartman, Stoner et Arora (1992), Leimar Reinsch (1997) et St-Onge, Haines et Sevin (2000).

que les télétravailleurs avaient l'impression que leur maintien à domicile était arbitraire et laissé au bon vouloir du superviseur. Nous reviendrons justement sur les modalités de retour au bureau un peu plus loin.

La nature du programme de télétravail

Indépendamment du type de gestion de l'organisation, certaines décisions stratégiques en ce qui a trait à la nature du programme de télétravail sont susceptibles d'en influencer le succès. Ces décisions touchent le choix des individus, la formalisation du programme, le régime de télétravail à temps partiel ou à temps plein, les modalités de retour périodique ou définitif au bureau, les conditions de travail et les exigences de productivité.

Le succès du télétravail est trop tributaire de variables individuelles pour être imposé à l'employé ou appliqué uniformément à tout un groupe d'emplois. Nous recommandons donc fortement que ces programmes soient volontaires et basés sur une sélection des individus concernés. D'ailleurs, le rapport portant sur les enjeux juridiques du télétravail issu de cette recherche conclut qu'obliger une personne à consacrer une partie de sa résidence au télétravail constitue une atteinte au droit à la vie privée en droit québécois³³.

Certaines organisations possèdent des programmes informels de télétravail qui relèvent généralement d'une négociation entre l'employé intéressé et son superviseur, et ne font pas l'objet d'une entente formelle. Pour des raisons d'équité et des considérations légales qui sont exposées dans le rapport juridique issu de cette recherche³⁴, nous recommandons plutôt l'adoption d'une politique officielle de télétravail formalisée par une entente écrite. Cette politique doit inclure notamment les critères de sélection et de maintien en télétravail, le soutien fourni et le régime de télétravail.

Il convient de noter que l'établissement d'une politique formelle de télétravail ne semble pas être la règle dans les organisations québécoises. En fait, notre sondage révèle que 73,1 % des répondants n'ont pas d'entente formelle avec leur employeur, et cette proportion passe à 80,2 % pour les cadres. Signalons que le niveau de satisfaction à l'égard du télétravail ne semble pas lié à l'existence d'une entente formelle³⁵, il est préférable que les organisations en rédigent une afin, d'une part, d'éviter tout éventuel malentendu, et d'autre part, de préciser les attentes envers les télétravailleurs de même que les obligations de l'employeur.

33. Voir à ce sujet le rapport de recherche : *Les enjeux juridiques du télétravail au Québec*, rédigé par Rachel Cox, Jacques Desmarais et Katherine Lippel, mai 2001, section 5.1.

34. Voir à ce sujet le rapport de recherche : *Les enjeux juridiques du télétravail au Québec*, rédigé par Rachel Cox, Jacques Desmarais et Katherine Lippel, mai 2001, section Recommandations.

35. Voir à ce sujet le rapport de recherche : *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance – Rapport sociétal*, rédigé par Diane-Gabrielle Tremblay, mai 2001.

Notons que les télétravailleurs à temps plein ne semblent pas vivre davantage d'isolement ou faire preuve de moins de loyauté organisationnelle que ceux qui retournent au bureau une journée ou deux par semaine. La décision d'implanter le télétravail à temps plein ou à temps partiel dépend donc de variables telles que la nature du travail, la facilité de déplacement des tâches et le coût d'installation de l'employé à domicile. Signalons par ailleurs que le télétravail pendulaire est recommandé pour les personnes aspirant à des promotions et pour les télétravailleurs sans outils technologiques de communication qui risquent de vivre davantage d'isolement.

Ce qui importe, dans le cas du télétravail pendulaire, c'est d'assurer au travailleur un horaire de travail à domicile relativement stable. Nous ne pouvons que relever l'inquiétude et l'irritation vécues par les télétravailleurs qui sont dans l'incertitude quant au nombre de jours de télétravail.

Il faudrait arrêter de dire de temps en temps, vous avez droit à une journée (de travail à domicile), d'autres fois à deux jours ou pas du tout. Ça dérange beaucoup les gens. Personne n'aime l'instabilité. Il faut planifier davantage. (C)

Par ailleurs, certaines organisations que nous avons étudiées exigent de leurs télétravailleurs un retour périodique au bureau pour effectuer leurs tâches habituelles. De telles contraintes sont des sources de frustration importantes pour les télétravailleurs qui n'en voient pas l'utilité. En outre, les statistiques indiquent que ces employés sont moins productifs au bureau qu'à la maison. Il apparaît donc inutile, voire contre-productif, d'exiger un retour au bureau pour effectuer des tâches similaires. En revanche, il est normal d'exiger que les télétravailleurs reviennent au bureau pour des réunions ou des séances de formation. Cependant, le superviseur doit planifier avec précaution ces activités et s'assurer qu'elles ont véritablement une valeur ajoutée pour les télétravailleurs. En effet, le coût de déplacement d'un télétravailleur est plus grand que celui d'un employé qui vient de toute façon au bureau, de sorte que les télétravailleurs sont aisément irrités s'ils ont l'impression de perdre leur temps. Les activités de formation ou les réunions, à condition qu'elles aient réellement une valeur ajoutée, permettent cependant aux télétravailleurs de conserver un lien avec le bureau. Ces modalités de retour périodique doivent être précisées dans l'entente écrite de télétravail signée par les deux parties.

Ce qui importe, dans le cas du télétravail pendulaire, c'est d'assurer au travailleur un horaire de travail à domicile relativement stable.

Le télétravail étant un mode d'organisation du travail parmi d'autres, il relève du droit de gérance de l'organisation qui peut décider d'y mettre fin.

Bien que ce soit une pratique courante, implicitement ou explicitement, nous ne recommandons pas aux employeurs d'exiger une augmentation de la productivité des télétravailleurs.

Outre le retour périodique, l'entente écrite de télétravail doit préciser les modalités de fin du programme de télétravail. Le télétravail étant un mode d'organisation du travail parmi d'autres, il relève du droit de gérance de l'organisation qui peut décider d'y mettre fin. D'ailleurs, les exigences de flexibilité organisationnelle sont telles que l'organisation ne peut pas, dans la plupart des cas, promettre un maintien définitif du télétravail. Cependant, compte tenu du succès du travail à domicile auprès des employés concernés, un retour en arrière est très difficile. Il est primordial pour les deux parties intéressées de s'assurer que la fin du programme de télétravail, si elle doit avoir lieu, est basée sur des motifs professionnels et non sur la seule volonté du télésuperviseur. À ce sujet, nous ne pouvons que constater l'effet négatif de la perception, par certains télétravailleurs de l'entreprise E, que leur maintien en télétravail dépendait uniquement du jugement arbitraire de leur superviseur.

En ce qui concerne les conditions de travail telles que les vacances et le salaire, elles doivent être identiques à celles des employés réguliers. Cependant, une organisation peut permettre, voire exiger, une modification des horaires de travail des employés à domicile. L'entente écrite de télétravail doit cependant spécifier ce point.

Bien que ce soit une pratique courante, implicitement ou explicitement, nous ne recommandons pas aux employeurs d'exiger une augmentation de la productivité des télétravailleurs. Notons qu'une telle augmentation est observée indépendamment des exigences de l'employeur. En outre, l'exigence explicite d'une augmentation de la productivité risque de se faire aux dépens de la qualité du travail. En revanche, le maintien du statut de télétravailleur peut être conditionnel au maintien d'une certaine productivité, équivalente à celle qui serait de mise au bureau.

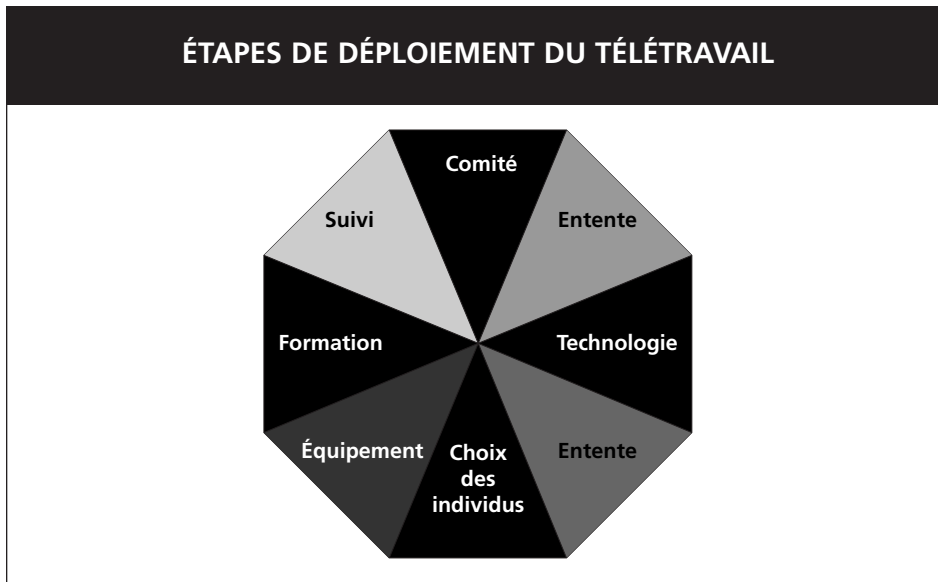
Finalement, les décisions stratégiques quant à la nature du télétravail impliquent également la révision et l'ajustement des pratiques de gestion, la gestion des impacts du télétravail sur les autres services et la gestion des coûts cachés. Ces éléments ont été traités plus tôt dans ce rapport.

La planification de l'implantation du télétravail

Une fois qu'ont été arrêtées les décisions concernant la nature du programme de télétravail, l'étape d'implantation revêt une importance capitale. Bien que d'autres chercheurs recommandent la mise en place d'un projet pilote³⁶, nous ne recommandons pas nécessairement cette option, d'une part, parce que le retour en arrière après un tel projet est difficile et, d'autre part, parce qu'il est désormais possible pour toute organisation de bénéficier des leçons d'autres entreprises qui ont mis en place et évalué leur programme de télétravail. Cependant, nous recommandons un déploiement progressif du télétravail selon les étapes présentées à la figure 17.

36. Voir à ce sujet : *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance – Rapport sociétal*, rédigé par Diane-Gabrielle Tremblay, avril 2001.

FIGURE 17



Tout d'abord, nous recommandons la création d'un comité chargé du projet télétravail, qui devra coordonner les différentes décisions indispensables à la mise en application du télétravail. Ce comité devrait réunir des représentants de la haute direction, du service des ressources humaines, du service des technologies de l'information, des télésuperviseurs, des employés ou du syndicat³⁷. La première tâche du comité sera d'analyser les postes et de déterminer l'ampleur du programme de télétravail, en fonction des objectifs visés. Rappelons que les critères de sélection des postes sont l'autonomie, la possibilité d'évaluation sur les objectifs, une interdépendance sur les résultats et non sur le processus, et la possibilité d'effectuer toutes les communications à distance. Ce comité pourra également se pencher sur la nature des tâches effectuées à domicile et décider si le télétravail implique une transformation des tâches propres au poste. La faisabilité du télétravail sera aussi examinée par ce comité qui réalisera, au besoin, une analyse coûts-bénéfices³⁸. L'annexe IV fournit un exemple de coûts et bénéfices à considérer.

Par la suite, le comité devra s'attarder à la rédaction de l'entente formelle de télétravail. Cette entente doit refléter les décisions prises quant à la nature du programme et, s'il y a lieu, les résultats de la négociation avec les représentants des employés. Notons que dans le cas d'organisations syndiquées, le télétravail fait généralement l'objet d'une lettre d'entente signée par les parties.

37. Pour une discussion plus ample des enjeux syndicaux liés au télétravail, voir le rapport issu de la présente recherche : *Les syndicats et le télétravail*, rédigé par Jean Boivin, avril 2001.

38. Pour plus d'information sur l'analyse coûts-bénéfices, voir Codère (1997), Gray, Hodson et Gordon (1993), Nilles (1998).

***La technologie ressort
comme une source
d'irritants importante pour
les télétravailleurs que nous
avons rencontrés.***

Le comité d'implantation du télétravail doit également se pencher sur les choix technologiques, qui incluent les choix relatifs à la sécurité des données. Bien qu'elle soit peu considérée comme un obstacle au télétravail, la technologie ressort comme une source d'irritants importante pour les télétravailleurs que nous avons rencontrés; ils se plaignent notamment des difficultés d'accès au réseau ou de la lenteur des logiciels. Il faut retenir ici qu'il n'est pas suffisant que les télétravailleurs aient la même technologie qu'au bureau; il faut plutôt qu'ils disposent d'une technologie produisant les mêmes résultats qu'au bureau. Compte tenu de la distance, cela peut signifier que les télétravailleurs ont besoin de modems plus rapides ou d'ordinateurs plus puissants que ceux de leurs collègues restés au bureau. Les choix technologiques impliquent également des décisions quant aux conditions de soutien aux télétravailleurs. L'idéal, bien que ce ne soit pas toujours possible, est d'avoir une ligne téléphonique de service en cas de problèmes techniques et, si le télétravailleur n'est pas en mesure de corriger le problème avec cette assistance, une équipe spéciale de dépannage à domicile. Les personnes assignées au dépannage téléphonique ou à domicile doivent connaître l'équipement propre aux télétravailleurs et être conscientes de la dépendance de ces employés à l'égard des technologies de communication.

Suivent ensuite les étapes du choix des télétravailleurs et des télésuperviseurs, selon les critères présentés plus tôt, et l'achat de l'équipement informatique et du mobilier. Par la suite commence la formation des télétravailleurs, des télésuperviseurs et de leurs collègues. Rappelons que cette formation doit absolument avoir lieu avant le départ en télétravail, même si elle peut être complétée par la suite. Finalement, le comité de télétravail devra effectuer un suivi du programme et le modifier au besoin. Notons à cet égard qu'il est de la responsabilité du comité de télétravail de se doter d'un outil d'évaluation rigoureux qui correspond aux objectifs initiaux du programme. La figure 18 présente, à titre d'exemple, certains indicateurs développés par l'organisation D au regard de ses objectifs.

FIGURE 18

OUTIL D'ÉVALUATION DU TÉLÉTRAVAIL, ORGANISATION D	
Objectif 1 : Améliorer les services à la population	
Indicateurs quantitatifs	Moyens d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Délai de réalisation • Conformité des produits et services • Diminution des coûts • Productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse coûts-bénéfices • Évaluation par attentes significatives • Études comparatives • Bilan des réalisations • Outils de suivi • Appréciation des collègues de travail
Indicateurs qualitatifs	Moyens d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de la population (ou du client) au regard des produits et services • Évaluation de l'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages • Rétroactions du public et des clients • Revues de presse
Objectif 2 : Améliorer la qualité de vie au travail	
Indicateurs quantitatifs	Moyens d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Baisse de l'absentéisme • Diminution des dépenses reliées au travail • Diminution du temps improductif • Qualité de l'environnement matériel et technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Information de gestion en GRH • Bilans fournis par l'employé • Valeur du matériel et des équipements • Description de l'aire de télétravail • Études comparatives
Indicateurs qualitatifs	Moyens d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliation travail-famille • Cadre de travail • Satisfaction au travail • Sentiment d'isolement • Relations interpersonnelles • État de santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation fournie par l'employé

En résumé

La présente étude, conformément aux écrits sur le télétravail, relève trois facteurs importants de succès : le style de gestion de l'organisation, les décisions stratégiques prises quant à la nature du programme de télétravail et la planification de l'implantation de ce mode d'organisation. Si ces deux derniers points relèvent de décisions prises par des gestionnaires, il ne fait aucun doute que le plus grand défi touche le style de gestion de l'organisation puisqu'il s'agit d'une caractéristique difficile à changer et qui nécessite la volonté et l'implication active des membres de la haute direction. Il apparaît cependant très nettement que ce style de gestion est la variable explicative la plus importante du succès d'un programme de télétravail.

CONCLUSION

À l'issue de cette étude portant sur un sondage de 216 télétravailleurs salariés, sur sept cas différents de télétravail et sur la revue des écrits dans ce domaine, force est de constater que le télétravail présente un potentiel réel de conciliation de la performance organisationnelle et de la qualité de vie au travail. En effet, les deux éléments qui s'imposent comme les résultats les plus importants du télétravail sont, d'une part, l'augmentation des performances quantitatives et qualitatives des télétravailleurs et, d'autre part, l'amélioration de leur qualité de vie et de leur satisfaction au travail.

Pourtant, l'implantation d'un programme de télétravail bouleverse les rôles et les relations des acteurs organisationnels et nécessite un ajustement des pratiques de gestion. Cet ajustement sera d'autant plus grand que l'organisation a adopté un style de gestion traditionnel basé sur le contrôle des présences et des comportements. En revanche, les organisations habituées à la gestion à distance, à la responsabilisation des individus et à la mesure de l'atteinte d'objectifs, éprouveront peu de difficultés lors de l'implantation du télétravail.

Ainsi, le désir d'implanter un projet de télétravail peut devenir le révélateur de la culture de gestion prévalant dans l'organisation. Un tel projet peut alors être l'occasion de s'interroger sur le style de gestion désiré et, à ce titre, agir comme facteur de changement organisationnel. Dans cette optique, le télétravail constitue une avenue tout à fait viable d'équilibre entre qualité de vie et performance au travail.

L'implantation d'un programme de télétravail bouleverse les rôles et les relations des acteurs organisationnels et nécessite un ajustement des pratiques de gestion.

Exemple de questions d'évaluation d'un emploi

1. L'emploi implique-t-il la manipulation, le traitement ou la création d'information plutôt que la production d'un produit physique?	Oui	Non
2. Les exigences physiques de cet emploi sont-elles minimales?	Oui	Non
3. Le résultat de ce travail est-il clairement défini?	Oui	Non
4. Le travail peut-il être divisé en étapes définies?	Oui	Non
5. La majorité des communications de l'employé peuvent-elles se faire par téléphone ou courrier électronique?	Oui	Non

Source : Adapté de Gray, Hodson et Gordon (1993).

Exemple de grille d'évaluation de candidats télétravailleurs

Trait de caractère ou élément à considérer	Comment jugez-vous le candidat?					
	Mal			Bien		
	Très	Moyen	Faible	Faible	Moyen	Très
1. Automotivation						
2. Autodiscipline						
3. Intérêt pour le télétravail						
4. Capacité de travailler sans supervision						
5. Flexibilité, adaptabilité						
6. Communication						
7. Capacité de travailler avec des contacts réduits						
8. Prise de décision						
9. Résolution de problèmes de travail						
10. Connaissance de sa fonction						
11. Capacité de définir les priorités						
12. Gestion du temps						
13. Résolution de problèmes familiaux						
14. Environnement physique au domicile						

Source : Tiré de Codère (1997).

Exemple de grille d'évaluation de candidats télésuperviseurs

Trait de caractère ou élément à considérer	Comment jugez-vous le candidat?					
	Mal			Bien		
	Très	Moyen	Faible	Faible	Moyen	Très
1. Confiance en ses employés						
2. Style de gestion basé sur les résultats						
3. Gestion flexible, adaptable						
4. Intérêt pour le télétravail						
5. Capacité de donner du feed-back constructif						
6. Aptitude à faciliter les communications ouvertes						
7. Planification du travail						
8. Capacité d'établir les priorités						
9. Délégation						
10. Capacité de soutenir les employés						
11. Connaissance de sa fonction						
12. Gestion du temps						
13. Résolution de problèmes						
14. Capacité de lancer des défis aux employés						
15. Capacité de favoriser le développement de carrière						

Source : Tiré de Codère (1997).

Exemple de grille d'analyse des coûts et bénéfices

Coûts directs à l'employeur par télétravailleur			
Éléments de coûts	Coût initial	Coût récurrent	Commentaires
Sélection et formation	x	x	Tenir compte de la formation des télétravailleurs et des télé superviseurs.
Télécommunications • Nouvelles installations • Service	x	x	Peut comprendre une ligne téléphonique, une ligne pour le modem, une boîte vocale, etc.
Informatique : • Ordinateur • Autre équipement	x x		Coût de l'équipement qui ne serait pas nécessaire au bureau (p. ex., ordinateur portatif plutôt que de bureau).
Mobilier	x		
Déménagement : • Équipement • Rénovation, installation	x x		
Assurance		x	Le télétravailleur est généralement couvert par l'assurance de l'employeur.
Évaluation de performance	x		Révision des politiques d'évaluation.
Espace de bureau		x	Coût d'un espace de bureau en cas de télétravail pendulaire.
Total des coûts directs			

Bénéfices directs à l'employeur par télétravailleur			
Éléments de bénéfice	Bénéfice initial	Bénéfice récurrent	Commentaires
Augmentation de la productivité		x	
Diminution de l'absentéisme		x	
Diminution du roulement		x	On estime à 5 % de la masse salariale les économies sur la dotation.
Réduction de l'espace de bureau		x	
Réduction de l'espace de stationnement		x	
Augmentation de la compétitivité		x	
Total des bénéfices directs			

Source : Adapté de J. M. Nilles (1998).

BIBLIOGRAPHIE

- Arcand, M., Fortin, B., Pérusse, M. et Robitaille, P. (1997). Les faces cachées du télétravail. *Décision Multimédia*, février-mars, 34-37.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute : An empirical study. *Information & Management*, 35, 139-153.
- Boivin, C., Rivard, S. et Aubert, B. A. (1996). Le télétravail, un phénomène en émergence. *Gestion*, 21(2), 68-75.
- Codère, Y. (1997). *Le télétravail*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- Evans, A. (1993). Working at home : A new career dimension. *International Journal of Career Management*, 5(2), 16-23.
- Evered, R. D. et Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Frolick, M. N., Wilkes, R. B. et Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative : An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), 206-222.
- Gauthier, C. et Dorin, P. (1996). *Le guide pratique du télétravail*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Gayarre, L. (1996). *La implantación del teletrabajo : exigencias para su gestión*. Colección de ensayos, tomo II, Comisión de Bizkaia.
- Gray, M., Hodson, N. et Gordon, G. (1993). *Teleworking explained*. New York : Wiley.
- Grensing-Pophal, L. (1998). Training supervisors to manager teleworkers. *HR Magazine*, janvier, 67-72.
- Guimaraes, T. et Dallow, P. (1999). Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems*, 8, 40-54.
- Guthrie, R. (1997). The ethics of telework. *Information Systems Management*, 14(4), 29-32.

- Hartman, R. I., Stoner, C. R. et Arora, J. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements : Worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57(3), 35-42.
- Igbaria, M. et Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.
- Kinlaw, D. C. (1997). *Adieu patron! Bonjour coach! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Kurland, N. B. et Bailey, D. E. (1999). Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 19, 53-68.
- Lamar Reinsch, N. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers : An exploratory study. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework*. New York : Wiley.
- Pinsonneault, A. et Boisvert, M. (1996). Le télétravail : l'organisation de demain? *Gestion*, 21(2), 76-82.
- Piskurich, G. M. (1998). *An organizational guide to telecommuting : Setting up and running a successful telework program*. New York : American Society for Training and Development.
- Prystas, D. T. (1995). Corporate attitudes and commitments to teleworking. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 38(2), 95-99.
- Raghuram, S. (1996). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management*, 11(7/8), 859-870.
- Ramsower, R. M. (1985). *Telecommuting : The organizational and behavioral effects of working at home*. Michigan : UMI Research Press. Thèse de doctorat.
- Ruppel, C. P. et Howard, G. S. (1998). Facilitating innovation adoption and diffusion : The case of telework. *Information Resources Management Journal*, 11(3), 5-15.
- Schilling, S. L. (1999). Implementing a successful telework program. *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 58-60.
- Staples, D. S. (1997). *Management of remote workers : An information technology perspective*. London, Ont. : University of Western Ontario. Thèse de doctorat.
- St-Onge, S. et Lagassé, G. (1996). Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés? *Gestion*, 21(2), 83-89.

St-Onge, S., Haines, V. Y. et Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants de l'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations Industrielles*, 55(3), 414-450.

Solomon, N. A. et Templer, A. J. (1993). Development of non-traditional work sites : The challenges of telecommuting. *Journal of Management Development*, 12(5), 21-32.

Venkatraman, N., Tanriverdi, H. et Stokke, P. (1999). Is it working? Working from home at Statoil, Norway, *European Management Journal*, 17(5), 513-531.