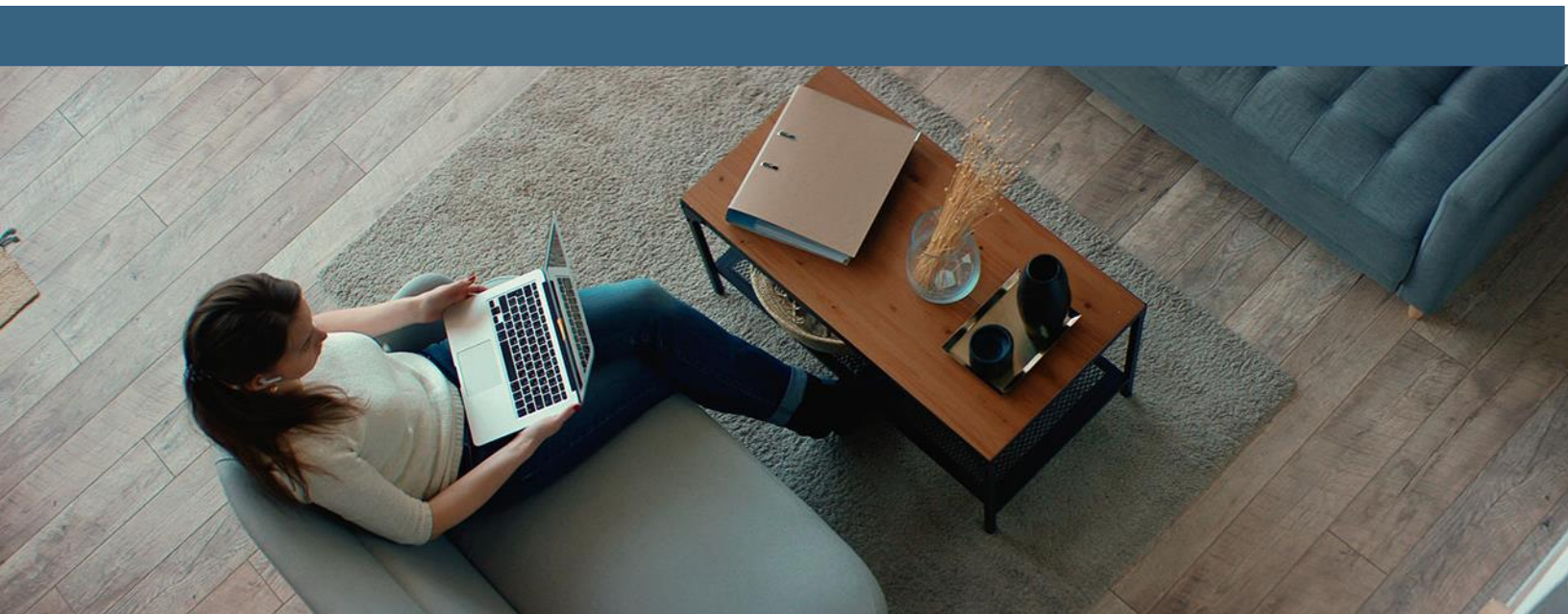


Le télétravail

ENJEUX ET DÉFIS



Guide d'information et d'implantation

Diane-Gabrielle Tremblay et Geneviève Demers
Professeure et spécialiste en sciences de l'éducation

Table des matières

CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL?	6
INTRODUCTION	6
LE TÉLÉTRAVAIL : UNE VUE D'ENSEMBLE	6
Le contexte de développement du télétravail	11
Les caractéristiques organisationnelles du télétravail en Europe et au Québec	15
Le télétravail à domicile au Canada et au Québec : qui le pratique et pourquoi?	26
Les motifs et les impacts du télétravail : points de vue divers	33
Démystifier le télétravail	47
Des exemples de réussite d'intégration du télétravail au Canada	48
Références	51
CHAPITRE 2 : LES ASPECTS ORGANISATIONNELS ET GESTIONNAIRES DU TÉLÉTRAVAIL	59
Introduction	59
PARTIE 1 L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL : FACTEURS, PRINCIPES ET STRATÉGIES	
CLÉS	59
Les attitudes	59
Comprendre les enjeux du télétravail	60
Établir une gestion axée sur les objectifs et les résultats	60
Les principes et la démarche par objectifs ou résultats	61
Garder le contact et recevoir du soutien	63
Les rencontres en face-à-face	64
Contre les distances	64
Offrir différentes sources d'appui	67
Être à l'écoute des attentes individuelles et promouvoir l'esprit d'équipe	71
L'engagement de tous les acteurs	72
La planification, la démarche et la nature du programme de télétravail	72
Penser aux carrières	74
Assurer la gestion des connaissances à distance	78
La gestion des connaissances : quelques conseils clés	81
Gérer la performance d'un programme de télétravail	88
L'étude de faisabilité	92
L'évaluation périodique	92
L'évaluation de bilan	92
L'importance de la gestion de la performance	93
L'accompagnement et les défis « virtuels »	94

Choisir avec soin les télésuperviseurs	97
Les caractéristiques des télésuperviseurs performants	98
Les habiletés et les compétences requises chez le télésuperviseur	98
Les connaissances requises chez le télésuperviseur	99
Les pratiques de gestion des télésuperviseurs à distance	101
La planification du travail individuel et collectif	101
Le suivi ou l'encadrement	102
Le soutien	102
La reconnaissance du rendement	102
Choisir avec soin les télétravailleurs	106
Les caractéristiques de l'emploi et du poste des télétravailleurs	106
Les habiletés et les compétences requises chez le télétravailleur	108
Les qualités requises chez le télétravailleur	110
Les connaissances requises chez le télétravailleur	111
Les perceptions et les attitudes du télétravailleur	111
Les caractéristiques de la carrière	113
La famille et l'aménagement résidentiel	113
Les pratiques productives des télétravailleurs	116
La gestion des télétravailleurs et des télésuperviseurs transfrontaliers : quelques stratégies à succès	117
La sélection des télétravailleurs transfrontaliers	119
La sélection des télésuperviseurs transfrontaliers	121
L'analyse stratégique des distances culturelles	122
Le questionnement stratégique	126
L'élaboration du contenu stratégique	126
Le déploiement de la stratégie et de la culture	126
Des conseils pour le management à distance d'équipes virtuelles multiculturelles	130
Conclusion	131
<i>PARTIE 2 LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION ET LES OUTILS DE GESTION DU TÉLÉTRAVAIL</i>	<i>134</i>
La démarche d'implantation du télétravail	134
Phase 1 : L'Analyse (réflexion et concertation)	135
Phase 2 : La Conception du programme de télétravail	149
Phase 3 : L'implantation des changements	187
Phase 4 : La gestion et l'évaluation du projet	188
L'Étape d'extension	188
Références	191
<i>CHAPITRE 3 : LES ASPECTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL</i>	<i>203</i>
Introduction	203
Les enjeux juridiques du télétravail au Canada et au Québec	203

Le rôle du syndicat	205
Le caractère volontaire et la réversibilité du télétravail	206
Les conditions de travail des télétravailleurs	207
Les droits et les garanties de l'employé	207
Les obligations et les responsabilités de l'employeur	207
Les obligations et les responsabilités de l'employé	208
Des conseils relatifs à la santé et à la sécurité des télétravailleurs	208
Le respect de la vie privée	211
La sécurité et la confidentialité de l'information relative à l'entreprise.....	212
Le droit à la surveillance de l'employeur et le droit à la vie privée	213
La prise en charge des coûts, la déductibilité des dépenses relatives au télétravail et les assurances	215
Conclusion	217
Références	218
LES ANNEXES	225
Annexe 1 – Outils collaboratifs en télétravail.....	226
Annexe 2 – Outil de gestion des connaissances en télétravail.....	232
Annexe 3 – Autoévaluation des habiletés culturelles	234
Annexe 4 – Réflexion et gestion internationale.....	236
Annexe 5 – Évaluation de la satisfaction des télétravailleurs (programme de télétravail transfrontalier)	237
Annexe 6 – Outils d'analyse des coûts/bénéfices annuels potentiels du télétravail	243
Annexe 7 – Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail.....	246
Annexe 8 – Devis d'implantation d'un projet de télétravail	256
Annexe 9 – Aspects d'une politique de télétravail (liste de vérification)	259
Annexe 10 – Exemple de charte d'introduction du télétravail	262
Annexe 11 – Liste de vérification des aspects d'un contrat de travail ou d'une annexe au contrat de télétravail.....	274
Annexe 12 – Exemple d'avenant à un contrat de télétravail	278
Annexe 13 – Exemple de charte informatique	284
Annexe 14 – Impacts d'une politique de sécurité de l'information numérique	287
Annexe 15 – Politique de sécurité de l'information numérique	288
Annexe 16 – Convention de prêt d'équipement et engagement de responsabilité	295

Annexe 17 – Sondage santé et sécurité au travail (après six mois de télétravail).....	299
Annexe 18 – Formulaire de consentement de participation au programme de télétravail ..	303
Annexe 19 – Outil d’enquête d’un projet de télétravail.....	306
Annexe 20 – Fiche de candidature du télétravailleur.....	319
Annexe 21 – Fiche de candidature du télésuperviseur.....	335
Annexe 22 – Grille de sélection du candidat télétravailleur	348
Annexe 23 – Grille de sélection du candidat télésuperviseur	352
Annexe 24 – Liste de vérification pour l’aménagement d’un bureau.....	357
Annexe 25 – Fiche-conseil sur les informations et le matériel informatique à l’intention des télétravailleurs à domicile ou satellites	365
Annexe 26 – Fiche-conseil sur la sécurité des informations et du matériel informatique à l’intention des télétravailleurs mobiles	366
Annexe 27 – Mesures de protection du matériel informatique et des informations numériques.....	367
Annexe 28 – Fiche de suivi des activités des télétravailleurs (gestion par objectifs).....	372
Annexe 29 – Fiche d’évaluation individuelle du télétravailleur	374
Annexe 30 – Fiche d’évaluation individuelle du télésuperviseur	378
Annexe 31 – Évaluation des retombées du télétravail	382
Annexe 32 – Évaluation des coûts et des bénéfices du télétravail après un an (télétravail à domicile).....	393
Annexe 33 – Économie relative à la diminution du roulement de personnel	396
Annexe 34 – Économie relative à la diminution des absences pour maladies	398
Annexe 35 – Économie relative à la diminution des absences (conciliation famille/emploi)	399
Annexe 36 – Évaluation d’autres économies.....	400

CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL?

INTRODUCTION

Que signifie le terme télétravail? Quelles formes de télétravail existent actuellement dans le monde? Quels sont les avantages pouvant justifier leur implantation? La première partie de ce document vise à mieux comprendre le phénomène du télétravail sous divers angles, tels que son contexte d'apparition, l'accélération récente du télétravail dans le contexte de la pandémie de 2020, ainsi que les tendances générales observées ici et ailleurs quant à son développement (secteurs d'activité, profils d'entreprises, taux de télétravailleurs, etc.), les avantages de même que les inconvénients et les mythes qui l'entourent.

LE TÉLÉTRAVAIL : UNE VUE D'ENSEMBLE

Lorsqu'on parle de télétravail, on pense généralement à des salariés qui font du travail à domicile. Comme certaines enquêtes posent des questions plus larges, les données incluent parfois les travailleurs autonomes qui exercent leur métier à domicile, mais ces derniers ne sont normalement pas inclus. Par ailleurs, on parle de plus en plus d'espaces de *coworking*, ou de cotravail, soit des espaces qui ne sont ni un bureau classique, ni un travail à domicile, mais où l'on peut parfois trouver des télétravailleurs, surtout des travailleurs autonomes (Tremblay, 2020; Tremblay et Vaineau, 2020).

Depuis son introduction aux États-Unis dans les années 70, le concept de télétravail n'a cessé d'évoluer en raison des multiples changements qui ont caractérisé le monde du travail. Ce fut le cas récemment dans le contexte de pandémie qui a amené beaucoup d'entreprises à fermer leurs bureaux et à mettre leurs salariés en télétravail, mais c'était déjà le cas auparavant avec le développement d'Internet et des technologies de l'information (TI), de même qu'avec l'individualisation des contextes de travail (Taskin, 2006). Plus précisément, c'est en 1973 que Jack Nilles a créé le terme *telecommuting* pour désigner les gens qui ne se déplacent pas quotidiennement pour travailler, mais plutôt qui travaillent à distance en utilisant les télécommunications (Savary, 2006). D'ailleurs, du point de vue étymologique, *télé* signifie « à distance » et *commuting*, « migrations quotidiennes ». Le télétravail signifie donc travailler « à distance » de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues... (Tremblay, 2020; 2006) à l'aide des technologies de l'information.

Actuellement, le terme télétravail fait généralement référence au travail à domicile et s'applique à une personne salariée qui travaille à domicile (Tremblay, 2020), même si les travailleurs autonomes ou indépendants sont parfois inclus aussi (Tremblay et Le Bot, 2001). Cependant, d'autres travaux indiquent que ce terme désigne également une diversité de pratiques à distance telles que le travail mobile, le télécentre et le bureau satellite (Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006; Tremblay et Le Bot, 2001). À ce sujet, le tableau 1 présente une synthèse des différentes formes de télétravail auxquelles on peut faire référence actuellement ainsi qu'une description permettant de mieux les différencier.

Tableau 1
Typologie du télétravail

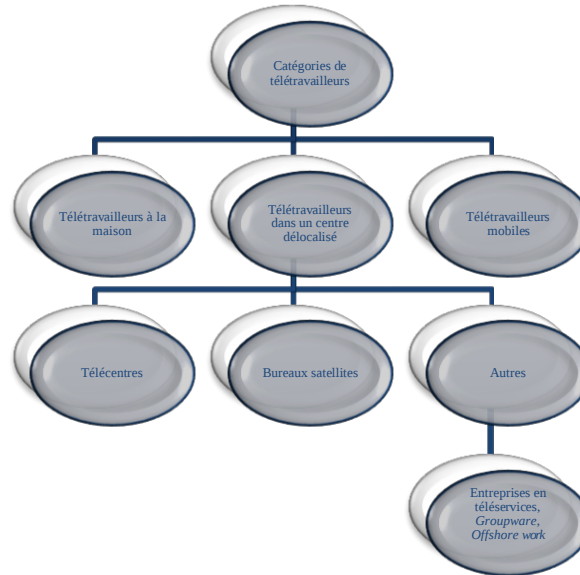
Forme de télétravail	Définition
Télétravail à domicile	Aussi appelé en anglais <i>Home-based-Telecommuting</i> . « Le travailleur est payé pour travailler, avec ou sans contrat, en tout ou en partie, à domicile. Le travail s'effectue à domicile avec un support d'équipements électroniques suffisamment perfectionnés pour maintenir des liens efficaces entre le télétravailleur, ses patrons et ses collègues de travail. » (Taskin, 2002)
▪ Télétravail permanent	« Désigne le télétravail dans son sens strict : le travail entièrement fait à domicile, c'est-à-dire plus de 90 % du temps de travail. » (Taskin, 2002)
▪ Télétravail altéré, pendulaire ou mixte	Le télétravail, sous sa forme la plus utilisée actuellement, s'exerce à temps partiel, généralement sur des bases comprises entre un et trois jours par semaine, le reste du temps étant passé au bureau. On considère en général que « le télétravail constitue 20 à 90 % du temps de travail. » (Taskin, 2002) Cette forme de télétravail permet de limiter les déplacements domicile/travail tout en conservant le lien avec l'équipe et l'environnement de travail. (Tremblay, 2020)
▪ Télétravail occasionnel	Le télétravail occasionnel n'est pas le mode d'organisation habituel du salarié puisqu'il est exécuté exceptionnellement par le personnel. Le télétravailleur fait une tâche à son domicile alors que celle-ci aurait dû être réalisée dans les locaux de l'entreprise (ORSE, 2011). Le télétravail occasionnel a pour but de répondre à des situations inhabituelles ou d'urgence. « On considère que le télétravail constitue moins de 20 % du temps de travail. » (Taskin, 2002) L'exercice occasionnel d'activités professionnelles ne confère pas le statut de télétravailleur. Cette situation est plutôt une option offerte au salarié, mais doit être reconfirmée régulièrement, voire chaque fois. (Thomsin et Tremblay, 2008a,b)
▪ Télétravail indépendant	« Télétravail des indépendants pour qui le lieu principal de travail (bureau) est situé à domicile. » (Taskin, 2002) Parfois sous-traitants d'entreprises, ces télétravailleurs offrent des services divers tels que la traduction, le secrétariat et le journalisme.
Télétravail mobile	Peut aussi être appelé travail itinérant, car le travail se fait en différents endroits temporaires au moyen des technologies d'information et de communication : à l'hôtel, chez un client, dans les transports, etc. Cette forme de télétravail touche principalement certaines catégories d'employés tels les représentants, les technico-commerciaux, les ingénieurs et les vendeurs. (Thomsin et Tremblay, 2008a,b; Savary, 2006)
Télétravail en télécentres	Il existe plusieurs formes de télécentres : centres d'affaires, centres d'appels, télécottages, espaces de <i>coworking</i>, télécentres ruraux/urbains, espaces publics et télécottage. Ces télécentres sont des locaux installés souvent en périphérie des agglomérations. Plusieurs entreprises les partagent dans le but de permettre à leurs salariés d'effectuer leurs prestations de travail à distance de leur siège central. Les télécentres permettent de rapprocher les travailleurs de leur domicile et facilitent donc les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Ils comportent des stations de travail ainsi que des équipements de télécommunication permettant le télétravail. (Codère, 1995) Les télécentres peuvent également mettre à disposition des services permanents ou occasionnels (accueil, secrétariat, formations, etc.). Ils peuvent aussi bien accueillir des télétravailleurs salariés des secteurs publics ou privés que des télétravailleurs indépendants. (Rassat, 2011) Chaque centre est habituellement sous la responsabilité d'un gérant qui entretient les lieux et exploite le télécentre comme un centre de profit. Il louera donc l'espace aux occupants. (Codère, 1995) Cette forme de télétravail est plus répandue en Europe, aux États-Unis et au Japon qu'au Canada. (Tremblay, 2001a)

▪ Télécentres ruraux	« Espace de télétravail dans un bâtiment multiservice, hébergeant principalement des travailleurs indépendants, en région rurale. » (Caisse des Dépôts, 2011)
▪ Télécentres urbains	« Bâtiment localisé dans des zones d'habitat ou à proximité des nœuds de transport et permettant l'exercice du télétravail. » (Caisse des Dépôts, 2011)
▪ Lieux publics	« Espaces permettant l'exercice du télétravail ponctuel dans des zones publiques précises : hôtels, cafés, aéroports, etc. » (Caisse des Dépôts, 2011)
▪ Centres d'affaires	Situés dans des quartiers d'affaires, il s'agit d'immeubles de bureaux équipés pouvant regrouper les salariés de plusieurs entreprises dans un même lieu. (Tremblay et Le Bot, 2001c)
▪ Espaces de <i>coworking</i>	Ces espaces ont connu une progression très importante dans les dernières années au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Il s'agit d'espaces de travail partagés, hébergeant un réseau de télétravailleurs indépendants et parfois aussi de salariés, et encourageant l'échange et le partage d'informations et de réseaux, ainsi que la créativité et l'innovation. (Tremblay et Vaineau, 2020; Tremblay et Scaillerez, 2020; Scaillerez et Tremblay, 2019; Krauss et Tremblay, 2019)
▪ Télécottage	Ce terme est moins utilisé aujourd'hui, mais fait référence à une « infrastructure pour des télétravailleurs salariés (qui travaillent pour leur employeur) et des télétravailleurs indépendants (qui travaillent pour leurs clients). Elle offre également des activités de formation et initie les populations locales aux nouvelles technologies. » (Tremblay et Le Bot, 2001c)
▪ Centres d'appels ou centres de services	« Les télécentres peuvent aussi se présenter sous forme de centres d'appels indépendants qui assurent en permanence la réception d'appels téléphoniques pour plusieurs entreprises. Ce type de centre est mis sur pied par les entreprises pour gérer les contacts téléphoniques avec leurs clients. On y recourt surtout aux États-Unis, mais aussi au Canada, en particulier dans les domaines du commerce de détail, des banques et de la téléphonie. » (Tremblay et Le Bot, 2001c)
Télétravail en bureaux satellites	Le site est contrôlé par l'employeur et c'est lui qui fournit l'équipement de télécommunication. Tout cet équipement est mis à la disposition des travailleurs qui résident dans les environs et permet la liaison télématique constante avec le siège central. Cette forme d'organisation est plus développée en Europe qu'au Québec. (Tremblay et Le Bot, 2001c)
Télétravail mixte	« L'individu télétravaille quelques heures par semaine au domicile, quelques heures en route ou sur le terrain, mais la référence reste le bureau. » Dans les faits, ce télétravail est rarement quantifié et pris en compte, il est donc considéré occasionnel dans ce cas.
Autres	
▪ Télétravail transfrontalier	Le lieu de travail du salarié est situé dans une autre province ou même dans un autre pays que celui de l'établissement de l'employeur.
▪ <i>Groupware</i>	Ce type de télétravail favorise la coopération d'équipes travaillant sur un même projet à partir de divers lieux (équipes nationales ou internationales) au moyen des technologies de l'information et de la communication. (Carré et Craipeau, 1996)
▪ <i>Offshore work</i>	Organisations offrant de la sous-traitance et dont les télécentres sont localisés dans les pays sous-développés en raison des salaires moins élevés des télétravailleurs. Les télétravailleurs effectuent des tâches à l'aide des technologies de l'information et de la communication. (Slucky, 1995)
Entreprises de téléservices	Le télétravail se réalise au sein d'entreprises résultant de l'externalisation de services ou de départements d'entreprises ou par sous-traitance (télésecrétariat, télégestion, téléconception, etc.). Souvent ces entreprises se localisent dans des régions défavorisées où les salaires et autres frais sont moindres que dans les grands centres.

À partir de plusieurs recherches actuelles portant sur le télétravail (voir les références à la fin du document ou dans la section Ressources), il serait toutefois possible de regrouper

toutes ces formes de télétravail en trois grandes catégories si l'on se base sur le lieu de travail, soit le travail à domicile (*Home-Based Telecommuting*), le télétravail dans des centres délocalisés ou espaces de *coworking* et le télétravail mobile (Figure 1).

Figure 1
Catégories de télétravailleurs : regroupement à partir du lieu de télétravail



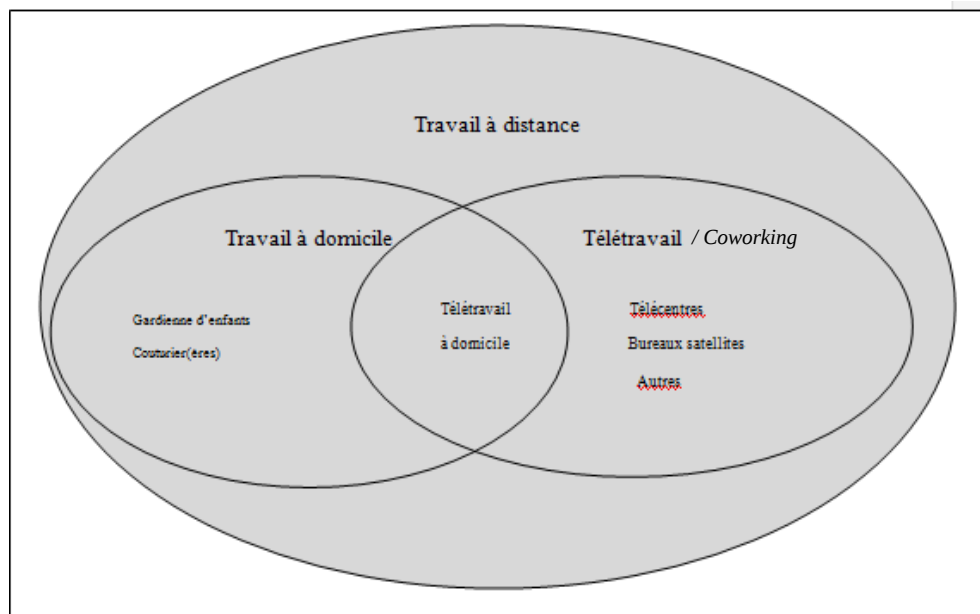
Actuellement, il existe plusieurs manières de catégoriser le télétravail selon le critère choisi (Tremblay, 2020a,b; Taskin, 2002). Toutefois, quelle que soit la façon de distinguer les formes de travail à distance, les travaux indiquent que toutes possèdent certaines caractéristiques qui les distinguent des autres formes de travail (Tremblay, 2020a,b; Tremblay et Scaillerez, 2020b; Tremblay et Taskin, 2007; Taskin, 2006). En ce qui concerne ces caractéristiques propres au télétravail, relevons :

- *L'aspect distance* : faisant référence au lieu de travail, toutes les formes de télétravail s'effectuent à distance de l'entreprise ou de l'employeur. Cependant, elles se distinguent en même temps du fait que d'un type de télétravail à l'autre, le lieu de travail n'est pas forcément le même. Pour certains, ce lieu sera le domicile alors que pour d'autres, il sera dans un télécentre, un espace de *coworking* ou même chez un client. De manière générale toutefois, lorsqu'on pense télétravail, on pense surtout travail à domicile.
- *L'aspect temporel* : le travail peut s'effectuer à temps plein ou à temps partiel, en tout ou en partie d'un lieu à l'autre.
- *L'aspect télécommunications* : pour toutes les formes de télétravail, retenons avant tout que le télétravailleur utilise généralement les outils technologiques et Internet pour transmettre son travail à l'employeur et communiquer avec ce dernier. Ainsi, l'utilisation des technologies de l'information et d'un lien informatique entre le travailleur et l'employeur afin de transmettre le travail est un aspect important pour distinguer le télétravail du travail à la pièce à domicile, par exemple la couture de vêtements (Tremblay, 2020b; Tremblay et Le Bot, 2001), différenciant le télétravail de toute autre forme de travail pour laquelle le soutien informatique n'est pas nécessaire.

- *L'aspect statutaire* : le télétravailleur renvoie généralement à une personne salariée, bien que certaines enquêtes incluent les travailleurs autonomes ou les travailleurs indépendants, c'est-à-dire les travailleurs autonomes ne travaillant que pour un employeur, mais nous ne pensons pas qu'il soit approprié de combiner ces deux situations fort différentes (Tremblay, 2020b).
- *L'aspect formel/informel* : le télétravailleur peut travailler de manière formelle s'il établit avec l'employeur un contrat dans lequel sont définies les conditions de travail de manière explicite. Si aucune entente n'a été établie et que le télétravailleur travaille sur une base volontaire ou de manière occasionnelle, le télétravail repose surtout sur des ententes informelles ou des décisions personnelles individuelles. Étant donné que le télétravail a beaucoup progressé en 2020, à la suite de la pandémie de COVID-19, on peut penser que les organisations vont davantage chercher à développer des ententes formelles avec leurs salariés.

Il faut donc constater que le télétravail peut faire référence à plusieurs réalités, soit principalement le télétravail à domicile, le télétravail en espace de *coworking* ou télécentre et le télétravail mobile (à plusieurs endroits). Cependant, comme nous l'indiquons plus haut, toutes ces formes de travail se rejoignent du fait que le télétravail s'effectue à distance à l'aide des technologies pour fournir les informations nécessaires au travail ou pour communiquer avec l'équipe de travail. De ce fait, soulignons que nous excluons le travail à domicile pouvant s'effectuer sans télécommunications, comme le travail à la pièce, les métiers ayant trait à la couture, le gardiennage d'enfants ou autre travail semblable. (Figure 2)

Figure 2
Configuration en ensemble des différents concepts liés au travail à distance



Source : adaptation de Taskin (2002).

En résumé, au regard des formes de télétravail existantes et de leurs caractéristiques communes ou distinctives, il est possible de définir le télétravail et les télétravailleurs comme suit : le télétravail (effectué à la maison, en espace de *coworking*, télécentre ou autres) constitue une nouvelle forme d'organisation du travail où l'employé accomplit de manière formelle ou informelle, à temps plein ou partiel, certaines tâches ou fonctions hors de l'organisation pour laquelle il travaille, et ce, au moyen des technologies de l'information et d'Internet.

Le contexte de développement du télétravail

Lorsqu'on cherche à situer l'origine du télétravail, on constate que ce serait l'Américain Norbert Wiener qui, en 1950, aurait introduit le concept de télétravail. Dans ses travaux en cybernétique, il aurait mentionné le cas d'un architecte vivant en Europe qui supervisait la construction d'un immeuble aux États-Unis, sans se déplacer, grâce aux moyens de transmission des données de l'époque. Très peu de temps après, en Angleterre, certaines firmes internationales auraient aussi expérimenté le télétravail en délocalisant à domicile le travail de leurs programmeurs (Savary, 2006). Toutefois, bien que les premières applications concrètes du télétravail soient apparues dans les années 70, grâce à Internet et au micro-ordinateur, c'est surtout dans les années 90 que le télétravail s'est vraiment développé dans plusieurs pays européens et nord-américains (Savary, 2006; Taskin, 2002). L'évolution de l'informatique ne peut expliquer à elle seule l'engouement pour le télétravail à travers le monde. En fait, c'est la réunion de plusieurs contextes favorables au télétravail qui expliquent son développement dans les années 90, notamment, le contexte social, économique et technologique (Taskin, 2006; Tremblay et Le Bot, 2001; Codère, 1997).

Le contexte social

- Bien que seulement 10 à 15 % environ des Québécois étaient télétravailleurs à domicile avant la pandémie de COVID-19 (pourcentage variable selon les enquêtes), une recherche réalisée par le CEFRIO indiquait que 72 % des femmes et 64 % des hommes seraient intéressés à faire du télétravail à la maison (Tremblay et Le Bot, 2001). En Europe, une autre étude confirmait que 73 % des cadres et 64 % des employés se déclareraient prêts à télétravailler (Taskin, 2002).
- De fait, en 2020, dans le contexte suivant le début de la COVID-19, 40 % des employés canadiens et québécois se sont trouvés en télétravail, à plein temps pour la plupart. Un sondage Léger indiquait que 79 % des personnes en télétravail au Québec en étaient satisfaites et que 50 % souhaitaient continuer de faire du télétravail. Une autre enquête menée par l'entreprise VMware Canada (entreprise de logiciels) indiquait que seulement 8 % des Canadiens en télétravail voulaient retourner au bureau à plein temps. Il faut noter qu'environ 40 % de la population en emploi peut effectivement faire du télétravail, puisque certaines tâches ou professions (infirmière et nombre d'autres métiers dans le système de santé, travail policier, commerce de détail, etc.) ne se prêtent

pas nécessairement au télétravail. Nous avons mené de nouvelles analyses sur le sujet, et les données confirment cet intérêt des salariés québécois à continuer de faire du télétravail, mais plutôt deux ou trois jours par semaine, et ce, malgré certaines difficultés de conciliation (Tremblay, Mathieu et Sosso, 2020a,b). Si la période de pandémie a permis à plusieurs personnes d'expérimenter le télétravail, ce n'était pas toujours dans les meilleures conditions, car plusieurs avaient les enfants à la maison pendant cette période¹. Quoi qu'il en soit, la grande majorité souhaitait continuer à l'avenir, évidemment dans de meilleures conditions. Nous y reviendrons.

- Force est donc de constater que beaucoup de travailleurs sont favorables au télétravail. L'une des raisons déclarées par les travailleurs est que ce mode de travail comporte nombre d'avantages, dont une meilleure qualité de vie en raison du caractère flexible des horaires en situation de télétravail. Outre les avantages liés à une meilleure flexibilité d'horaires et à une meilleure concentration au travail, selon Walrave (2010), Taskin (2002) et Codère (1997), le télétravail serait aussi devenu plus populaire en raison des valeurs sociales actuelles, dont l'individualisation, le souci du bien-être et la recherche d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. D'ailleurs, dans le contexte actuel où les deux conjoints travaillent majoritairement à temps plein, les parents-travailleurs disposent de moins de temps qu'auparavant. Cette intensification du travail les amène à rechercher un emploi avec des horaires plus flexibles, et c'est dans ce contexte que le télétravail constitue une avenue intéressante pour concilier à la fois les besoins familiaux et professionnels (Tremblay, 2019; 2012; Taskin, 2002).

On peut évoquer d'autres transformations sociologiques et démographiques et de nouvelles valeurs qui expliqueraient cet intérêt croissant pour le télétravail au cours des dernières années, dont la féminisation de la main-d'œuvre, la généralisation des couples à deux carrières, l'augmentation du nombre de familles monoparentales et le vieillissement de la population (St-Onge, Haines et Sevin, 2000).

De fait, nous avons pu constater que deux groupes de travailleurs sont particulièrement intéressés par le télétravail, soit les plus jeunes et les plus âgés (Tremblay et Le Bot, 2001; CEFRIO, 2001). Le groupe intermédiaire est aussi intéressé, souvent pour réduire son temps de déplacement et ainsi faciliter la conciliation emploi-famille (Tremblay, 2019; 2012).

¹ À ce sujet, voir l'entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay pour l'émission 24-60 sur les enjeux de conciliation et de télétravail pour les femmes en contexte de pandémie. Le 22 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/tele/24-60/site/segments/entrevue/174878/covid-19-coronavirus-teletravail-femme>

- Voir aussi : Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Jean-Sébastien Bernatchez sur le télétravail (enjeux et avantages), pour l'émission *L'heure du monde*, à Radio-Canada. Le 6 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/l-heure-du-monde/episodes/462717/rattrapage-du-mercredi-6-mai-2020/10>
- Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Patrick Masbourian sur le télétravail (avantages, inconvénients, est-ce là pour durer?) pour l'émission *Tout un matin*, à la radio de Radio-Canada. Le 4 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/tout-un-matin/segments/entrevue/168669/teletravail-pandemie-enjeu-travail-maison-famille>

Par contre, il faut noter que selon l'enquête de Statistique Canada sur le milieu de travail et les employés, dont nous avons traité la dernière version² (Tremblay et Najem, 2010), c'est d'abord en raison des exigences du travail que les gens font du travail à domicile (ou télétravail), la conciliation emploi-famille étant moins importante parmi les motifs évoqués; néanmoins, elle ressort pour les hommes et les femmes qui ont des enfants, puisque cela peut permettre d'accueillir les enfants pour le dîner ou après l'école, puis de se remettre au travail ou, encore, de travailler en soirée, comme le font certains avocats et avocates notamment (Tremblay et Mascova, 2013).

Pour les employeurs, ces changements sociodémographiques constituent un grand défi, et le télétravail peut représenter une excellente mesure d'attraction et de rétention, comme nous l'avons observé dans les dernières années (Tremblay, 2014), et comme le notait déjà Codère en traitant du programme de télétravail dans la fonction publique canadienne :

[...] il est plus que jamais important que la fonction publique innove pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre qui évolue de manière profonde. L'évolution est liée au vieillissement et aux nouvelles attentes de la population active; au plus grand nombre de femmes qui prennent un emploi rémunéré et le gardent; à la transformation de la cellule familiale traditionnelle; et à la pénurie de main-d'œuvre potentielle due à l'effondrement de la natalité. Il est évident que la fonction publique devra rivaliser avec le secteur privé pour recruter des candidats et maintenir en poste son effectif. Pouvoir offrir des régimes de travail intéressants adaptables aux besoins individuels des candidats éventuels constituera un avantage d'importance dans la publicité de la fonction publique comme employeur attrayant par rapport aux autres employeurs; celle-ci sera donc en mesure d'attirer les personnes les plus qualifiées et de retenir les services de ses employés. (*Le programme pilote de télétravail dans la fonction publique, Canada*, dans Codère, 1995)

Aux yeux du gouvernement, le télétravail constituerait alors une solution qui lui permettrait de répondre aux besoins des employés et à celui des entreprises de se doter de main-d'œuvre dans un contexte de décroissance de la population active au Canada. Nous avons aussi constaté cet intérêt des travailleurs vieillissants pour le télétravail dans nos propres recherches (Tremblay, 2014; Tremblay et Le Bot, 2001; CEFRIO, 2001). Soulignons en terminant que les préoccupations écologiques de plus en plus fortes dans les sociétés constituent aussi des déterminants quant à l'adoption du télétravail tant au niveau du gouvernement que des organisations et des salariés. Certaines études et ouvrages montrent d'ailleurs qu'un des motifs de l'instauration du télétravail par les entreprises est relié à la diminution de leur empreinte carbone sur l'environnement (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, 2011; Seguret et Jeudy, 2000; Lister et Harnish, 2011; Salgueiro, 2014). C'est notamment le cas **de Sanofi, de Telus et de Bell Canada au Québec**³, qui mettent en valeur l'importance du télétravail et ses bienfaits sur l'environnement. Notamment, pour Bell Canada, en 2009, le télétravail aurait permis aux employés « d'économiser environ 110 millions de kilomètres par année en kilométrage et jusqu'à 20 000 tonnes d'émissions de gaz à effet de serre ».⁴ De fait, en 2020, plusieurs

² L'enquête a malheureusement été abandonnée depuis.

entreprises considèrent que le fait d'adopter une politique de télétravail peut leur donner une image d'entreprise de choix, mais aussi d'entreprise responsable qui tient compte des enjeux environnementaux liés à la pollution associée aux déplacements de ses salariés.

Le contexte économique

Nombre d'auteurs affirment que plusieurs facteurs économiques sont également associés à l'intérêt pour le télétravail (Tremblay, 2020a,b; Tremblay et Scaillerez, 2016; Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006; Taskin, 2002). Parmi ces facteurs, mentionnons entre autres les mutations du marché du travail liées à la tertiarisation des activités, les changements technologiques et la diffusion d'Internet à haute vitesse, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, la mondialisation des marchés et le contexte de concurrence mondiale. De plus, les dernières décennies et le contexte de post-pandémie se traduisent par des contraintes budgétaires non négligeables. Dans ce contexte, les entreprises s'efforcent de faire plus avec moins, d'améliorer la flexibilité des horaires et de l'organisation du travail, de trouver le moyen d'attirer et de retenir les meilleurs salariés avec cette flexibilité. Ainsi, le télétravail constitue une avenue intéressante en raison des effets potentiels positifs directs et indirects comme « l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction des absences et des retards, ou encore une meilleure rétention des employés (et donc réduction des frais d'embauche et de formation) qui contribuent à hausser la productivité ou à réduire les coûts » (Tremblay 2020a, Tremblay et Le Bot, 2001). Depuis que nous possédons des téléphones intelligents, des tablettes numériques et des ordinateurs portables très légers, le travail à distance et le télétravail sont d'autant plus faciles.

-
3. Voir les entrevues que nous avons réalisées avec chez Sanofi et Telus, et que l'on peut trouver dans les ressources sur ce site. Voir aussi : Ceridian (S. D.), *Gestion environnementale*. <http://www.ceridian.ca/fr/a-propos/responsabilite-environnementale.html> (Consulté le 9 novembre 2014); Telus (2014). *Certification LEED Or octroyée à la Place TELUS d'Ottawa*. http://about.telus.com/community/french/news_centre/news_releases/blog/2010/09/29/certification-leed-or-octroy%C3%A9e-%C3%A0-la-place-telus-dottawa (Consulté le 9 novembre 2014).
 4. Voir le site suivant : Bell (2014). *Rapport 2009 sur la responsabilité d'entreprise*. http://www.bell.ca/enterprise/EntNews_Press_201010.page?language=fr®ion=ON (Consulté le 9 novembre 2014).

Le contexte technologique

Conjuguées à la nécessité d'améliorer la flexibilité et la performance des entreprises, l'évolution rapide des technologies de l'information et leur accessibilité font partie des facteurs qui ont favorisé le développement et l'expansion du télétravail sous toutes ses formes contemporaines.

Une étude du Centre d'analyse stratégique de France indiquait d'ailleurs que la disponibilité d'Internet haute vitesse est la variable la plus importante pour expliquer la présence de télétravail dans un pays. La corrélation est très forte entre la présence d'Internet à haut débit et de télétravail dans un pays ou une région ($C = 0,81$ pour accès à Internet à haut débit, $C = 0,8$ pour accès à bas débit). Le lien est aussi très fort avec le management par objectifs ($C = 0,67$), mais étonnamment très faible avec le climat et les températures basses ($C = -0,27$).

Amorcée au milieu des années 90, l'utilisation massive des micro-ordinateurs et aujourd'hui des ordinateurs portables et des téléphones intelligents a eu pour effet de réduire le prix des équipements informatiques, les rendant ainsi de plus en plus accessibles au grand public et aux compagnies voulant adopter de nouvelles formes de travail plus flexibles, dont le télétravail. En outre, l'évolution des moyens de communication ou des NTIC (nouvelles technologies de l'information et des communications) (Tableau 2), tels que les capacités de traitement de l'ordinateur, l'extension de ses applications et l'apparition de la fibre optique, a contribué à l'essor du télétravail : elle a permis non seulement de transmettre de manière sécuritaire d'énormes quantités de données à de très grandes vitesses, mais aussi d'effectuer diverses tâches d'autres façons et à partir d'endroits différents (Taskin, 2002).

Tableau 2
Aperçu du contenu des NTIC

Technologie	Utilité
Télécommunications mobiles	
Informatique portable	Possibilités d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises, favorisant le travail en réseau.
Groupware et Workflow	Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches. Logiciels d'écriture et de travail collaboratif en ligne.
Télé-services	Gestion des déviations d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux), etc.
Vidéocommunication	Audioconférence et vidéoconférence, et de plus en plus de systèmes gratuits de vidéoconférence en ligne.
Applications Internet	Transactions en ligne, courrier électronique et nombre d'autres applications en ligne (veille, collaboration, etc.).

Source : Taskin (2002), Tremblay (2020).

En somme, les conditions sont actuellement réunies pour favoriser l'essor du télétravail. Ainsi, l'accessibilité accrue des nouveaux moyens de communication technologiques et leur coût relativement faible (bien que certains foyers restent exclus), la demande croissante des entreprises et des employés pour recourir à ce mode de travail, l'apparition de systèmes de communication garantissant la sécurité de l'information ainsi que le besoin d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée qui valorise le télétravail constituent tous des facteurs favorables au développement du télétravail tant au Québec qu'ailleurs dans le monde. Maintenant, qu'en est-il des tendances pour les prochaines années? Est-ce que le télétravail se maintiendra après la pandémie et continuera-t-il d'évoluer? Dans la prochaine section, il sera question des tendances récentes et des caractéristiques liées au développement du télétravail au Québec et en Europe.

Les caractéristiques organisationnelles du télétravail en Europe et au Québec

Nous allons maintenant traiter de l'importance du télétravail en Europe et au Québec et nous verrons certaines de ses caractéristiques organisationnelles.

Quelques statistiques

Il est très difficile de quantifier le phénomène du télétravail. En effet, le terme télétravail peut couvrir différentes réalités, à savoir le télétravail à domicile, le télétravail indépendant, le télétravail en télécentre, en espace de *coworking* ou cotravail, le télétravail mobile, etc. On constate également à travers diverses statistiques que les enquêtes retiennent soit une définition large incluant le travail effectué sans technologies à domicile par des salariés ou incluant les travailleurs autonomes (taux élevés), soit seulement le télétravail à domicile à l'aide des technologies (taux moins élevés). Si l'on s'intéresse aux données de Statistique Canada, elles incluent parfois l'ensemble des travailleurs à domicile, incluant les travailleurs autonomes et d'autres n'ayant pas recours aux technologies⁵. À cet égard, Statistique Canada précise que c'est l'expression « travail à domicile » plutôt que le terme « télétravail » qui est utilisée dans leur étude pour ces raisons :

[...] le concept de télétravail s'applique surtout aux employés alors que l'on présente aussi des renseignements sur les travailleurs autonomes. [...] Deuxièmement, alors que le télétravail n'est pas nécessairement effectué de la maison, le travail à domicile l'est. Finalement, l'expression télétravail est associée implicitement à l'utilisation des technologies de l'information. Cependant, les nouvelles technologies, même si elles sont très couramment utilisées par les personnes travaillant à domicile, ne le sont pas toujours nécessairement par l'ensemble des travailleurs (par exemple, certains artistes ou artisans peuvent très bien travailler de la maison sans y avoir recours)⁶.

5. Voir Statistique Canada, *Enquête sociale générale*, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm> (Consulté le 9 novembre 2014).

6. Voir Statistique Canada (2008) *Le travail à domicile : une mise à jour*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm> (Consulté le 9 novembre 2014).

Cet exemple nous montre que les statistiques ne concernaient pas uniquement les télétravailleurs au sens où nous l'entendons ici, mais plutôt l'ensemble des travailleurs à distance. Toutefois, certaines enquêtes menées en Europe, au Canada et au Québec pourraient nous donner un portrait plus précis de la tendance actuelle mondiale et régionale (Canada/Québec) concernant le télétravail. Évidemment, retenons que dans chaque étude, le portrait est toujours fonction de la définition retenue.

Les tendances mondiales

Le Centre d'analyse stratégique de France présentait un graphique fort intéressant sur le degré d'intérêt des divers pays pour le télétravail (voir plus loin). Bien que tous aient fortement accru leur utilisation du télétravail en 2020, à la suite de la pandémie, on peut penser qu'il y aura une réduction par la suite, en 2021, et il se pourrait que l'ordonnancement des pays reste à peu près le même, bien que les pourcentages augmenteront certainement. On voit que les Pays-Bas et les États-Unis comptent le plus haut taux de télétravailleurs, suivis par les pays nordiques en général (Finlande, Danemark, Suède). On trouve ensuite l'essentiel des pays européens et la moyenne de l'Europe des 15. Les pays du sud de l'Europe et de l'Europe de l'Est sont les pays où le télétravail est le moins développé, étant même qualifiés de « pays à la traîne et dubitatifs ». Si le télétravail se maintiendra certes dans les pays pionniers, leaders et enthousiastes, on peut penser que les pays dubitatifs progresseront, mais moins que les autres. Le Québec et le Canada se situeraient plutôt entre les pays leaders et les suiveurs puisque les taux n'y sont pas si élevés. Il faut toutefois rappeler les difficultés à réaliser de tels classements, vu les définitions variées selon les enquêtes.

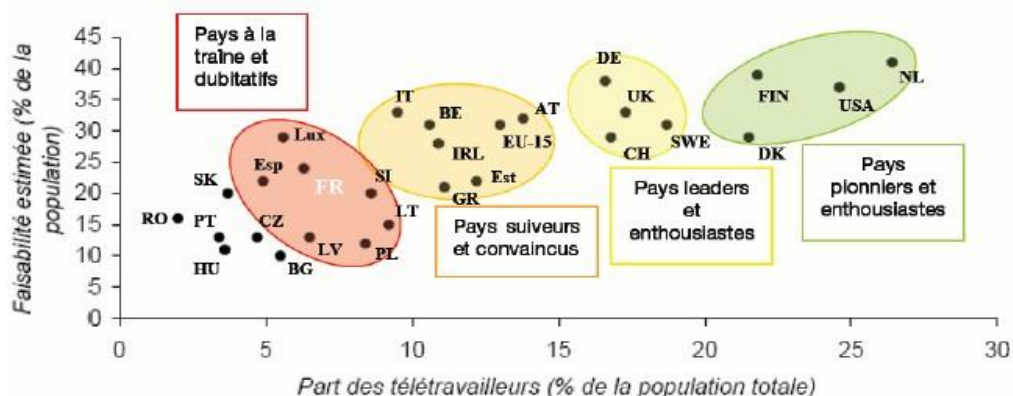
Des enquêtes menées par divers organismes (ECaTT, SIBIS et Groupe Gartner) permettent de constater que la progression du télétravail ne s'est pas effectuée de la même façon d'un pays à l'autre et qu'avant la pandémie, il existait des différences significatives entre plusieurs régions du monde. Globalement, selon les statistiques de SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), environ 13 % de la population ferait du télétravail en Europe, quel qu'en soit le mode. Cependant, on remarque qu'il y aurait plus de télétravailleurs dans les pays du nord de l'Europe que dans les pays du sud (Figure 3)⁷. Deux facteurs pourraient expliquer cette tendance, soit le niveau de développement des technologies et le modèle de gestion propre à chacune de ces régions. Des études menées en France ont d'ailleurs démontré des taux de corrélation assez élevés entre le pourcentage de télétravailleurs dans un pays et ces deux facteurs (Centre d'analyse stratégique, 2009). Par rapport au premier facteur, les pays du nord de l'Europe comme la Suède, la Finlande et les Pays-Bas seraient plus avancés du point de vue technologique : ils utiliseraient donc fortement les technologies et l'Internet pour le « e-work ». Les pays du sud, du centre et de l'est de l'Europe connaîtraient, eux, un certain retard quant au déploiement des technologies. De fait, ils auraient davantage recours à la sous-traitance par des travailleurs indépendants qui feraient du travail à distance pour de grandes entreprises. Cette situation expliquerait en partie les faibles taux de télétravailleurs pour ces pays. Par rapport au second

facteur, le faible taux de télétravail des pays du sud pourrait être attribuable aux modèles de gestion, notamment au fait que la gestion « à vue » et le désir d’avoir ses employés « sur place » sont importants pour nombre de gestionnaires de ces pays. Conséquemment, ils seraient moins ouverts à la gestion à distance qui implique un management différent, un management par objectifs et résultats, ainsi qu’une certaine confiance à l’égard des employés (Tremblay, 2020a,b; Tremblay, Najem et Paquet, 2006).

Par ailleurs, dans le cadre d’une étude menée par SIBIS en 2002, on a pu regrouper la population active des pays du nord et du sud de l’Europe, de même que des États-Unis, en quatre groupes distincts par rapport à la faisabilité « perçue » du télétravail et au taux de télétravailleurs. Ces derniers taux correspondent aux taux de développement réels du télétravail dans le pays (Figure 3).

7. Précisons ici que les chiffres de ce tableau recouvrent une définition large du télétravail. Il inclut les travailleurs à domicile (occasionnels et réguliers), les travailleurs mobiles ainsi que les travailleurs indépendants qui travaillent normalement à domicile.

Figure 3
Position des pays de l'OCDE en matière de télétravail au début des années 2000



Source : Centre d'analyse stratégique (2009).

Dans son enquête, SIBIS avait posé la question suivante : « Diriez-vous que votre travail peut se faire en télétravail, sous l'hypothèse que vous passiez au moins une journée entière par semaine à domicile? ». Bien qu'elle date d'une dizaine d'années, cette enquête reste intéressante, car il n'en existe aucune autre comparant autant de pays. Selon les résultats de cette enquête, les pays du nord de l'Europe (Pays-Bas, Finlande, Danemark) et les États-Unis viennent en tête de liste : entre 30 et 45 % de leur population active considère que leur travail pourrait être fait en télétravail. Dans les faits, environ 20 % de la population active sont des télétravailleurs dans ces régions (Figure 4). En deuxième position viennent les pays du centre de l'Europe ou anglo-saxons : la Suède, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse. Entre 25 et 30 % des télétravailleurs perçoivent que leur poste pourrait convenir au télétravail. De fait, ces derniers sont considérés comme des leaders dans le développement du télétravail. En troisième position viennent les pays qualifiés de « suiveurs et convaincus » par le Centre d'analyse stratégique (2009), dont l'Estonie, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, l'Autriche et la Belgique. Dans ces pays, entre 10 et 15 % de la population sont des télétravailleurs et entre 20 et 30 % des travailleurs pensent que leur poste pourrait convenir au télétravail. Le Canada pourrait se situer dans ce groupe, car environ 13,61 % des travailleurs occasionnels et réguliers en 2002 pratiquaient le télétravail à la maison (Tableau 3) et 29 % des répondants du sondage au Québec indiquaient qu'ils considéraient que leur travail pourrait être fait en télétravail (Tremblay et Le Bot, 2001). En quatrième position viendraient les pays dits « à la traîne » où le télétravail est peu développé alors qu'entre 5 et 10 % seulement de la population active sont des télétravailleurs. La France appartient à ce groupe et, selon nous, le Québec pourrait également y appartenir si l'on considère le taux officiel de télétravailleurs au Québec, qui représente 8 % environ de la population active. Il est vrai que bon nombre d'organisations permettent le télétravail occasionnel, sans en faire une pratique régulière. Dans ce dernier groupe de pays, des efforts sont à faire si l'on souhaite développer le télétravail. Finalement, le cinquième groupe

compte quelques pays pour lesquels le télétravail est dit « négligeable » et où peu d'actions publiques sont réalisées afin de le promouvoir.

En 2017, une publication du ministère du Travail du Québec sur les mesures de conciliation emploi-famille offertes dans les entreprises donnait un taux de 15 % de télétravail pour le Québec.

Existence des mesures de conciliation emploi/famille

(étude exploratoire réalisée en 2015 auprès de 8000 employeurs québécois)

Mesures	% Employeurs québécois
1 Horaire flexible	69,6
2 Flexibilité choix de vacances	59,3
3 Banque d'heures/temps acc.	41,2
4 Diminution des heures	28,7
5 Congés pour responsabilités familiales	27,7
6 Congés non payés pour responsabilités familiales	24,6
7 Semaine comprimée	20,2
8 Télétravail	15,6
9 Adaptabilité de l'organisation du travail	0,7
10 Autres mesures de CTF1	0,6
11 Autres congés2	0,3

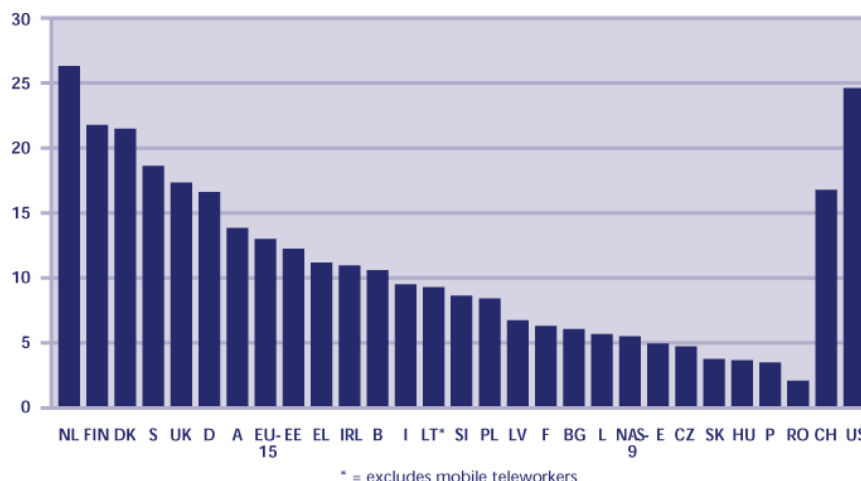
1. «Autres mesures de CTF» : services ou biens offerts sur les lieux de travail, etc.

2. «Autres congés» : tous les autres congés que ceux qui sont prévus dans la LNT.

Source : Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail, Secrétariat du travail, ministère du Travail, Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de la Famille (2017).

Il est difficile de faire des comparaisons puisque les définitions varient selon les pays, et les données ne sont donc pas strictement comparables.

Figure 4
Part de la population active pratiquant le télétravail (2002-2003)



Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

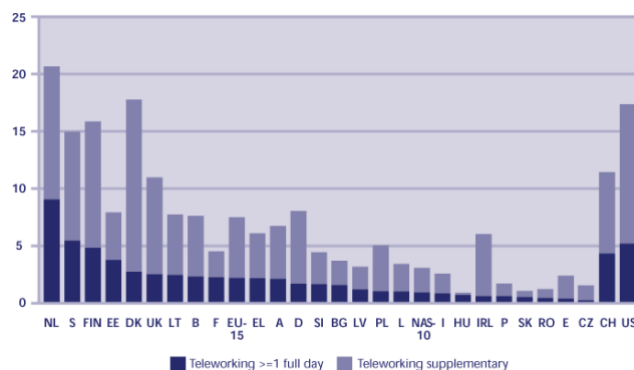
Pour aller plus loin, les statistiques de la SIBIS nous permettent aussi de conclure que cette progression du télétravail ne s'est pas faite de la même manière d'une catégorie à l'autre par rapport aux modes de télétravail; notons que le projet SIBIS s'est terminé en 2003, de sorte que les données n'ont pas été mises à jour, mais notre connaissance du dossier nous permet de dire que les chiffres n'avaient pas beaucoup changé jusqu'à 2020. De fait, les graphiques nous indiquent que tant en Europe qu'en Amérique du Nord (États-Unis) et en Asie c'est le télétravail à domicile qui est le plus populaire, puis vient en seconde place le télétravail mobile et, enfin, le télétravail indépendant (Figures 5 à 9)⁸. Remarquons aussi que le taux de pénétration du télétravail aux États-Unis est similaire à celui des pays du nord de l'Europe. En terminant, on constate que le télétravail en télécentres semble absent puisque SIBIS n'en tient pas compte dans ses statistiques. À ce sujet, selon Taskin et Vendramin (2004), une étude antérieure menée par ECaTT en 2000 révélait que la catégorie « télécentres » n'était pas représentative dans l'analyse en raison de son effectif faible à travers le monde; c'est surtout en Belgique et en Grande-Bretagne que l'on a fait état de ce type d'organisation et ce n'était pas des chiffres très importants.

8. Soulignons que parmi les personnes pratiquant le télétravail à domicile, seulement 6 % travailleraient de manière permanente à domicile contre 50 % qui effectueraient un travail alterné; dans 50 % des cas, le télétravail alterné représente environ 8 heures (une journée) et dans 30 % des cas, environ deux jours par semaine (Taskin et Vendramin, 2004).

Parallèlement, selon une étude réalisée par le Centre d'analyse stratégique en 2009, les télécentres mis en place dans les années 90, tant en Asie (Japon) qu'en Europe, auraient pratiquement disparu. L'une des raisons évoquées par le Centre d'analyse stratégique serait la diminution de la valeur ajoutée des télécentres par rapport à la capacité des ménages de s'équiper en TIC à domicile. En revanche, aux États-Unis quelques télécentres seraient encore en activité. En France, selon l'Enquête OBERGO (Lasfargue et Fauconnier, 2012), les salariés en télécentres représenteraient 2 % des télétravailleurs⁹. En 2009, le Centre d'analyse stratégique aurait répertorié une trentaine de télécentres en activité (Centre d'analyse stratégique, 2009). Au Québec et au Canada, il existe de plus en plus d'espaces de *coworking*; nous en avons recensé environ 300 au Canada et une soixantaine au Québec dans une recherche récente (Tremblay et Vaineau, 2020; Tremblay et Scaillerez, 2019).

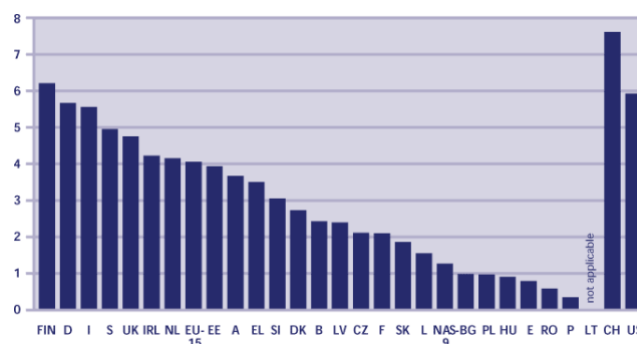
-
9. À notre avis, il est difficile de quantifier le nombre de télétravailleurs en télécentres ou espaces de *coworking*. Il existe beaucoup de types de télécentres et de typologies. De surcroît, les enquêtes que nous avons trouvées ne spécifient pas de quelle catégorie de télécentres il est question. Selon nous, les statistiques (celles d'OBERGO et du Centre d'analyse stratégique) excluent entre autres les centres d'affaires et les centres de *coworking*. Autrement dit, toutes les autres appellations ne portant pas précisément le nom de télécentre sont exclues. Par contre, si on inclut tous les autres types de télécentres, ces derniers sembleraient plus nombreux en France (voir Caisse des Dépôts, 2011). Encore une fois, la question des définitions pose problème pour quantifier le phénomène du télétravail.
 10. Voir <http://www.sadcao.com/nouvelles-technologies>.

Figure 5
Part de la population active en Europe
pratiquant le télétravail une journée ou
moins de la maison
(2002-2003)



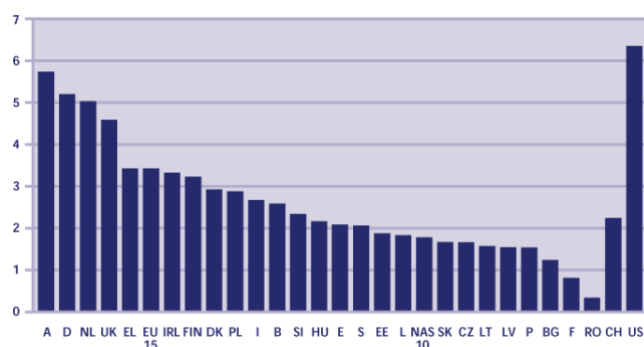
Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

Figure 6
Part de la population active en Europe
pratiquant le télétravail mobile
(2002-2003)



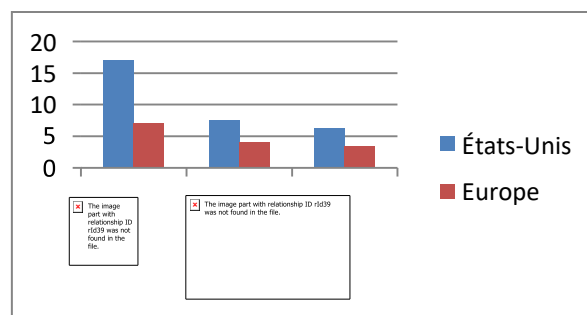
Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

Figure 7
Part de la population active en Europe
pratiquant le télétravail indépendant de
la maison (2002-2003)



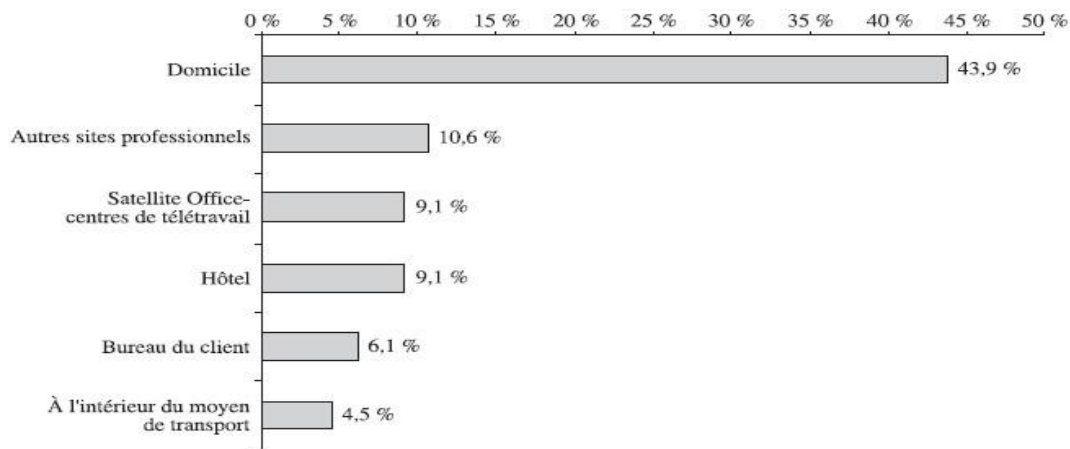
Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

Figure 8
Part de la population active en Europe et
aux États-Unis pratiquant les différentes
formes de télétravail (2002-2003)



Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

Figure 9
Lieux utilisés par les télétravailleurs employés au Japon en 2002



Source : Morel-A-Lhuissier (2006).

La figure 9 est intéressante car elle montre que déjà, le domicile n'est pas le seul lieu de travail hors du bureau. D'autres sites professionnels, comme les télécentres ou espaces de *coworking*, des hôtels et des moyens de transport peuvent aussi être des lieux de travail. Terminons en mentionnant que plusieurs études, dont celles effectuées notamment par ECaTT (2000), SIBIS (2002-2003) et OBERGO (dans Lasfargue et Fauconnier, 2012), nous renseignent aussi sur quelques caractéristiques concernant les télétravailleurs d'Europe, à savoir leur genre (davantage masculin), l'âge moyen (30-49 ans), la catégorie professionnelle dont ils proviennent (secteur des services : finances, publicité, vente, informatique), le type d'emploi (gestionnaires et professionnels, tout comme nous l'avons observé dans nos recherches au Québec), le temps consacré au télétravail (en moyenne une journée) ainsi que leur intérêt pour le télétravail qui serait assez élevé (voir aussi Taskin et Vendramin, 2004). Plus loin, nous verrons que le Canada et le Québec suivent ces mêmes tendances. Au Québec, ce sont principalement les études réalisées avec le CEFRIO (Tremblay et Le Bot, 2001) et les analyses de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (l'EMTE, éditions 1999-2005, publiées dans Tremblay et Najem, 2010) qui nous fournissent des renseignements assez détaillés à ce sujet. L'intérêt pour le télétravail était retombé, et il vient de remonter fortement à la suite de la pandémie, de sorte que nous avons relancé deux recherches et enquêtes sur le télétravail, dont les premiers résultats devraient paraître vers l'automne 2020.

Le télétravail à domicile : comparaison entre pays et régions du monde

Selon les statistiques de Gartner (2005), si l'on retient le télétravail à domicile, occasionnel (moins de 8 heures par mois) et régulier (8 heures par semaine ou plus) effectué par des salariés, le taux de la population active pratiquant le télétravail se situerait à 10,36 % en 1999 contre 16,34 % en 2004 au Canada (Tableau 3)¹¹. L'Europe connaîtrait une évolution similaire à la nôtre quant à la part de sa population active pratiquant le télétravail

puisque en 1999 le taux était de 6,83 % alors qu'en 2004 il se situait à 16,84 %. Les données québécoises pour 2017 étaient de 15 %, de sorte que les taux ne semblent pas avoir beaucoup bougé entre 2004 et 2015, jusqu'à la pandémie en fait. Les États-Unis et le Japon pratiqueraient davantage le télétravail puisque leur taux est pratiquement deux fois plus élevé qu'au Canada et en Europe. Pour ce qui est des États-Unis, selon Morel-A-Lhuissier (2006), cette avancée pourrait s'expliquer par le fait que ces derniers auraient établi depuis les années 90 une série de politiques favorables au télétravail, dont la mise en place des lois et politiques suivantes aux États-Unis :

- le Federal Flexible Workplace Pilot Project en 1990;
- le Clean Clear Act qui oblige les États à mettre en place des plans d'amélioration de la qualité de l'air;
- le Transportation Equity Act for the 21st Century de 1998 qui prévoit des avantages fiscaux pour les employeurs qui incitent leurs salariés à limiter l'usage de leur voiture;
- et enfin, la Continuity of Operations Policy qui, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, fut mise en place dans le but d'assurer le maintien des fonctions essentielles du pays pendant une situation d'urgence, notamment en utilisant le télétravail.

L'Europe a pour sa part adopté une directive générale sur le télétravail en 2005 et chacun des pays européens doit la traduire dans sa politique nationale et, dans certains cas, prévoir des négociations sur le sujet entre employeurs et employés¹².

Les progressions n'auraient pas été phénoménales si l'on se fie aux données du Centre d'analyse stratégique (2009) et aux données que nous avons pour le Canada et le Québec, qui restent dans les taux évoqués au tableau 3 jusqu'en avril 2020. Le tableau suivant est intéressant parce qu'il permet de comparer diverses régions du globe, même si les données ne sont pas récentes. Il faut reconnaître de toute manière qu'il n'y a pas eu une progression très importante du télétravail, du moins officiellement, car dans plusieurs milieux de travail on le pratique de manière informelle ou occasionnelle.

11. Pour établir ses statistiques, Gartner a utilisé plusieurs sources de données, dont celles provenant des Nations unies (UN), The International Labor Organisation (ILO) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), Gartner Dataquest, l'Enquête sur la consommation américaine interactive, Statistique Canada (l'agence nationale de statistiques) et l'Association japonaise du télétravail.

12. Voir le numéro spécial sur le télétravail de la revue *Gestion*, vol. 35, n° 1, qui présente quelques éléments à ce sujet.

Tableau 3
Part de la population active pratiquant le télétravail à domicile, occasionnel et régulier,
annuellement par région et pays du monde entre 1999 et 2004 en %

%	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Canada	10,36	11,28	12,48	13,61	15,02	16,34
États-Unis	15,73	16,95	18,49	21,07	25,85	29,86
Europe de l'Est	6,83	9,09	11,28	13,54	15,92	18,17
Japon	7,72	9,90	13,01	16,30	19,89	23,43
Monde	1,63	1,91	2,22	2,63	3,1	3,6

Source : Gartner (2005).

Par ailleurs, la fréquence du télétravail au Canada entre 1999 et 2000 (Gartner, 2005) est similaire à celle établie au Québec (CEFRIQ, dans Tremblay et Le Bot, 2001) si nous retenons seulement les télétravailleurs travaillant au moins une journée rémunérée par semaine à domicile (Tableau 4). Le taux pour 2015 serait toutefois de 15 %, mais avec une définition possiblement plus large. C'est pourquoi nous avons toujours pensé que le taux se situerait plutôt autour de 10 % maximum au Canada et au Québec, jusqu'en avril 2020.

Tableau 4
Part de la population active pratiquant le télétravail à domicile au Canada et au Québec,
une journée par semaine ou plus annuellement en 1999 et 2000

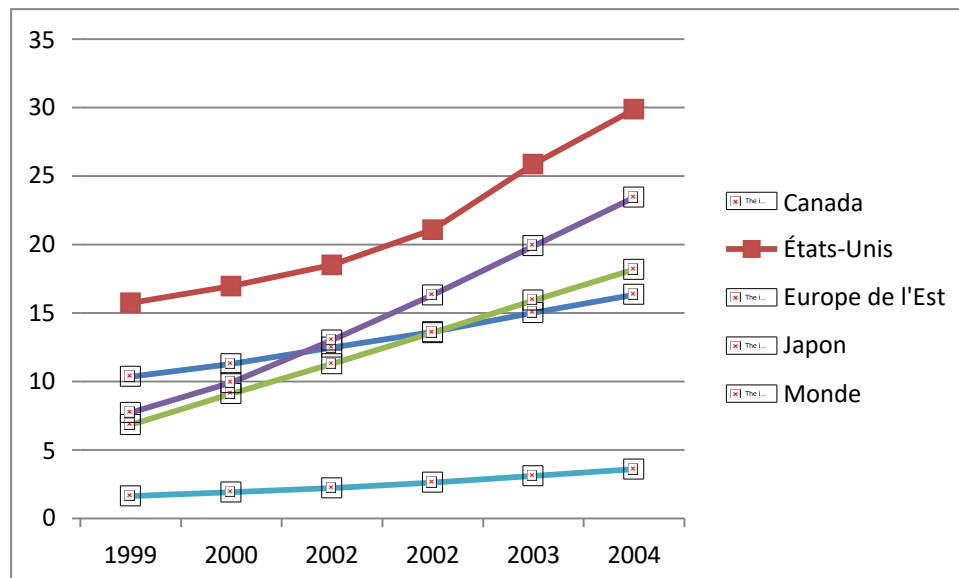
	1999	2000
Canada (Gartner)	3,97 %	4,3 %
Québec (CEFRIQ)	4 %+-	4,4 %

Sources : Gartner (2005), Tremblay et Le Bot (2001).

La croissance annuelle dans le monde et au Canada

Pour aller plus loin, selon les statistiques de Gartner (2005), si l'on s'attarde aux taux de croissance du télétravail entre 1999 et 2004, concernant le télétravail à domicile occasionnel et régulier effectué par des salariés, on constate que ces taux sont plus élevés pour certains pays alors que pour d'autres ils se révèlent assez minimes (Tableau 5 et Figure 10). C'est le cas notamment des États-Unis et du Japon qui ont connu un taux de croissance annuel moyen de 3 et 4 % entre 2001 et 2004. Pour d'autres, la croissance annuelle s'est fait beaucoup plus lentement. C'est le cas du Canada qui, depuis 1999, connaît un accroissement annuel stable de 1 % environ. Ces statistiques semblent concorder avec les résultats de l'enquête du CEFRIQ au Québec (Tremblay et Le Bot, 2001). En effet, d'après ces résultats, « 60 % des télétravailleurs étaient dans cette situation depuis plus de deux ans, alors que 11 % seulement le sont depuis moins de six mois et 28 %, entre six mois et deux ans » (Tremblay et Le Bot, 2001). Ces données semblent suggérer une progression plutôt lente du taux de télétravailleurs au Québec. Les données de l'EMTE confirment que le télétravail progresse davantage sur une base informelle ou occasionnelle puisque, dans cette enquête, on indique que 5 % des salariés canadiens (dans le secteur privé seulement) feraient du télétravail dans le cadre d'un programme officiel, alors qu'environ 20 % apporteraient du travail à domicile occasionnellement, mais tout de même pour un nombre important d'heures, entre 6 et 8 heures selon les groupes et les années (Tremblay et Najem, 2010).

Figure 10
Part de la population active pratiquant le télétravail à domicile, occasionnel et régulier
annuellement par région et pays du monde entre 1999 et 2004 en %



Source : Gartner (2005).

La promotion et la gouvernance du télétravail

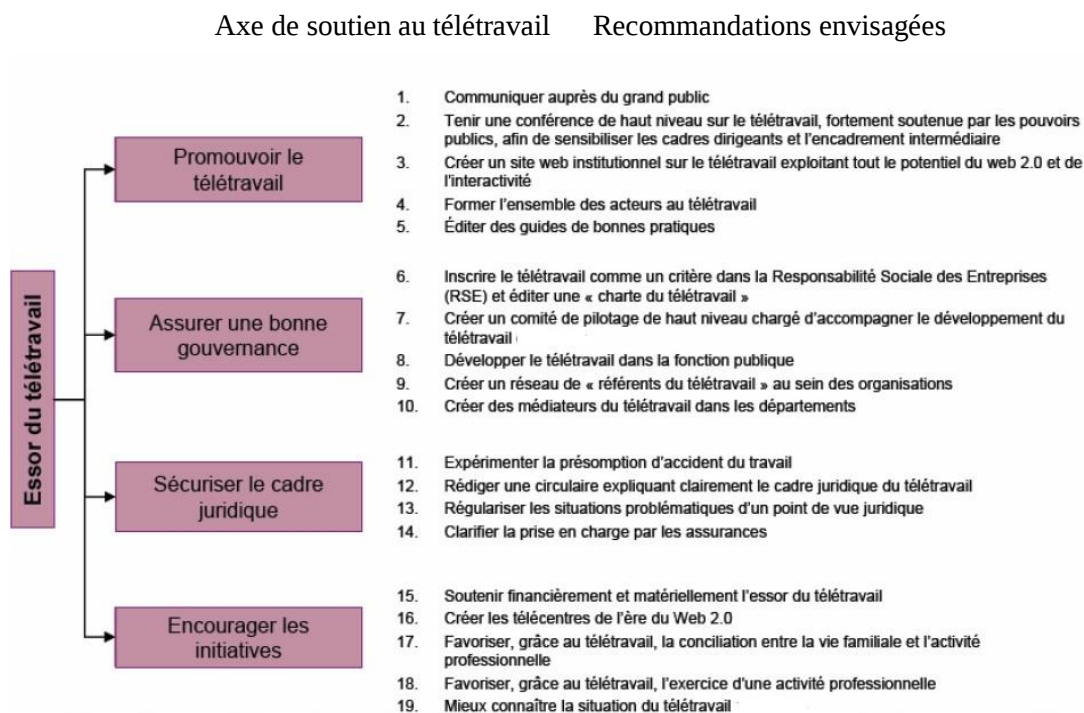
En France, selon l'étude menée par le Centre d'analyse stratégique (2009), plusieurs mesures, regroupées en quatre axes, devraient être mises en place par les gouvernements pour favoriser l'essor du télétravail (Figure 11). Le premier axe concerne la promotion du télétravail par la formation. Cette première action favoriserait le développement du télétravail en permettant aux employés et aux employeurs de mieux comprendre de quoi il s'agit et, ainsi, de surmonter les blocages psychologiques, techniques et organisationnels liés à la mise en place du télétravail. Le deuxième axe consiste à assurer une bonne gouvernance du télétravail au moment de sa mise en pratique. Pour ce faire, le Centre d'analyse stratégique conseille notamment de créer un comité de pilotage chargé d'encadrer le développement du télétravail. Selon notre propre expérience, il faut toutefois avoir bien décidé d'introduire un programme de télétravail et non pas faire un projet pilote pour décider si l'on ira de l'avant avec un tel programme. En effet, les télétravailleurs apprécient tellement la situation qu'un retour en arrière serait problématique pour l'organisation, car démotivant pour les salariés (Tremblay et Le Bot, 2001). Le troisième axe concerne la mise en place d'un cadre juridique de télétravail. À ce sujet, nous verrons plus loin dans ce document¹³ que le Canada ne dispose pas d'un cadre juridique formel pour réglementer le télétravail, alors que l'Europe tente d'évoluer en ce sens avec la Directive sur le télétravail de 2005.

De fait, le télétravail se développe surtout de manière informelle au Québec, sans entente formelle sur le télétravail (Tremblay, 2020; Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006). Or

¹³ Et on peut voir aussi Tremblay et Scaillerez (2019) sur la comparaison des réglementations européenne et nord-américaine.

l'établissement d'une entente formelle ou d'une annexe à la convention collective peut être important pour régir les pratiques de télétravail permettant ainsi d'éviter des situations ambiguës ou des litiges lorsque des événements fortuits surviennent (Taskin, 2006; Cox, Desmarais et Lippel, 2001). Enfin, selon le Centre d'analyse stratégique (2009), encourager les initiatives, notamment par la mise en place d'incitations financières et matérielles par le gouvernement, favoriserait le développement du télétravail. Par exemple, le Japon accorderait des mesures de soutien aux entreprises en investissant dans des infrastructures facilitant le télétravail. Au Québec, afin de favoriser une croissance plus rapide du télétravail, le gouvernement pourrait se pencher sur des moyens et des stratégies visant à soutenir les organisations dans l'instauration du télétravail, mais depuis la pandémie, il est certain que les taux ont bien progressé. Il reste à s'assurer que l'encadrement soit approprié si la formule se répand de manière aussi importante. Le présent document va dans ce sens, puisqu'il vise à former et à soutenir le développement de projets de télétravail dans les organisations.

Figure 11
Recommandations du Centre d'analyse stratégique (2009) visant à favoriser l'essor du télétravail



Source : Centre d'analyse stratégique (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapports et documents, Paris : Centre d'analyse stratégique, 159 p.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf>
 (Consulté le 19 juin 2013)

Dans la prochaine section, nous dresserons un portrait précis des tendances émergentes quant au phénomène du télétravail tant au Canada qu'au Québec. Plus précisément, il sera question des conditions dans lesquelles le télétravail s'exerce, ainsi que des caractéristiques des télétravailleurs (sexe, âge, catégorie professionnelle et motivations).

Le télétravail à domicile au Canada et au Québec : qui le pratique et pourquoi?

Les données dont nous disposons au sujet des télétravailleurs à domicile au Canada et au Québec proviennent de trois études. La première, menée par Statistique Canada entre 1999 et 2005 ¹³, malheureusement abandonnée depuis, permet de mieux connaître l'évolution des pratiques du télétravail à domicile en ce qui a trait aux fonctions et aux modalités de travail des télétravailleurs (Tremblay et Najem, 2010). La deuxième étude, réalisée par le CEFRIO en 2000 ¹⁴, permet de mieux connaître non seulement les tendances émergentes concernant le télétravail à domicile au Québec, mais aussi les principaux enjeux reliés à cette pratique. La troisième étude, réalisée par BMO auprès de 500 grandes et petites entreprises canadiennes, nous permet d'apprécier le pourcentage des petites et grandes entreprises qui permettent à leurs employés de pratiquer le télétravail en 2012. Nous verrons plus loin quelques études qui commencent à paraître en 2020.

Qui sont les employeurs?

Selon l'étude menée par BMO¹⁵ d'août à septembre 2012 auprès d'entreprises canadiennes, près du tiers de celles-ci (31 %) permettent le télétravail puisque cette nouvelle forme d'organisation du travail favorise une meilleure productivité et une réduction des dépenses. Dans nos entrevues menées à Télus et Sanofi, ces avantages du télétravail ont effectivement été soulevés à la fois par les employés et par les directeurs de ces entreprises. Toujours selon l'étude de BMO, quoique 9 % des employés des petites et grandes entreprises du Canada pratiqueraient le télétravail, c'est dans les petites entreprises que l'on retrouve davantage de télétravailleurs (11 % contre 6 %).

Au Québec, au début des années 90, le plus gros employeur de télétravailleurs était le gouvernement fédéral avec plus de 5 000 personnes travaillant selon ce mode (Tremblay et Le Bot, 2001). De fait, comme nous l'avons déjà mentionné, en 1992 le Conseil du Trésor du Canada a publié une politique visant à guider les organismes et les ministères dans la création et la gestion des activités de télétravail. (Conseil du Trésor (1992). Également, afin d'inciter les ministères à adopter le télétravail, le gouvernement fédéral avait aussi investi

13. L'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) était constituée d'un échantillon représentatif de 6 000 entreprises du secteur privé et quelque 23 000 salariés de celles-ci (Statistique Canada, 2004). Le marché du travail canadien était étudié, à l'exception des fonctions publiques fédérales, provinciales et municipales qui en étaient exclues (Tremblay et Najem, 2010).

14. « Les données furent au départ recueillies à partir d'une Enquête par téléphone avec questionnaire fermé effectuée par Léger Marketing auprès de 10 590 personnes contactées. De ce nombre, 4,4 % furent désignés télétravailleurs : 250 travailleurs autonomes et 216 télétravailleurs salariés provenant de divers types de milieux et conditions de travail. Puis, les télétravailleurs interrogés provenaient de diverses organisations privées, publiques, syndiquées et non syndiquées ayant des stratégies différentes de gestion des ressources humaines. » (Tremblay et Le Bot, 2001)

15. Voir Marketwired (2012). *Les petites entreprises sont championnes du télétravail*, selon BMO, <http://www.marketwired.com/press-release/les-petites-entreprises-sont-championnes-du-teletravail-selon-bmo-tsx-bmo-1713270.htm> (Consulté le 9 novembre 2014).

à cette époque des efforts dans la promotion et la formation liées au télétravail auprès de leurs employés.¹⁶

Les statistiques de BMO nous indiquent qu'en 2012, 16 % des entreprises québécoises permettaient le télétravail à leurs employés, mais que seulement 4 % du total de leurs employés le pratique (Marketwire, 2012). Par ailleurs, selon les recherches menées par le CEFRIO, le télétravail se développerait aussi bien dans le secteur privé que public puisqu'on retrouve aussi des employés de bureau et des professionnels rattachés au secteur public et à des entreprises privées de services (Tremblay et Najem, 2010; Tremblay et Le Bot, 2001). Toutefois, la fréquence du télétravail serait plus importante dans certains secteurs d'activité que d'autres. Rappelons que l'enquête du ministère du Travail présentée plus haut donne un taux de 15 %. Deux facteurs sont toujours à prendre en considération dans les résultats obtenus par les enquêtes. Comme nous l'avons vu précédemment, les résultats dépendent d'une part de la définition du télétravail retenue. Par exemple, si l'on inclut l'ensemble des personnes travaillant à domicile (définition large), on retrouvera des personnes faisant du travail manuel dans le secteur manufacturier, ce qui pourrait surévaluer le taux de télétravailleurs. D'autre part, il faut aussi tenir compte du fait que certains types de tâches se prêtent davantage au télétravail que d'autres. Par exemple, des employées de bureau faisant de la saisie de données pour une entreprise manufacturière peuvent fort bien être en télétravail, alors que les ouvriers sur la chaîne de production de cette même entreprise le pourront difficilement. Au Québec, c'est dans le secteur des services que la fréquence du télétravail est la plus élevée alors que le secteur agricole est très faiblement représenté (Tableau 5)¹⁷.

16. Voir Transports Canada (2007) *Programme de démonstration en transport urbain*, Étude de cas n° 52, octobre 2007 http://www.tc.gc.ca/media/documents/programmes/ec52f_teletravailcanada.pdf (consulté le 9 novembre 2014).

17. Dans le cadre de son enquête, le CEFRIO avait retenu une définition précise du télétravail, soit « 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 » (Tremblay et Le Bot, 2001).

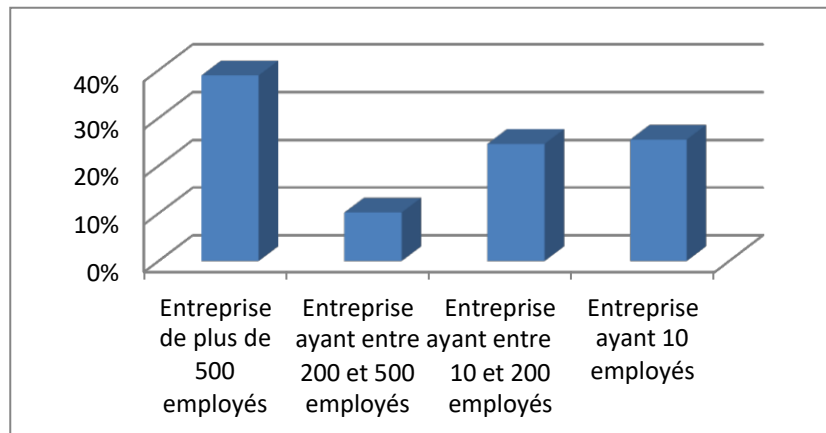
Tableau 5
Secteur d'activité de l'organisation

SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION (EN %)	
Secteurs d'activité de l'entreprise	Pourcentage
Secteur public (administration, santé, éducation)	24,6 %
Secteur manufacturier, industriel (transport, construction, manufacturier)	13 %
Secteur des services (services financiers, aux entreprises, aux particuliers, publicité, ventes, informatique et autres services)	58,3 %
Secteur agricole	2,8 %
Autres	1,4 %

Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Enfin, terminons en mentionnant que la majorité des télétravailleurs (38,9 %) proviennent de grandes entreprises comptant plus de 500 employés. Néanmoins, le quart des répondants de l'enquête du CEFRIO travaillent dans une entreprise de moins de dix employés ou comptant entre dix et 200 employés (Figure 12).

Figure 12
Part des télétravailleurs selon la taille de l'entreprise



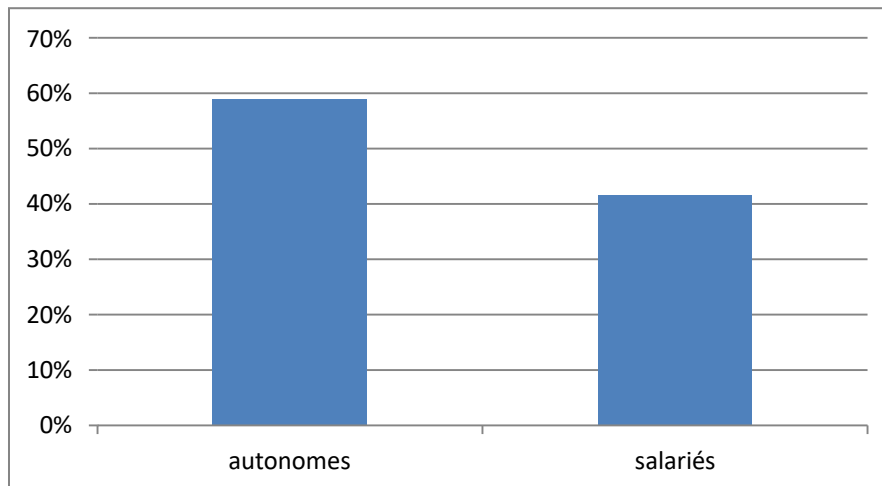
Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Les télétravailleurs

Statut et conditions.- Selon l'enquête menée par le CEFRIO, les personnes travaillant à domicile étaient davantage des télétravailleurs autonomes que salariés (Tremblay et Le Bot, 2001). En effet, alors que 58,8 % étaient des télétravailleurs autonomes, 41,6 % étaient salariés. Il faut toutefois rappeler que si cette enquête a inclus les travailleurs

autonomes, ils sont souvent exclus des enquêtes et surtout de la définition stricte du télétravail. Parmi ces derniers, seulement 6,6 % étaient syndiqués alors que 35 % étaient non syndiqués (Figure 13). Parmi les télétravailleurs salariés, 73,1 % ont déclaré ne pas avoir d'entente formelle avec leur employeur concernant les conditions de travail. Chez les cadres et les gestionnaires, ce sont 80,2 % qui n'ont pas de contrat concernant les heures effectuées à la maison en télétravail, car ils ont simplement pris la décision par eux-mêmes.

Figure 13
Part des télétravailleurs autonomes et salariés au Québec en 2000



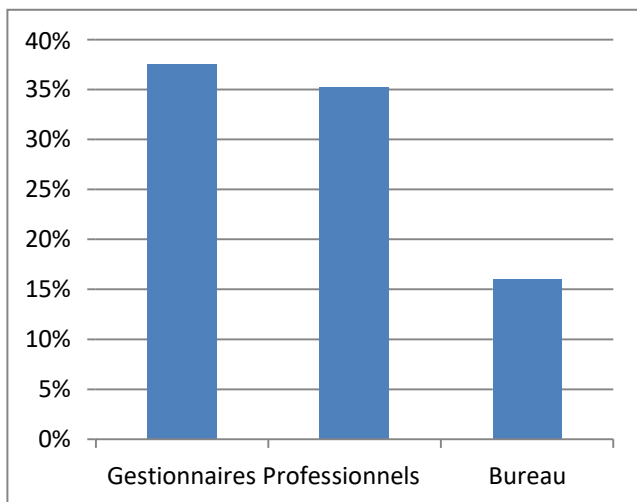
Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Concernant le nombre d'heures de travail hebdomadaires effectuées à domicile, une grande partie des télétravailleurs (85 %) consacrerait entre une journée et la moitié de leur semaine de travail. Une minorité seulement de télétravailleurs (15 %) effectuerait plus de la moitié du temps de travail par semaine à la maison. Par rapport à cette dernière catégorie, nous verrons plus loin que ce sont surtout des femmes. Ces dernières effectuent davantage du travail de bureau à domicile (secrétariat, comptabilité, dactylographie) à temps plein que les hommes. Quoi qu'il en soit, nous pouvons établir qu'en moyenne les hommes comme les femmes travailleraient environ six heures par semaine en télétravail à domicile (Tremblay, Paquet et Najem, 2006).

Types d'emplois et tâches effectuées par les télétravailleurs. - Les recherches ont montré que le télétravail peut s'appliquer à différents emplois, dont ceux « n'exigeant pas une présence constante dans les locaux de l'entreprise soit en raison de contacts humains à y assurer, soit du fait que certains services doivent être accomplis d'un endroit précis, soit en raison des infrastructures impossibles à transporter en dehors d'un lieu donné (atelier, usine, etc.) » (Tremblay et Le Bot, 2001). Selon Lister et Harnish (2011), le télétravail pourrait être compatible avec 44 % des emplois existants actuellement.

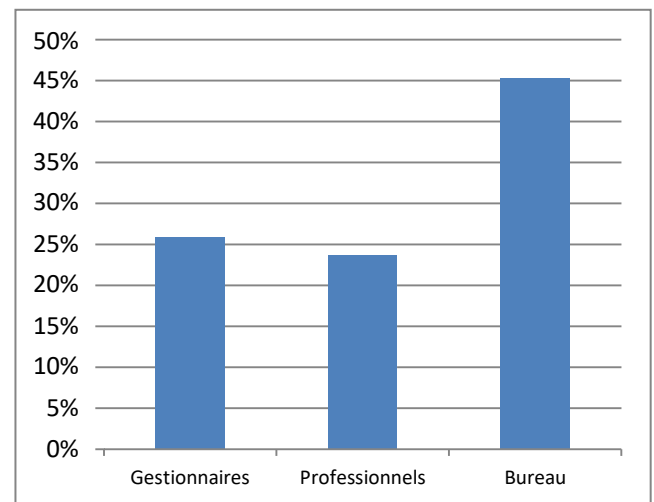
Par rapport aux tendances concernant les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les télétravailleurs, nous pouvons retenir encore une fois que la fréquence variera selon la définition que l'on retiendra du télétravail. Par exemple, si l'on retient comme population les télétravailleurs salariés à domicile, on remarque que la majorité des télétravailleurs se retrouvent dans la catégorie des cadres et des professionnels (Figure 14). Cette tendance serait la même à l'échelle du Canada (Tremblay et Najem, 2010). Par contre, si l'on retient comme population les télétravailleurs salariés à domicile à temps plein uniquement, on constate que la majorité des télétravailleurs sont des employés de bureau (Figure 15).

Figure 14
Catégories professionnelles
des télétravailleurs à
domicile au Québec en 2000



Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Figure 15
Catégories professionnelles des
télétravailleurs à domicile (à temps
plein) au Québec en 2000



Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Selon l'enquête menée par le CEFRIO au Québec, ce sont davantage les tâches administratives, de rédaction et de comptabilité qui sont effectuées à domicile tandis que les tâches de conception de logiciel ou d'infographie semblent être effectuées par des travailleurs autonomes plutôt que par des travailleurs salariés (Tableau 6).

Tableau 6
Tâches effectuées par les télétravailleurs

TÂCHES EFFECTUÉES PAR LES TÉLÉTRAVAILLEURS		
Type de tâche	Autonomes	Salariés
Rédaction et traitement de texte	23,5 %	35,1 %
Comptabilité	17,5 %	18,55 %
Gestion/administration	10,2 %	16,6 %
Conception de logiciel et de sites Web	14 %	11,4 %
Envoi, réception et traitement de courriel	6,7 %	15,2 %
Dessin assisté par ordinateur, infographie	15,1 %	2,8 %
Traduction	8,8 %	0,9 %

Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Maintenant, si nous ne séparons pas les travailleurs salariés des travailleurs autonomes provenant de la même enquête, mais que nous séparons les hommes des femmes, on observe d'autres différences significatives. Ainsi, les femmes seront plus nombreuses à effectuer des tâches de comptabilité, de secrétariat, d'édition et de mise en page alors que les hommes effectueront davantage de la conception de logiciels ou de sites Web de même que du dessin assisté par ordinateur (Tableau 7). Cette différenciation intéressante s'explique par la présence d'une segmentation du télétravail selon le sexe au Québec (Tremblay et Najem, 2010; Tremblay et Le Bot, 2001). Cette segmentation est aussi présente dans les catégories professionnelles où l'on retrouve d'un côté des cadres et des gestionnaires plutôt masculins qui ont pris eux-mêmes la décision de faire du télétravail, et, de l'autre côté, des employés de bureau, davantage de sexe féminin, travaillant à temps plein à la maison, mais ayant pris la décision de télétravailler conjointement avec leur supérieur.

Tableau 7
Répartition des personnes en situation de télétravail selon les tâches effectuées*
et selon le sexe**

Type de travail effectué	Hommes %	Femmes %
Comptabilité	12,3–	24,9++++
Conception ou test de logiciel	10,3++++	1,4–
Conception ou test de sites Web	8,1+++	1,9–
Dessin commercial, infographie	11,6++	6,1–
Rédaction et traitement de texte	27,7	30,5
Secrétariat	0,3–	7,0++++
Édition ou mise en page	3,2–	7,5++
Traduction	1,9–	9,9++++
Gestion administration	14,5	11,3
Recherche sur Internet	11,0++	5,6–

ICI les travailleuses et les travailleurs autonomes sont inclus, de sorte qu'il y a 310 hommes et 213 femmes pour un total de 523 personnes ayant répondu au sondage.

* Les signes + ou – indiquent des différences statistiques significatives entre les deux groupes (les quatre + ou - indiquant les différences les plus fortes entre les deux groupes). Nous avons posé une question ouverte et avons retenu les principales réponses données, les autres ne concernant que de petits pourcentages et n'incluant pas de différences hommes-femmes (par exemple, musique, travail statistique, planification financière, consultation, qui ne touchent qu'environ 1 % des répondantes et des répondants).

Source : Tremblay (2001b).

Caractéristiques individuelles des télétravailleurs.- Nous allons terminer en brossant un tableau rapide des caractéristiques individuelles des télétravailleurs salariés au Québec. Selon le CEFRIO, en 2000, quoique les femmes soient plus nombreuses à télétravailler à temps plein, on comptait davantage d'hommes (58,8 %) que de femmes (41,2 %) parmi la population totale des télétravailleurs. De plus, la majorité d'entre eux se situaient dans les tranches d'âge allant de 26 à 45 ans (70 %) et de 35 à 45 ans (41,7 %). Parmi l'ensemble des télétravailleurs, 47 % avaient un conjoint et un ou des enfants, alors que 19,4 % étaient célibataires sans enfant. Enfin, la majorité des télétravailleurs détenaient un diplôme universitaire (60,6 %).

Enfin, nous avons mentionné plus tôt qu'environ 4 % des travailleurs font du télétravail à domicile. Néanmoins, il est intéressant de constater que l'étude du CEFRIO révèle que 64 % des hommes et 72 % des femmes souhaiteraient faire du télétravail. De surcroît, 97 % des télétravailleurs se disent très satisfaits ou satisfaits de leurs conditions contre 3 % qui sembleraient peu ou pas satisfaits. Quant aux entreprises, 47 % d'entre elles affirment promouvoir le télétravail. Le Québec est donc ouvert au télétravail mais, dans les faits, ce mode de travail ne se développe pas autant qu'on le laisse entendre. Or le télétravail comporte de nombreux avantages, ceux-ci étant nettement supérieurs aux inconvénients,

ce qui explique entre autres pourquoi tant de gens sont satisfaits et voudraient adopter ce mode de travail.

Les motifs et les impacts du télétravail : points de vue divers

Au Québec comme ailleurs, plusieurs personnes souhaitent télétravailler. Nous avons vu plus haut que les contextes économique, social et technologique expliquent en partie pourquoi de plus en plus d'organisations et de travailleurs veulent se tourner vers ce mode d'organisation du travail. Toutefois, notre tour d'horizon serait incomplet si nous n'abordions pas les motifs et les nombreux avantages qui incitent plusieurs pays à promouvoir le télétravail. Évidemment, nous ne nions pas la présence d'inconvénients. Toutefois, selon le CEFRIO, pratiquement tous les employés se déclarent satisfaits et ne veulent pas perdre cette possibilité de travailler de la maison. Selon ces derniers, les avantages sont nettement supérieurs aux inconvénients qui, lorsqu'il y a en a, nous le verrons prochainement, ne sont que temporaires ou touchent davantage les employés à temps plein. Mais, encore là, ce n'est qu'une minorité qui voit des désavantages au télétravail. L'une des raisons probables est qu'il est facilement possible de surmonter les défis de ce mode d'organisation : divers moyens existent et ont été éprouvés. Surtout, on peut maintenant tirer profit des expériences menées en la matière par plusieurs entreprises pionnières, dont Bell Canada, Telus, Sanofi, Hewlett Packard, CIBI, Xerox, IBM, Siemens, des sociétés d'assurance ainsi que divers ministères québécois et canadiens et nombre de plus petites entreprises¹⁸.

Les motifs et les avantages pour les employés

Selon l'Enquête sur le milieu de travail et les employés, le premier motif évoqué par les employés pour faire du télétravail à domicile serait davantage relié aux exigences du travail (65 %; cf. Tremblay, Najem, 2010) qu'à la conciliation emploi-famille, contrairement à ce qui est parfois véhiculé. Au Québec, en 2005, seulement 7 % des hommes et des femmes le faisaient pour faciliter les obligations familiales (Tremblay et Najem, 2010). Par ailleurs, certains autres avantages seraient considérés par les télétravailleurs comme étant très importants et reconnus au télétravail : une plus grande efficacité de travail (87,5 %), une meilleure concentration (80,3 %), une économie en temps de transport (77,7 %) et une économie d'argent en matière de dépenses (63,4 %) (Tremblay, Chevrier, di Loreto, 2006).

Outre les attentes ou les avantages reconnus par les télétravailleurs, il est intéressant de considérer les résultats perçus de la mise en place d'un programme de télétravail dans sept entreprises étudiées par le CEFRIO (Bourhis, 2001). Les données montrent que le télétravail répond bien aux attentes des télétravailleurs (Tableau 8). Dans l'ensemble, les télétravailleurs se disent satisfaits de leur expérience, ils apprécient la diminution

18. Voir les monographies du CEFRIO.

considérable des interruptions et l'augmentation de leur concentration; ils se disent aussi moins stressés et soulignent l'amélioration de leur qualité de vie.

Tableau 8
Résultats perçus du programme de télétravail par les employés de sept entreprises selon les études de cas du CEFRIO au Québec en 2000

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		✓			✓		

A : Hewlett-Packard

B : Agence des douanes et du revenu du Canada (Bureau des services fiscaux de Montréal)

C : Agence des douanes et du revenu du Canada (Centre fiscal de Shawinigan)

D : Ministère des transports du Québec

E : Bell Canada

F : Hôpital Laval

G : Électricité de France et Gaz de France

Source : Bourhis (2001).

Les données ci-dessus sont issues des études de cas (Tableau 8), alors que les suivantes proviennent du sondage du CEFRIO et donnent des résultats semblables, mais chiffrés (Tableau 9).

Tableau 9
Avantages perçus par les télétravailleurs concernant le télétravail selon le sondage
effectué par le CEFRIO au Québec en 2000

Avantages	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 %

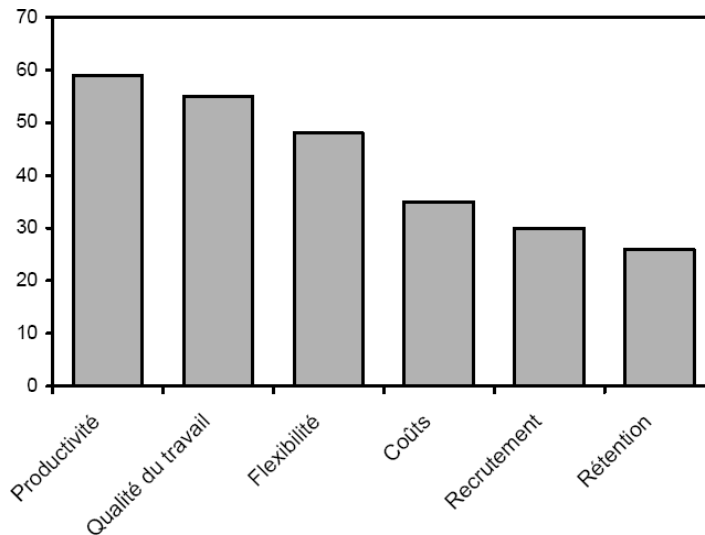
Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Évidemment, plusieurs études menées dans le monde auprès des télétravailleurs arrivent à des conclusions assez semblables. Nous verrons également plus loin quelques témoignages d'entreprises françaises (voir en annexe les sites Web pour ces vidéos) satisfaites des bienfaits de l'instauration d'un programme de télétravail pour leur organisation et leurs employés. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe plusieurs expériences positives concernant l'implantation du télétravail et que ce sont probablement ces expérimentations reconnues et leurs effets positifs qui incitent tant de personnes à vouloir télétravailler.

Les motifs et les avantages pour les employeurs

Il n'y a pas que les employés qui jouissent des avantages du télétravail, car il serait peu raisonnable pour les entreprises de se lancer dans un programme de télétravail demandant investissements et énergie si elles n'en tiraient aucun bénéfice. À ce propos, les écrits révèlent un degré élevé de satisfaction de la part des organisations ayant mis en place des programmes de télétravail et plusieurs recherches mettent en évidence nombre d'avantages du télétravail pour les organisations (Thomsin et Tremblay, 2007). Par exemple, l'étude réalisée par Solomon et Templer (1993, cité dans Thomsin et Tremblay) auprès d'entreprises canadiennes a montré que la productivité, la qualité du travail, la flexibilité, la réduction des coûts et la possibilité de recrutement et de rétention de main-d'œuvre figuraient parmi les principales raisons de mettre en œuvre le télétravail (Figure 16).

Figure 16
Motifs de mise en place du télétravail



Source : Solomon et Templer (1993) cités dans Thomsin et Tremblay (2007).

Deux études effectuées en mai 2010 par la George Washington University¹⁹ et en avril 2011 par Lister et Harnish ont aussi observé des retombées économiques intéressantes pour les entreprises²⁰. Selon leurs analyses provenant de 250 études de cas, une entreprise peut connaître avec le télétravail à temps partiel :

- une augmentation moyenne de la productivité de 27 %;
- une diminution de 18 % des coûts liés au travail;
- une baisse moyenne de l’absentéisme estimée à 3,7 jours par an;
- une diminution de la consommation d’électricité;
- la fidélisation des employés;
- une plus grande flexibilité²¹.

Plus près de nous, au Québec, l’étude du CEFRIO met aussi en évidence les retombées d’un programme de télétravail pour plusieurs entreprises (Tableau 10). Les résultats concordent avec les études citées précédemment. Les résultats positifs à la suite de l’implantation du programme de télétravail touchent notamment à l’amélioration de la productivité (10 à 30 % supérieur), puis viennent ensuite l’augmentation de la satisfaction des employés, la flexibilité organisationnelle et, enfin, la diminution des absences (-34 %).

19. Mentionné dans *Workshifting Benefits : The Bottom Line*, Telework Research Network par Lister et Harnish (2011).

20. Le Telework Network produit annuellement des mises à jour. Leurs résultats sont obtenus par un outil de calcul (Telework Savings Calculator ou TSC). Cet outil fut créé en 2008 pour analyser les bénéfices potentiels du télétravail à domicile (Rassat, 2011).

21. Synthèse et traduction en français des avantages économiques cités par Rassat (2011).

Tableau 10
Résultats perçus par sept entreprises étudiées par le CEFRIO au Québec en 2000

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							

Source : Bourhis (2001).

Pour ce qui concerne les économies, il semble difficile d'en évaluer les retombées précises puisqu'elles dépendent d'une série de facteurs. Certains travaux indiquent que les entreprises ne semblent peu ou pas réaliser de gains (Tremblay et Le Bot, 2001). Par contre, selon Codère (1995), certaines organisations connaissent des gains de 15 à 25 %. De plus, les économies sont surtout observées à long terme et dans les cas où les télétravailleurs sont à temps plein à domicile et à plus grande échelle (Tremblay et Le Bot, 2001)²². Dès lors, ces gains concernent principalement la diminution des coûts liés aux espaces de bureau et à l'entretien des immeubles. D'ailleurs, selon une recherche effectuée par le Canadian Telework Association, certaines organisations qui implantent justement le télétravail à grande échelle auraient connu dans le passé des gains assez importants à ce sujet. C'est notamment le cas d'IBM qui économiserait annuellement cinquante millions de dollars par la réduction des espaces de travail grâce au télétravail et celui d'AT&T qui aurait pour sa part économisé en 2004 quatre millions de dollars en frais immobiliers.²³ Lister et Harnish rapportent pour leur part dans leur étude (2011) que Sun Microsystems épargne soixante-huit millions chaque année seulement pour la réduction des coûts associés à l'électricité pour 17 000 employés travaillant jusqu'à deux jours par semaine en télétravail. Par ailleurs, des gains peuvent aussi être réalisés si les employés sont plus productifs à la maison, s'ils sont moins interrompus, si le télétravail peut offrir la possibilité d'étendre ses heures de service sans avoir à garder les bureaux ouverts toute la soirée et si le télétravail favorise la diminution de l'absentéisme, un ensemble de facteurs observés dans diverses

22. Au départ, les coûts d'implantation d'un programme de télétravail, incluant les coûts de formation et d'installation de l'équipement au domicile du travailleur, réduisent les gains liés à la diminution des immobilisations pour la première année. Toutefois, la deuxième année, les coûts seraient considérablement inférieurs. Par exemple, équiper un télétravailleur pour deux jours semaines engendrerait des frais de 1 300 \$ environ comparativement à 400 \$ la deuxième année (Rassat, 2011).

23. Voir Arcand, Jocelyne (2006). « Le télétravail comme solution d'affaires : pourquoi et comment? » *Effectif*, vol. 9, n° 4, septembre/octobre. <http://www.portailrh.org/ReperesRH/fiche2.aspx?f=38176> (Consulté le 9 novembre 2014).

organisations. À ce propos, MEDEX en Belgique (l'Administration de l'expertise médicale) remarque, dans une étude qu'elle a effectuée en 2010, que le taux d'absence pour maladie des **télétravailleurs** est 10 % inférieur par rapport aux autres employés qui travaillent au bureau en permanence²⁴. Par ailleurs, les études du CEFRIO indiquent que la présence à la maison permet aux télétravailleurs de ne pas prendre de jours de congé reliés à la maladie de leurs enfants tout en atteignant les objectifs de rendement fixés par l'entreprise (Tremblay et Le Bot, 2001). Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor (1996), ce phénomène serait attribuable à une plus grande flexibilité des horaires de travail (y compris le temps autrefois consacré aux déplacements) permettant aux télétravailleurs d'assumer plus facilement leurs obligations personnelles et familiales.

Enfin, il est aussi possible qu'une organisation diminue les coûts reliés au roulement du personnel. C'est notamment le cas de la Banque Royale, de Telus et de Sanofi pour qui, selon elles, implanter le télétravail facilite le recrutement tant à l'interne qu'à l'externe ainsi que la rétention du personnel.²⁵ À ce sujet, nous savons que le Québec, comparativement à l'ensemble du Canada, connaît et connaîtra dans le futur davantage de problèmes concernant le renouvellement de la main-d'œuvre en raison du vieillissement accéléré de sa population et des faibles taux de natalité depuis plusieurs années (Tremblay, 2009). Les organisations cherchent donc des stratégies attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée. Selon les recherches, le télétravail représenterait alors une solution permettant d'offrir aux employés des emplois plus attrayants en leur donnant notamment la possibilité de travailler parfois dans un meilleur environnement. Sans compter que le télétravail permet aussi aux employés une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale (Tremblay, 2019; Tremblay et Genin, 2010).

Mise à jour pour 2019-2020

Des données de Statistique Canada nous permettent d'affirmer que les taux n'avaient pas tellement évolué du début des années 2000 jusqu'à la pandémie de 2020.

En effet, Statistique Canada indiquait⁴ que « le pourcentage d'employés qui travaillent habituellement **quelques** heures prévues à domicile a très peu varié de 2000 à 2018 : il est passé de 10 % en 2000 à 11 % en 2008 (Turcotte, 2010), puis s'est élevé à environ 13 % en 2018 » (Statistique Canada, 2018). Statistique Canada ajoute que l'on est passé à un taux de 40 % en mai 2020 et que « ces résultats laissent supposer qu'il y avait une capacité non utilisée dans l'économie pour le télétravail avant le début de la pandémie ». Statistique Canada a aussi évalué le pourcentage de personnes qui pourraient faire du télétravail, en fonction de leurs caractéristiques, et conclut que ce serait le cas pour environ 40 % des travailleurs, avec des différences selon leurs caractéristiques (Tableau 11).

⁴Statistique Canada, [Zechuan Deng](#), [René Morissette](#) et [Derek Messacar](#) (28 mai 2020). *Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19*.

Tableau 11**Capacité de télétravail en 2019, selon certaines caractéristiques**

Sommaire du tableau

Le tableau montre les résultats de Capacité de télétravail en 2019 : Les deux sexes, Femmes et Hommes, calculés selon Capacité de télétravail (pourcentage), unités de mesure (figurant comme en-tête de colonne).

	Les deux sexes	Femmes	Hommes
	Capacité de télétravail (pourcentage)		
Population active entière	38,9	46,4	32,1
Groupe d'âge			
Moins de 25 ans	20,5	23,5	17,5
25 à 34 ans	40,7	48,4	33,5
35 à 44 ans	44,2	52,7	36,4
45 à 54 ans	42,9	50,5	35,8
55 à 64 ans	38,5	48,5	29,8
65 ans et plus	39,6	46,3	35,2
Éducation			
Sans diplôme d'études secondaires	12,7	16,8	10,3
Diplôme d'études secondaires	25,0	34,5	18,0
Études postsecondaires partielles	28,1	34,3	22,2
Certificat ou diplôme d'une école de métiers	19,5	34,7	12,8
Diplôme d'études collégiales	39,7	46,5	31,6
Attestation universitaire inférieure au baccalauréat	47,0	51,3	41,7
Baccalauréat ou diplôme supérieur	60,0	60,7	59,2

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2019 et O*Net.

Les avantages pour les collectivités

Jusqu'à présent, nous avons parlé des aspects positifs du travail à domicile. Nous savons que le travail en télécentre constitue une autre forme du télétravail. Bien qu'il ne soit pas très populaire en Amérique du Nord, le télécentre, notamment en milieu rural, offrirait comme le télétravail à domicile nombre d'avantages pour la collectivité. Parmi ceux-ci, mentionnons la décongestion des routes, une diminution du coût de certaines infrastructures en raison de la diminution de l'achalandage et l'amélioration de la qualité de l'air. À ce propos, une étude menée en 2008 démontre que le télétravail en France permettrait de diminuer les émissions de gaz à effet de serre d'un million de tonnes (Mt) annuellement. En 2009, au Québec, Bell Canada rapporte avoir fait « économiser [à ses

24. Voir MEDEX (2011). *L'absentéisme des agents fédéraux en 2010 passé au crible* http://www.health.belgium.be/eportal/Healthcare/MedicalExpertise/19074072_FR?backNode=9154&&fodnlang=f_r#.VEP2Lo10xjo (Consulté le 9 novembre 2014).

25. Voir la vidéo Les Affaires (2011). *La Banque Royale valorise son personnel grâce au télétravail*. <http://www.lesaffaires.com/videos/entrevues/teletravail--des-employes-plus-heureux/531844> (Consulté le 9 novembre 2014).

employés] environ 110 millions de kilomètres par année et jusqu'à 20 000 tonnes d'émissions de gaz à effet de serre » grâce au télétravail²⁶.

Par ailleurs, dans certains cas, les télécentres peuvent soutenir le développement régional et la création d'une main-d'œuvre locale pour les régions défavorisées. De plus, le partage des ressources par plusieurs organisations et le fait que les télécentres soient situés en dehors des métropoles peuvent faire économiser les frais relatifs au matériel technologique (Codère, 1995).

Pour terminer, dans son étude de 2011, le Telework Research Network a évalué d'autres impacts positifs, mais cette fois-ci au niveau national des sociétés en général. Selon cette étude, par le télétravail à temps partiel, une nation peut :

- réduire les importations de pétrole du Golf Persique de 37 %;
- réduire l'effet de serre en supprimant 10 millions d'automobiles sur la route;
- atteindre en 2020 un niveau de 27 % des objectifs concernant la réduction du GHG (Greenhouse Gas Reduction) par les automobiles et les camions;
- diminuer les coûts de maintien des infrastructures routières (2 milliards par année).

Ces évaluations peuvent paraître très optimistes et nous ne pouvons conclure que les impacts positifs projetés se réaliseront puisque peu de sociétés ont beaucoup investi dans le développement du télétravail. C'est d'autant plus le cas au Québec, le taux de télétravailleurs croissant faiblement et les télécentres demeurant marginaux. En ce moment, ici comme dans d'autres pays, beaucoup d'efforts devraient être consentis dans le déploiement du télétravail avant que les effets sociaux ressentis soient assez considérables. Il est toutefois clair qu'un taux plus élevé de population en télétravail à domicile ou en télécentres pourrait potentiellement réduire la pollution et les besoins en infrastructures de transport.

Les inconvénients pour les employés et les employeurs

Du côté des employés. - Plus tôt, nous avons mentionné que la majorité des télétravailleurs interviewés dans le cadre de l'étude du CEFRIO comme dans d'autres études (Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006) ne voyaient pas d'inconvénients. Certes, les inconvénients existent, mais ce ne sont qu'une minorité d'entre eux qui éprouveraient des difficultés puisque 97 % des télétravailleurs à temps partiel et à temps plein se disent satisfaits. Parmi ceux-ci, un petit nombre de télétravailleurs à temps plein pourraient ressentir de l'insatisfaction (4 %) face au télétravail (Tableaux 11 et 12).

26. Voir Bell (2009), *Rapport 2009 sur la responsabilité d'entreprise*.
http://www.bell.ca/entreprise/EntNews_Press_201010.page?language=fr®ion=ON
(Consulté le 9 novembre 2014).

Tableau 11
Inconvénients reconnus au télétravail selon le sondage effectué par le CEFRIO (2000)

Tableau 11

Capacité de télétravail en 2019, selon certaines caractéristiques

Sommaire du tableau

Le tableau montre les résultats de Capacité de télétravail en 2019 Les deux sexes, Femmes et Hommes, calculées selon Capacité de télétravail (pourcentage) unités de mesure (figurant comme en-tête de colonne).

	Les deux sexes	Femmes	Hommes
	capacité de télétravail (pourcentage)		
Population active entière	38,9	46,4	32,1
Groupe d'âge			
Moins de 25 ans	20,5	23,5	17,5
25 à 34 ans	40,7	48,4	33,5
35 à 44 ans	44,2	52,7	36,4
45 à 54 ans	42,9	50,5	35,8
55 à 64 ans	38,5	48,5	29,8
65 ans et plus	39,6	46,3	35,2
Éducation			
Sans diplôme d'études secondaires	12,7	16,8	10,3
Diplôme d'études secondaires	25,0	34,5	18,0
Études postsecondaires partielles	28,1	34,3	22,2
Certificat ou diplôme d'une école de métiers	19,5	34,7	12,8
Diplôme d'études collégiales	39,7	46,5	31,6
Attestation universitaire inférieure au baccalauréat	47,0	51,3	41,7
Baccalauréat ou diplôme supérieur	60,0	60,7	59,2

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2019 et O*Net.

Tableau 11
Inconvénients reconnus au télétravail

Ensemble des entrevues	Important et très important	
	Nombre	%
	Sur 112 participants	
Isolement professionnel	16	14,3%
Ingérence du travail dans la vie personnelle	14	12,5%
Moins de rapports sociaux avec les collègues de travail	13	11,6%
Allongement des heures travaillées	12	10,7%
Manque de possibilités d'avancement de carrière	11	9,8%
Manque de temps ou impression de manquer de temps	11	9,1%
Travailler seul	9	8,1%
Réduction de l'influence au bureau	8	7,1%
Manque de possibilités de formation	6	5,4%
Stress en général	6	5,4%
Accès limités aux ressources de l'entreprise	4	3,6%
Manque d'opportunités en matière de perfectionnement profes.	3	2,7%
Manque d'encadrement en matière de SST *	0	0,0%

*santé et sécurité au travail

Source : Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006).

Tableau 12
Satisfaction des télétravailleurs

NIVEAU DE SATISFACTION DES TÉLÉTRAVAILLEURS		
Niveau de satisfaction	Ensemble des télétravailleurs salariés	Télétravailleurs salariés à domicile (temps plein)
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 %

Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Parmi les inconvénients, les études de cas du CEFRIO ont relevé que l'absence des collègues et l'isolement seraient plus soulevés chez les télétravailleurs à temps plein. Ce désavantage concernerait davantage les femmes que les hommes. Ensuite viendrait l'ingérence du travail dans la vie personnelle. Plusieurs études attestent qu'il est possible que le télétravail interfère avec la vie familiale. Cependant, remarquons que ces problèmes ne surviennent qu'au début de l'instauration du télétravail et qu'ils s'estompent lorsque les télétravailleurs réussissent à établir des règles de fonctionnement avec la

famille (Tremblay et Le Bot, 2001). Un troisième inconvénient relevé, qui fait toutefois le bonheur des employeurs, est l'augmentation du travail. En effet, il est reconnu qu'en situation de télétravail, les employés ont tendance à prendre beaucoup moins de pauses puisqu'ils sont moins sollicités par les collègues à s'arrêter pour socialiser (Montreuil et Fournier, 2001). Au surplus, d'après les données recueillies par le CEFRIO, il semblerait que le télétravailleur à domicile aurait tendance à soustraire du temps de travail les interruptions, volontaires ou imposées, et à les reprendre à un autre moment. Selon Montreuil et Fournier (2001), cette façon de comptabiliser le temps de travail entraînerait un allongement des heures totales consacrées au travail, ce qui pourrait expliquer la productivité accrue en télétravail souvent relevée par les études.

Par ailleurs, mentionnons que les télétravailleuses à temps plein seraient plus nombreuses à soulever les problèmes technologiques, dont la lenteur des systèmes informatiques et téléphoniques comme source d'insatisfaction occasionnelle. D'ailleurs, n'ayant reçu pour la plupart aucune formation, plusieurs révèlent qu'il aurait été fort utile d'offrir des sessions d'information sur la gestion du temps, sur l'organisation du travail ou sur les systèmes technologiques afin de les aider à mieux s'adapter au télétravail à domicile (Tremblay, 2001b).

Du côté des employeurs.- Les désavantages du télétravail constitueraient en fait plus des inquiétudes, des appréhensions ou des hésitations formulées par les gestionnaires quant à ses aspects mal connus (Centre d'analyse stratégique, 2009). Or il est maintenant possible de tirer des leçons de nombres d'entreprises qui n'en sont pas à leurs premières expériences en matière de télétravail. Les résultats obtenus par ces dernières nous permettent de mieux cerner et comprendre les enjeux du télétravail, de connaître leurs « recettes » pouvant mener au succès de ce mode de travail et même de trouver des outils de télétravail. Nous allons maintenant présenter l'ensemble des préoccupations qui peuvent freiner certaines organisations dans l'adoption du télétravail. Toutefois, c'est dans la partie suivante de ce document, portant sur la dimension organisationnelle, qu'il sera possible de développer connaissances et stratégies, lesquelles permettront de contourner les difficultés potentielles appréhendées par certaines organisations.

Les craintes

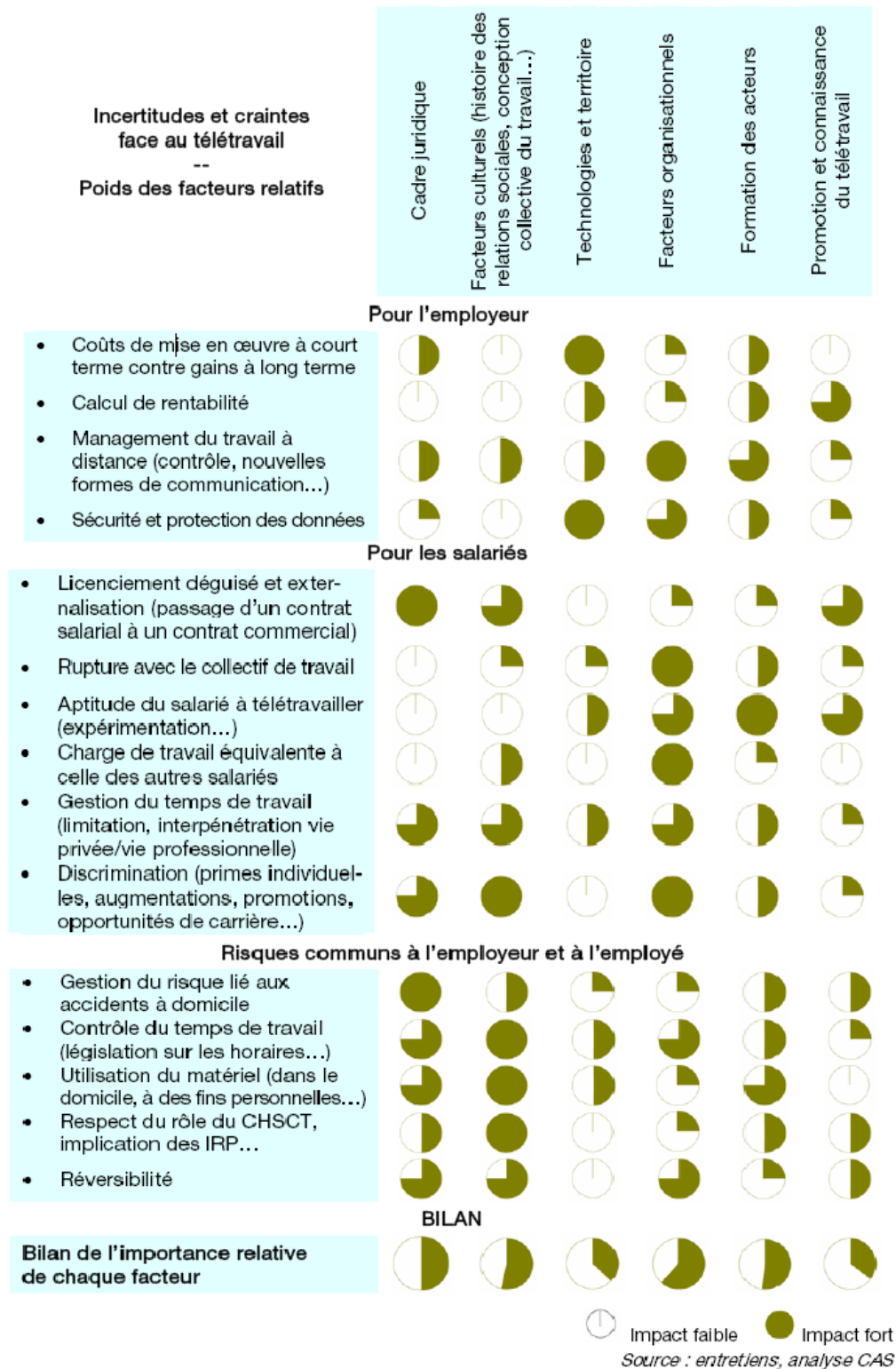
En faisant une recension des écrits, on peut dresser une liste de quelques craintes ou défis liés au télétravail. Les principaux défis formulés concernent surtout :

- la supervision à distance : un contrôle plus délicat et la nécessité de trouver de nouvelles formes de gestion (travailleurs, sécurité et confidentialité);
- la perte de l'identité de l'entreprise et des traditions;
- les coûts d'implantation (même s'ils sont souvent faibles);
- une diminution possible de l'engagement et de la loyauté;
- une communication interne plus difficile;

- une socialisation plus difficile des nouveaux employés (Walrave, 2010; Codère, 1995).

Les études menées par le Centre d'analyse stratégique (2009) ont aussi relevé les principales incertitudes mentionnées dans les écrits sur le sujet. Ces appréhensions concernent principalement les cadres juridique, culturel, technologique et organisationnel. Le tableau suivant présente les principales incertitudes avec leur poids relatif : un cercle plein veut dire que la crainte est ressentie en général par l'employeur et un quart de cercle signifie que la crainte a peu d'impact sur l'employeur (Tableau 13). Notons que ce tableau présente aussi le poids de ces mêmes craintes, mais du côté de l'employé.

Tableau 13
Incertitudes et craintes liées au télétravail



Source : Centre d'analyse stratégique (2009).

Dans ce tableau, on constate que globalement ce sont les facteurs juridiques et organisationnels qui seraient les plus importantes sources d'inquiétudes. Parallèlement, les études de cas menées dans plusieurs entreprises par le CEFRIO ont aussi montré que les facteurs organisationnels constituent un enjeu pour les employeurs. Plus précisément, les préoccupations concerneraient principalement le contrôle de la performance et la crainte d'une diminution de la productivité. Or, comme nous l'avons montré précédemment, les organisations étudiées reconnaissent avoir connu une augmentation de la quantité et de la qualité du travail.

D'autres préoccupations seraient aussi présentes dans les organisations étudiées, mais dans une moindre mesure, soit les inquiétudes concernant les coûts d'un tel projet, la baisse de loyauté envers l'organisation (départs possibles), la diminution de l'apprentissage organisationnel et de la communication informelle. Certaines autres préoccupations seraient généralement absentes, dont celles concernant la perte de la culture de l'organisation et l'équité avec les collègues restés au bureau, probablement en raison des ententes écrites qui précisent les conditions de travail des télétravailleurs. Enfin, les inquiétudes touchant la technologie ne figureraient pas parmi les préoccupations des personnes interrogées. Il ne faut pas s'en surprendre puisque actuellement divers outils technologiques, dont le réseau sécurisé, les multiples contrôles d'accès, le cryptage des communications, assurent la gestion en toute sécurité des informations (Bourhis, 2001).

Pour terminer, nous avons dressé une liste des avantages et des inconvénients (ou plutôt des craintes et des défis) relevés dans l'ensemble des travaux concernant le télétravail (Tableau 14). En ce qui a trait aux inconvénients, comme nous l'avons vu, ils sont assez peu vécus par les télétravailleurs, sans compter qu'il est possible de contourner la majorité des difficultés potentielles grâce aux moyens éprouvés lors d'expériences antérieures.

Tableau 14
Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés, les employeurs et la société

Pour les employés	
Avantages	Craintes et défis
Travail à domicile - Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau - Meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée = meilleure qualité de vie - Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle - Possibilité de travailler à domicile malgré une mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap	Travail à domicile - Isolement social et professionnel accru des employés - Perspectives de carrière possiblement moindres : primes, promotions, en raison du manque de visibilité; les gestionnaires doivent être attentifs à cela - Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle - Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé

- Réduction des déplacements et des temps de transport - Flexibilité des horaires - Accroissement potentiel de la motivation - Augmentation de la productivité et de la qualité du travail : moins d'interruptions - Diminution du stress et de la fatigue liés au transport - Développement de compétences (acquisition de savoir-faire reliés au métier en étant seul) - Augmentation de l'autonomie au travail (prises de décision, initiatives, choix dans la façon de procéder, organisation de l'environnement de travail) - Plus de temps pour faire autre chose pour soi - Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire - Travail réalisé dans un environnement plus agréable - Meilleure atteinte des objectifs de performance réclamés par l'employeur - Économies en matière de dépenses - Transition entre l'activité professionnelle et la retraite plus facile - Épanouissement personnel : démarrer une nouvelle activité, augmentation des responsabilités, satisfaction) Télécentre ou espace de coworking - Possibilité de formations sur place - Possibilité d'échanges d'expériences avec les collègues télétravailleurs du centre - Soutien rapide sur place - Possibilité de travailler à proximité de la maison - Socialisation possible (réduit l'isolement) - Démarcation entre le lieu de travail et la maison - Règles d'hygiène et de sécurité observées	- Exigences plus grandes sur le plan de l'automotivation et de la gestion du temps - Culture organisationnelle - Difficulté à se motiver - Difficulté à se discipliner - Danger de trop travailler (allongement des heures) - Manque de temps ou impression de manquer du temps - Accès aux ressources - Débrouillardise technique - Flexibilité des horaires parfois décalés : peut devenir un inconvénient si l'individu ne s'impose pas de limites de temps - Difficulté de mise en œuvre de l'apprentissage (surtout les nouveaux/novices) - Augmentation du stress si le salarié est confronté seul à des problèmes ou des questionnements sans recours possible - Risque d'absence d'évaluation du poste et de l'organisation du travail - Matériel informatique moins performant - Risque d'accentuation de la précarisation - Polarisation des conditions de travail selon le sexe - Manque d'opportunités en matière de perfectionnement professionnel (par les contacts sociaux ou les formations) - Augmentation possible des frais à domicile Télécentre - Moins d'intimité et de confidentialité (sauf s'il y a des bureaux fermés) - Contrainte possible sur le plan des horaires - Bruits/activités des autres télétravailleurs qui peuvent déranger si espace ouvert
Pour les employeurs	
Avantages	Craintes et défis
Travail à domicile - Réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation, délocalisation) - Économies réalisées sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail - Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés (diminution par la suite des coûts relatifs à l'embauche)	Travail à domicile - Contrôle de gestion - Contrôle et mesure de la performance - Augmentation des coûts de soutien, de sélection, du matériel de télécommunication, coûts cachés, etc. - Diminution possible de l'engagement et de la loyauté - Communication interne plus

- Augmentation de la productivité - Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise - Coûts liés aux espaces de bureaux (à long terme, à grande échelle ou à temps plein) - Possibilité accrue d'embauche locale et dans des groupes à risque (personnes à mobilité réduite) - Image positive d'une entreprise moderne écologiquement responsable et plus attrayante - Réponse aux demandes des employés - Avantages concurrentiels : diminution des coûts et augmentation du rendement unitaire de la main-d'œuvre - Perspective d'avenir : de plus en plus d'entreprises travaillent en réseau et au moyen des technologies (se moderniser, se mettre à jour) - Outil d'aménagement de la fin de carrière (possibilité de prolonger la carrière en cas de pénurie) Télécentre ou espace de coworking - Minimise les investissements : si l'espace est situé en dehors des métropoles et s'il y a partage des coûts avec d'autres compagnies - Efficacité des installations : entretien et disponibilité - Possibilité que les espaces fournissent des formations (développement continu des compétences)	difficile/interactions informelles - Socialisation des nouveaux employés et apprentissage de la culture organisationnelle plus difficiles - Mentorat - Jalousie des collègues - Culture organisationnelle - Culture virtuelle - Disponibilité des employés pour des rencontres au bureau, des activités planifiées par l'organisation - Synergie (esprit d'équipe) - Loyauté organisationnelle - Habilités interpersonnelles - Technologies - Régimes de travail inéquitables - Maintien des horaires - Coordination du travail - Retour des employés au bureau si arrêt du télétravail - Sécurité et protection des données
Pour la société	
Si le télétravail est utilisé intensivement et que la part de la population active pratiquant le télétravail augmente considérablement : - Diminution de la pollution - Diminution de l'usure des infrastructures - Diminution des embouteillages - Réduction des accidents - Accessibilité accrue à l'emploi - Régénération rurale - Amélioration de la qualité de vie des citoyens par l'augmentation des heures d'ouverture des services (flexibilité) - Diminution du stress de l'ensemble de la famille - Solution partielle aux problèmes de déclin démographique et de financement des retraites : allongement des fins de carrières et mode d'insertion des plus jeunes	

Sources : adaptation-synthèse de Walrave (2010), Tremblay (2020; 2009), Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006), Bruxelles environnement - Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (2006), Savary (2006), Bourhis (2001), Tremblay et Le Bot (2001) et Codère (1997).

Démystifier le télétravail

Nous avons vu précédemment que le taux de télétravail est généralement peu élevé dans le sud de l'Europe, au Canada et au Québec comparativement aux pays du nord de l'Europe, au Japon et aux États-Unis. On pourrait attribuer ce retard entre autres à la culture de l'organisation (gestion par objectifs/gestion à vue), à l'avancement technologique et aux préjugés dont le télétravail fait l'objet (Rassat, 2012; Tremblay, Najem et Paquet, 2006). Bien que certaines craintes soient légitimes, la majorité d'entre elles sont par contre imputables à une méconnaissance de la gestion et de l'organisation du télétravail en entreprise. Cette ignorance de la façon dont s'exerce le télétravail a pour effet l'entretien de préjugés, de mythes ou de clichés nuisibles au déploiement du télétravail (Rassat, 2012). Ici, nous présentons quelques-unes de ces fausses conceptions sous forme de tableau avec quelques explications dans le but de mieux saisir les enjeux derrière les croyances et de mieux y faire face (Tableau 15).

Tableau 15
Mythes du télétravail

Mythes	Explications
« Le télétravail ne sera pas compatible avec le mode de fonctionnement actuel de notre organisation. »	Le télétravail n'est pas toujours compatible avec tous les postes. Toutefois, aucune organisation n'est entièrement incompatible avec le télétravail, bien que certaines tâches s'y prêtent moins. Statistique Canada évalue à 40 % les postes « télétravaillables ».
« Les problèmes de réorganisation vont être lourds à gérer. »	Déployé méthodiquement et graduellement, le télétravail permet au contraire d'introduire de nouveaux processus de travail plus efficaces. La pandémie a montré qu'il était même possible de l'implanter rapidement.
« Le télétravail risque d'introduire une forme d'iniquité entre les employés. »	La mise en œuvre d'une politique de télétravail et de critères de sélection clairs, et la communication des conditions éliminent cette problématique. Plusieurs organisations prévoient que le retour au bureau peut toujours être prévu par les organisations.
« Le télétravailleur va se retrouver isolé. »	Télétravail alterné 2 ou 3 jours par semaine et communications régulières au moyen des TI permettent de réduire ce risque. Par ailleurs, les télétravailleurs peuvent développer de nouveaux réseaux.
« Le télétravail affaiblira la culture de l'entreprise ou l'esprit d'équipe. »	De plus en plus d'équipes de travail sont constituées de membres qui ne sont pas situés au même endroit. Partageant des buts et des objectifs communs, ces équipes fonctionnent efficacement, et de nombreux outils existent pour l'échange à distance, bien qu'ils ne remplacent pas les échanges en face-à-face. Une équipe performante est celle qui valorise l'échange d'idées et l'accessibilité aux mêmes ressources pour tous les membres, mais on peut recommander des rencontres présentiels de temps en temps.

« Le télétravailleur ne saura pas automatiquement séparer vie personnelle et vie professionnelle au détriment de la qualité du travail. »	Au contraire, dans un contexte normal (hors pandémie), le télétravailleur peut bénéficier de plus de concentration et de tranquillité à domicile, et on observe souvent une meilleure qualité du travail. Nos recherches (Tremblay, 2001; 2020) ont montré que les télétravailleurs arrivent à séparer les deux sphères assez rapidement, même s'il y a de petits ajustements au début.
« Le télétravail ne permet pas de vérifier efficacement le travail et la productivité des télétravailleurs. »	En fait, si plusieurs cadres ou superviseurs craignent de voir la productivité baisser, les recherches montrent que c'est souvent le contraire, la productivité est maintenue ou accrue. En télétravail, il faut surtout privilégier l'encadrement des travailleurs, et non une supervision ou un contrôle trop étroit ou tatillon. Si l'on veut contrôler, il existe de nombreux outils de contrôle. Toutefois, la gestion par objectifs et par résultats constitue une solution performante reconnue en télétravail permettant de s'assurer de la productivité et de la qualité du travail.

Mythes	Explications
« Le télétravail pourrait engendrer une réduction des conditions de travail : contrôle du temps, diminution des avantages sociaux, etc. »	Un télétravail instauré de manière formelle en énonçant clairement les conditions de travail, notamment dans les programmes de télétravail, minimise ces risques. Avec la plus grande diffusion du télétravail, on peut penser qu'il y aura plus de mesures formelles.
« Le télétravail permet la garde des enfants. »	On ne peut efficacement prendre soin des enfants et, en même temps, faire son travail de bureau à la maison. Toutefois, le télétravail permet d'organiser les heures de travail en fonction de l'horaire des enfants.
« Le télétravail permet aux télétravailleurs d'économiser beaucoup d'argent. »	La plupart du temps, les télétravailleurs économisent de l'argent. Toutefois, précisons qu'à temps partiel les sommes en cause ne sont pas énormes. De plus, les sommes épargnées dépendent aussi de la distance domicile-bureau central et de la fréquence du travail à domicile. Par ailleurs, il y a parfois des frais encourus par la mise en place d'un bureau à domicile, des frais de connexion Internet, d'achat de bureau ou d'équipement; si certains employeurs prévoient une compensation, ce n'est pas le cas de tous.

Source : adapté de Tremblay (2020; 2001), Rassat (2012) et Codère (1995).

Des exemples de réussite d'intégration du télétravail au Canada

Nous avons déjà mentionné que plusieurs entreprises canadiennes sont des pionnières en matière d'intégration de programmes de télétravail. Sur le Web, on trouve un bon nombre de vidéos et de documents présentant des témoignages et des études de cas présentant les expériences de télétravailleurs, superviseurs, chefs d'entreprises ayant instauré avec succès le télétravail. Ces témoignages relatent leur démarche d'intégration du télétravail, les trucs ayant fonctionné, les difficultés survenues en cours de processus de même que les moyens mis en place pour les résoudre.

Nous avons aussi réalisé des entretiens dans des organisations dans le cadre de nos recherches et de cours TÉLUQ, et ils se retrouvent tous dans la section Ressources (Module 3). Ainsi, les cas de Telus et de Sanofi illustrent bien des réussites de télétravail, comme vous le verrez dans la démarche proposée. Les documents écrits, audio et vidéo se trouvent aussi tous dans la section Ressources et peuvent servir de référence sur ce plan.

Quelques vidéos sur des cas en Europe, en France et en Belgique notamment :

- La réalité du télétravail en entreprise : Monaco Télécom.
<https://www.youtube.com/watch?v=iUkVvWzxAOs> (Consulté le 4 juillet 2020).
- Le télétravail contre la désertification.
<http://www.youtube.com/watch?v=XD6JoeSD0mo> (Consulté le 4 juillet 2020).

- Pour ou contre? Le télétravail. <https://www.youtube.com/watch?v=XD6JoeSD0mo> (Consulté le 4 juillet 2020).
- Le coworking, c’est quoi? Exemple à Bruxelles : Betacowork. <http://www.youtube.com/watch?v=yYlwRKf3uDc> (Consulté le 5 juillet 2020).

Quelques balados sur le télétravail :

- Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay sur le télétravail, enjeux de gestion, effets sur les salariés, pour l’Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le 1^{er} juin 2020. <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/balados/2020/06/poursuite-travail-distance>
- Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Alexis De Lancer sur le télétravail, sa progression, ses enjeux et avantages, pour le balado *Ça s’explique*. Le 14 avril 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/balados/6108/ca-sexplique-balado-info-alexis-de-lancer/episodes/461024/teletravail-habitude-pratique-confinement-coronavirus>

Quelques entrevues audio sur le télétravail :

- Entrevue sur le télétravail à l’émission de Joël Le Bigot, pour la radio de Radio-Canada. Le 31 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/samedi-et-rien-d-autre/segments/entrevue/176735/travail-maison-defis-entreprises>
- Entrevue sur le télétravail et ses inconvénients, est-ce là pour durer?, pour l’émission *Tout un matin* à la radio de Radio-Canada. Le 4 mai 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/tout-un-matin/segments/entrevue/168669/teletravail-pandemie-enjeu-travail-maison-famille>
- Entrevue de Diane-Gabrielle Tremblay avec Matthieu Dugal sur les enjeux de santé et de sécurité au travail en contexte de télétravail, pour l’émission *Moteur de recherche* à la radio de Radio-Canada. Le 27 avril 2020. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/moteur-de-recherche/segments/entrevue/167124/coronavirus-milieus-travail-maison-patrons>

Quelques lectures suggérées :

Centre d'analyse stratégique (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapports et documents, Paris : Centre d'analyse stratégique, 159 p.

Tremblay, D.-G. (2020a). *Le télétravail; quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* Note de recherche n° 2020-1 de l'ARUC-GATS.
https://spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf/note_rech_aruc_teletravail_article_maj_2020.pdf

Tremblay, D.-G. (2020b). « Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *Organisations et Territoires*, vol. 29, n° 2, p. 159-162.
<http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1167/997>

Tremblay, D.-G. et I. Le Bot (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, 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 », Québec : CEFRIO.

Tremblay, D.-G. et E. Najem (2010). « Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 108-116.

Références

- Arcand, Jocelyne (2006). « Le télétravail comme solution d'affaires : pourquoi et comment », *Repères RH*, vol. 9, n° 4, <http://www.portailrh.org/ReperesRH/fiche2.aspx?f=38176> (Consulté le 5 juillet 2020)
- Bourhis, Anne (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 », Québec : CEFRIO.
- Brunelle, Éric (2009). « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20.
- Bruxelles environnement, Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (2006). *Plan de déplacements d'entreprise, les mesures à prendre, L'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économique dans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale*, 7 p. http://documentation.bruxellesenvironnement.be/documents/IF_Mobilite_Teletravail_FR_DEF.PDF (Consulté le 9 novembre 2014)
- Caisse des dépôts (2011). *Les enjeux territoriaux du déploiement des télécentres en France*, 38 p. https://ciscocollectivitesblog.files.wordpress.com/2012/05/cdc-telecentres_etude2011-cdc_rc3a9sumc3a9-2011-12.pdf (Consulté le 9 novembre 2014)
- Centre d'analyse stratégique (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapports et documents, Paris : Centre d'analyse stratégique, 159 p. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)
- Conseil du Trésor (1996). Évaluation de la politique pilote de télétravail – Constations (Archivé, n° 9), Ottawa : Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/manbetseries/vol902-fra.asp (Consulté le 9 novembre 2014)
- Conseil du Trésor (1992). *Chapitre 2-4 - Politique sur le télétravail*. http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-ef/Pubs_pol/hrpubs/TB_853/2-4_F.html (Consulté le 9 novembre 2014)

- Codère, Yves (1997). *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales, 225 p.
- Codère, Yves (1996). « Le télétravail : un nouveau mode de travail pour les employés », *Sommets, Le magazine de l'Université de Sherbrooke*, hiver 1996.
<http://www.usherbrooke.ca/sommets/v09/n1/teletrav.htm> (Consulté le 19 juin 2013)
- Codère, Yves (1995). *Le télétravail, un bureau à la maison : mode d'emploi*, Saint- Bruno : Mémotexte éditeur, 201 p.
- Conseil du Trésor (1995). *Le programme pilote de télétravail dans la fonction publique*, Ottawa : Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor.
http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-ef/Pubs_pol/hrpubs/TB_853/TELEWORK_f.html (Consulté le 5 juillet 2020)
- Cox, Rachel, Desmarais, Jacques et Katherine Lippel (2001). *Les enjeux juridiques 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 », Québec : CEFRIO, 163 p.
- Carré, D. et Craipeau, S. (1996). « Entre délocalisation et mobilité: analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail ». *TIS*, vol. 8, n° 4, p. 333-354.
- Ceridian (S.D.) *Gestion environnementale*.
- ECaTT (2001). *ECaTT Benchmarking Progress on Electronic Commerce and New Methods of Work : Benchmarking Progress on New ways of Working and New Forms of Business Accros Europe*, ECaTT Final Report.
- Gartner (2005). *Market Analysis and Statistics : Teleworking : The Quiet Revolution*. Teleworking 2005 Update. <http://www.gartner.com/id=454712#t-N65904> (Consulté le 5 juillet 2020)
- Gouvernement du Québec (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, rédigé par Pierre Galipeau, Ginette Poirier et Julie Thériault, Gouvernement du Québec, Direction des communications et Direction des innovations en milieu de travail, Bibliothèque nationale, 23 p.

- Gouvernement fédéral du Canada (1995). *Le programme pilote de télétravail dans la fonction publique* (Guide), Canada : Conseil du Trésor du Canada.
http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-ef/Pubs_pol/hrpubs/TB_853/TELEWORK_f.html (Consulté le 5 juillet 2020)
- Kouloumdjian, Marie-France, Armellino, Louis et Véronique Montendreau (1995). *La dimension sociale (santé et sécurité) du télétravail*, Rapport français à la communauté européenne, CNRS-IRPEACS, Ecully, 24 p.
- Lasfargue, Yves et Sylvie Fauconnier (2012). Les conditions de réussite du télétravail, Résultats de l'enquête OBERGO 2011/2012 sur les impacts du télétravail réel et les évolutions des conditions de vie des salarié(e)s, Enquête réalisée avec le soutien de la CFDT, Cadres OBERGO (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOSTRESSIE), 46 p.
- Les Affaires (2011). *La Banque Royale valorise son personnel grâce au télétravail*.
- Lister, Kate et Tom Harnish (2011). Workshift Canada: The Bottom Line on Telework, Telework In Canada, Telework Research Network, 33 p.
http://phoenixnetworks.netfirms.com/Telework_Canada_Final.pdf (Consulté le 5 juillet 2020)
- Lister, Kate (2010). Workshift Canada : The Bottom Line on Telework, Telework In Canada, Telework Research Network, 23 p.
<http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf> (Consulté le 22 juin 2013)
- Marketwired (2012). *Les petites entreprises sont championnes du télétravail, selon BMO*.
- Mathieu, Sophie, Tremblay, Diane-Gabrielle et Faustin Etindele Sosso (2020b). « Can perceived organizational support level gender inequalities in reconciling work and family activities? Insights from the Canadian province of Québec ». À paraître dans *Gender, Work and Organization*.
- MEDEX (2011). *L'absentéisme des agents fédéraux en 2010 passé au crible*.
- Montreuil, Sylvie et Isabelle Fournier (2001). *Perspective individuelle, les aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail*, 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 », Québec : CEFRIO.

- Morel-A-L'Huissier, Pierre (2006). *Du télétravail au travail mobile, Un enjeu de modernisation de l'économie française*, La documentation française, Collection des rapports officiels, Paris : La Documentation française, 213 p.
- Najem, Elmustapha et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail –famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle? *Interventions économiques*, n° 41, 10 p.
<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/398> (Consulté le 5 juillet 2020)
- Observatoire de la Parentalité en entreprise (2012) « Le Télétravail pour mon entreprise? Aide à la réflexion et à l'action », 52 p.
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2011). *État des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France outil d'aide à la négociation*, 88 p.
http://www.fo-cadres.fr/wp-content/uploads/2012/12/GUIDE_SUR_LA_MISE_EN_PLACE_DU_TELETRAVAIL1.pdf (Consulté le 5 juillet 2020)
- OCDE (2006). *Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE*, Paris : Édition SOCDE, 353 p.
- Rassat, Pascal (2012). *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions Territoriales, 131 p.
- Savary, Anne (2006). *Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie au travail des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance*, Mémoire de maîtrise en gestion informatique, Montréal : Université du Québec à Montréal, 269 p.
- SIBIS (2003). « Statistics and Indicators from Both Surveys », *Statistical Indicators Benchmarking the Information Society*.
http://www.sibis-eu.org/statistics/stat_ind.htm (Consulté le 5 juillet 2020)
- Seguret, François et Henri-Pierre Jeudy (2000). *Ecologie Urbaine*. Paris, Éd. de la Villette, 138 p.

- Salgueiro, Louis (2014). Télétravail et nouvelles formes de travail collaboratif #1- Entreprises. ExplorCamps, Conférence.
- Slucky, Cyril (1995). *Télétravail: les clefs de la réussite*.
http://issuu.com/cyberworkers/docs/teletravail-les_cles_de_la_reussite (Consulté le 9 novembre 2014)
- Statistique Canada (2008) *Le travail à domicile: une mise à jour*.
<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm> (Consulté le 9 novembre 2014)
- Statistique Canada (2005), *Enquête sociale générale* <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm> (Consulté le 9 novembre 2014)
- Statistique Canada (2004). *Guide pour l'analyse de l'enquête sur le milieu de travail et les employés*. Ottawa; Statistique Canada.
- Statistique Canada (2014). *Le point sur le travail à domicile*. Ottawa; Statistique Canada.
- St-Onge, Sylvie, Haines, Victor Y. et Hélène Sevin (2000). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 3, p. 414-450.
<http://www.erudit.org/revue/ri/2000/v55/n3/051327ar.pdf> (Consulté le 5 juillet 2020)
- Taskin, Laurent (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions économiques*, vol. 34, dossier spécial Télétravail, travail nomade, e-work : les enjeux actuels (dir. D.-G. Tremblay), p. 73-94.
<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680> (Consulté le 5 juillet 2020)
- Taskin, Laurent (2002). Télétravail : enjeux et perspectives dans les organisations. Document de travail WP37/02, ESPO/IAG - Département d'administration et de gestion, Université catholique de Louvain.
- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « Comment gérer les télétravailleurs? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 88-96.

- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2007). *Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain*, Louvain School of Management, FUCaM (Belgique) et Télé-Université, UQAM (Canada)
- Taskin, Laurent et Patricia Vendramin (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain, 114 p.
- Thomsin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2007). « Télétravail sous forme de "mobile working". Qui le pratique et pourquoi? », Note de recherche 2007-3 de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail, Montréal, Télé-université, Université du Québec à Montréal. http://www.teluq.quebec.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_03.pdf (Consulté le 5 juillet 2020)
- Tietze, Suzanne (2002). « When "Work" Comes "Home", Coping Strategies of Teleworkers and their Families », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 385-396.
- Transports Canada (2007) *Programme de démonstration en transport urbain, Le télétravail au Canada*, Étude de cas n° 52, octobre 2007.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2020a). *Le télétravail; quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* Note de recherche n° 2020-1 de l'ARUC-GATS. https://spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/note_rech_aruc_teletravail_article_maj_2020.pdf
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2020b). « Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *Organisations et Territoires*, vol. 29, n° 2, p. 159-162. <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1167/997>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (sous la dir.) (2013). *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (sous la dir.) (2012). *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 312 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012a). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 284 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (3^e édition), Québec : Presses de l'Université du Québec, 406 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). « Aging, Economic Insecurity, and Employment : Which Measures Would Encourage Older Workers to Stay Longer in the Labour Market? », *Studies in Social Justice*, vol. 3, Issue 2, p. 173-190.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). « Telework : A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada », *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, n° 4, p. 461-478.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers », *Women in Management*, vol. 17, n° 3/4, p. 157-170.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001a). « Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, p. 2-14.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001b). « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille ». *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-82.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Chevrier, Catherine et Martine di Loreto (2006). « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? », *Revue Interventions économiques*, n° 34. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/689> (Consulté le 5 juillet 2020)

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). « IT Self-employed Workers Between Constraint and Flexibility. New Technology, Work and Employement », vol. 25, n° 1, p. 34-48.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Eléna Mascova (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*, Montréal : Éditions du Remue-Ménage.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2010). « Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 108-116.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2009). « Work, Age and Working Time Preferences : Towards a New Articulation of Social Times in a Context of Economic Crisis? », *The International Journal for Responsible Employment Practices and Principles*, vol. 1, n° 1, p. 53-71.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Najem, Elmustapha et Renaud Paquet (2008). « Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? », *Politiques sociales*, n° 3-4, p. 76-94.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Najem, Elmustapha et Renaud Paquet (2006). « Articulation emploi-famille et temps de travail : de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », *Enfance, famille et générations*, n° 4. <http://www.erudit.org/revue/efg/> (Consulté le 9 novembre 2014)

Tremblay, Diane-Gabrielle et Irène Le Bot (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, 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 », Québec, CEFRIO, 91 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Mathieu, Sophie et Faustin Etindele Sosso (2020a). « Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec ». À paraître dans la revue *Politiques sociales*, n° 3-2020.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Paquet, Renaud et Elmustapha Najem (2006). « Telework : A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict? », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, n° 2, octobre, p. 715-731.

Walrave, Michel (2010). « Comment introduire le télétravail? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 76-87.

CHAPITRE 2 : LES ASPECTS ORGANISATIONNELS ET GESTIONNAIRES DU TÉLÉTRAVAIL

Introduction

Comment mettre en place un projet de télétravail qui assure à la fois le bien-être des salariés et la bonne performance de l'organisation? Quelle méthodologie adopter? Qui doit s'associer au projet? Quelles modalités permettront d'instaurer, de suivre et d'évaluer un projet de télétravail de manière efficace? Pour répondre à ces questions, nous traiterons ici de l'organisation et de la gestion du télétravail. Dans un premier temps, nous verrons différents facteurs relatifs à l'organisation, soit la gestion des distances psychologiques, l'exercice de l'encadrement managérial, la gestion des carrières et la gestion des connaissances, ces divers éléments jouant un rôle dans le succès de l'implantation du télétravail. Grâce aux expériences de certaines entreprises, nous connaissons mieux aujourd'hui les conditions qui facilitent le déploiement du télétravail. Dans un deuxième temps, nous présenterons et expliquerons la démarche complète d'instauration du télétravail et nous proposerons des conseils et des outils concrets qui permettent d'en faciliter la mise en œuvre.

PARTIE 1

L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL : FACTEURS, PRINCIPES ET STRATÉGIES CLÉS

Nous présentons ici les principaux facteurs et principes à prendre en considération au cours du processus d'implantation du télétravail de la première phase de planification à la phase de suivi. Ainsi, nous traitons de l'importance des attitudes ou de l'appui offert par l'organisation et par l'entourage des télétravailleurs. Nous abordons aussi la question de la gestion par objectifs et par résultats, de même que le maintien des contacts, la compréhension des enjeux du télétravail, l'importance de la nature du programme de télétravail et bien d'autres aspects pouvant contribuer au succès de la mise en place de cette forme d'organisation du travail. Nous présentons également plusieurs stratégies clés liées précisément à l'organisation efficace du télétravail, à la gestion à distance, à l'exercice de l'encadrement managérial, à la gestion des carrières ainsi qu'à la gestion des connaissances.

Les attitudes

Plusieurs études et auteurs soulignent que l'efficacité et la satisfaction à l'égard du télétravail sont tributaires d'un appui de type affectif de la part des superviseurs et de l'entourage des télétravailleurs (St-Onge, Haines et Sevin, 2000c; Tremblay et Bourhis,

2001a). Par exemple, l'ouverture, la sympathie, la préoccupation pour les attentes individuelles, la réceptivité et la confiance des dirigeants à l'égard du projet et des employés constitueraient des formes d'appui affectif ayant des répercussions positives sur les équipes de télétravailleurs. Toutefois, on note que les chefs d'équipe offrant un tel appui sont aussi ceux qui, de prime à bord, comprennent les bénéfices et les exigences du télétravail, estiment ce mode de travail comme étant valable ou acceptent de plein gré d'adhérer au programme de télétravail. Conséquemment, ils en feraient la promotion par divers moyens (Côté-O'Hara 1999, dans St-Onge, Haines, Sevin, 2000a, c; Codère 1997; Alvi et McIntyre, 1993). À l'inverse, des gestionnaires réfractaires au télétravail risquent de moins faire confiance à leurs salariés et d'avoir de la difficulté à pratiquer la gestion par objectifs et par résultats. Or, en contexte de télétravail, il est important que les gestionnaires fassent de l'encadrement des salariés, de la gestion par objectifs et par résultats, et non du contrôle tatillon.

Comprendre les enjeux du télétravail

Il est important de clarifier dès le départ les attentes et les défis du télétravail pour en assurer le succès. En effet, pour nombre d'organisations cela permet, d'une part, de mieux comprendre et d'anticiper les situations problématiques et, d'autre part, de contrer certaines réticences et difficultés potentielles du télétravail en implantant dès le début des mesures de soutien (Carsate-Nord Picardie, 2012; Walrave, 2010). L'année 2020 a vu le télétravail s'implanter de manière importante dans un grand nombre d'organisations, à la suite de la pandémie de COVID-19. Après les premiers mois, la plupart des entreprises ont pris le temps d'évaluer la situation, et certaines ont mené des enquêtes auprès de leurs salariés et de leurs gestionnaires pour connaître ce qu'ils souhaitent dans le nouveau contexte.

Établir une gestion axée sur les objectifs et les résultats

Rien d'étonnant qu'on associe au succès du télétravail la gestion axée sur les résultats (GAR) ou sur les objectifs (GPO) car, en pratique, ce type de gestion est la méthode d'évaluation des performances la plus appropriée dans ce contexte. Les gestionnaires doivent délaisser le mode de gestion contrôlant ou tatillon pour adopter un mode de gestion axé sur les objectifs et les résultats, comme l'ont montré les recherches (Tremblay et Le Bot, 2001; Tremblay, 2020a). Se fondant sur la théorie de la motivation par objectifs élaborée par Edward Locke dans les années 60, les tenants de la GPO considèrent que l'établissement des objectifs constitue un stimulant qui pousse les employés à agir étant donné que les comportements sont intentionnels (St-Onge, 2012).

La gestion axée sur les objectifs et les résultats repose sur plusieurs techniques (PNUD, 2009) pouvant être appliquées en situation de télétravail, et qui peuvent être plus ou moins détaillées. Lorsque l'on souhaite des détails, on peut envisager de préciser les éléments suivants :

- la définition d’objectifs et de résultats souhaités chez le télé superviseur et le télétravailleur;
- le choix d’indicateurs de l’atteinte de ces résultats;
- la détermination de tâches précises auxquelles s’appliquera chaque indicateur;
- la collecte cyclique des données sur les résultats pour surveiller l’exécution des tâches;
- les rencontres ponctuelles entre le télétravailleur et le télé superviseur;
- l’analyse et la présentation des résultats obtenus par rapport aux tâches définies;
- la réflexion sur les stratégies facilitant l’atteinte des objectifs;
- les évaluations.

Selon nous, ce mode de gestion est celui qui convient le mieux en situation de télétravail. Plusieurs auteurs s’accordent d’ailleurs pour reconnaître le très grand nombre d’avantages de la GAR ou la GPO pour :

- améliorer les attitudes, les comportements et les résultats des employés;
 - mesurer les progrès réalisés;
 - vérifier l’atteindre de chaque objectif grâce à des indicateurs prédéterminés;
 - tirer parti du suivi des résultats;
 - responsabiliser les télétravailleurs qui participent à l’élaboration des objectifs et à la définition des tâches;
 - inciter les télétravailleurs à prendre des mesures correctives;
 - garantir une prise de décision en meilleure connaissance de cause;
 - promouvoir la gestion du risque;
 - améliorer l’apprentissage organisationnel et individuel;
 - renforcer l’esprit d’équipe par la participation active des télétravailleurs;
 - communiquer les attentes des dirigeants ou des superviseurs;
 - donner des points de repère aux télétravailleurs quant à la charge de travail, aux normes de production, aux critères de résultats attendus et aux délais souhaités;
 - faciliter l’adéquation entre la charge de travail réelle et la charge ressentie;
 - appuyer une meilleure gestion du temps ou de l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée étant donné qu’un cadre de travail est clairement défini entre l’employeur et l’employé;
 - assurer une meilleure concertation entre les télé superviseurs et les télétravailleurs quant au travail attendu;
 - déceler les besoins de formation des télétravailleurs;
 - mieux connaître les télétravailleurs, leurs réactions et leurs points de vue;
 - fournir une rétroaction de qualité aux télétravailleurs quant à leur contribution et à leur performance;
 - appuyer le développement et la progression de carrière des télétravailleurs, etc.
- (Carsate-Nord Picardie, 2012; St-Onge, 2012; PNUD, 2009; Tremblay et Le Bot, 2001).

Les principes et la démarche par objectifs ou résultats

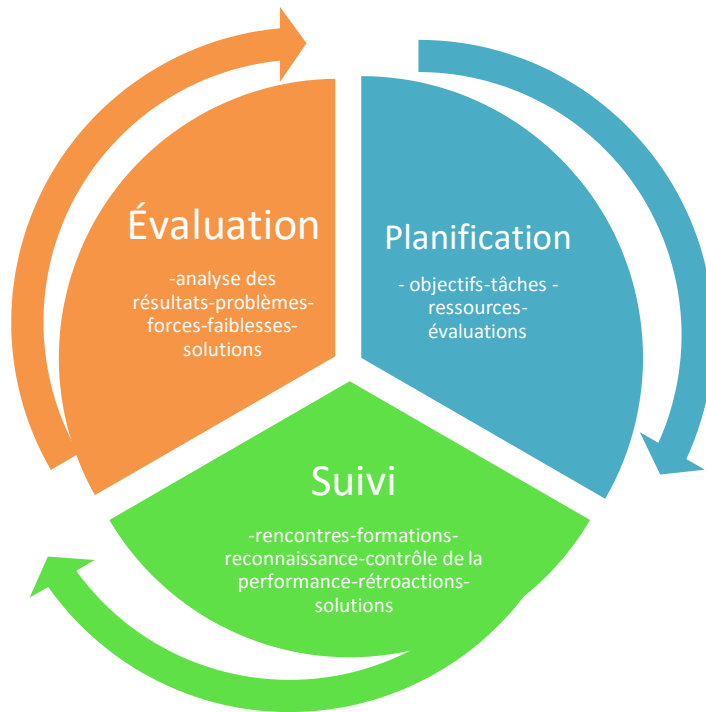
La gestion par objectifs ou résultats repose sur quatre principes, soit l'appropriation, l'engagement des parties, l'importance des résultats et l'efficacité des actions (PNUD, 2009). En effet, pendant toutes les phases de la GPO (ou de la GAR), on laisse une grande place au télétravailleur dans la planification, le suivi et l'évaluation des résultats.

Tout d'abord, en concertation avec le superviseur, on invite l'employé à réfléchir aux objectifs en termes de résultats, à définir les tâches, à mettre en place les ressources facilitant la réalisation des objectifs ainsi qu'à planifier le suivi et les évaluations. Ensuite, durant la phase de suivi, le télétravailleur est aussi invité à échanger sur le travail, sur les forces et les difficultés éprouvées. Notons que l'échange d'information doit se faire de manière continue tant sur les aspects positifs que négatifs afin que le télétravailleur puisse s'ajuster pour atteindre les objectifs souhaités.

Enfin, toutes les parties participent au processus de gestion des résultats ou d'évaluation. Chacun peut être invité à donner son opinion sur les résultats obtenus, les forces du télétravailleur et les difficultés survenues en cours de route. Aussi, l'identification de partenariats ainsi que l'estimation des ressources requises pour traiter efficacement les problèmes constituent autant d'actions favorables à la gestion par résultats.

Après cette étape, de nouveaux objectifs et un nouveau plan de projet peuvent être formulés pour tenir compte des résultats obtenus. Toutefois, soulignons que pour conserver une efficacité d'action et afin d'améliorer les résultats, plusieurs conditions s'imposent. D'abord, le processus doit se reproduire en boucle, comme le montre la figure 17.

Figure 17
Cycle d'une gestion axée sur les résultats et les objectifs



Source : PNUD (2009).

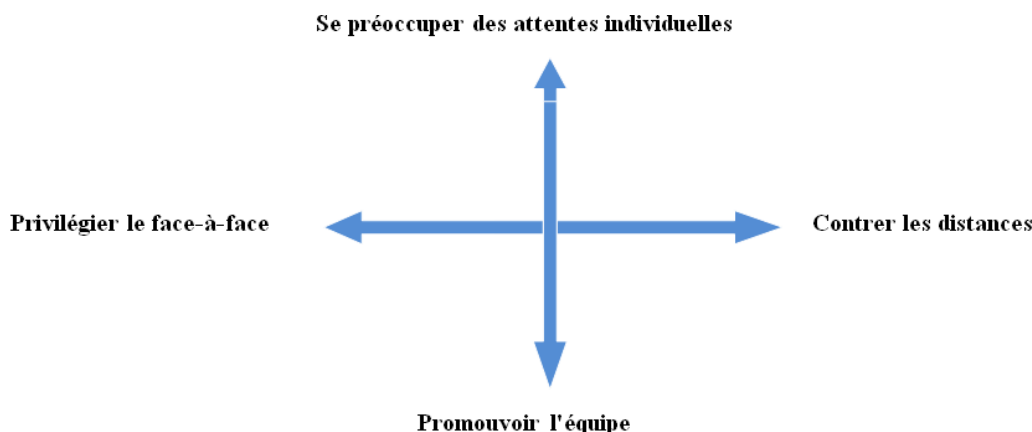
Ensuite, le télésuperviseur et le télétravailleur doivent collaborer pour déterminer les moyens d'atteindre les objectifs fixés. L'employé doit bien sûr détenir les compétences et avoir à sa disposition les ressources requises pour l'atteinte des buts. Aussi, il doit recevoir de l'aide ou de la formation pour surmonter les obstacles et ne pas être pénalisé par des facteurs environnementaux ou contextuels indépendants de sa volonté (par exemple, la présence des enfants en contexte de pandémie en 2020). Cela aura des effets sur la réalisation des résultats. Enfin, soulignons que les objectifs doivent être énoncés de manière précise, ils doivent être mesurables, atteignables et réalistes et, enfin, comporter un échéancier (St-Onge, 2012).

Garder le contact et recevoir du soutien

Nombre d'organisations ayant expérimenté le télétravail constatent l'importance de recourir à divers moyens pour maintenir le contact et le soutien en raison des distances spatiotemporelles dues à l'utilisation des technologies comme outil de communication, incluant la visioconférence, fortement utilisée pendant la pandémie de 2020 alors que plusieurs étaient en télétravail à temps complet. Les expériences en télétravail permettent notamment de constater que les communications ont tendance à être plus formelles, plus impersonnelles, plus difficiles, et parfois plus distantes. Certains télétravailleurs, surtout ceux à temps plein, ressentent même parfois un sentiment d'isolement social et professionnel ainsi qu'une diminution du sentiment d'appartenance (Brunelle, 2009; Tremblay et Bourhis, 2001a, b, c, d; Tremblay et Le Bot, 2001). Cela avait déjà été observé lorsque les télétravailleurs étaient tous volontaires, mais le sentiment d'isolement et les insatisfactions ont pu être plus importants dans le contexte de la pandémie, alors que plusieurs n'étaient pas volontaires. Quoiqu'il en soit, les organisations ont pu mettre en place des communications informelles en plus des réunions formelles, pour tenter de maintenir la cohésion et le dynamisme des équipes.

Selon les études menées en entreprises, les équipes de télétravail réussissant à minimiser les distances spatiotemporelles et à offrir un contexte favorable à la motivation et à la mobilisation seraient celles qui adapteraient leur style de communication et de direction tout en offrant un soutien adéquat (Brunelle, 2009; Savary, 2006; St-Onge, Haines et Sevin, 2000a; Taskin et Tremblay, 2010). Plus précisément, quatre pratiques clés auraient été observées chez les dirigeants performants (Brunelle, 2009). Deux de ces pratiques mettraient l'accent sur les communications en face-à-face lorsque possible, ou alors en visioconférence, alors que les deux autres insistent sur l'importance de se soucier des membres de l'équipe à la fois de manière individuelle et collective afin de stimuler l'esprit d'équipe (Figure 18).

Figure 18
Quatre pratiques clés du e-leadership permettant de réduire les distances psychologiques



Source : Brunelle (2009)

Les rencontres en face-à-face

Si elles n'étaient pas toujours possibles en contexte de pandémie, les rencontres régulières en personne au site central de travail comporteraient plusieurs avantages, dont une réduction des distances psychologiques, un renforcement du lien avec l'équipe, une meilleure résolution des conflits ainsi que le développement d'une confiance mutuelle et d'une culture de groupe, et ce, en raison des apprentissages et des connaissances acquises par les contacts humains (Brunelle, 2009). Les divers outils de visiocommunication en ligne peuvent aussi permettre de maintenir ces liens, bien qu'il paraisse préférable de conserver quelques rencontres en présentiel. D'ailleurs, plusieurs organisations ayant implanté le télétravail à temps plein ou pendulaire (alternance travail à domicile/bureau) s'entendent pour dire que le second, s'il est établi clairement dès le départ dans un contrat ou une politique, est celui qui permettrait le mieux de combler les besoins d'interaction des travailleurs, de maintenir une bonne cohésion de l'équipe tout en éliminant les réticences du retour au bureau (Centre d'analyse stratégique, 2009; Tremblay et Le Bot, 2001; Carsate-Nord Picardie, 2012; Walrave, 2010). En outre, des rencontres ponctuelles au sein de l'organisation facilitent la progression professionnelle puisqu'elles assurent la visibilité du télétravailleur, lui permettent de prendre part aux mêmes entretiens que les autres salariés de l'entreprise et lui donnent la possibilité de participer aux discussions sur les questions importantes de l'organisation ainsi qu'aux formations offertes (Carsate-Nord Picardie, 2012; Brunelle, 2009). Sur le plan de l'efficacité du travail, mentionnons que ces rencontres donnent aussi l'occasion aux télétravailleurs et aux télésuperviseurs de discuter des objectifs établis, des performances, des problèmes, des sujets d'ordre général ou des besoins ressentis par ces derniers.

Contrer les distances

Pour certaines organisations, il peut être difficile de tenir périodiquement des rencontres en présentiel. Pensons aux télétravailleurs qui effectuent leur travail d'un autre pays ou aux organisations travaillant avec plusieurs équipes sur certains projets à partir de divers lieux. Comment parvenir alors à créer une culture propice à la collaboration et à la confiance mutuelle? Comment motiver les télétravailleurs et leur donner le goût de continuer à s'investir dans leur travail et dans les projets de l'organisation?

Les technologies au service du télétravail

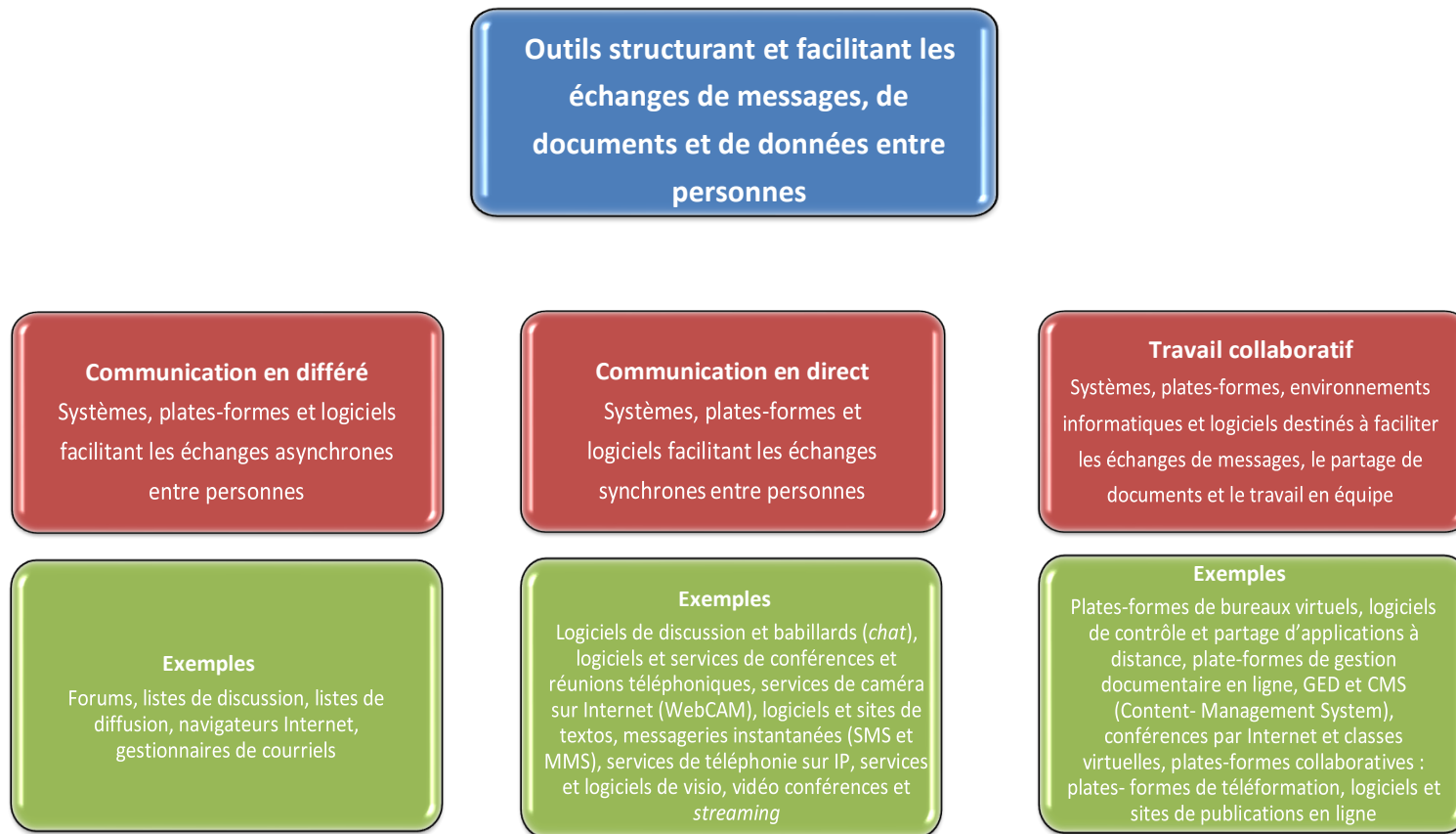
Plusieurs auteurs répondront que la clé réside dans un bon usage des TI (Tremblay, 2020a,b; Brunelle, 2009; McLennan, 2008; Barni, 2003). Actuellement, il existe une panoplie d'outils d'échanges et de communication s'appuyant sur l'informatique, les télécommunications, les réseaux, le multimédia et l'audiovisuel, un nombre de plus en plus important d'outils qui contribuent à diminuer les distances entre employés. Ces outils permettent même de réaliser des rencontres en mode virtuel, et ce, même pour un grand nombre de personnes. Pensons aux systèmes, plates-formes et logiciels soutenant la coordination des échanges asynchrones et

synchrones entre personnes localisées dans des lieux différents et en des temps différents; aux outils facilitant la recherche, l'organisation, la planification collective du travail ainsi qu'à ceux qui permettent la collecte, le traitement, le classement des informations et des documents, fichiers et programmes, de même que la rédaction collaborative et, bien sûr, les réunions. Soulignons aussi les systèmes et logiciels qui servent à la conception, la publication, l'accès, la présentation, la sécurité ou le contrôle de l'accès aux informations et aux données et, ultérieurement, à leurs transferts dans un format numérique entre ordinateurs (Gauthier, 2004). À ce propos, la figure 19 présente un aperçu des différentes technologies facilitant la réduction des distances spatiotemporelles et dont la fonction est précisément la communication et les échanges.

On note toutefois que si les gens sont trop nombreux en ligne, on obtient davantage une communication transmissive, d'une ou de quelques personnes vers un plus grand nombre. Au contraire, si l'on veut des échanges dynamiques au sein d'une équipe, il importe de limiter le nombre de participants.

Figure 19

Outils de communication réduisant les distances spatiotemporelles dans le télétravail



Source : adaptation de Gauthier (2004)

Cette typologie comporte trois catégories d'outils consacrés à la communication et à la collaboration réparties en fonction de leur principale utilité, soit la communication en différé, la communication simultanée et le travail collaboratif. Notons toutefois que la troisième catégorie peut inclure à la fois des technologies se rapportant à la première et à la deuxième catégorie ou les deux. En annexe se trouve un tableau qui fournit des informations supplémentaires concernant les technologies collaboratives disponibles pour le télétravail²⁷. Évidemment, bien d'autres outils technologiques ayant d'autres fonctions que celles présentées ci-dessus existent. Certains, par exemple, dont la fonction est la recherche, l'édition, la formation, l'organisation, la planification et la démonstration, sont tout aussi utiles et importants pour le télétravail parce qu'ils facilitent notamment la gestion des tâches et du travail entre télétravailleurs (Gauthier, 2004). Dans les dernières décennies, la liste des outils technologiques n'a cessé de progresser, et les systèmes Zoom, Teams, Skype, FaceTime et autres sont devenus monnaie courante dans la plupart des organisations.

Offrir différentes sources d'appui

Outre la mise en place d'outils technologiques permettant de renforcer la motivation, d'accroître la productivité et l'esprit d'équipe ou encore de réduire les distances et le sentiment d'isolement chez les télétravailleurs, l'appui offert par l'entourage du télétravailleur (les dirigeants, les télésuperviseurs et la famille) serait tout aussi important dans le succès du télétravail (Tremblay, 2020a,b; St-Onge, Haines et Sevin, 2000c; Tremblay et Le Bot, 2001). Plus précisément, deux types d'appui devraient être offerts aux télétravailleurs pour optimiser le succès en télétravail, soit l'appui affectif et l'appui instrumental.

Alors que l'appui affectif ferait référence à l'ouverture, à la sympathie et à la réceptivité, l'appui instrumental quant à lui englobe les attitudes et les comportements visant à aider l'employé à atteindre ses objectifs de travail. Ce soutien offert sous diverses formes permettrait d'assurer non seulement le bien-être des employés (meilleure qualité de vie, satisfaction), mais aussi une performance organisationnelle accrue, laquelle se manifesterait par une meilleure qualité des produits et des services offerts par l'entreprise, une efficacité supérieure de l'équipe ainsi qu'une productivité accrue. Toutefois, soulignons que l'effet de l'appui différerait en fonction de la provenance. Ainsi, l'appui affectif et instrumental offert par les dirigeants aurait un effet considérable sur les télétravailleurs alors que le soutien offert par les employés serait moindre (St-Onge, Haines et Sevin, 2000a,c).

27. Voir Annexe 1 : Les outils collaboratifs en télétravail. Cette typologie est tirée du document de Gauthier récupéré à partir du site <http://gev.industrie.gouv.fr/IMG/pdf/TaxonomieOutilsTICE-3.pdf> (n'est plus disponible en ligne en 2020).

L'appui des dirigeants

Selon St-Onge, Haines et Sevin (2000a), l'acceptation et l'approbation du télétravail de même que l'aide technique provenant des dirigeants compteraient parmi les types d'appui les plus importants pour les télétravailleurs en général. De fait, leur étude a montré que plus les télétravailleurs perçoivent de manière favorable l'aide technique offerte par les dirigeants (appui instrumental), plus ceux-ci estiment que l'effet sur leur rendement et leur engagement au travail est positif. Notons que l'appui instrumental et affectif des dirigeants influence évidemment le degré d'appui des subalternes (les télésuperviseurs, les collègues et les membres de la famille). Par exemple, si les dirigeants font la promotion d'une culture favorable au télétravail ou s'il y a formation des employés et des membres de la famille du télétravailleur, ils seront dès lors mieux disposés et outillés pour offrir du soutien aux télétravailleurs.

L'appui des télésuperviseurs

Il semble que l'appui instrumental des télésuperviseurs serait davantage relié au succès du télétravail que l'appui affectif. Selon les télétravailleurs interrogés dans l'étude de St-Onge, Haines et Sevin (2000a), la coordination, le suivi et la planification du travail seraient les formes d'appui les plus efficaces ayant un lien étroit avec le rendement, l'engagement au travail et la qualité de vie des télétravailleurs.

L'appui des collègues

Par ailleurs, l'étude de St-Onge, Haines et Sevin (2000b) révèle que l'appui des collègues aurait moins d'influence sur le succès du télétravail. Selon ces auteurs, la nature des tâches à effectuer en télétravail (sans appui, de manière indépendante) et les caractéristiques des télétravailleurs sélectionnés (personnes indépendantes ayant peu besoin de socialiser) expliqueraient en partie ce fait. L'autre élément à considérer concerne la gestion des carrières, peu influencée par les collègues, notamment en ce qui a trait aux promotions, à l'augmentation du salaire ou à l'octroi de primes. Conséquemment, l'appui des collègues aurait moins d'influence sur les télétravailleurs que celui des dirigeants et des télésuperviseurs. Cependant, de notre point de vue, pour certaines équipes dispersées géographiquement et travaillant par projet, nous pensons que l'appui des collègues pourrait se révéler crucial pour assurer la cohésion entre les employés, le maintien de la culture de l'entreprise ou la coordination entre les équipes. De plus, il est certain qu'en contexte de pandémie ou de post-pandémie, alors qu'un plus grand nombre de personnes sont en télétravail, l'attitude et l'appui des collègues sont importants.

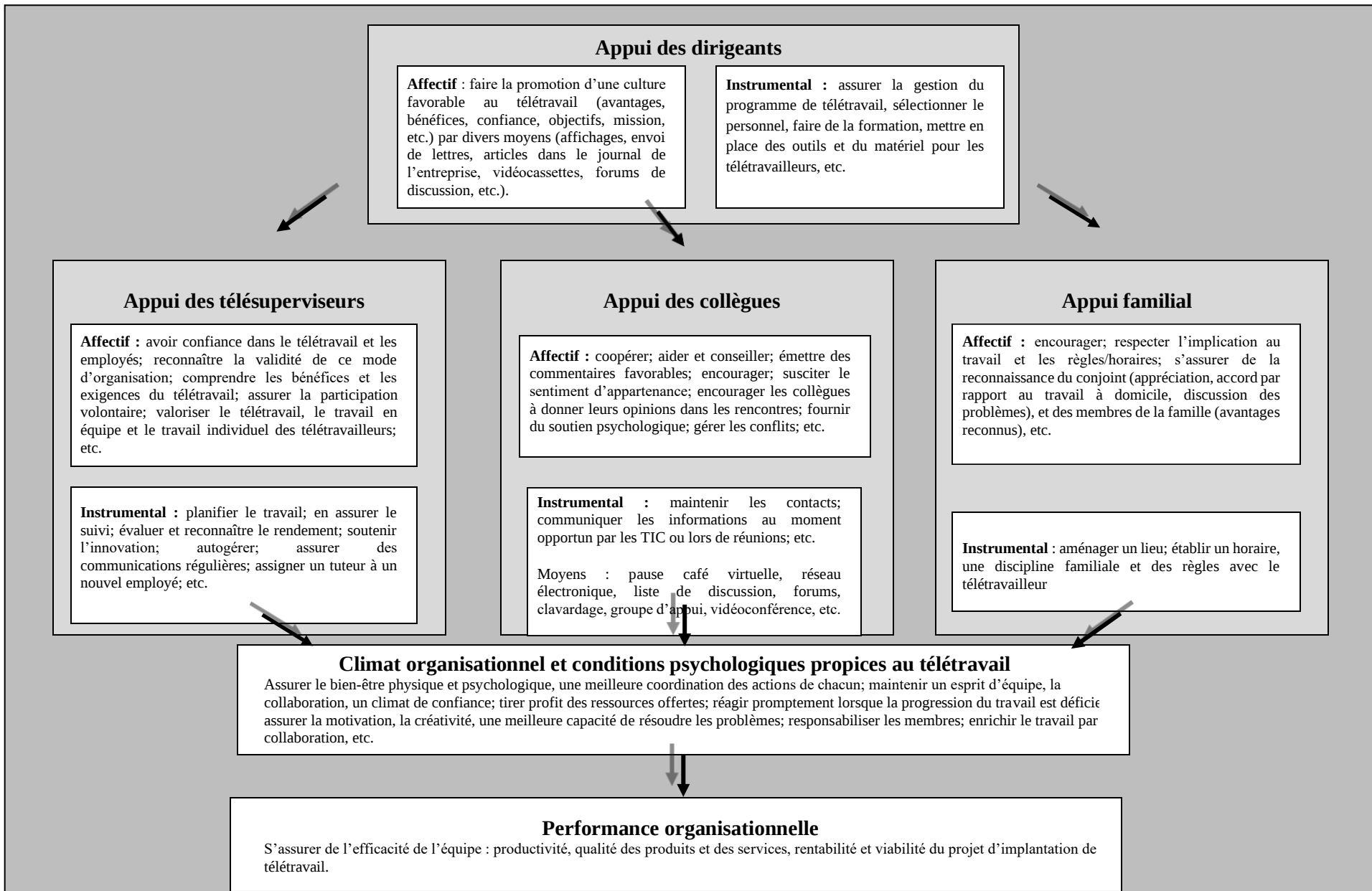
L'appui de l'entourage personnel du télétravailleur

Qu'en est-il de l'appui des membres de la famille? Compte tenu de la perméabilité des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Tremblay et Genin, 2010), le soutien de l'entourage serait aussi fort important. Parmi les sources d'appui offert par l'entourage, celles reliées au respect de la discipline familiale établie, à la prise en compte de la présence du télétravailleur à la maison et surtout à la reconnaissance des caractéristiques du télétravail par les enfants et le conjoint compteraient tout particulièrement pour assurer le succès du télétravail (St-Onge, Haines et Sevin, 2000b; Codère, 1997; Pinsonneault et Boisvert, 1996). Encore là, la période de pandémie a bien

montré qu'il est difficile de travailler à domicile en présence d'enfants, voire parfois d'un conjoint, selon l'espace disponible à domicile.

Pour clore cette partie mettant en lumière l'importance du soutien pour garantir le succès du télétravail, la figure suivante met en relief les différentes formes d'appui fournies par les quatre acteurs mentionnés précédemment ainsi que leur importance dans le succès d'un projet d'intégration du télétravail selon les recherches citées plus haut.

Figure 20
Différentes sources d'appui soutenant le télétravail



Être à l'écoute des attentes individuelles et promouvoir l'esprit d'équipe

Nous avons vu précédemment que l'une des caractéristiques du télétravail est le recours intensif aux technologies de l'information pour réaliser le travail à distance, ce qui implique inévitablement une réduction des contacts humains en présentiel, souvent jugés nécessaires au développement du sentiment d'appartenance. Pour les responsables, le défi consiste alors à stimuler l'esprit d'équipe à la fois sur les plans individuel et collectif afin de relever le défi de la distance spatiotemporelle découlant de l'usage des TI et d'obtenir une équipe de travail unie et efficace (Brunelle, 2009; McLennan, 2008; Barni, 2003; Codère, 1997).

Pour ce faire, on dénombre plusieurs stratégies. Sur le plan individuel, trois pratiques permettent de compenser l'absence de relations humaines en présentiel résultant du télétravail. La première consiste à planifier des rencontres individuelles fréquentes (Brunelle, 2009; Taskin et Tremblay, 2010; McLennan, 2008; Barni, 2003). S'il est impossible de rencontrer physiquement les télétravailleurs, de nombreux outils de communication peuvent constituer de bons substituts, notamment les outils synchrones comme la visioconférence, permettant de voir et d'entendre en temps réel les télétravailleurs. Durant ces rencontres, que ce soit dans le cadre de formations, de suivis ou de simples conversations ayant pour but de socialiser, le supérieur peut en profiter pour prendre le temps de mieux connaître ses employés, de prendre note de leurs attentes, de leurs préoccupations et pour parler d'avenir ou de possibilités de carrière. Selon certaines études effectuées auprès de télétravailleurs, des communications fréquentes et régulières seraient bénéfiques à plusieurs égards, notamment en atténuant le sentiment d'isolement éprouvé par certains télétravailleurs à temps plein, en contribuant à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en améliorant les capacités d'adaptation au nouvel environnement de travail ainsi qu'en motivant les télétravailleurs à faire leur travail de manière isolée (Brunelle, 2009; Taskin et Tremblay, 2010; McLennan, 2008; Barni, 2003; Bourhis, 2001; Montreuil et Fournier, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000).

Sur le plan collectif, les stratégies de communication régulière sont aussi de mise, surtout lorsqu'elles visent, d'une part, à mettre en évidence les valeurs relatives au travail d'équipe et, d'autre part, à créer des occasions de socialisation. L'envoi de courriels communs constitue une pratique efficace permettant de réduire la distance psychologique. Pour certains, commencer la journée par une rencontre virtuelle au moyen de technologies disponibles sur le Web est tout aussi efficace pour créer des rapprochements, établir un meilleur suivi du travail, clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, coordonner les actions de tous et assurer la cohésion du groupe (Cassavoy, 2013).

L'engagement de tous les acteurs

Les entreprises qui bénéficieraient le plus des avantages du travail à distance seraient celles qui impliqueraient dès le départ des personnes provenant de différents secteurs d'activité de l'entreprise (Rassat, 2012; Walrave, 2010; Bourhis, 2001).

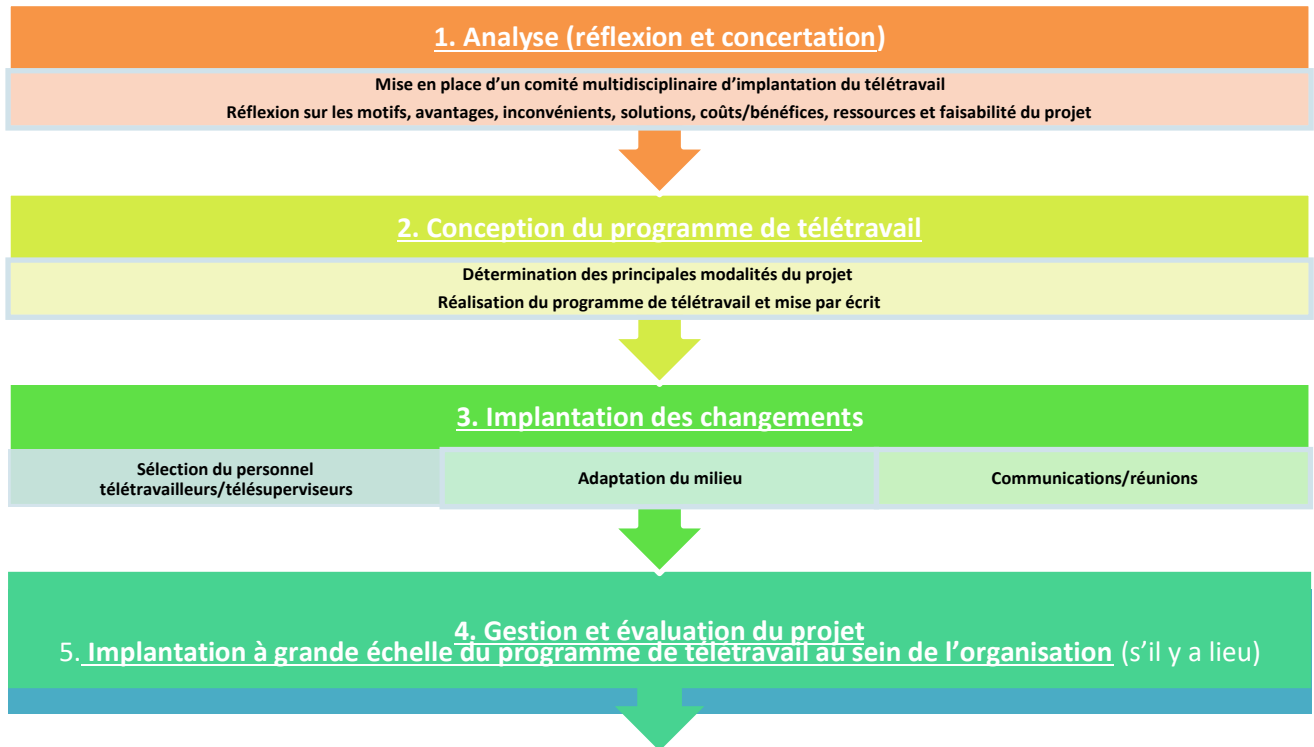
D'une part, cette participation collective faciliterait non seulement la clarification des appréhensions ou des attentes des employés, mais aussi la congruence et l'adhésion à une vision commune, c'est-à-dire à des finalités, des valeurs et des objectifs communs (Rassat, 2012; Barni, 2003). Ce faisant, il serait plus facile d'obtenir l'appui et l'engagement de tous aux diverses étapes du projet de télétravail. D'autre part, la constitution d'une équipe multidisciplinaire composée de personnes travaillant dans divers domaines de l'entreprise (ressources humaines, services informatiques, services juridiques) permettrait d'obtenir des points de vue différents ainsi que des pistes de réflexion plus complètes et approfondies sur nombre d'aspects concernant l'introduction du télétravail (Walrave, 2010).

La planification, la démarche et la nature du programme de télétravail

Plusieurs recherches de grande envergure réalisées auprès d'entreprises ont montré que le succès de l'introduction du télétravail dépend dans une large mesure de la planification et de la nature du programme implanté (Walrave, 2010; Centre d'analyse stratégique, 2009; Bouhris, 2001; Tremblay et Le Bot 2001). À ce sujet, on recommande de déployer progressivement l'implantation du travail en planifiant chacune des étapes préalablement, comme l'illustre la figure 21²⁸. Par contre, on doit se rappeler que comme la majorité des gens apprécient le télétravail, il faut tenter d'éviter d'offrir un programme puis de reculer par la suite. Le contexte de pandémie a évidemment permis à un grand nombre d'organisations de tester le télétravail, et les salariés ont pu montrer qu'ils pouvaient être performants à distance. Ainsi, les entreprises auront de la difficulté à refuser toute forme de télétravail par la suite, mais elles pourront souhaiter une certaine présence au bureau et certains jours de télétravail, selon des balises variables en fonction des organisations.

28. Cette démarche, expliquée en détail plus loin, s'inspire des connaissances accumulées au fil de nos recherches, notamment de quatre démarches : Rassat (2012), Walrave (2010), D'Amours (sous la dir. 2001) et Codère (1997).

Figure 21
Démarche d'implantation du télétravail



Sources : figure inspirée de Walrave (2010), Rassat (2012), D'Amours (2001) et Codère (1997).

Ainsi, au cours de la planification on analysera d'abord la faisabilité du projet, ses avantages, ses inconvénients et ses raisons d'être. L'expérimentation du télétravail en temps de pandémie aura sans doute démontré la faisabilité du projet, mais aussi permis d'identifier les avantages et les inconvénients pour divers groupes d'employés et de gestionnaires dans l'organisation. Fortes de cette expérience, les organisations pourront évaluer ce qui leur convient le mieux dans l'avenir. C'est alors qu'on déterminera les principales modalités, selon les préférences des employés comme des gestionnaires, la disponibilité des outils, l'effet sur la cohésion et la dynamique d'équipe. L'organisation pourra alors choisir les différents outils qui soutiendront l'implantation du programme de télétravail, qui pourrait prévoir un certain nombre de jours de travail dans les locaux de l'organisation. Bien qu'un certain investissement monétaire et temporel soit requis au départ pour planifier et implanter le programme de télétravail, il semble que ces coûts puissent être rapidement récupérés dans les premiers mois suivant l'implantation en raison notamment des économies réalisées grâce à la diminution des frais d'entretien des infrastructures du bureau central (Tremblay et Le Bot, 2001). De fait, nombre d'organisations sont en quelque sorte passées rapidement par la période de planification ou l'ont carrément annulée dans le contexte de pandémie de 2020. Par contre, au moment d'envisager le retour au bureau et ses modalités, il convient certes de prendre le temps de mieux évaluer les avantages, les inconvénients et les coûts de part et d'autre.

Par ailleurs, les entreprises qui planifient bien la mise en œuvre seraient celles qui tireraient le plus d'avantages du télétravail. Il est donc possible de reprendre cette étape avec les connaissances acquises pendant l'expérimentation au cours de la pandémie de 2020. L'une des raisons pouvant justifier la reprise de cette planification serait de mieux connaître les évaluations de chacun concernant les avantages et les inconvénients et de réduire les résistances ou les perceptions négatives qui pourraient se manifester cette fois à l'idée de retourner au bureau. Cela permet de faciliter le changement, quelle qu'en soit la forme (Soparnot, 2004). Par exemple, réfléchir à certains inconvénients du télétravail, pour certaines catégories de personnel ou pour les gestionnaires, permet d'envisager des solutions. Cette réflexion stratégique permet de prévoir certaines situations problématiques et d'en éviter plusieurs qui pourraient entraver la réussite du projet de télétravail ou du retour au bureau avec une formule mixte, télétravail et présence quelques jours par semaine par exemple.

Finalement, toujours en ce qui concerne la planification, les décisions stratégiques relatives à la nature du programme facilitent l'implantation réussie du télétravail dans les organisations (Bouhris, 2001; Tremblay et Le Bot, 2001). Par exemple, la sélection ciblée des personnes ayant manifesté le désir de faire du télétravail, l'instauration d'un régime mixte de télétravail à temps partiel, le choix des technologies de collaboration, les formations offertes aux télétravailleurs et aux télé superviseurs, l'établissement d'une gestion de planification et d'évaluation des résultats par projets et objectifs, les retours périodiques au bureau avec entente écrite et signée dès le départ ainsi que l'adoption d'une politique officielle dans laquelle les conditions de travail et les exigences de productivité ou les heures de présence au travail sont clairement définies feraient partie des choix les plus judicieux concernant l'implantation ou la poursuite du télétravail. Parmi leurs avantages, citons entre autres une meilleure gestion du programme par les dirigeants et une plus grande satisfaction de tous à l'égard d'un programme soigneusement rodé et fonctionnant de manière optimale, à la satisfaction des différentes parties, employés et employeur (ou gestionnaires).

Penser aux carrières

La gestion des carrières constitue un aspect important du succès en télétravail. De manière générale, la gestion des carrières consiste à mettre en place des stratégies permettant l'atteinte d'un équilibre entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise, les attentes de cette dernière à l'égard du travail ainsi que les aspirations du personnel en matière d'avancement au sein de l'organisation (Akoun Adoyi, 2010). Plus précisément, Guérin et Wils (1992) reconnaissent cinq avantages pour l'individu, soit une meilleure sécurité d'emploi et une meilleure intégration dans l'entreprise, la possibilité de développer des compétences, la satisfaction des besoins d'estime de soi et de reconnaissance ainsi que la réalisation au travail. Pour l'organisation, la gestion des carrières permet, entre autres, de mettre en place une relève de qualité, de renforcer la culture d'entreprise et de développer le potentiel humain disponible.

En contexte de télétravail, en raison des distances spatiotemporelles séparant les cadres, les gestionnaires et les collègues des télétravailleurs, plusieurs défis de carrière se posent avec plus d'acuité aux gestionnaires dirigeants, aux cadres-évaluateurs comme aux télétravailleurs. Les gestionnaires devront donc :

- mettre en place des stratégies favorisant la diffusion des informations qui permettront aux télétravailleurs d'évoluer sur le plan des savoirs et des habiletés;
- satisfaire les employés à l'égard du télétravail et des possibilités d'évolution et de promotion dans l'entreprise;
- trouver des moyens de retenir les employés si la stratégie est de diminuer le roulement du personnel (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009), quoique le télétravail en soi constitue souvent une stratégie d'attraction comme de rétention (Tremblay et Le Bot, 2001; Tremblay, 2020).

Pour les télétravailleurs, surtout ceux à temps plein, la distance peut être perçue comme un obstacle aux possibilités de carrière et de développement professionnel étant donné qu'ils sont loin de l'entreprise, moins visibles et que les occasions d'interagir avec les collègues sont plus rares (Brunelle, 2009; Taskin et Vendramin, 2004; Bourhis, 2001)²⁹.

Au regard de ces défis et craintes, nombre de chercheurs en management suggèrent l'établissement de plusieurs stratégies d'organisation et de gestion qui faciliteront la gestion des carrières.

Sur le plan organisationnel, on recommande d'instaurer d'abord le télétravail à temps partiel pour les personnes qui souhaitent avoir une progression de carrière (sauf dans le cas d'organisations très habituées à la gestion à distance). De cette façon, l'employé aura maintes occasions de socialiser et de participer à la vie collective de l'organisation, tout comme de faire connaître sa personnalité, ses capacités et ses talents. Ensuite, on suggère de sélectionner avec attention les employés en tenant compte de certains critères reliés à leur carrière et à leurs caractéristiques propres. Par rapport à la carrière, il est notamment souhaitable que le télétravailleur ait de l'ancienneté dans l'organisation, afin qu'il soit déjà connu par les collègues et les gestionnaires. Ainsi, on s'assure que le télétravailleur a déjà eu la possibilité de développer les connaissances nécessaires à l'exécution du travail à distance et d'établir des relations avec ses collègues qui l'aideront à maintenir les contacts avec l'entreprise et à rompre l'isolement (Lafargue et Fauconnier, 2014; Walrave, 2010; Bourhis, 2001). Quant aux caractéristiques de l'employé, le travailleur à distance doit avoir de la facilité à communiquer, éprouver peu de besoins de contacts sociaux et être autonome³⁰ dans l'exécution des tâches liées à l'emploi (La Fargue et Fauchonier, 2014; Walrave, 2010; Cerdin, 2012a; Bourhis, 2001). Ce sont ces aptitudes précises qui lui permettront de puiser dans ses propres ressources pour pallier la réduction des contacts humains en situation de télétravail.

Par ailleurs, en ce qui concerne la gestion, on recommande de mettre en place des pratiques stratégiques de gestion de carrière avant la mise en œuvre du télétravail et par la suite. Ces pratiques aideront les employés à bien se connaître et à mieux prendre en main leur carrière (Cerdin, 2012b; St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). Ainsi,

avant même de sélectionner les employés qui pourront télétravailler, on conseille d’informer tous les acteurs de l’organisation tant sur les conditions de mise en œuvre du télétravail que sur les critères de sélection (Tableau 16). Selon Rassat (2012) et Walrave (2010), cette communication serait indispensable au succès du télétravail puisqu’elle permettrait d’en démystifier tous les aspects et de rassurer les différents acteurs responsables du projet quant aux incertitudes que le télétravail peut générer. Dans le contexte de post-pandémie, où nombre d’organisations souhaitent ramener une part du personnel au bureau, du moins pour une partie de la semaine, il convient de préciser les critères qui permettront le maintien du télétravail pour certains, et à quelles conditions. Ajoutons qu’une formation au télétravail permet de sensibiliser les télétravailleurs aux difficultés liées à ce mode d’organisation du travail telles que la conciliation ou la séparation du travail et de la vie personnelle-familiale, deux sphères qui sont alors appelées à se côtoyer dans un même environnement.

-
29. Selon Codère (1997), certaines études indiquent toutefois que les télétravailleurs perçoivent aussi dans le télétravail une meilleure chance de promotion parce que le télétravail développe l’initiative et l’innovation, deux qualités importantes liées à la performance et facilitant la progression de carrière.
 30. Notamment, l’autonomie professionnelle (capacité d’exercer seul son métier, capacité de gérer son horaire et aptitudes liées à l’utilisation permanente des TI) (Lafargue et Fauconnier, 2014).

Tableau 16
Points à communiquer à tous les membres d'une organisation au sujet du télétravail

Informations à diffuser
- La définition du télétravail tel qu'il se pratiquera dans l'organisation (nombre de jours, horaires, etc.) - Les finalités et les objectifs de l'implantation du télétravail, les modes d'encadrement et de vérification de la performance ou du rendement (quantité et qualité du travail) - Les principes d'introduction du télétravail et les modes de communication à favoriser - Les critères de sélection des personnes en télétravail et les attentes à leur endroit - Les modalités d'organisation du télétravail : matériel, assurances, frais remboursés par l'employeur, obligations, horaires, présence au bureau, etc.

Alors que certains auteurs recommandent de *distribuer des documents d'information* portant sur le projet, plusieurs préconisent de procéder également à une *enquête*, à une auto-évaluation ainsi qu'à un *entretien de départ* avec les télétravailleurs avant de passer à l'adoption du télétravail proprement dit pour des personnes précises (Rassat, 2012; Walrave, 2010; Codère, 1997). Sous forme de questionnaires, l'enquête et l'auto-évaluation permettent aux télétravailleurs de réfléchir à leurs souhaits et attentes en matière de carrière, d'analyser les motifs pour lesquels ils aimeraient télétravailler et d'évaluer leurs aptitudes et leur potentiel pour le télétravail. De plus, si le télétravail doit se faire à domicile, la réflexion devrait aussi porter sur les caractéristiques familiales étant donné que l'aménagement d'un espace de bureau à la maison touche le conjoint et les autres membres de la famille. Le télétravailleur devrait notamment se demander si le lieu est propice au télétravail ou comment il pourrait le devenir. Pour l'employeur et l'équipe de projet, l'enquête, l'auto-évaluation et l'entretien permettent de clarifier certaines valeurs et croyances à l'égard du télétravail, de déterminer si les attentes des télétravailleurs sont réalistes et si elles s'inscrivent bien dans les objectifs du programme. Également, l'information permet, d'une part, d'instaurer un plan de carrière (au besoin) et, d'autre part, tel qu'il a été mentionné plus tôt, d'attirer l'attention sur certains aspects sensibles dont il faudra tenir compte en mettant en place des ressources appropriées qui seront alors intégrées au programme de télétravail (Walrave, 2010).

Par ailleurs, pour aider les employés à s'adapter aux changements associés au télétravail et à mieux gérer leur carrière, d'autres stratégies consistent à prévoir des formations ou une réunion de démarrage dans lesquelles sont expliqués les facteurs de réussite, les pièges à éviter, les mesures de soutien, les stratégies de gestion de carrière, les périodes et les instruments d'évaluation du personnel, de même que les droits et les obligations des télétravailleurs.

Pour ce qui concerne les formations, il est aussi indiqué de mettre en place des *entretiens de carrière* dont la fréquence et l'objet auront été planifiés (Taskin et Tremblay, 2010).

Les entretiens de carrière (ou évaluations de performance, comme on les désigne parfois) peuvent en réalité se limiter au fait d'offrir des conseils par rapport à la carrière, mais ils peuvent aussi faire l'objet d'analyses plus approfondies de part et d'autre (employeur et employés), de même que de l'élaboration d'un plan individuel de développement en vue de pouvoir progresser dans l'organisation. De telles rencontres permettent d'apaiser les inquiétudes relatives à la carrière et de ne pas négliger la perspective de carrière à long terme du télétravailleur, et ce, en discutant de ses objectifs de carrière, des mouvements anticipés de carrière, des formations nécessaires à l'atteinte des objectifs ou en offrant un soutien pour la résolution de problèmes (Guérin et Wils, 1992; Walgrave, 2010).

Pour terminer, on recommande de former cadres, superviseurs et collègues pour qu'ils puissent soutenir les télétravailleurs. Il importe que ces formations puissent permettre notamment aux superviseurs de prendre conscience des diverses mesures qui favoriseront le développement des carrières à long terme des employés localisés à l'extérieur de l'entreprise.

Pour conclure, voici un résumé des stratégies souvent évoquées dans les ouvrages qui traitent de la gestion des carrières (Tableau 17).

Tableau 17
Stratégies de gestion des carrières soutenant les télétravailleurs

Stratégies	Objectifs
Instaurer le télétravail à temps partiel	Assurer une visibilité dans l'organisation : pour les personnes qui souhaitent avoir une progression de carrière (sauf dans le cas d'entreprises habituées à la gestion à distance).
Sélectionner un télétravailleur ayant déjà de l'ancienneté	Aider l'employé à maintenir les contacts avec l'entreprise et à rompre l'isolement : sélectionner un télétravailleur ayant déjà de l'ancienneté permet de s'assurer qu'il a déjà eu la possibilité de développer les connaissances nécessaires à l'exécution du travail à distance, d'établir des relations avec ses collègues ainsi qu'un réseau professionnel.
Sélectionner un télétravailleur ayant des besoins réduits de contacts sociaux, de la facilité à communiquer ainsi qu'une facilité à apprendre de façon autonome	S'assurer que le télétravailleur possède les caractéristiques lui permettant de gérer sa carrière malgré la distance et les contraintes associées au télétravail.
Effectuer une enquête, une auto-évaluation ou un entretien de départ auprès des télétravailleurs avant de passer à l'implantation du télétravail	Permettre aux télétravailleurs de réfléchir à leurs souhaits et attentes en matière de carrière, d'analyser les motifs pour lesquels ils souhaitent télétravailler et d'évaluer leurs aptitudes pour le télétravail; Pour l'équipe de projet, ces pratiques permettent notamment de clarifier certaines valeurs, croyances et attentes à l'égard du télétravail, de déterminer si les attentes des télétravailleurs sont réalistes et si elles s'inscrivent dans les objectifs du programme.
Faire une réunion de démarrage ou des formations	Informar tous les acteurs de l'entreprise sur le projet, les conditions de mise en œuvre du télétravail, les critères de sélection, les facteurs de réussite, les pièges à éviter, les mesures de soutien, les stratégies de gestion de carrière, les périodes et les instruments d'évaluation du projet ainsi que les droits et les obligations. Éviter des malentendus. Préserver la cohésion et l'esprit d'équipe. Favoriser la collaboration et le soutien de tous les acteurs.
Mettre en place des plans et des entretiens de carrière dont la fréquence et l'objet auront été planifiés	Préciser ce que l'on attend de l'employé pour qu'il puisse assumer les rôles souhaités et atteindre les objectifs fixés.

Fournir une formation et une aide aux cadres portant sur la gestion des carrières des télétravailleurs	- Permettre de mieux considérer la candidature de l'ensemble des télétravailleurs lors des décisions de promotion, de succession ou de relève. - Mettre en évidence l'importance du développement de carrière pour l'organisation, les bénéfices et les risques de la démarche, les rôles joués par les cadres, les habiletés requises, les techniques de conduite d'un entretien de carrière, le suivi à donner, etc.
Valoriser les télétravailleurs	- Assurer une visibilité aux télétravailleurs, par exemple dans les bulletins internes ou les médias sociaux utilisés par l'organisation.
Offrir les mêmes programmes de formation et de développement de carrière que ceux offerts aux autres employés	- Assurer les mêmes chances de carrière que pour les employés qui travaillent au bureau. - Ne pas négliger les perspectives de carrière à moyen et à long terme de l'employé.
Communiquer aux télétravailleurs toutes les informations concernant les postes vacants ou les possibilités d'assignation temporaire	
S'assurer que le télétravailleur soit présent au bureau lorsqu'il y a des réunions en présentiel pouvant lui fournir de l'information importante	
Offrir du <i>counselling</i>	- Orienter l'employé hésitant et l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan de carrière. - Cerner les aspirations professionnelles.
Offrir des ateliers de carrière	- Permettre à l'employé de mieux prendre conscience de ses habiletés, de ses sources de satisfaction, de ses valeurs au travail, de ses projets pour l'avenir, etc.
Mettre en place des équipes de parrainage ou de mentorat	- Favoriser le développement de compétences et d'habiletés. - Encourager le partage des connaissances. - Préciser les besoins de perfectionnement des employés et les moyens leur permettant de se perfectionner. - Aider le nouvel employé à se familiariser avec les aspects officiels de l'entreprise. - Permettre au mentor de communiquer à son mentoré les stratégies générales de l'organisation et de les lui expliquer. - Favoriser l'affectation du mentoré à des postes stratégiques. - Donner à l'apprenti une rétroaction sur sa performance et ses attitudes. - Assurer une certaine visibilité à l'employé.

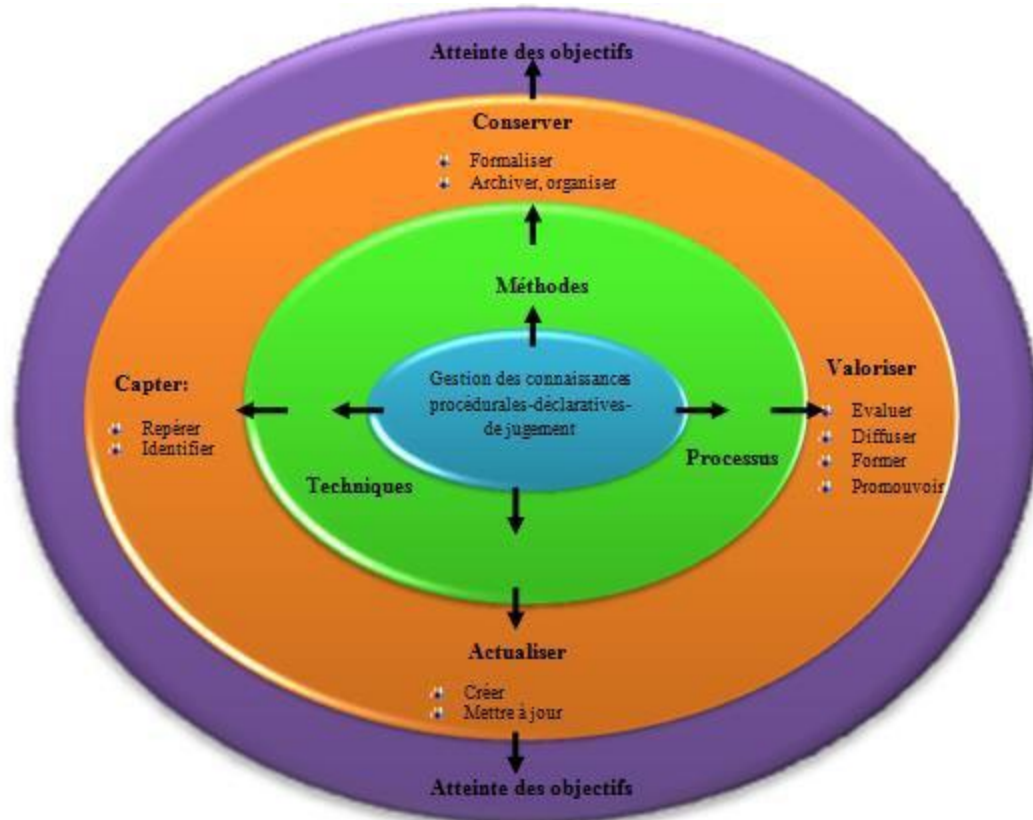
Sources : informations colligées à partir de St-Onge (2012), Taskin et Tremblay (2010), Tremblay et Le Bot (2001) Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2001); Bourhis 2001, Cox Desmarais et Lippel (2001) et Guérin et Wils (1992).

Assurer la gestion des connaissances à distance

La gestion des connaissances fait référence à l'ensemble des processus, des méthodes et des techniques mis en place afin de recueillir, conserver, valoriser et actualiser les connaissances créées par l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques (Figure 22). Cette gestion peut porter tant sur les connaissances procédurales de l'entreprise (savoir-faire, aptitudes, connaissances tacites) que sur les connaissances déclaratives (savoirs techniques, scientifiques, administratifs, connaissances formelles et explicites) et de jugement (agir comme il convient au bon moment et de façon efficace). Comme le montre la figure 23, les connaissances sont sans cesse construites par les acteurs

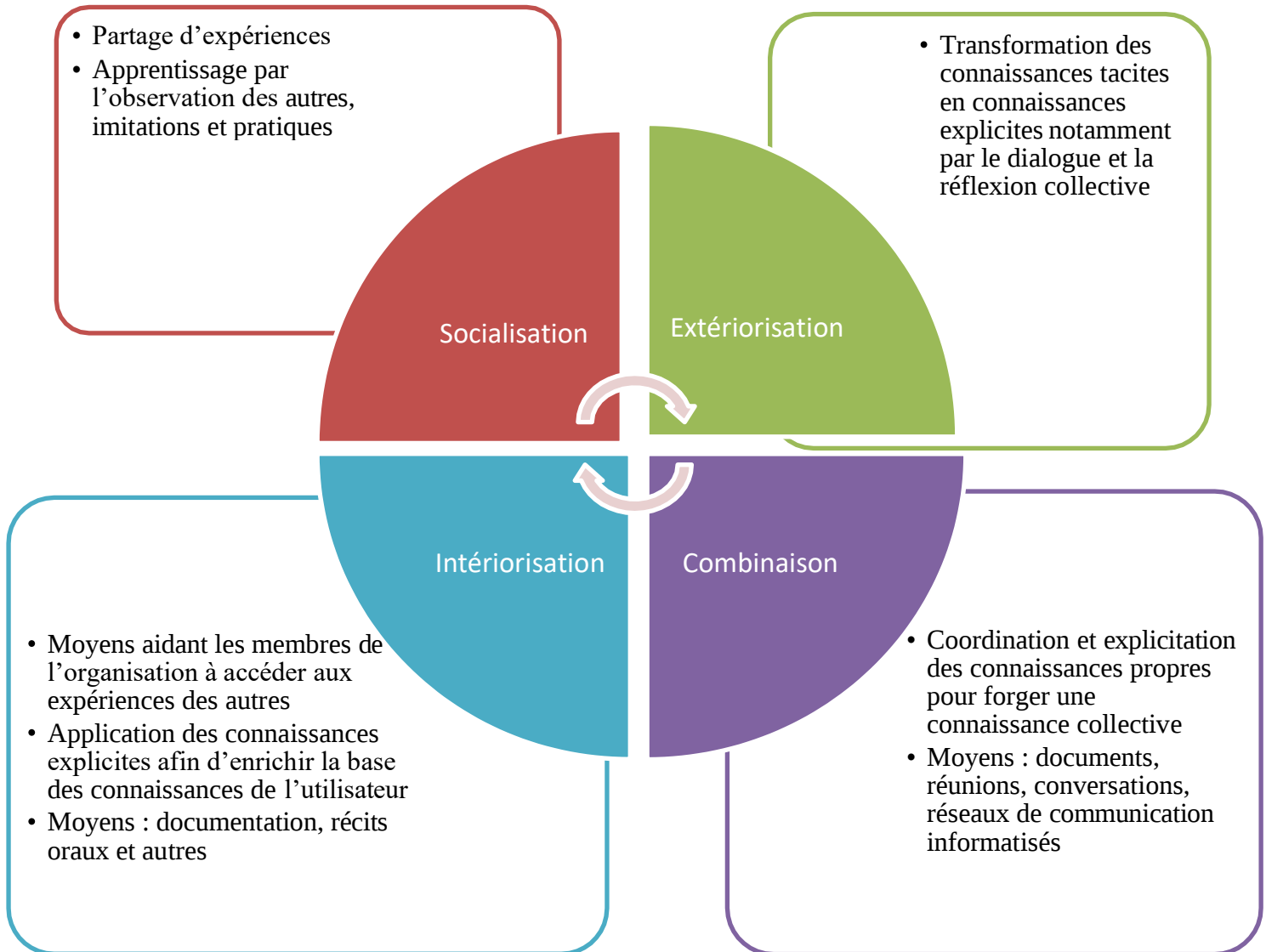
grâce à leurs interactions permanentes, notamment par les processus de socialisation, de combinaison, d'extériorisation et d'intériorisation (Tebourbi et Tremblay (sous la dir.), 2000; Barthès, 1996).

Figure 22
Gestion des connaissances de l'entreprise



Source : adaptation de LAMSI-KM (2012).

Figure 23
Spirale de développement des connaissances dans l'organisation



Source : adaptation de la figure 10 : Les modes de conversion de la connaissance présentée dans Tebourbi et Tremblay (sous la dir.) (2000), et inspirée des travaux de Nonaka et Takeuchi.

Étant donné les distances spatiotemporelles qu'implique le télétravail et compte tenu des liens étroits existant entre les interactions interindividuelles et le développement des savoirs, il importe de mener une réflexion quant aux aspects pouvant se révéler problématiques dans la gestion des connaissances de l'entreprise. À ce sujet, certains outils de réflexion (sous forme de questionnaires) permettent d'amorcer une discussion

en vue de déterminer les forces de l'entreprise et d'évaluer les aspects qui devront faire l'objet de changements en vue de contrer les défis de la gestion à distance des connaissances³¹.

La gestion des connaissances : quelques conseils clés

Dans le but de gérer plus efficacement les connaissances de l'entreprise et d'assurer une performance optimale de l'implantation du télétravail, voici quelques conseils clés tirés des études.

Conseil 1 : avoir de l'ancienneté dans l'entreprise

Plusieurs entreprises ayant expérimenté le télétravail reconnaissent l'importance de sélectionner des travailleurs ayant une expérience minimale dans l'entreprise, car le travail à distance requiert une capacité de travailler avec un minimum de supervision. En effet, à la maison, les télétravailleurs sont un peu comme des entrepreneurs. Ils ont moins de contacts sociaux et sont loin de l'équipe de travail, de sorte qu'ils doivent souvent prendre leurs propres décisions, régler par eux-mêmes les problèmes, gérer leur temps, évaluer leur travail et se fier à leur jugement (Codère, 1997). Parallèlement, dans l'étude du cas de Hewlett-Packard, on a constaté que les nouvelles recrues en apprentissage fonctionnent mieux dans un environnement encadré et supervisé. En effet, toujours selon cette entreprise, avant de se sentir à l'aise avec l'emploi et d'avoir confiance en eux, les employés doivent approfondir plusieurs aspects relatifs à leur métier ou à l'organisation (Bourhis, 2001; Tremblay et Le Bot, 2001).

Toutefois, selon les écrits, il serait préférable de ne pas permettre le télétravail uniquement aux « meilleurs travailleurs », c'est-à-dire ceux qui ont le plus de connaissances dans l'organisation, afin d'éviter de la priver de ses mentors ou parrains, lesquels transmettent la culture de l'entreprise et facilitent l'accès aux ressources aux nouveaux venus (St-Onge, 2012). Cela peut de plus en plus se faire à distance, mais les experts considèrent que le présentiel est nécessaire dans certains cas. Il est donc important de sélectionner pour le télétravail des employés qui connaissent bien leur poste et l'organisation sans toutefois priver l'entreprise des talents internes qui assurent la succession des savoirs à court et à long terme. La solution consiste à instaurer le télétravail à temps partiel pour les employés plus âgés afin que leur absence occasionnelle n'empêche pas la transmission des connaissances au sein de l'organisation.

Conseil 2 : informer tous les collègues

Plusieurs auteurs et chercheurs s'accordent pour dire qu'il est important d'informer tous les employés au sujet du projet de télétravail, du processus de sélection, des critères de sélection et d'évaluation, des effets du télétravail sur la charge de travail des employés qui ne travaillent pas à distance ainsi que de l'accessibilité des télétravailleurs si on doit les rejoindre en urgence (Rassat, 2012; Walrave, 2010; Taskin et Tremblay, 2007). Ces

31. Voir Annexe 2 : Outil de gestion des connaissances en télétravail.

informations relatives au projet d'implantation du télétravail permettraient de limiter les réticences de certains employés ou de prévenir des situations problématiques pouvant nuire à l'esprit d'équipe, dont les rumeurs, les tensions et les frictions entre les employés (Walrave, 2010; Taskin et Tremblay, 2007).

Conseil 3 : prévoir des formations

Il faudrait aussi prévoir dans le plan d'introduction du télétravail des formations non seulement pour les télétravailleurs, mais aussi pour les télésuperviseurs, les collègues et les employés qui resteront au bureau étant donné que ces acteurs demeurent des sources d'appui importantes impliquées dans le projet du début à fin. Ces formations devraient avoir lieu tant avant l'implantation que pendant (Tremblay et Le Bot, 2011). Aussi, la nature et le type de formation devraient bien sûr tenir compte des besoins des télétravailleurs et des télésuperviseurs, mais aussi comporter d'autres points clés suggérés dans les travaux portant sur les formations en télétravail³².

Outre les formations, plusieurs ouvrages traitant du management à distance recommandent de diffuser, en ligne ou en format papier, des documents portant sur le télétravail (politiques, livres, vidéos, guides) ou tout autre écrit distribué dans l'entreprise (comme des journaux) afin de contribuer à l'autoformation des télétravailleurs, de les outiller et de les mettre au courant des nouvelles de l'entreprise. De surcroît, des rencontres avec les télétravailleurs expérimentés pourraient être fort enrichissantes pour les télétravailleurs novices puisque ces derniers pourraient puiser conseils et stratégies qui les aideraient à maximiser leurs performances à domicile.

Conseil 4 : prévoir des outils et des stratégies pour la collaboration et la coordination des équipes

Puisque le télétravail repose sur l'utilisation des technologies pour effectuer le travail et transmettre les données au bureau, une attention particulière devrait être portée aux types d'outils de gestion des informations afin de faciliter la coordination et le suivi collectif du travail des employés de l'entreprise. Au regard des contraintes spatiotemporelles et des facteurs sociaux intervenant dans la performance d'une équipe, il est également tout indiqué de prévoir non seulement des stratégies de collaboration, mais aussi des outils facilitant le développement de la cohésion entre les membres. Parmi les stratégies efficaces, certaines entreprises mentionnent le regard collectif³³, les sessions de formation, la formation de nouvelles équipes de travail, les pauses café virtuelles, les réunions quotidiennes ou hebdomadaires virtuelles, selon les besoins, les espaces de dialogue autour de l'expérience de télétravail par un wiki ou un forum, les courriels collectifs, ou même le service des plaintes des clients (Taskin et Tremblay, 2010).

32. Nous traitons plus loin de la conception de formations.

33. La stratégie du regard collectif consiste à regrouper des télétravailleurs et des non-télétravailleurs en équipe. Ainsi, par exemple, lorsque le nombre d'appels pris par l'équipe est trop faible ou que le temps de réponse est trop long, le superviseur envoie alors un message électronique aux membres de l'équipe (Taskin et Tremblay, 2010).

Comme outils d'aide à la coordination, on peut aussi proposer l'établissement d'un bureau virtuel qui permet l'accessibilité à distance aux diverses fonctions de l'entreprise pour les membres d'une équipe, la sécurité des données (aucune donnée enregistrée sur les disques durs des usagers) et les faibles coûts ou même l'absence de frais d'utilisation.

Composé de divers espaces centralisés, l'environnement virtuel permet à l'entreprise de gérer ses activités en tout lieu et en tout temps. Actuellement, il existe plusieurs fournisseurs de bureaux virtuels qui créent « sur mesure » des environnements adaptés aux besoins des organisations. Habituellement, les environnements de travail regroupent divers espaces visant à faciliter la production, le partage et l'utilisation des ressources de l'entreprise, la socialisation et le travail en collaboration ainsi que la planification. Chacun de ces espaces peut contenir plusieurs outils et logiciels de coordination tels qu'une messagerie électronique, un espace de clavardage (*chat room*), un agenda, un carnet d'adresses, des gestionnaires de tâches, une bibliothèque virtuelle, etc. Si l'on revient aux conseils précédemment formulés relativement aux défis de la distance (sentiment d'isolement, maintien de l'esprit d'équipe), nous suggérons d'aménager le bureau en constituant les quatre espaces qui suivent, comme le propose Barni dans son ouvrage *Manager une équipe à distance* (2003) :

- un *espace d'accueil* : cet espace pourrait être consacré aux nouvelles et aux publications de l'entreprise afin de garder le télétravailleur au courant des changements;
- un *espace bibliothèque* : c'est dans cet espace que l'entreprise pourrait regrouper tous les documents d'information, les formations, les ressources documentaires produites ou en cours de production par les équipes et par l'entreprise (politiques, guides, livres, conseils, questions/réponses);
- un *espace de rencontre et de réunion* : il peut s'agir de wiki, de clavardage, de forums, de vidéoconférences... soit une multitude d'outils se prêtant au dialogue, au travail en collaboration en temps réel ou différé ainsi qu'à la socialisation;
- un *espace de pilotage* : cet espace est consacré à la gestion des tâches, des activités de l'entreprise et permet aux dirigeants et aux cadres de faire le suivi de l'avancement des travaux collectifs ou individuels de tous les employés. Il contient des outils de planification des tâches (comme un calendrier électronique), des éléments expliquant les étapes d'un projet ou même des outils de gestion des budgets.

À la figure 24, nous présentons un schéma représentant les espaces essentiels d'un bureau virtuel. Précisons toutefois qu'il n'y a pas de bureau « standard ». En fait, l'aménagement d'un bureau virtuel est toujours flexible et personnalisable. Le contexte, les besoins et les objectifs de l'entreprise en guident la mise en place. À la suite de ce schéma se trouve une liste de plateformes de travail dont la majorité sont libres d'accès et offrent plusieurs des services proposés précédemment (Tableau 18).

Figure 24
Bureau virtuel d'une équipe



Source : Dessin réalisé par Jean-Marc Toupin, 2013.

Tableau 18
Plateformes de travail collaboratif

Plateforme de travail collaboratif	Principales fonctionnalités collaboratives	Lien vers le site Internet Commentaires
Open Atrium	- Blogue : pour échanger les idées et être averti lorsque quelqu'un envoie un message - Calendrier : permet de fixer des dates clés, les échéances, etc. - Tableau de bord des groupes : permet d'avoir une vue d'ensemble de chaque groupe - Documents : permet de stocker et de partager des documents entre groupes - Shoutbox : permet de parler rapidement avec son groupe, mode synchrone, laisser des URL, etc. - Case Tracker : outil de suivi des tâches (liste sous forme de tickets, avec niveau de priorité, statuts, catégories) - Outil permettant de <i>personnaliser l'apparence</i> de la plateforme - Outil permettant <i>d'ajouter de nouvelles fonctionnalités</i>	http://openatrium.com/ https://www.drupal.org/project/openatrium
		Logiciel libre; offert en anglais principalement

Agora-Project	- Gestionnaire de fichiers partagés : permet de stocker et de partager des fichiers (images, vidéo, autres) historiques; création de diaporamas, etc. - Agenda personnel et agenda de ressources : dans chaque agenda il y a des événements, et chaque événement peut être affecté à plusieurs agendas; possibilité d'afficher plusieurs agendas pour effectuer des comparaisons d'emploi du temps; possibilité d'exporter les événements d'un agenda dans un téléphone intelligent ou à un agenda externe - Forum de groupe : espace de discussion organisé et hiérarchisé - Gestionnaire de tâches : gère des tâches dans une arborescence - Annuaire de contacts : contacts stockés dans une arborescence; une carte <i>Google Map</i> peut être affichée pour localiser des contacts ayant une adresse; possibilité d'intégrer des fichiers aux contacts - Envoi de lettres d'information : permet d'envoyer des courriels et des pièces jointes - Gestionnaire de favoris : gère des liens Internet (favoris) stockés dans une arborescence; possibilité de prévisualiser chaque lien avec une vignette; possibilité d'intégrer des fichiers - Utilisateurs de l'espace : affiche tous les utilisateurs de l'espace (ou de tout le site réservé à l'administrateur) - Tableau de bord : permet l'affichage d'actualités, des éléments ayant lieu et des pièces jointes - LiveCounter & Messenger : affiche les utilisateurs connectés; permet un dialogue en direct avec les autres personnes - Moteur de recherche : effectue une recherche sur tous les éléments de l'espace	www.agora-project.net/ (Consulté le 6 juillet 2020)
		Logiciel libre; offert en français
Microsoft Teams	- Messagerie électronique - Agenda partagé	https://teams.microsoft.com/ (Consulté le 6 juillet 2020)

	- Outil d'écriture collaborative - Wiki - Gestionnaire de tâches - Gestionnaire des documents - Tableau de bord - Messagerie instantanée - Visiophonie - Agrégateur de contenu	Application en ligne; offre gratuite et payante; offerte en français, anglais, etc.
eGroupware	- Agenda - Base de connaissances - Carnet d'adresses - Courriel - Forum - Gestion de projet - InfoLog (gérer la relation client) - Sondage - Système de gestion de contenu - Système de tickets d'incidents - Titres - Wiki	http://www.egroupware.org/ (Consulté le 6 juillet 2020)
		Logiciel libre; offert en anglais et en allemand
Mediawiki	- Wiki - Calendrier - Forum - Partage de documents - Notification par courriel ou flux RSS	http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/fr (Consulté le 6 juillet 2020)
		Logiciel libre; offert en français

Source : adaptation et mise à jour de Piquet (2009).

De plus en plus d'entreprises offrent des services reliés à la planification, à la conception et à la diffusion de bureaux virtuels. Divers fournisseurs peuvent aider à implanter un bureau virtuel.

Gérer la performance d'un programme de télétravail

Selon certaines enquêtes présentées dans St-Onge (2012), un programme de gestion de la performance comporte plusieurs atouts pour l'entreprise, dont une productivité accrue, de meilleures marges d'autofinancement, une meilleure atteinte des objectifs et un meilleur accompagnement (*coaching*). St-Onge (2012) définit le programme de gestion de la performance comme un processus continu d'activités reliées à la planification, au suivi des opérations, à l'évaluation et aux actions visant à valoriser les performances atteintes ou à apporter des correctifs tant au niveau de l'individu que du groupe, du service ou de l'organisation.

La gestion de la performance d'un programme de télétravail repose sur des activités de planification, de suivi, d'évaluation, de correctifs et de valorisation. Cette gestion peut toucher divers aspects, dont :

- le scénario d'expérimentation;
- la sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs;
- les politiques établies;
- les modalités de mise en place du télétravail;
- les objectifs poursuivis par le programme;
- les stratégies et les ressources mises en place pour atteindre les objectifs;
- les incidences du télétravail pour l'organisation (coûts, bénéfices, modernisation, productivité, qualité des services);
- les incidences pour les gestionnaires ou télésuperviseurs (accompagnement, satisfaction, coordination, communication avec les équipes, gestion de la performance des employés);
- les incidences pour le télétravailleur (santé, bien-être, productivité, qualité du travail, conciliation vie professionnelle et vie personnelle-familiale, absentéisme, conditions de travail, etc.);
- les incidences pour les équipes de travail (esprit d'équipe, coordination, charge de travail, satisfaction);
- les effets écologiques et sociaux du programme de télétravail.

Plusieurs méthodes et outils permettent de suivre et de gérer la performance, soit :

- les entretiens individuels avec les télétravailleurs et les télésuperviseurs;
- les groupes de discussion;
- l'observation participante;
- les entrevues;
- les sondages;
- les réunions collectives des équipes de travail.

Pour évaluer la performance du projet, maintenir un suivi régulier, repérer les dysfonctionnements et y remédier rapidement, on suggère d'effectuer des

évaluations régulières (Rassat, 2012; Walrave, 2010). À ce sujet, trois types d'évaluation peuvent être réalisés :

- l'étude de faisabilité du projet;
- les évaluations périodiques en cours d'année;
- l'évaluation de bilan, généralement faite après dix mois d'implantation du télétravail (Tableau 19).

Tableau 19
Types d'évaluation permettant de gérer la performance d'un programme de télétravail

Évaluations	Fréquence	Méthodes de collecte des données	Outils	Objectifs	Critères
Étude de la faisabilité du projet	Au début, avant la mise en œuvre du projet ou de son adaptation (par exemple, passage du télétravail à plein temps à d'autres formules, mi-temps ou autres)	- Entrevue - Enquête - Observation	- Grille d'analyse des coûts et bénéfices - Grille d'observation - Questionnaire oral ou écrit	- S'assurer de la convenance/pertinence de la planification du projet de télétravail ou de son adaptation - Fournir des renseignements quant à la présence ou non de certains facteurs de succès - Prévoir des moyens de contrer les manques au niveau des facteurs de succès	- Les caractéristiques des fonctions ou des postes visés par le télétravail - Les caractéristiques personnelles des télétravailleurs - Les caractéristiques du milieu de travail - Les caractéristiques des familles des télétravailleurs ou d'autres personnes partageant le logement
Évaluation périodique concernant les participants	- Certains auteurs suggèrent une évaluation mensuelle les trois premiers mois, puis bimestrielle, trimestrielle ou davantage, selon le milieu et les enjeux	- Entretien individuel entre télétravailleurs/ télésuperviseurs - Groupe de discussion avec les différents services - Enquête par intranet - Analyse des demandes et des plaintes qui parviendront au centre d'assistance - Journal personnel - Sondage périodique en ligne - Entrevue avec les participants qui se retirent « Exits-Interviews »	- Canevas d'entretiens - Fiches de suivi - Grille d'analyse	- Repérer les dysfonctionnements - Faire des ajustements rapidement - Éviter des problèmes de communication interne	- Respect des échéances - Productivité globale - Disponibilité - Maintien du service - Capacité d'assister aux réunions - Satisfaction des personnes engagées dans le projet - Équilibre entre vie familiale et vie professionnelle des télétravailleurs
	- Suivi hebdomadaire	- Entretien individuel	- Fiches de suivi	- Définir les tâches - Planifier le travail - Suivre l'atteinte des objectifs	- Respect des échéances - Productivité globale et qualité du travail - Disponibilité - Maintien du service

Évaluation finale (bilan)	- Après une période de 6 à 10 mois, ou évaluation annuelle	- Entretien d'évaluation entre le télétravailleur et le télésuperviseur - Réunion collective du service sous la conduite du responsable de projet - Administration de questionnaires écrits - Sondage - Rétroactions du public et des clients - Revues de presse - Bilan des réalisations - Analyse coûts/bénéfices - Études comparatives - Information de gestion GRH	- Fiche d'évaluation individuelle et collective - Tableau des bénéfices/pertes - Grille d'analyse - Outils de suivi - Feuilles d'évaluation - Exit-interviews	- Analyser et évaluer l'impact du télétravail sur plusieurs points - Apporter des ajustements - Faire des choix : prolongation, extension de l'expérimentation auprès d'autres employés ou arrêt du programme (bien qu'il soit difficile de reculer une fois le télétravail expérimenté)	1. Les effets pour l'organisation : - satisfaction du personnel - productivité individuelle - coûts/économies générées - esprit d'appartenance à l'entreprise - cohésion des équipes - qualité du service - innovation dans le service - problématiques générales de l'organisation - image de marque de l'organisation 2. Les effets du télétravail pour les télétravailleurs : - satisfaction du travail - coûts/économies - qualité de vie 3. Les effets socio-environnementaux : - aspects économiques - aspects sociaux - aspects environnementaux
----------------------------------	--	---	--	--	--

Source : informations colligées à partir de Rassat (2012), Walrave (2010) et Tremblay (2020a,b).

L'étude de faisabilité

Menée avant la mise en œuvre du télétravail, l'étude de faisabilité vise entre autres à fournir des renseignements précis quant à la présence ou non de certains facteurs de succès. Quatre aspects feront l'objet de l'étude, à savoir :

- les caractéristiques des fonctions ou des postes visés par le télétravail;
- les caractéristiques personnelles des télétravailleurs;
- les caractéristiques du milieu de travail;
- les caractéristiques des familles des télétravailleurs (Walrave, 2010) ou des personnes qui partagent le logement.

Si le télétravail semble constituer un projet réalisable, c'est au cours de cette évaluation que l'entreprise prévoira des moyens visant à contrer les manques au niveau des facteurs de succès.

L'évaluation périodique

En ce qui a trait à l'évaluation périodique, il importe de planifier des entretiens hebdomadaires et des entretiens mensuels ou trimestriels, selon la nature du travail et la fréquence des échéances. Les entretiens hebdomadaires concernent le superviseur et les membres de son équipe et visent à planifier le travail, à faire un suivi des objectifs à court terme et à faciliter la coordination des équipes. Certaines organisations ou équipes tiennent des rencontres quotidiennes, surtout lorsque les personnes sont en télétravail à plein temps, comme ce fut le cas au cours de la pandémie. Ce type de suivi régulier est important pour la démarche de gestion par objectifs mentionnée précédemment, car il permet d'encadrer les employés, de suivre l'avancement du travail et d'évaluer ou de réévaluer les échéances. Quant aux entretiens mensuels, ils ont pour but de mener des discussions après un certain temps entre les télétravailleurs, les coéquipiers restés au bureau et les superviseurs au sujet des éléments devant être améliorés pour faciliter le télétravail.

L'évaluation de bilan

On procède normalement à l'évaluation de bilan après au moins dix mois d'implantation. Elle permet d'analyser l'effet du télétravail sur plusieurs points, de faire des ajustements et, pour certaines organisations, de prendre des décisions telles que poursuivre, instaurer à plus grande échelle ou cesser le programme de télétravail.

L'importance de la gestion de la performance

La gestion de performance d'un programme de télétravail comporte plusieurs atouts stratégiques et opérationnels pour les dirigeants, les cadres, les télétravailleurs ainsi que les membres du comité de suivi s'il en existe un (Tableau 20).

Tableau 20
Avantages de la gestion de la performance d'un programme de télétravail
pour les divers acteurs de l'organisation

Avantages de gérer la performance	
Pour les dirigeants	- Assure la convenance/pertinence d'un programme de télétravail - Fournit des renseignements quant à la présence ou non de certains facteurs de succès ou, au contraire, d'enjeux ou de difficultés - Améliore la performance organisationnelle - Favorise la mise en œuvre des stratégies en vue d'atteindre les objectifs - Soutient l'amélioration des compétences, attitudes, comportements et performances des employés - Facilite la communication des attentes et des résultats attendus - Soutient l'application de normes communes - Permet d'analyser et d'évaluer l'effet du télétravail sur plusieurs points - Aide à cibler les ajustements à réaliser pour optimiser le fonctionnement du télétravail - Appuie la prise de décision quant à la prolongation et à l'extension du programme à d'autres employés ou services
Pour les télésuperviseurs ou gestionnaires	- Soutient la mise en œuvre des stratégies en vue d'atteindre les objectifs visés - Facilite l'atteinte des objectifs - Assure la communication claire des attentes et des résultats attendus - Permet de cibler les forces et les faiblesses des télétravailleurs - Soutient les prises de décision quant aux formations, primes et autres - Assure une meilleure connaissance et utilisation des ressources de l'équipe - Favorise la coordination des équipes - Aide à développer ou maintenir l'esprit d'équipe - Offre des occasions d'échanges
Pour les télétravailleurs	- Donne l'occasion de recevoir une rétroaction et de maintenir la communication avec l'équipe et le superviseur - Assure une meilleure connaissance des attentes de chacun, notamment du superviseur ou gestionnaire - Donne l'occasion de connaître les objets d'évaluation - Assure une meilleure prise de conscience des aspects à améliorer ainsi que des moyens pour y parvenir - Donne l'occasion de s'exprimer quant à leurs réalisations, attentes, objectifs, défis, etc.
Pour les employés qui restent au bureau	- Donne l'occasion d'exprimer leurs craintes et leurs attentes quant aux changements pouvant affecter leur charge de travail - Permet de clarifier certains aspects du télétravail et, donc, d'éliminer certaines craintes - Facilite la coordination des actions et la collaboration avec les personnes en télétravail - Permet de connaître l'évolution du télétravail et de les associer aux décisions - Valorise leur apport dans le succès du télétravail
Pour les professionnels du comité multidisciplinaire (RH, SI)	- Fournit des résultats utiles à la prise de décision (planification, budget, ressources à développer, formations, gestion des carrières, etc.) - Permet de planifier et de prévoir des moyens de contrer les manques au niveau des facteurs de succès

Source : adaptation de St-Onge (2012), avec ajouts de Tremblay (2020a,b).

Globalement, pour les dirigeants, « [d]’un point de point de vue stratégique, il s’agit d’une activité clé puisqu’elle est source d’un avantage concurrentiel et qu’elle est inhérente à l’amélioration continue » (St-Onge, 2012). Pour les gestionnaires, les télé superviseurs et la direction des ressources humaines, la gestion de performance du télétravail facilite les prises de décision relatives aux formations à offrir, à la planification du budget ainsi qu’à la gestion des carrières. Pour les télétravailleurs, la gestion de la performance du télétravail permet de recevoir des rétroactions sur leur contribution, de prendre conscience de ce qu’ils doivent améliorer et, finalement, d’assurer le développement de leur carrière.

L’accompagnement et les défis « virtuels »

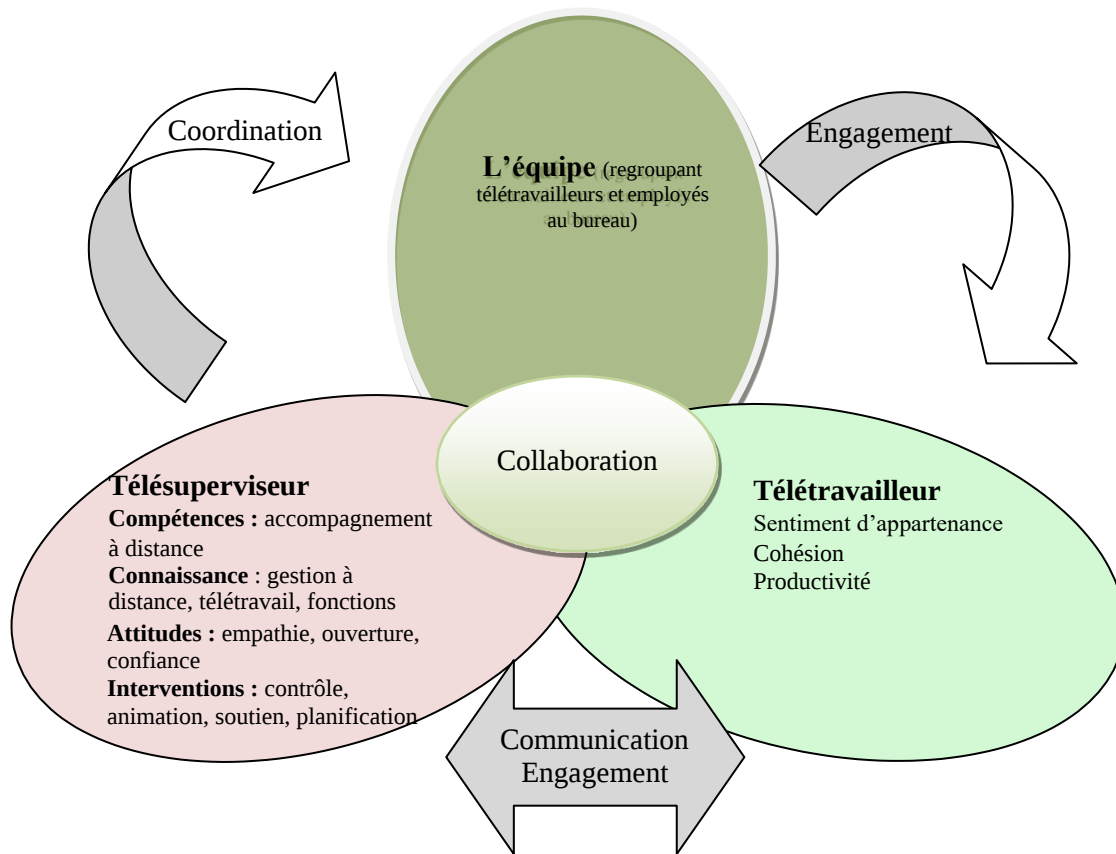
Fortement défini par la tradition tayloriste, le rôle du superviseur a traditionnellement consisté à donner des instructions aux subalternes, à effectuer le suivi, à contrôler les comportements et à s’assurer que le travail soit réalisé (D’Amours, 2001). Toutefois, les experts du télétravail considèrent de plus en plus qu’il ne faut pas contrôler les employés, mais plutôt les encadrer, grâce à une gestion par objectifs et par résultats (Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay, 2020a,b). N’étant pas toujours directement accessible ou observable, le télétravailleur doit fonctionner de manière autonome pour organiser, planifier et exécuter son travail (Taskin et Tremblay, 2007; 2010). Dans ce contexte où les distances spatiotemporelles sont importantes, le télé superviseur ou gestionnaire doit savoir motiver et responsabiliser les employés, évaluer les résultats, faciliter la communication, maintenir l’esprit d’équipe et faire circuler les connaissances. Or, nombre de problèmes de performance des télétravailleurs et des équipes de travail sont imputables à un manque ou à des difficultés d’accompagnement, d’encadrement ou de communication. D’ailleurs, certaines études ont montré que les télétravailleurs considèrent parfois leurs tâches et leurs rôles ambigus en contexte de télétravail, ce qui occasionne du stress et de la fatigue (Sardeshmukh, Sharma et Golden, 2012; Montreuil et Fournier, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000a). Il est donc important de fournir plus d’efforts dans l’encadrement et l’accompagnement (richesse et rapidité quant aux communications) afin d’assurer une bonne compréhension des attentes.

Par ailleurs, des études effectuées sur le travail en collaboration à distance et les communautés de pratique ont constaté certains enjeux concernant la dynamique des groupes virtuels, qui fonctionnent à distance. Parmi ceux-ci, on mentionne fréquemment la cohésion des groupes et le maintien de leur potentiel maximal (Taskin et Tremblay, 2010; Aubé et Rousseau, 2009; Brunelle, 2009; Tremblay, 2005; Henri, 2001; Paquette, 2000; Tremblay, 2020c; Nogues et Tremblay, 2019).

En effet, dans le cas de la constitution de nouvelles équipes, la formation de la cohésion, source de collaboration, se ferait par étapes, en progressant simultanément d’une zone à l’autre grâce notamment aux interventions d’un accompagnateur (*coach*). D’après Landry (dans Paquette, 2000), une équipe nouvellement formée débiterait dans une *zone dite d’affection* où les interactions se situeraient sur le plan des sentiments. Conséquemment, le potentiel de l’équipe serait faible dans cette première phase. Stimulée par les interventions de l’accompagnateur, l’équipe pourrait alors dépasser ce stade et se situer désormais dans

une nouvelle zone, celle dite *de pouvoir* où il y a lutte pour le leadership et émergence d'un leader. Si l'équipe atteint ce stade, l'accompagnateur doit gérer minutieusement les échanges afin d'éviter des frictions entre les individus. Finalement, si l'équipe dépasse ce stade, elle atteindra alors la zone dite *de la tâche* où il y a une réelle collaboration, où chaque membre apporte sa contribution. Les participants sont détendus et disent ce qu'ils pensent. Selon Paquette (2000), il serait fréquent qu'en situation de collaboration les groupes n'atteignent pas cette étape en raison de problèmes dans les deux autres zones. La réussite d'activités à distance serait largement tributaire de l'engagement (se manifestant par un sentiment d'appartenance, de cohésion et de productivité) qui doit être constamment stimulé par les interventions de l'accompagnateur, telles que la planification et la régulation (Demers et Tremblay, 2020; Tremblay et Scaillerez, 2020; Taskin et Tremblay, 2010; Aubé et Rousseau, 2009; Brunelle, 2009). En absence de stimulation, le groupe pourrait avoir moins d'intérêt à participer aux activités en ligne et adopter des comportements contre-productifs tels que l'individualisme et l'utilisation déficiente des ressources. Le schéma de la figure 25, relatif à l'apprentissage collaboratif (Henri, 2001), mais adapté pour le contexte du télétravail, illustre le lien étroit entre les composantes de la collaboration, les relations réciproques entre l'individu et le groupe ainsi que la dynamique collaborative qu'elles suscitent.

Figure 25
Facteurs de la dynamique collaborative



Source : adaptation de Henri

Comment expliquer ces limites relatives au travail collaboratif en ligne? Outre les distances spatiotemporelles séparant les travailleurs, les études en psychologie sociale font état d'inconvénients découlant de la médiatisation de la communication par ordinateur (Chou 2001, dans Horman, 2005; Henri, 2001; Dillenbourg, 2003; Martineau, 2001).

En effet, bien que l'utilisation de plusieurs outils technologiques comporte nombre d'avantages³⁴, il n'en demeure pas moins que certains permettent plus difficilement la présence d'expressions sociales telles que les indices paraverbaux (ton, attitude, gestuelle, etc.) nécessaires au développement de relations interpersonnelles significatives (Kreijns, Kirschner et Jochems, 2003). Pour les participants, les messages envoyés sans indices socio-émotifs peuvent paraître incomplets et isolés (Rice-Lively, 1996, dans Horman,

34. Voir Annexe 1 : Les outils collaboratifs en télétravail.

2005), voire donner lieu à de fausses interprétations. Ce faisant, il y aurait risque que la médiatisation de la communication par le texte génère de la confusion, voire une mauvaise interprétation des messages (Tu, 2000, dans Horman, 2005). Afin d'éviter les risques de difficultés de ce genre, il importe d'établir pour les équipes fonctionnant entièrement à distance des rencontres « en face-à-face virtuel » aux moyens de technologies synchrones comme les visioconférences, lesquelles permettent un degré plus élevé de présence sociale. « Elles fournissent en outre l'occasion aux membres de faire connaissance et de tisser des liens. Elles permettent [aussi] d'établir les normes, les processus et les façons de faire afin que le travail, une fois en mode virtuel, soit accompli avec efficacité » (Dubé, 2009).

Une autre limite attribuable à la communication assistée par ordinateur serait l'absence de pressions sociales structurant habituellement les conversations (Henri, 2001). Cette lacune sur le plan communicationnel engendrée par les TI augmenterait le sentiment de liberté personnelle et l'individualisme. En conséquence, la cohésion du groupe et sa productivité pourraient parfois être menacées.

Pour Dubé (2009), il serait aussi possible de parler de paradoxe entourant la flexibilité des technologies. Ainsi, les entreprises s'appuient souvent sur les technologies pour rendre efficace le travail d'équipes composées de membres de plusieurs unités organisationnelles, parfois de différentes cultures et travaillant simultanément mais dans des fuseaux horaires différents sur un même projet. Le défi pour les organisations consiste alors à maintenir la flexibilité qu'offrent les outils technologiques tout en prévoyant des mécanismes structurants permettant de coordonner les efforts des partenaires séparés dans le temps, dans l'espace et même par la culture.

Compte tenu de cette dynamique particulière et des effets engendrés au niveau communicationnel et organisationnel par les TI, il est important pour les accompagnateurs d'équipes virtuelles de trouver les pratiques performantes et d'exercer efficacement leur leadership. Quant aux dirigeants, cette dynamique à distance les oblige à sélectionner des télésuperviseurs ayant diverses compétences et habiletés en gestion d'équipes virtuelles, surtout en matière de communication.

Choisir avec soin les télésuperviseurs

Pour bien relever les défis physiques et psychosociologiques engendrés par les distances, il est important pour l'organisation de sélectionner avec soin les superviseurs qui, par leurs qualités et compétences, adopteront des pratiques de gestion appropriées. D'ailleurs, plusieurs études portant sur les expériences d'entreprises montrent que les caractéristiques du superviseur (attitudes, style de gestion, habiletés et compétences) constituent les composantes indispensables au succès d'une expérience de télétravail.

Les caractéristiques des télé superviseurs performants

Pour que les équipes formées de travailleurs à distance fonctionnent de manière optimale, les télé superviseurs doivent adopter certains comportements et styles de gestion. Parmi les plus cités, soulignons le style de gestion basé sur les résultats (puisque le superviseur ne peut contrôler totalement la progression à vue du télétravailleur); une attitude positive envers le télétravail; une approche flexible de gestion en raison des situations uniques pouvant survenir en situation de télétravail et exigeant une adaptation en vue de trouver de nouvelles solutions; une rétroaction constructive donnée régulièrement; et surtout, le gestionnaire doit faire confiance à ses employés (Tremblay, 2020; St-Onge, 2012; St-Onge, Haines et Sevin, 2000a).

Les habiletés et les compétences requises chez le télé superviseur

La supervision à distance requiert les mêmes habiletés de base que la gestion en entreprise, soit celles relatives à la mobilisation, au leadership, à la communication, à la gestion des conflits, à la résolution de problèmes, à l'animation, etc. (St-Onge, 2012; Tremblay et Le Bot, 2001). Toutefois, en raison des distances spatiotemporelles séparant les télétravailleurs des autres membres de l'équipe et de leurs répercussions possibles (ambiguïté dans la définition des tâches, sentiment d'isolement), la maîtrise de compétences en communication et en gestion des employés devient plus importante encore. De fait, plusieurs organisations suggéreront non seulement de sélectionner des superviseurs ayant de l'ancienneté et de l'expérience en télétravail, mais aussi de maintenir une certaine stabilité quant au choix des superviseurs afin que s'établisse une relation de confiance au fil du temps. De fait, au Québec, les études du CEFRIO menées auprès d'entreprises ont permis de constater que le choix et la stabilité du télé superviseur constituent des facteurs de succès. Également, d'autres études menées par Brunelle (2009) confirment que la gestion à distance nécessite chez le télé superviseur des compétences précises, telles que la capacité de comprendre les enjeux du travail à distance, la capacité de gérer par objectifs ou résultats, la capacité de faire face à l'incertitude ainsi que des habiletés de leadership.

Les connaissances requises chez le télésuperviseur

Les études signalent aussi que certaines connaissances doivent être acquises par les télésuperviseurs avant d'accéder à ce poste afin qu'ils soient en mesure d'apporter adéquatement soutien (affectif/professionnel) et ressources aux télétravailleurs. Parmi celles-ci, on mentionne souvent les connaissances relatives à la fonction et au domaine du superviseur, à la dynamique virtuelle, au télétravail et à la gestion par résultats. Si le télésuperviseur ne détient pas l'une ou l'autre des connaissances essentielles à la gestion du télétravail, il sera important de lui fournir une formation sur l'un ou l'autre des aspects reliés à la gestion d'équipes à distance. Le tableau 21 présente l'ensemble des caractéristiques, habiletés et connaissances devant faire l'objet d'une attention particulière au moment de la sélection d'un télésuperviseur dans un contexte de télétravail.

Tableau 21
Caractéristiques, compétences et connaissances requises
pour la supervision à distance d'équipes composées de télétravailleurs

Attitudes, comportements, style de gestion	Habilités/compétences	Connaissances
- Adopte un style de gestion basée sur les résultats - A une attitude positive face au télétravail - A confiance en ses employés et en lui - Concilie les horaires de télétravail - Donne des rétroactions régulièrement - Reconnaît les bonnes contributions de manière variée - Diagnostique les problèmes de performance et intervient - Donne aux membres les ressources et le soutien nécessaire à l'exécution du travail (affectif, professionnel) - Communique clairement les objectifs - Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions - Encourage l'autonomie, l'initiative et la créativité - A une approche flexible de télétravail - Facilite les communications - Fait preuve d'empathie, d'écoute - A une vision stratégique des enjeux du télétravail - A la volonté d'apprendre - Documente la performance des télétravailleurs - Encourage les membres à résoudre les problèmes et les conflits - Encourage le respect - Élimine ou atténue les obstacles au télétravail - Fournit une vision positive à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs - A une attitude positive quant au changement - Projette la perception par les employés d'un superviseur compétent, professionnel et en qui on peut avoir confiance - Représente un modèle pour les employés - Est un agent de changement qui sait convaincre les autres d'adhérer aux changements - Communique ses idées de manière inspirante	- Capacité en gestion d'équipe : mobilisation, leadership, animation, communication, formation, encadrement et gestion des conflits - Capacité de délégation - Capacité de motiver son équipe - Habileté en communication - Habileté à établir un échéancier - Habileté à évaluer le progrès - Capacité à donner des rétroactions constructives - Habileté à gérer par objectifs et résultats - Capacité d'établir des priorités - Habiletés en gestion de problèmes - Capacité de lancer des défis aux employés - Capacité de favoriser le développement de carrière - Capacité d'adaptation - Habiletés en gestion du temps - Habiletés en gestion des performances : coordination du travail, planification, suivi du rendement, établissement d'objectifs clairs et d'échéanciers, gestion des connaissances - Bonne capacité d'apprentissage - Habileté à utiliser et exploiter les diverses technologies associées au télétravail - Capacité à subir l'incertitude et l'ambiguïté	- Connaissance de sa fonction, du vocabulaire utilisé dans le domaine - Connaissance des possibilités de développement de carrière dans le milieu de travail du télétravailleur - Connaissance des enjeux propres au domaine et au milieu de travail du télétravailleur - Connaissance de la dynamique virtuelle et des contraintes qui y sont associées - Connaissances en télétravail : gestion à distance et habiletés requises (<i>coaching</i>), avantages, inconvénients, raisons et conditions d'implantation du télétravail, craintes liées au télétravail - Connaissance de la gestion par objectifs et par résultats

Sources : informations colligées et adaptées à partir de St-Onge (2012), Walrave (2010), Brunelle (2009), McLennan (2008), Bourhis (2001), Paquette (2000), Drolet (1999), Wright et Oldford (1995), Tremblay et Le Bot (2001).

Les pratiques de gestion des télésuperviseurs à distance

Actuellement, les pratiques de gestion sont grandement influencées par l'approche par accompagnement (*coaching*). Cette dernière consiste en un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail. Parfois aussi appelé guidage, tutorat ou mentorat, bien que chaque pratique soit quelque peu différente (Davel et Tremblay, 2011), ce mode d'intervention vise l'atteinte d'objectifs professionnels ou de formation, l'actualisation du potentiel des individus, l'amélioration des performances, le développement de l'autonomie, l'accélération d'« une dynamique de développement propice au renouvellement des compétences »³⁵, l'efficacité professionnelle de même que le développement d'une relation de collaboration et de confiance (Paquette, 2000; Angel et Amar, 2012). Plusieurs raisons expliquent cette préférence pour l'accompagnement, notamment l'augmentation du niveau de scolarité des employés ainsi qu'une organisation du travail plus flexible favorisant l'autonomie et répondant aux demandes des jeunes générations. En ce qui concerne le télétravail, on affirme souvent qu'il faut encadrer et accompagner les salariés, et non les contrôler (Tremblay, 2020a). Les principales fonctions attribuées généralement aux télésuperviseurs sont empreintes de l'approche par accompagnement puisque les écrits en télétravail soulignent souvent l'importance pour tout superviseur d'apporter du soutien (affectif, psychologique et professionnel), de guider les employés ou d'aider l'équipe à se responsabiliser (Taskin et Tremblay, 2010; Brunelle, 2009; St-Onge, Haines et Sevin, 2000a).

Plus précisément, en analysant les pratiques de gestion des télésuperviseurs citées dans différents ouvrages et recherches, il est possible de constituer quatre grands regroupements de fonctions.

La planification du travail individuel et collectif

Cette fonction est essentielle en raison des ambiguïtés ressenties par certains télétravailleurs à propos de leurs rôles et de leurs tâches (Sardeshmukh, Sharma et Golden, 2012; Montreuil et Fournier, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000a). Pour réduire les risques de confusion pour tous, on recommande d'abord que le superviseur estime l'ampleur des tâches, les ressources requises, les indicateurs de performance de même que les moyens permettant d'atteindre les objectifs afin d'être en mesure de guider le télétravailleur dans son travail. Par la suite, s'ils ne sont pas déjà établis, il doit planifier, en concertation avec le télétravailleur, la description des tâches, les rôles de chacun de même que les attentes en termes d'objectifs, de qualité ou d'envergure de travail tant sur le plan individuel que collectif (Brunelle, 2009; Codère, 1997), ou il doit tout au moins les rappeler et les expliciter dans le contexte du télétravail. Outre la diminution du stress chez les télétravailleurs grâce à la précision apportée concernant les attentes et les modalités du travail, cela peut permettre aux personnes de bien connaître les attentes de leur employeur.

35. Voir Paquette (2000).

Par ailleurs, la fixation d'objectifs en collaboration avec les télétravailleurs est une pratique de gestion qui favorise l'autogestion et le développement de l'autonomie. Ainsi, en planifiant les objectifs et les tâches à effectuer, on incite les employés à privilégier des méthodes de travail en vue d'atteindre les objectifs ou encore à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes éprouvés (Aubé et Rousseau, 2009).

Le suivi ou l'encadrement

La deuxième grande fonction du télésuperviseur reconnue au regard de l'efficacité du travail à distance est le suivi, que nous préférons appeler encadrement (Taskin et Tremblay, 2010). Un suivi de qualité consiste à échanger régulièrement avec les télétravailleurs pour discuter de l'avancement du travail, des forces et des besoins d'amélioration en vue de les aider à se développer professionnellement (Taskin et Tremblay, 2010; Aubé et Rousseau, 2009; Brunelle, 2009).

Le soutien

Une troisième pratique importante pour le maintien de la satisfaction à l'égard du télétravail ou au développement de l'esprit d'équipe serait le soutien offert par le supérieur, que ce soit par guidage, accompagnement, encadrement ou mentorat. D'une part, le soutien sera de type psychologique (motiver, faire preuve de compréhension, encourager, donner confiance) et, d'autre part, de type professionnel (offrir de l'aide, proposer des formations ou entretiens de carrière permettant la progression des employés, mettre en place des outils favorisant la collaboration et la cohésion du groupe, etc.).

La reconnaissance du rendement

La dernière fonction du télésuperviseur est la reconnaissance du rendement personnel et du travail d'équipe. Cette fonction est reconnue comme importante car elle permet de rassurer les employés qui craignent qu'en télétravail leurs possibilités de promotion en souffrent puisque, à distance, il est plus difficile de voir ses compétences reconnues et d'influencer les autres. Pour pallier cette particularité du télétravail, il faut rassurer les employés quant à l'importance de leur contribution au succès de l'équipe et valoriser les télétravailleurs.

Pour terminer, nous avons regroupé en deux tableaux des éléments importants concernant les fonctions d'un télésuperviseur. Le tableau 22 résume ses fonctions tandis que le tableau 23 présente quelques conseils permettant de contourner certaines difficultés inhérentes au télétravail.

Tableau 22
Fonctions du télésuperviseur

Fonctions		Actions
Planification		<i>Avant l'implantation du télétravail ou l'octroi du télétravail à un salarié précis</i> - Estime l'ampleur des tâches - Analyse les ressources disponibles - Détermine les indicateurs de performance - Détermine les moyens permettant d'atteindre les objectifs - Planifie, en concertation avec le télétravailleur et l'équipe, la description des tâches et les rôles de chacun - Détermine, en concertation avec les personnes concernées, les attentes en termes d'objectifs, de qualité ou d'envergure de travail tant au niveau individuel que collectif - Prend le temps d'élaborer collectivement des stratégies de travail - Conçoit des méthodes de travail à privilégier <i>Après la mise en œuvre du télétravail</i> - Planifie périodiquement des rencontres formelles de suivi et d'évaluation - Planifie des formations en fonction des besoins des télétravailleurs et de l'équipe - Planifie périodiquement des rencontres formelles afin d'assurer une bonne transmission de l'information à tous
Suivi		- Échange régulièrement avec les télétravailleurs pour discuter de l'avancement du travail, des forces et des besoins d'amélioration de chacun ou pour faire le point sur l'état d'avancement du travail de chacun ou collectivement - Évalue périodiquement les progrès et l'atteinte des résultats - Transmet une rétroaction individuelle et collective concernant les forces et les besoins d'amélioration
Soutien	Psychologique	- Motive - Fait preuve de compréhension - Encourage - Donne confiance
	Professionnel	- Offre de l'aide - Favorise l'expression des nouvelles idées - Propose et met en place des formations ou entretiens de carrière favorisant la progression des employés - Assure la mise en place d'outils soutenant la collaboration ainsi que la cohésion du groupe - Assure des entretiens de carrière - Soutient l'innovation : permet l'expression de nouvelles idées pendant les réunions, fait preuve d'audace en instaurant de nouvelles pratiques dans l'équipe
Reconnaissance du rendement individuel et collectif		- Rassure les employés quant à l'importance de leur contribution au succès de l'équipe - Valorise les télétravailleurs - Délègue du travail aux employés

Sources : Informations colligées et adaptées à partir de St-Onge (2012), Aubé et Rousseau (2009), Brunelle (2009) et McLennan (2008).

Tableau 23
Conseils aux télésuperviseurs ou gestionnaires pour relever les défis du télétravail et maximiser le potentiel des équipes

Défis/difficultés	Conseils
Ambiguïté concernant les tâches et les rôles	- Impliquer les télétravailleurs dans les décisions et les projets - Définir des buts, des objectifs et des directives clairs : • Tenir une réunion de lancement en face-à-face (virtuel ou présentiel) • Fixer une date limite précise pour élaborer des objectifs du télétravail et de l'équipe • Développer une méthodologie de collecte et d'analyse des données pour que les membres de l'équipe comprennent comment les objectifs ont été atteints et soient d'accord quant à savoir si le résultat escompté a été atteint ou non - Échanger régulièrement avec les membres (mode virtuel ou présentiel) pour examiner les progrès des objectifs et les actions restantes
Développer et maintenir la cohésion et l'esprit d'équipe	- Organiser des rencontres/activités ludiques en virtuel ou présentiel - Apprendre à connaître les employés ou le potentiel des membres avant de former les équipes (pour prévoir la dynamique) ou de les reconstituer en fonction du télétravail - Proposer aux membres de recueillir les idées sur les moyens d'améliorer les communications - Demander à des invités spéciaux d'assister à une réunion pour renouveler les échanges - Insister pour que toute l'équipe accueille les nouveaux membres; le cas échéant, fournir un mentor local - Tenter de connaître les intérêts et les particularités des divers employés - Discuter avec l'équipe pour trouver des solutions à d'éventuels problèmes - Partager la vision de l'équipe et obtenir l'engagement de tous les membres lors de la réunion de lancement - Informer tous les employés de la progression du projet de télétravail, des critères d'accessibilité au télétravail, des critères d'évaluation, etc. - Partager l'information avec tous, y compris avec les télétravailleurs - Informer les membres de l'équipe des modes de répartition des tâches - Informer tous les employés sur ce que font les autres, seuls et en groupe - Faire des réunions avec l'équipe entière (télétravailleurs/non-télétravailleurs) - Tenir des rencontres en face-à-face si possible ou l'équivalent en virtuel pour les équipes dispersées géographiquement - Établir un accord concernant la communication, la collaboration, le suivi des tâches et les progrès liés à l'atteinte des objectifs et le mettre par écrit - Alternier les responsables de l'animation et de la modération des conférences virtuelles; prendre des notes et les envoyer à tous les membres
Isolement social et professionnel	- Assurer aux télétravailleurs l'accessibilité aux informations et aux activités sociales de l'organisation, ou organiser des rencontres ou des activités - Mettre en place un télétravail partiel, limité à un ou deux jours par semaine, et les autres jours en présence au bureau central (selon les possibilités de l'entreprise) - Prévoir des échanges réguliers entre les télétravailleurs et leurs supérieurs - Prévoir des échanges réguliers entre les télétravailleurs et les autres salariés de l'entreprise - Faire bénéficier les télétravailleurs des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise - S'assurer que le télétravailleur est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que les autres salariés ou les adapter en conséquence, avec équité - S'assurer que les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les autres salariés et s'assurer de l'équité - Aviser les télétravailleurs de tous les systèmes de surveillance mis en place, y

	compris les systèmes de contrôle et ceux ayant pour but de lutter contre la cybercriminalité - Utiliser divers moyens de communication pour favoriser les contacts entre les télétravailleurs et les autres membres de l'équipe localisés au bureau : la vidéoconférence, l'audioconférence, les forums, la messagerie, les bureaux virtuels, le téléphone portable, etc. - Fournir un effort particulier pour permettre à des personnes ayant plus de difficulté avec la langue écrite ou parlée de communiquer - Assurer des rétroactions rapides et efficaces (24 ou 48 heures, selon les besoins ou l'urgence) - Établir des forums professionnels où les membres peuvent échanger leurs idées et développer des connaissances les uns avec les autres - Former un groupe de soutien entre télétravailleurs, si possible - Faire connaître aux employés des services ou des associations pour briser l'isolement
Fatigue liée à la gestion du temps et à la difficulté d'éviter le débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle et familiale	- Établir, en concertation avec les salariés, les plages horaires durant lesquelles ils peuvent être contactés - Fixer des limites concernant la durée maximale de travail - Insister pour que les télétravailleurs réservent un espace défini et, si possible, isolé au domicile pour le télétravail - Fixer avec les télétravailleurs des objectifs périodiques et la définition des tâches à accomplir - Établir régulièrement une liste d'objectifs - Évaluer régulièrement la charge de travail réelle et la charge ressentie au cours d'entretiens mensuels entre les tèlesuperviseurs et les télétravailleurs - S'assurer que les objectifs soient réalistes et que les télétravailleurs disposent des moyens pour les atteindre - Veiller à ce que les salariés prennent des pauses et bougent durant la journée
Blessures physiques	- Mettre à la disposition des salariés les équipements nécessaires au télétravail, en particulier l'ensemble complet des équipements et des systèmes informatiques - Assurer l'installation de l'équipement par les services techniques de l'entreprise - Insister pour que les télétravailleurs aient un espace indépendant pour leur activité professionnelle au domicile - Assurer une formation (possiblement en ligne, pour référence permanente) portant sur l'ergonomie du poste de travail, sur l'hygiène, la sécurité et les risques inhérents aux situations de travail
Stress lié aux difficultés informatiques	- Associer les télétravailleurs au choix du matériel, si possible - Fournir une formation appropriée (en ligne) sur les équipements techniques mis à leur disposition - Mettre en place des procédures permettant le signalement et la prise en charge rapide des dysfonctionnements - Prévoir un entretien préventif et une périodicité de renouvellement adaptée
Manque d'occasions de carrière	- Impliquer les télétravailleurs dans leur trajectoire de formation, la gestion de leur carrière et de leurs compétences - Mettre en valeur les réalisations des employés - Assurer l'accès des télétravailleurs à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière - Effectuer, si possible, une rotation des tâches dans l'équipe afin que les employés puissent développer de nouvelles habiletés - Célébrer et récompenser les succès

Sources : traduction et adaptation de Carsate-Nord Picardie (2012) et McLennan (2008).

Choisir avec soin les télétravailleurs

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont montré que le télétravail intéresse beaucoup de candidats. Par exemple, en 2001, le CEFRIO révélait que 72 % des femmes et 64 % des hommes au Québec seraient intéressés à faire du télétravail à la maison. En 2003, Fortier estimait que plus des deux tiers des Canadiens aimeraient faire du télétravail. Une autre étude, effectuée en 2013 en Europe auprès d'un millier de personnes, affirme qu'accéder au télétravail constitue une source de motivation importante pour les travailleurs, au même titre qu'une augmentation de salaire (Alonso, 2013). Dans nos recherches, nous avons même vu que certains télétravailleurs étaient prêts à renoncer à une augmentation de salaire ou à une promotion pour conserver l'avantage du télétravail. Les enquêtes récentes réalisées pendant la pandémie de COVID-19 ont indiqué que 79 % des personnes qui avaient expérimenté le télétravail se disaient satisfaites (sondage Léger). Un sondage ADT indiquait que 51 % des Québécois (et 44 % des Canadiens) voulaient continuer en télétravail, le taux étant de 62 % selon une enquête VMW. Il faut rappeler que pendant cette période, les écoles et les garderies ont longtemps été fermées, de sorte que de nombreux parents travailleurs se sont retrouvés du jour au lendemain en télétravail avec les enfants à la maison. Un grand nombre d'organisations prévoient continuer la pratique du télétravail.

Néanmoins, ce ne sont pas tous les postes qui se prêtent au télétravail. Statistique Canada (2020) estime que 40 % des postes sont « télétravaillables », et il faut ajouter que ce mode de travail ne convient pas à tous les employés. Comme pour tout emploi, il importe d'abord d'étudier avec soin les postes convenant au télétravail puis ensuite de choisir les employés en fonction de leurs capacités, de leurs préférences, de leurs objectifs de carrière et des qualités qu'exige ce mode de travail. En outre, pour le télétravail à domicile, d'autres éléments doivent être considérés avant d'établir un choix, soit les caractéristiques de la famille ou des autres personnes habitant le logement, ainsi que l'aménagement résidentiel. D'ailleurs, il est reconnu que le succès du télétravail dépend d'un très grand nombre de variables individuelles reliées au télétravailleur et au contexte du travail à domicile. Aussi est-il préférable de ne pas imposer ce mode de travail ou de ne pas l'adopter uniformément pour tout un groupe d'emplois, mais plutôt de sélectionner les individus et de l'instaurer sur une base volontaire.

Les caractéristiques de l'emploi et du poste des télétravailleurs

Comme nous l'avons indiqué, Statistique Canada (2020) a évalué que seulement 40 % des postes pourraient être réalisés en télétravail. Les emplois et les tâches s'y prêtant possèdent des caractéristiques particulières (Walrave, 2010; Bourhis, 2001; Codère, 1997).

Tirer profit des technologies de l'information

Puisque le télétravail repose sur l'utilisation des technologies pour l'exécution et la transmission du travail, les emplois s'y prêtant le mieux sont ceux qui permettent :

- de combler facilement les besoins de communication par les systèmes informatiques existants;

- de protéger des données sensibles, comme les données personnelles des clients;
- d’accéder aux ressources de l’organisation qui sont nécessaires au travail;
- d’exécuter le travail et de l’imprimer au besoin.

Peu de contacts directs

Si le poste exige souvent des rencontres ou des échanges avec des collègues, des clients ou des employeurs, le télétravail est peut-être moins indiqué. Au contraire, un emploi qui comporte des contacts au téléphone, en mode virtuel et peu en présentiel, est un emploi convenant au télétravail. Pour un télétravailleur à domicile, l’idéal est d’établir les contacts les jours où il est au bureau. Les mois de pandémie ont toutefois permis à de nombreux travailleurs ayant des contacts avec un grand nombre de personnes (vendeurs dans le commerce de détail ou l’immobilier, avocats, psychologues et bien d’autres) de constater qu’il est possible de faire leur travail à distance (en visioconférence ou au téléphone notamment), bien que les clients préfèrent parfois les rencontres en présentiel.

Pas d’équipements difficiles à déménager

Le travail doit pouvoir être réalisé avec des équipements ou du matériel portatifs, comme des ordinateurs portables. Il faut éviter le télétravail avec les emplois qui nécessitent des déménagements de matériel ou de documents lourds.

Un rendement facile à mesurer ou une gestion par résultats

Certains gestionnaires hésitent à permettre le télétravail pour les emplois dont la production est difficile à mesurer ou peut présenter des défis. Cependant, s’il règne un bon climat de confiance entre le télétravailleur et son superviseur ou son organisation, il est tout à fait possible de faire du télétravail. Ainsi, si l’on adopte une gestion par résultats, ou si le rendement est facile à mesurer (traduction de textes, réponse à des appels, etc.), on peut très bien prévoir du télétravail.

Avec la diffusion rapide des technologies numériques et des changements organisationnels qui y sont associés, de plus en plus de postes peuvent faire l’objet de télétravail. D’ailleurs, le Centre d’analyse stratégique (2009) a établi une typologie des professions qui se prêtent au télétravail entre 2008 et 2020 (Tableau 24). Selon leurs analyses, de nombreuses professions pourraient passer de la catégorie faible à moyenne vers la catégorie à « forte probabilité³⁶ » de télétravail, à l’intérieur de 10 ans, et nous y sommes en 2020. Il faut noter aussi que selon cette même étude, le télétravail était peu développé en France jusqu’en mars 2020. La pandémie a bien sûr développé le télétravail dans nombre de ces professions, et il faudra voir combien de personnes continuent de faire du télétravail, à temps plein ou partiel, après les mois de pandémie.

36. Selon le Centre d’analyse stratégique, une « probabilité forte de télétravail » correspond à la situation où tous les professionnels exerçant ce métier pourraient effectuer une partie au moins de leur activité en télétravail.

Tableau 24
Probabilité de télétravail pour plusieurs professions (évolution de 2008 à 2020)

Probabilité forte de télétravail selon la profession en 2008	Probabilité forte de télétravail selon la profession en 2020
– Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie – Cadres administratifs et dirigeants – Informaticiens – Personnels d'études et de recherche – Professionnels du droit (hors juristes en entreprise) – Cadres de la banque et des assurances – Cadres commerciaux et technico-commerciaux – Professionnels de la communication et de l'information	– Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie – Cadres administratifs et dirigeants – Informaticiens – Personnels d'études et de recherche – Professionnels du droit (hors juristes en entreprise) – Cadres de la banque et des assurances – Cadres commerciaux et technico-commerciaux – Professionnels de la communication et de l'information – Techniciens et cadres de l'agriculture – Techniciens et AM (agents de maîtrise) du BTP (bâtiment et travaux publics) – Cadres du bâtiment et des travaux publics – OQ maintenance – Techniciens et AM maintenance et organisation – Professionnels des arts et des spectacles – Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants – Enseignants – Formateurs – Employés administratifs de la fonction publique – Cadres de la fonction publique – Employés et techniciens de la banque – Employés et techniciens des assurances – Secrétaires – Employés de la comptabilité – Employés administratifs d'entreprise – Secrétaires de direction – Techniciens des services administratifs, comptables et financiers – Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme – Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation

Source : adaptation de Centre d'analyse stratégique (2009).

Les habiletés et les compétences requises chez le télétravailleur

Outre la capacité de travailler sans superviseur, nous avons établi quatre grands types de compétences et d'habiletés requises chez le télétravailleur à partir d'études portant sur le télétravail et le travail en collaboration à distance :

- les compétences relatives au travail en collaboration;
- les compétences relatives à la communication médiatisée par ordinateur;
- les compétences relatives aux technologies;
- les compétences relatives à l'autoformation.

Le travail en collaboration

Pour les télétravailleurs faisant partie d'équipes virtuelles où la contribution de chacun est importante au succès des projets, les compétences reliées au travail en collaboration s'imposent. Par exemple, avec les médias tels que le wiki, le blogue ou le forum, pour qu'il y ait interactions, il faut que les collaborateurs soient capables d'échanger, de s'entraider et de négocier afin d'arriver à un consensus. Sans ces habiletés, il y a de forts risques que l'équipe ne réussisse pas à développer un sentiment d'appartenance assez fort pour susciter des communications et des productions riches (Henri et Basque, dans Deaudelin, 2003). Voilà pourquoi ces premières compétences constituent un facteur important dans la réussite de tâches collaboratives en ligne impliquant une équipe dispersée géographiquement.

La communication médiatisée par ordinateur

Les habiletés reliées à la communication médiatisée par ordinateur constituent un autre facteur important dans le bon déroulement d'activités en ligne (Daele et Docq, 2002). Plus précisément, ces compétences font appel à la capacité de s'exprimer, d'écrire, de décoder les messages écrits et d'y réagir. Elles permettent donc de percevoir ce que l'autre écrit et d'intervenir par la suite. Des difficultés dans la maîtrise de ces aptitudes peuvent entraîner une mauvaise interprétation des messages qui, à leur tour, peuvent donner naissance à des frictions entre les participants ou mener sur de fausses pistes. Ces problématiques peuvent créer de l'anxiété et même, à l'extrême, ralentir les communications. Maîtriser la communication médiatisée par ordinateur est donc essentiel pour avoir des interactions fructueuses et pour maintenir le flux d'informations échangées entre les participants.

Les technologies

Les compétences techniques reliées à l'informatique sont aussi déterminantes dans la dynamique collaborative ayant des répercussions sur la productivité du groupe. D'après Daele et Docq (2002), le degré de maîtrise des outils utilisés aurait un impact quant à la prise en charge des tâches nécessitant les TI. Par exemple, le participant d'une équipe virtuelle peu familier avec les technologies aurait tendance à envoyer moins d'informations ou à proposer moins de pistes de réflexion ou de solutions aux problèmes soulevés. Ce manque d'initiative pourrait alors constituer un frein aux communications et à la production. Ce faisant, la performance du groupe pourrait en être affectée. Il faut donc s'assurer que l'ensemble des salariés sont à l'aise avec toutes ces technologies qui ne cessent de se multiplier, et ce, qu'ils soient au bureau ou à la maison.

L'autoformation

Loin des employeurs, il arrive fréquemment que les télétravailleurs s'autoforment et trouvent par eux-mêmes les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent pour être efficaces dans la réalisation de certaines tâches à distance. Ainsi, les télétravailleurs doivent être capables d'apprendre de manière autonome. Par ailleurs, selon Davel et Tremblay (2011), les individus qui possèdent les compétences clés reliées à l'autoformation en ligne³⁷ utiliseraient davantage les ressources mises à leur disposition, ils auraient même leur propre réseau personnel de ressources sans compter qu'ils se montreraient particulièrement habiles à réfléchir à leurs actions et à en tirer des leçons. Il faut donc que les télétravailleurs possèdent des compétences minimales d'autoformation et suffisamment d'autonomie pour chercher les informations requises pour réussir en situation de télétravail.

Les qualités requises chez le télétravailleur

Grâce aux expériences de télétravail réalisées par diverses entreprises mondiales ou nationales (Telus, Sanofi, que nous présentons en ligne, et bien d'autres), nous savons qu'il importe que le télétravailleur possède certaines qualités favorables au travail à distance. Notamment, on mentionne souvent que le télétravailleur performant est celui qui est motivé, autodiscipliné, qui peut faire une distinction claire entre le temps consacré aux activités professionnelles et le temps de la vie personnelle et familiale. En outre, il est intéressé par le télétravail, il a une bonne organisation au travail et a le sens de l'initiative; il est flexible, bon communicateur et a des besoins réduits de contacts sociaux (Walrave, 2010; Taskin et Tremblay, 2010). Remarquons que beaucoup de ces qualités relèvent de l'autonomie. Il ne faut pas s'en surprendre étant donné qu'en travaillant loin de son employeur, le télétravailleur doit prendre certaines décisions seul, comme celles concernant son horaire de travail, ou se fier à son propre jugement dans certaines situations. Pour ce qui est des contacts sociaux, nous avons observé dans nos recherches que plusieurs télétravailleurs développent de nouveaux réseaux autour de leur domicile, ceux-ci pouvant être reliés à des activités sportives, culturelles, artistiques ou encore de bénévolat ou de simple voisinage. Ainsi, en faisant marcher le chien, les télétravailleurs découvrent leur quartier, ses boutiques, ses cafés et ses habitants.

37. Par exemple, se connaître en apprentissage, réfléchir dans et sur l'action, tolérer l'incertitude et s'ajuster aux événements constituent quelques exemples de compétences importantes facilitant l'autoapprentissage.

Les connaissances requises chez le télétravailleur

Lorsque nous avons traité de la gestion des connaissances, nous avons mentionné qu'il était préférable de sélectionner pour le télétravail des employés ayant une certaine ancienneté (au moins de six mois à un an) puisque le travail à distance requiert une capacité de travailler avec un minimum de supervision. Loin de l'entreprise, les télétravailleurs doivent souvent prendre leurs propres décisions, régler par eux-mêmes les problèmes, gérer leur temps, évaluer et corriger leur travail. Or, comme les études du CEFRIO (2001) l'ont montré, les employés ayant moins d'expérience fonctionnent généralement mieux dans un environnement encadré et supervisé. Avant de se sentir à l'aise avec l'emploi et d'avoir suffisamment confiance en eux, ils doivent connaître plusieurs aspects de leur métier ou de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, une bonne connaissance des technologies est un facteur important dans la réussite du télétravail. Effectivement, l'une des caractéristiques du télétravail consiste en l'utilisation des technologies. Il importe donc que l'employé détienne des connaissances minimales à ce sujet pour effectuer son travail et pour communiquer facilement avec ses collègues par courriel, visioconférence ou autre.

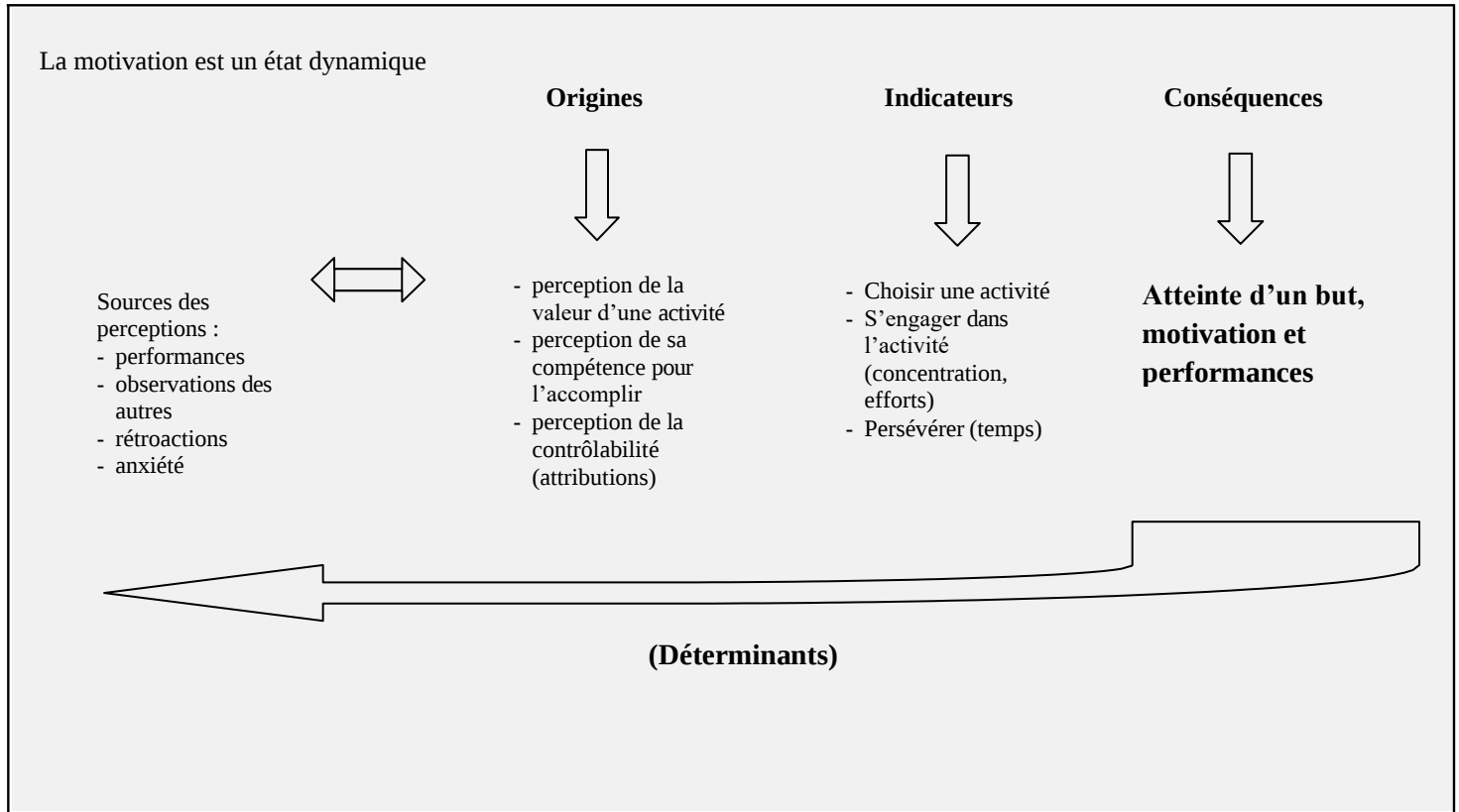
Enfin, si le télétravailleur ne détient pas toutes les connaissances nécessaires au télétravail, il importe alors de mettre en place des programmes de formation et de téléapprentissage. L'intérêt pour de tels programmes a été démontré compte tenu que le travail à domicile est un peu différent du travail au bureau. Une formation complète devrait permettre aux télétravailleurs de combler tous leurs besoins en connaissances techniques, cognitives, affectives et organisationnelles relatives au télétravail (Tremblay et Le Bot, 2001). Plus particulièrement, afin d'éviter que les télétravailleurs ne commettent certaines erreurs connues du télétravail, ils devraient notamment être sensibilisés aux enjeux liés aux conditions de travail, à l'importance et aux moyens de gérer leur propre carrière, à l'aménagement du bureau à domicile et au maintien des communications.

Les perceptions et les attitudes du télétravailleur

En pédagogie, on a démontré l'importance des perceptions et des attitudes dans l'engagement, la persévérance et la performance d'un individu dans la réalisation de ses tâches. Ainsi, plus une personne a une perception positive de la valeur d'une activité, plus elle se sent compétente pour l'accomplir et sent qu'elle maîtrise la situation. Elle est donc davantage motivée à entreprendre ces tâches. Étant motivée, cette personne choisira plus facilement de s'engager dans l'activité (production, dévouement, déploiement de stratégies efficaces de travail, etc.). Elle verra alors les résultats de son travail et en appréciera les bénéfices. Cette situation engendre à long terme un effet positif sur les perceptions

du télétravailleur quant à son emploi et, par la suite, l'incite à performer et à persévérer davantage. C'est ce que Viau (1994) appelle la dynamique motivationnelle (Figure 26).

Figure 26
Dynamique motivationnelle de Viau



Source : adaptation de Viau (1994).

Dans le domaine de l'enseignement à distance, Henri (2001) a observé une dynamique semblable : c'est la dynamique de collaboration. Selon elle, la qualité des interactions en collaboration tire également son origine des perceptions et des attitudes : la perception de la tâche, la valeur accordée à sa contribution et à celle des autres, etc. et la volonté, l'intérêt de s'investir dans la construction des connaissances avec et pour le groupe, le souci des autres, l'écoute active, etc. ont une influence déterminante sur le flot des échanges et leur qualité.

Plusieurs écrits soulignent l'importance de sélectionner un candidat confiant, intéressé et automotivé puisqu'en télétravail les employés sont moins susceptibles de recevoir des rétroactions d'encouragement. Au regard des connaissances que nous avons concernant la dynamique motivationnelle, nous pouvons donc affirmer que plus le télétravailleur sera motivé, plus il aura de chance de s'ajuster et de bien fonctionner en télétravail.

Les caractéristiques de la carrière

Tant en Europe qu'au Canada, plusieurs organisations prévoient une ancienneté minimale pour qu'un salarié soit admissible au télétravail (en général de un à deux ans, mais au moins six mois). Ce critère de sélection peut comporter nombre d'avantages pour le télétravail car il assure à l'employé une connaissance minimale de la culture de l'entreprise, de ses ressources et de ses fonctions, ce qui lui permettra d'effectuer avec efficacité et autonomie son travail à distance. Aussi, ce temps d'attente lui permettra non seulement de s'intégrer dans l'entreprise, mais aussi d'établir des liens avec ses collègues, lesquels lui permettront d'affronter plusieurs défis du télétravail, dont ceux reliés au sentiment d'isolement et à l'avancement de carrière. À ce sujet, plusieurs études menées par le CEFRIO au Québec avancent que les objectifs de carrière de l'employé devraient aussi faire l'objet d'une évaluation avant qu'une décision relative au télétravail soit prise. Bien qu'aucune étude n'ait encore accumulé suffisamment de preuves pour prétendre que le télétravail nuit à l'avancement de carrière (Codère, 1997), le CEFRIO a néanmoins souligné en 2001 que le télétravail peut poser des difficultés pour les employés qui souhaitent progresser dans l'entreprise, surtout si le télétravail est peu courant dans l'organisation et que celle-ci fonctionne beaucoup sur la base du présentiel. En effet, le télétravail à domicile entraîne un certain manque de visibilité pouvant affecter leur carrière. Il importe alors de vérifier si le télétravail permet à l'employé de concilier ses aspirations professionnelles et, surtout, s'il dispose des ressources nécessaires pour y parvenir.

La famille et l'aménagement résidentiel

Voici deux mises en situation mettant en relief le lien entre l'environnement familial et le succès du télétravail. La première s'inspire de Gray, Hodson et Gil Gordon (1993), présenté et adapté également dans Codère (1997).

Mise en situation 1

Les caractéristiques familiales

Claude et Diane vivent en couple depuis dix ans. Ils ont trois enfants : Camille (6 ans), Marianne (4 ans) et Gabriel (2 ans). Alors que Camille va à l'école, les deux autres vont à la garderie à temps partiel. Claude est comptable pour une entreprise située sur la rive sud de Montréal. Quant à Diane, elle dirige une firme d'architecture à Brossard et travaille à temps partiel depuis un an. Avant, elle était à la maison. Depuis à peine une semaine, Claude télétravaille à la maison afin de passer plus de temps avec sa famille. Il pense que le temps économisé en transport sera bien investi en présence de qualité avec sa famille. Diane se réjouit à l'idée que son mari sera davantage à la maison. Depuis qu'elle a recommencé à travailler l'année dernière, elle se sent coupable de laisser les enfants à la garderie. Elle pense donc que le temps passé à la maison sera bénéfique pour toute la famille. Les enfants s'attendent aussi à ce que papa joue plus souvent avec eux. Dès la première semaine où son mari commence à télétravailler, Diane en profite pour garder davantage les enfants à la maison.

afin que ce dernier puisse tirer profit de leur présence ou pour lui déléguer des tâches à tout moment. De leur côté, les enfants n'obtenant pas l'attention voulue en profitent parfois pour envahir le bureau de papa avec leurs jouets ou pour se chamailler davantage. Finalement, Claude commence à regretter son choix puisqu'il sent qu'à la maison il est difficile de se concentrer. Diane devient anxieuse car son mari est de plus en plus irritable. Quant aux enfants, ils ne savent plus à quoi s'attendre de leurs parents. Finalement, la famille trouve des solutions en créant de nouvelles routines négociées avec tous les membres de la famille. Claude réussit finalement à atteindre ses objectifs de travail tout en parvenant à satisfaire les besoins de sa famille. Il s'est finalement adapté à sa nouvelle vie et en tire des avantages.

Mise en situation 2

L'aménagement résidentiel

George habite un 3 1/2 dans un quartier bruyant. Il vit avec sa fille et sa conjointe. Sa conjointe est enseignante et lui est à l'emploi d'une petite entreprise de services de paye dont une partie du travail pourrait très bien se faire à distance. Sa fille est adolescente et va à l'école. Il aimerait bien télétravailler une journée ou deux par semaine. Toutefois, il pense que le projet ne pourrait pas bien se réaliser à moins de déménager dans un quartier plus tranquille, avec un appartement plus grand pour travailler en toute tranquillité, avec suffisamment d'espace.

La première mise en situation met en évidence les difficultés relatives aux frontières entre le travail, la famille et les loisirs. Cette difficulté survient habituellement au début de l'installation du télétravailleur à la maison, mais s'arrange avec l'établissement de règles, comme l'illustre la mise en situation (Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006). Dans ce cas, la présence des membres de la famille aurait pu être un irritant pour le télétravailleur. Toutefois, fort heureusement pour lui, tous ont collaboré à la mise en place de certains changements dans les règles familiales afin d'éviter toutes sources de dérangement pouvant nuire à son travail. Plusieurs études portant sur le télétravail ont démontré justement que le soutien de l'entourage est lié positivement à la satisfaction de l'employé concernant l'expérience de travail à domicile (Haines *et al.*, 2002, dans Bourhis, 2001). Il importe donc de tenir compte de certaines caractéristiques familiales lors de la sélection du télétravailleur. Cette mise en situation souligne l'importance d'avoir un endroit tranquille et calme pour travailler. On évitera donc d'essayer de concilier emploi et famille pendant les mêmes heures; on profitera plutôt des heures dégagées par l'absence de déplacements pour être plus présent le matin (déjeuner avec les enfants, les conduire à la garderie ou à l'école), en fin de journée (les aider dans les devoirs, faire le souper ensemble, etc.) ou, encore, pour accueillir les enfants pour le lunch, puis se remettre au travail. Certaines entreprises exigent d'ailleurs que les enfants ne soient pas présents au domicile pendant l'essentiel des heures de travail, d'autres exigent que le travail soit fait dans une pièce fermée, mais la plupart laissent l'employé libre de s'organiser pour pouvoir travailler sans dérangement.

La deuxième mise en situation traite d'un autre aspect devant faire l'objet d'une évaluation avant toute prise de décision concernant le télétravail, soit l'espace et l'aménagement résidentiel. Dans le cas de George, le télétravail ne serait probablement pas accepté étant donné que les lieux ne paraissent pas suffisamment tranquilles pour pouvoir travailler à distance. Aussi, comme son travail implique la manipulation de données confidentielles, il faut un endroit sécuritaire et donc, idéalement, un espace réservé au travail auquel les autres membres de la famille n'ont pas accès (soit une pièce distincte, un ordinateur accessible avec mot de passe ou réservé au télétravailleur). Toutefois, précisons ici que cet aspect (le travail avec des données délicates) ne constitue plus une barrière imposante pour les organisations car des services de protection très performants existent désormais sur le marché. Néanmoins, dans ce cas particulier, il faut quand même sélectionner les employés qui se portent candidats au télétravail au regard des caractéristiques résidentielles et familiales pour la sécurité du matériel et, surtout, des données de l'entreprise.

En guise de conclusion, le tableau 25 présente tous les aspects favorables au succès du télétravail et pouvant faire l'objet d'une évaluation. Notons que certains aspects peuvent ne pas être présents chez un télétravailleur ou dans une famille, mais peuvent toutefois faire l'objet d'une formation afin d'aider le télétravailleur à acquérir les compétences ou les conditions nécessaires pour télétravailler.

Tableau 25
Facteurs favorables au succès du télétravail (télétravailleurs)

Facteurs favorisant le télétravail		
Poste		- Profite des technologies de communication : possibilité de communiquer par les TI, facilite la protection des données, permet l'accès aux ressources, permet la création et la publication du travail par les TI - Comporte relativement peu de contacts directs - Ne nécessite pas d'équipements difficiles à déménager - Le rendement est facile à mesurer ou l'organisation fonctionne en gestion par résultats - Le travail peut se diviser en étapes - Requiert beaucoup d'autonomie - Requiert beaucoup de concentration
Caractéristiques individuelles	Compétences et habiletés	- Les compétences liées au travail en collaboration - Les compétences liées à la communication médiatisée par ordinateur - Les compétences liées aux technologies - Les compétences liées à l'autoformation - Capacité de travailler sans superviseur : prendre des décisions, résoudre des problèmes et initiatives - Excellentes habiletés interpersonnelles et de communication
	Carrières	- Ancienneté : connaissance de l'industrie, de l'organisation de ses tâches, etc.; sens d'appartenance à l'unité, réseau de contacts, visibilité dans l'entreprise - Possibilité d'avancement (selon les objectifs de carrière du candidat) - Bonnes relations avec ses collègues
	Qualités	- Automotivé

		- Autodiscipliné - Fait une distinction claire entre le temps consacré aux activités professionnelles et à la vie privée et familiale - Bonne organisation du travail (respect des échéances, qualité du travail, accroissement de la concentration, activités de recherche) - Sens de l'initiative - Flexible - Bon communicateur - Besoins réduits en contacts sociaux - Autonome - Éthique de travail - Nature intègre et loyale
	Connaissances	- Bonne connaissance du poste, des tâches, de l'organisation et des ressources de l'entreprise (en raison d'une certaine ancienneté) - Bonne connaissance des outils technologiques dans le cadre de ses fonctions
	Perceptions et attitudes	- Confiance - Motivation au travail - Intérêt pour le télétravail - Souci des autres - Écoute active - Intérêt pour les apprentissages
Caractéristiques familiales et résidentielles	Familiales	- La présence familiale ne constitue pas un obstacle ou une source de distraction - Soutien de la famille : ouverture aux changements des habitudes si nécessaire, respect des heures de travail
	Résidentielles	- Espace réservé au travail - Lieux de télétravail sécuritaires pour la protection du matériel - Espace suffisant pour l'équipement requis - Environnement propice à la concentration (bruit/ventilation, etc.)

Sources : informations colligées et adaptées de Tremblay (2020), Walrave (2010), Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006), Tremblay et Le Bot (2001), Bourhris (2001), St-Onge, Haines et Sevin (2000a), Codère (1997).

Les pratiques productives des télétravailleurs

Le portrait des facteurs de succès chez les télétravailleurs ne serait pas complet si nous n'abordions pas les pratiques qui assurent la performance des télétravailleurs. Grâce aux entreprises ayant expérimenté le télétravail dans le passé, nous avons une très bonne idée des stratégies qui permettent d'affronter les défis du télétravail et de bien fonctionner en télétravail. Le tableau 26 présente cinq défis auxquels nous avons associé plusieurs pratiques pouvant être adoptées par les télétravailleurs en vue de surmonter les difficultés relevées dans les études portant sur le télétravail. Ce tableau pourrait constituer un outil dans le cadre de formations et aider les télétravailleurs à adopter de bonnes pratiques.

Tableau 26
Défis du télétravail et conseils pour les relever

Défis	Conseils
Isolement	- Rencontrer les coéquipiers et le superviseur et communiquer régulièrement avec eux en utilisant les courriels, le téléphone, la visioconférence ou d'autres moyens de communication - Prévoir des rencontres régulières avec son superviseur en présentiel

	- ou de manière virtuelle - S'impliquer dans les décisions et projets de l'entreprise - Assister aux réunions et aux conférences - Se joindre à une association professionnelle de télétravailleurs - Considérer le télétravail à temps partiel - Former un groupe de soutien entre télétravailleurs - Entretenir un bon réseau social à l'extérieur du travail - Participer aux activités sociales de l'entreprise - Assurer l'accessibilité aux informations de l'entreprise
Difficultés dans la gestion du temps	- Maintenir un horaire régulier (début de journée, pauses et fin de journée) - Aménager un espace de télétravail où tout le matériel est à portée de main - Se fixer des objectifs réalistes - Dresser périodiquement une liste des tâches prioritaires et établir des attentes raisonnables concernant une journée de travail - Évaluer la charge de travail réelle et la charge ressentie avec son superviseur - Garder le travail organisé - Contacter le bureau régulièrement et discuter des modalités avec l'employeur - Éliminer les sources de distraction de la maison - Prendre régulièrement des pauses - Informer les autres travailleurs de son équipe de l'horaire de travail
Conflits entre vie professionnelle et vie privée	- Disposer d'un espace réservé au travail à la maison, de préférence avec une porte qui se verrouille - Définir les attentes à l'égard des membres de la famille et du personnel de l'organisation - Établir une liste de règles à l'intention des membres de la famille en matière d'interruptions, de pauses, de plages de travail, etc. - Porter à domicile des vêtements de travail - Répondre au téléphone comme sur les lieux de l'entreprise -
Inquiétudes relatives à la carrière	- Organiser des réunions régulières avec le superviseur pour évaluer les besoins, obtenir des rétroactions et discuter des problèmes - S'informer sur les possibilités de formation et de déroulement de carrière - Tenir le superviseur au courant de l'avancement des projets - Tenir le superviseur au courant des succès - Se tenir au courant des entretiens professionnels et des politiques qui s'appliquent à la routine de travail - S'informer des objets de négociation au travail

Sources : Informations colligées et adaptées à partir de Carsate-Nord Picardie (2013), McLennan (2008), St-Onge, Haines et Sevin (2000b) et Codère (1997).

Nous passons à un sujet particulier ici, soit la gestion du travail à distance pour les travailleurs transfrontaliers; vous pouvez passer directement à la section suivante si ce thème ne vous intéresse pas particulièrement.

La gestion des télétravailleurs et des télé superviseurs transfrontaliers : quelques stratégies à succès

Nous traiterons ici des télétravailleurs et des télé superviseurs transfrontaliers, c'est-à-dire des personnes engagées à l'étranger et de celles appelées à être expatriées. Notons que cette section peut aussi s'appliquer aux employés engagés au niveau national, mais travaillant à partir d'équipes multiculturelles situées dans des lieux géographiquement éloignés. Les travaux précisent souvent que le télétravail favorise l'accessibilité à une main-d'œuvre

spécialisée, même lorsqu'elle se situe à des distances géographiques extranationales ou extracontinentales. Toutefois, force est de constater que curieusement ces mêmes études traitent peu du caractère international du télétravail. Or les entreprises se développent de plus en plus et à des degrés divers au niveau international, ce qui implique alors l'adoption de différentes stratégies (voir Briscoe et Schuler, 2004). Plusieurs facteurs expliquent cette tendance, dont l'évolution et l'accessibilité aux outils informatiques ainsi que le contexte actuel de compétition mondiale. Ces défis amènent plusieurs entreprises à se structurer en réseau, c'est-à-dire à travailler en étroite collaboration pour concevoir, fabriquer ou distribuer des produits et services. Ces échanges s'effectuent notamment grâce aux équipes virtuelles internationales, lesquelles permettent la formation de membres hautement spécialisés et compétents même s'ils sont géographiquement éloignés. Ce faisant, les entreprises peuvent mieux satisfaire les besoins des clients, de manière rapide, flexible et tout en obtenant des résultats des plus performants (Stein, dans Barmeyer et Waxin, 2008).

Bien que la diversité culturelle puisse être source de créativité, d'innovation et de productivité (Cox et Black, 1991; Adler, 1986; Hofstede, 1982), elle peut en même temps constituer un défi de gestion en raison des valeurs, des systèmes de représentation, des mœurs, des coutumes et des modes d'organisation pouvant différer d'un travailleur à l'autre. Afin d'éviter certaines situations pouvant être source d'imbroglios ou de communications difficiles³⁸, il est souhaitable d'adapter la gestion des ressources humaines en tenant compte des défis culturels pouvant survenir en télétravail transfrontalier. Ici, nous proposons quelques pistes de réflexion concernant les pratiques et les processus de gestion des ressources humaines internationales tirées essentiellement de Collas et Martel (2002) et de Cerdin (2012a).

38. Selon les études, les taux d'échec ne seraient pas élevés. Toutefois, les coûts reliés à un projet d'expatriation demeurent importants pour les organisations et les employés expatriés. Sans compter que l'échec peut comporter aussi des conséquences sur le plan psychologique (perte de confiance en soi) et sur la carrière.

La sélection des télétravailleurs transfrontaliers

Précédemment, nous avons vu que le succès des télétravailleurs dépend de nombreux facteurs, dont l'autonomie, l'automotivation, les compétences technologiques et communicationnelles, les caractéristiques familiales et même les habiletés relatives à l'organisation du travail. Cette situation prévaut pour les télétravailleurs transfrontaliers. Toutefois, dans le contexte d'une expatriation ou d'équipes formées de membres provenant de différentes cultures travaillant en collaboration, des critères s'ajoutent. Selon les recherches menées en gestion des ressources humaines internationales, il est particulièrement important que les travailleurs appelés à travailler à l'étranger possèdent des compétences inter/transculturelles, la métacognition culturelle, certaines qualités reliées à ce contexte ainsi qu'une personnalité permettant de s'adapter à d'autres contextes sociaux et cultures (Tableau 27). Certains suggèrent également de tenir compte du soutien du conjoint (Franke et Nicholson, 2002).

Tableau 27
Caractéristiques du télétravailleur transfrontalier

Type	Description
Compétences et habiletés interculturelles	- Capacités relationnelles - Acuité perceptuelle - Capacité de changement - Capacité d'apprendre - Aptitudes à établir des relations de confiance avec des personnes différentes de soi - Capacité de communication
Connaissances culturelles	- Valeurs et pratiques liées à une culture - Connaissances de processus (l'effet de la culture sur sa propre nature et sur la nature des autres comme processus cognitif)
Métacognition culturelle	- Conscience de ses attitudes et comportements dans un autre environnement culturel
Qualités	- Empathie - Tolérance à l'incertitude - Flexibilité - Autonomie - Sensibilité interpersonnelle
Personnalité	- Consciencieuse - Extravertie - Stable sur le plan émotionnel - Champs d'intérêt sociaux et culturels de la personne
Carrière	- Doit permettre à l'employé de faire évoluer sa carrière
Famille	- Compatibilité d'expatriation au sein du couple et de la famille

Sources : Informations colligées à partir de Cerdin (2012a); adaptation et traduction de Franke, Johann et Nicholson (2002).

Pour vérifier si les candidats possèdent « l'intelligence culturelle », soit les connaissances et les capacités permettant de s'adapter, de sélectionner et de façonner les aspects culturels de leur environnement, il existe un outil psychométrique d'analyse composé d'éléments

et de vidéos représentant des interactions interculturelles. Les participants sont invités à exprimer leur accord ou leur désaccord, à donner des exemples en lien avec leurs propres expériences ou à « penser à voix haute » la situation observée (Cerdin, 2012a; Morgat, 2010)³⁹. Au surplus, en annexe se trouve un autre outil d'autoévaluation traduit et adapté de Bucher (2008). Il permet aux télétravailleurs d'amorcer une première réflexion quant à leur intelligence culturelle ou de juger eux-mêmes de leurs propres habiletés inter/transculturelles⁴⁰.

Dans le cas des télétravailleurs expatriés, Cerdin (2012a) suggère d'autres stratégies qui permettent de sélectionner les candidats susceptibles de mieux s'adapter sur le plan culturel. D'abord, outre la prise en compte de l'intelligence culturelle et de la personnalité du candidat, ce spécialiste mentionne qu'il est important de découvrir les motivations de l'employé concernant l'expatriation. Selon lui, « [d]es motivations comme la découverte d'une nouvelle culture ou la poursuite d'une carrière réussie sont qualifiées de positives, car elles favorisent le succès d'une expatriation ». Par contre, fuir une situation personnelle ou professionnelle en acceptant de partir ne constitue pas une motivation propice à l'adaptation culturelle.

Par ailleurs, sur le plan de la motivation, l'auteur souligne l'importance de laisser avant tout l'employé décider d'accepter une expatriation ou non. Ensuite, il recommande d'effectuer une analyse de compatibilité sur les plans professionnels et personnels de la famille du candidat. D'une part, cette analyse doit permettre de vérifier si le projet d'expatriation favorise le maintien des objectifs de carrière et s'il permet le développement d'autres finalités. D'autre part, elle permet de s'assurer que la famille est d'accord avec le projet pour que chaque membre puisse en tirer profit.

Un autre facteur de succès dans la sélection des candidats est le nombre d'années d'expérience internationale. Enfin, l'auteur suggère aussi l'intégration d'une formation inter/transculturelle au processus de sélection, ce qui comporte plusieurs avantages dont le développement de compétences culturelles (Bucher, 2008), la possibilité pour le télétravailleur de mieux se connaître dans le but d'arriver à une décision mieux éclairée si la décision n'était toujours pas définitive. Le tableau 28 résume les principales stratégies de sélection des employés pour télétravailler à l'étranger.

39. Les outils d'évaluation concernant l'intelligence culturelle sont accessibles sur le site <http://www.culturalq.com/>.
Notons que l'Université TÉLUQ offre aussi un cours dans ce domaine : Gestion de la diversité (ADM 3012).

40. Voir Annexe 3 : Autoévaluation des habiletés culturelles.

Tableau 28
Stratégies de sélection des télétravailleurs transfrontaliers

Caractéristiques des télétravailleurs transfrontaliers	
-	Posséder des compétences interculturelles, la métacognition culturelle, des qualités relatives au contexte et une « personnalité internationale »
-	Avoir des motivations compatibles avec le projet d'expatriation
-	S'assurer de la compatibilité sur les plans professionnels et personnels de la famille du candidat
-	Avoir une expérience internationale
-	Intégrer une formation au processus de sélection des candidats

Source : information tirée de Cerdin (2012a).

La sélection des télésuperviseurs transfrontaliers

Selon plusieurs études en management international, les critères de sélection des superviseurs présentés dans le tableau 29 auraient un impact décisif sur le succès futur d'une affectation à l'étranger (Briscoe et Schuler, 2004).

Tableau 29
Critères de sélection du superviseur affecté à l'étranger

Qualités requises	
-	Compétences reliées à l'emploi
-	Compétences et habiletés interculturelles : adaptation au nouvel environnement, acceptation de l'autre culture
-	Désir de travailler à l'étranger
-	Profil du candidat pour l'étranger : expérience, éducation, intérêts personnels, activités, flexibilité, situation familiale propice

Source : informations colligées et traduites à partir de Briscoe et Schuler (2004).

Pour sa part, Howard (1992) aurait établi une liste d'habiletés nécessaires pour gérer une équipe à l'international au 21^e siècle. Le tableau 30 en présente quelques-unes.

Tableau 30
Profil des superviseurs travaillant dans un contexte multiculturel au 21^e siècle

Habiletés pour gérer une équipe multiculturelle	
-	Perspective multidimensionnelle
-	Maîtrise de la gestion en ligne
-	Compétences en informatique
-	Habiletés en négociation
-	Compétences de prise de décision prudente
-	Ressources personnelles pour résoudre les problèmes
-	Adaptabilité culturelle
-	Sensibilité culturelle
-	Capacités comme agent de changement
-	Compétences visionnaires
-	Habiletés pour stimuler et maintenir la cohésion des équipes
-	Forme physique et maturité mentale
-	Capacité de délégation

Source : traduction et adaptation de Howard (1992).

Quant à Bénadou (dans Bidjongou Doukaga, 2008), il a défini quatre compétences principales que doit posséder un gestionnaire d'équipes multiculturelles efficace : celles reliées à la profession, celles reliées à la gestion, celles relatives aux compétences multiculturelles et celles qui ont trait à la perception de soi.

Tableau 31
Profil d'un gestionnaire d'équipes multiculturelles efficace

Formation professionnelle
- Compétences linguistiques - Capacité d'adapter ses connaissances professionnelles et techniques aux conditions du moment
Aptitudes managériales
- Qualités organisationnelles : savoir planifier et gérer les ressources afin de mener à bien le projet - Solution de problèmes : savoir analyser et résoudre les problèmes, les enjeux nouveaux et inattendus - Prise de décision : vivacité et rapidité des décisions, clarté dans la répartition des responsabilités - Communication : sens des rapports humains, talent oratoire
Compétences multiculturelles
Aptitudes dans les rapports interpersonnels - Respect - Écoute - Empathie et sollicitude Affirmation/conscience de soi - Confiance - Franchise
Perception de soi
- Ouverture d'esprit, absence d'ethnocentrisme - Positivisme, stabilité conjugale et familiale - Faculté d'adaptation aux nouvelles situations

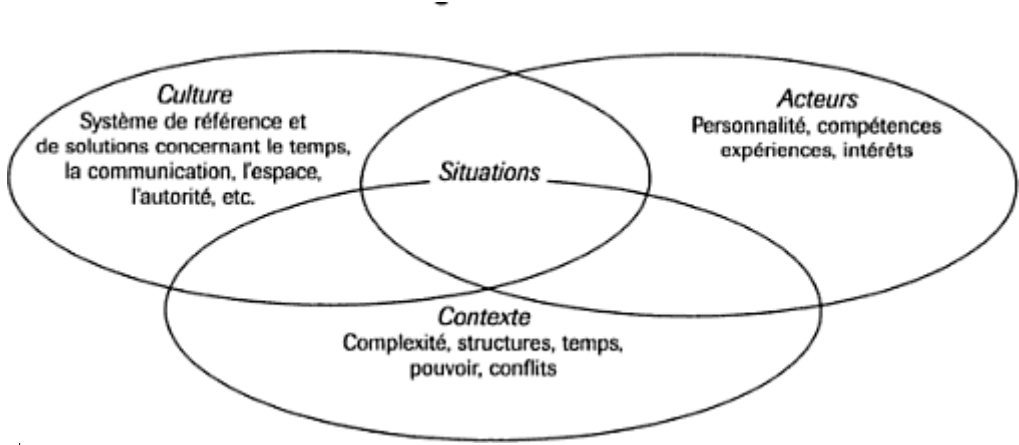
Sources : Pelletier (1994), adaptation de Bénadou (1988), dans Bidjongou Doukaga (2008).

Il existe plusieurs autres modèles qui permettent de déterminer le profil d'un gestionnaire efficace. Nous en avons présenté quelques-uns dans le but de faciliter la détermination des critères de sélection des télésuperviseurs travaillant dans des équipes de télétravail multiculturelles.

L'analyse stratégique des distances culturelles

Des auteurs (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009; Barmeyer et Waxin, 2008; Collas et Martel, 2002) s'accordent pour dire que les acteurs (par leurs expériences), le système de référence des individus et le contexte sociohistorique jouent un rôle important dans le comportement organisationnel en général ainsi que dans le fonctionnement des équipes de travail (Figure 27).

Figure 27
Facteurs d'influence dans les situations de management interculturel

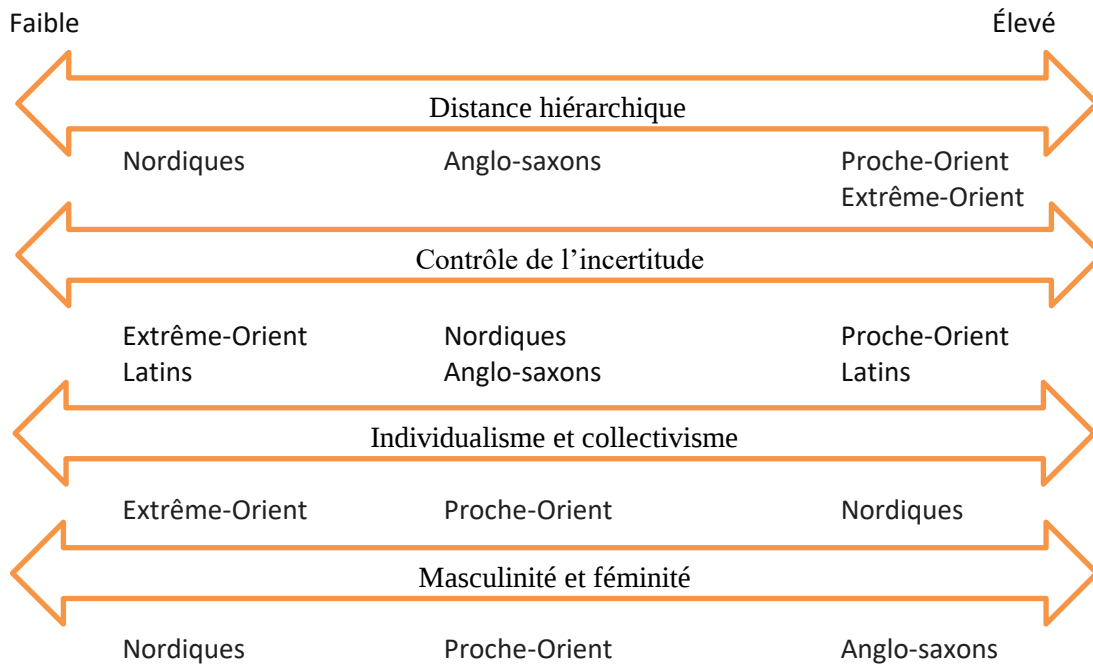


Source : Barmeyer et Mayrhofer (2007).

Pour assurer l'efficacité de la gestion d'une équipe à l'étranger, il importe d'abord de déterminer les spécificités et les dynamiques culturelles du groupe. Ces connaissances permettent ensuite de mieux comprendre les actions et les façons de réagir du groupe, d'y adapter ses comportements, de modifier ses approches de gestion et de régler certaines situations problématiques pouvant avoir un impact sur les performances de l'équipe. L'analyse stratégique des facteurs culturels constitue donc un facteur important de succès dans le management interculturel.

À ce sujet, une équipe de chercheurs dirigés par [Geert Hofstede](#) a découvert quatre caractéristiques dominantes différenciant les cultures et ayant un impact important dans les relations de travail interculturelles (Figure 28), soit le degré d'acceptation de la distance par rapport à l'autorité, le contrôle de l'incertitude, le degré d'individualisme ou de collectivisme (certaines cultures misent sur les besoins des individus, comparativement à d'autres qui privilégient les besoins du groupe) et les cultures dites plus « masculines » par opposition à celles qui sont dites plus « féminines » (Gavrancic, Courcy et Proulx, 2009; Briscoe et Schuler, 2004).

Figure 28
Classement des pays en fonction des quatre dimensions de Hofstede



Source : Schermerhom (1994), dans Bidjongou Doukaga (2008).

Dans les années 90, Trompenaars (1994) a analysé les sept principaux écarts culturels ayant des répercussions sur les pratiques de management, soit :

- l'universalisme ou le particularisme;
- l'individualisme ou le collectivisme;
- l'objectivité ou la subjectivité;
- le degré d'engagement – diffus ou limité – envers une personne ou une situation;
- le statut attribué ou le statut acquis;
- l'attitude à l'égard du temps;
- la volonté de contrôle de la nature.

Le tableau 32 présente quelques différences en matière d'idéologies et de valeurs entre les sociétés qui peuvent être source d'incompréhension. Le tableau 33 présente pour sa part plusieurs pratiques de gestion pouvant nécessiter une certaine adaptation au regard des différences culturelles.

Tableau 32
Caractéristiques dominantes des cultures ayant un impact sur la gestion à distance

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
- Les inégalités sont réduites - Une certaine interdépendance entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas - Les experts transmettent le pouvoir - Les subordonnés s'attendent à être consultés - Le patron idéal est démocrate - Les privilèges et les symboles de prestige sont mal perçus	- Les inégalités sont attendues et souhaitées - Les faibles dépendent des plus forts - L'attachement à l'autorité est le même quel que soit le niveau d'instruction - Les subordonnés s'attendent à être commandés - Le patron idéal est un autocrate bienveillant - Les privilèges et les symboles de prestige sont considérés comme normaux
Société collectiviste	Société individualiste
- L'identité est fonction du groupe social d'appartenance - Il faut maintenir l'harmonie et éviter les affrontements directs - La relation employeur-salarié se noue sur une base morale, comme un lien familial - Il y a prise en compte du groupe d'appartenance dans le recrutement et la promotion - L'économie est fondée sur l'intérêt collectif	- Une personne honnête doit dire ce qu'elle pense - La relation employeur-salarié est un contrat fondé sur des avantages réciproques - Le recrutement et la promotion sont fonction des compétences et obéissent à des règles - L'économie est fondée sur les intérêts privés

Source : adaptation de Hofstede (1994).

Tableau 33
Pratiques de gestion et résultats affectés par les valeurs culturelles

Pratiques de gestion
- Méthodes et outils de planification - Plans d'échéance - Degré de bureaucratisation et de domination des règles dans les organisations - Types de normes de performance et de contrôle utilisés - Degré de spécialisation ou de décentralisation - Sphère de responsabilité - Regroupement des activités et départementalisation - Étendue et utilisation de comités ou groupes de travail - Critères de sélection et de promotion utilisés - Nature et étendue des programmes de formation - Facilité ou difficulté d'obtention d'avantages sociaux, de services d'aide sociale et d'installations pour les employés - Facilité ou difficulté à motiver les employés, tant les gestionnaires que les travailleurs, pour effectuer leurs tâches efficacement et pour améliorer les performances - Degré de frustration, niveau de moral, d'absentéisme et de roulement du personnel - Degré de coopération et de conflit fréquent chez les employés - Degré de distorsion de l'information et de communication inefficace dans l'organisation - Degré de temps improductif passé en négociations futiles, en pratiques restrictives et en socialisation - Facilité ou difficulté d'introduction des changements, attitude envers l'innovation et l'amélioration - Attitude envers le service à la clientèle (<i>attitude toward customer service</i>) - Mesure dans laquelle la « méthode scientifique » est utilisée pour traiter les problèmes, tant pour la compréhension de la causalité que pour la prise de décision - Degré de flexibilité organisationnelle pour s'adapter aux conditions changeantes

Source : traduction libre de Briscoe et Schuler (2004).

Le questionnement stratégique

Cette étape vise à mener une réflexion sur les besoins de l'entreprise concernant la gestion internationale des ressources humaines. Elle doit déboucher sur des solutions précises en matière de stratégies, ce qui permettra la mise en place des ressources, d'un plan d'action et une meilleure collaboration interculturelle entre les divers membres de l'organisation. Un outil permettant d'amorcer cette réflexion stratégique se trouve en annexe⁴¹.

L'élaboration du contenu stratégique

L'élaboration du contenu stratégique consiste à choisir les moyens pour bâtir la stratégie relative aux ressources humaines mondiales. Selon Collas et Martel (2002), il existe plusieurs stratégies d'élaboration de contenu, mais la meilleure resterait le syncrétisme⁴². Cette stratégie consiste à s'appuyer sur les meilleures pratiques de chaque pays afin de tenir compte des variables stratégiques de l'organisation. Selon ces deux auteurs, elle aurait un taux de réussite plus élevé, mais serait plus longue à mettre en œuvre.

Le déploiement de la stratégie et de la culture

Après avoir déterminé le contenu des stratégies, il reste à les appliquer. Il existe différents types de pratiques permettant de déployer les stratégies. Ici, il n'y a pas de formules gagnantes. Il est tout simplement important pour l'entreprise de choisir celles qui contribueront le mieux à créer une cohésion performante sans trop de frictions culturelles. Par exemple, parmi les pratiques citées par Collas et Martel (2002), il y a :

- « le statu quo, longtemps pratiqué par nombre d'entreprises, il ne résiste ni à la mondialisation ni aux exigences des marques mondiales;
- l'intégration, lorsque les cultures locales sont proches de la culture mondiale voulue et ne demandent que des ajustements mineurs, la mise en conformité de certaines pratiques ou la formalisation des politiques;
- la domestication, lorsque coexistent des facteurs de convergence et de divergence : il faut dans ce cas capitaliser sur les points forts, mais aussi éradiquer les facteurs de résistance ou les dysfonctionnements majeurs;
- la normalisation, lorsque la culture et les pratiques locales sont à mille lieues de la politique mondiale, il importe alors d'expliquer, d'enseigner, de développer les pratiques, de vaincre les résistances » (Collas et Martel, 2002).

41. Voir Annexe 4 : Réflexion et gestion internationale.

42. Il y aurait aussi la conception *ex nihilo* (choix d'un modèle de compétences et d'une culture mondiale unique) ainsi que la stratégie d'élaboration qui consiste à prendre une culture et un modèle majoritaire dans l'entreprise comme point de départ (Collas et Martel, 2002).

La formation interculturelle comme soutien au développement de compétences interculturelles

Ici, nous répondrons principalement à deux questions : quels sont les objectifs d'une formation interculturelle et comment peut-elle se faire?

Globalement, une formation interculturelle doit permettre aux employés de développer des compétences et des connaissances interculturelles qui leur permettront de s'adapter au travail, aux interactions avec les membres d'autres cultures, de diminuer toute incertitude et de pratiquer la coopération multiculturelle au sein de leurs équipes (Cerdin, 2012a). Plus précisément, si la formation a lieu avant l'expérience, l'objectif sera de fournir un ensemble d'informations (position occupée/cultures nationales/entreprise) permettant de prendre conscience des différences culturelles entre soi et l'autre, d'anticiper les situations à venir, d'apprécier les attitudes et les comportements des autres cultures ou de diminuer toute incertitude. Si elle se fait sous forme d'accompagnement pendant l'expérience, elle aidera surtout l'employé à atténuer le choc culturel qui survient normalement en cours de processus d'adaptation en contexte étranger (Cerdin, 2012a).

Nous définissons brièvement ici les types de formation qui pourront être donnés aux employés de diverses cultures.

La formation individuelle ou collective

Les formations interculturelles peuvent se donner individuellement ou collectivement. Les formations individuelles traitent du nouvel environnement culturel ainsi que de l'implication du projet d'expatriation pour les personnes concernées. Elles incluent donc le candidat et sa famille. Les formations collectives traitent des mêmes sujets, mais s'adressent par contre à des employés de plusieurs entreprises ou d'une même entreprise.

Les types de formation, les méthodes et les techniques

Il existe quatre types de formation qui peuvent toutes être offertes dans le cadre d'une même session. La première formation est celle dite traditionnelle et porte sur une culture précise. Elle traite essentiellement de la géographie, de l'économie, de l'attitude par rapport au temps et à l'espace, de la communication non verbale, de la religion ou encore des normes comportementales. La formation traditionnelle et générale fait l'objet du deuxième type de formation. Au moyen de conférences ou d'exposés, elle aborderait l'importance des différences culturelles de manière générale au lieu de traiter d'une région culturelle donnée. La troisième, dite expérimentale et propre à une culture donnée, vise l'adaptation internationale et l'apprentissage de la négociation avec des personnes appartenant à cette culture, notamment par les jeux de rôles et les simulations. La dernière formation, expérimentale et générale, fait aussi appel aux mises en situation ou aux jeux culturels, mais « dans le but d'aider une personne à prendre conscience des différences culturelles, y compris de l'influence de sa propre culture sur ses attitudes et ses comportements »

(Cedrin, 2012a). Briscoe et Schuler (2004) ont pour leur part répertorié cinq méthodes de formation auxquelles il est possible d'associer des techniques (Tableau 34).

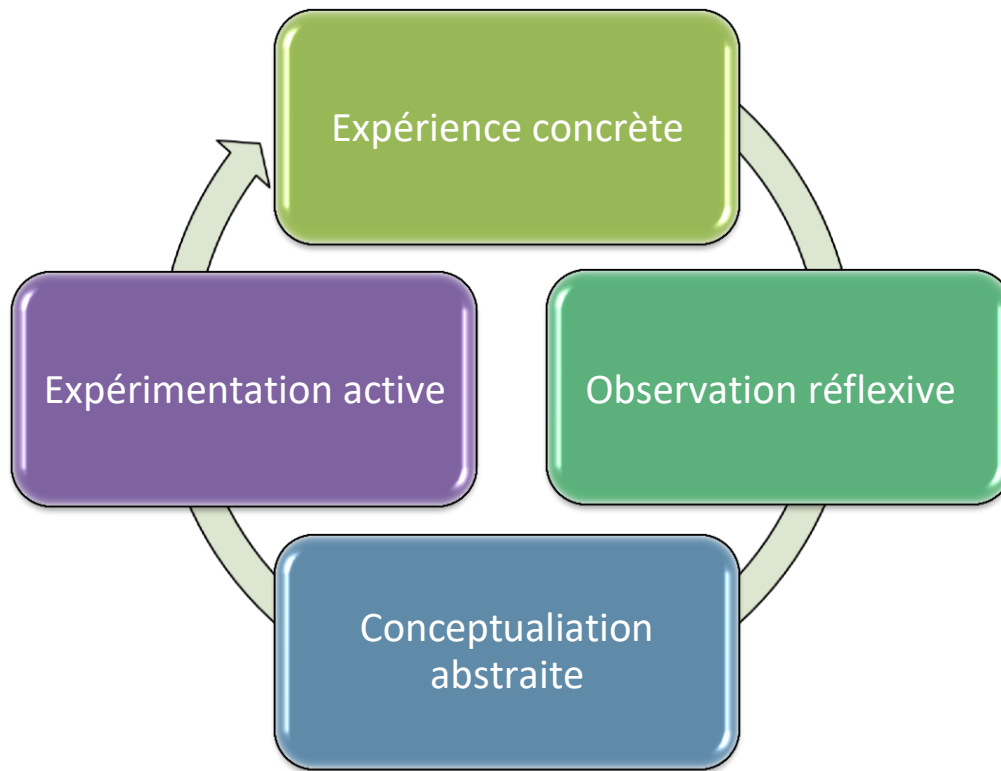
Tableau 34
Méthodes et techniques de formation interculturelle

Méthodes	Techniques	Objectifs
Passive/Information	- Exposé - Lecture - Vidéo - Film - Transfert des apprentissages	Connaître les domaines d'études, les activités de la compagnie, les institutions des pays d'accueil
Expérience interculturelle	- Situation conflictuelle reflétant des malentendus (<i>cultural assimilators</i>) - Étude de cas - Panel - Séminaire - Atelier - Simulation - Jeu de rôle - Apprentissage par l'action - Incident critique	Développer des connaissances générales, développer des compétences de négociation culturelle, réduire l'ethnocentrisme
Formation à la sensibilité culturelle	- Ateliers de communication - Formation de groupe (<i>T-groups</i>)	Développer une conscience culturelle, des compétences de communication, l'empathie, l'écoute, des attitudes de non-jugement
Expériences sur le terrain	- Visite du site - Mentorat par une famille d'accueil - Accompagnateur de culture	Compétences en communication, préalables de l'emploi, adaptation
Habiletés de langage	- Classes - Cassettes	Apprendre à écouter, à parler, à lire et à écrire dans une autre langue

Source : traduction et adaptation libre de Briscoe et Schuler (2004).

Selon Cerdin (2012a), les meilleures formations incluent des jeux de rôles et des études de cas parce qu'elles impliquent l'apprenant dans ses apprentissages. D'ailleurs, il est reconnu en éducation que l'apprentissage s'effectue par l'expérience concrète, la réflexion, l'observation et l'expérimentation (Figure 29). La connaissance provient donc de l'activité même du sujet. En andragogie, les études ont également révélé que l'adulte, contrairement à l'enfant, ressent la motivation en résolvant des problèmes et en s'engageant dans l'action. Ce sont les raisons pour lesquelles il importe d'offrir une formation (études de cas ou simulations) qui place le télétravailleur en situation concrète pour stimuler son engagement.

Figure 29
Processus d'acquisition des connaissances et des compétences



Source : adaptation de Rivard (2000).

Les formateurs

Souvent, les organisations font appel à un spécialiste en formation interculturelle provenant de l'extérieur de l'entreprise. Dans certains cas, elles peuvent aussi demander à leurs anciens travailleurs expérimentés de partager leur expérience.

Le suivi

Nous avons vu que la formation peut constituer un moyen d'effectuer le suivi pendant l'expérience de télétravail se déroulant dans un environnement multiculturel. Nombre d'organisations mènent régulièrement des enquêtes ou évaluent leur programme de télétravail auprès de leurs employés en raison des atouts associés à ces pratiques de gestion. Par exemple, ces suivis fournissent une rétroaction qui permet de mieux apprécier la performance des équipes internationales, de déceler les problèmes ou les lacunes, de prendre conscience du degré de satisfaction des employés ou d'apporter les correctifs nécessaires en vue d'améliorer le fonctionnement et les conditions de travail. Un outil de suivi permettant d'évaluer les expériences de télétravail à l'étranger se trouve en annexe⁴³.

43. Voir Annexe 5 : Évaluation de la satisfaction des télétravailleurs (programme de télétravail transfrontalier).

Des conseils pour le management à distance d'équipes virtuelles multiculturelles

Comme nous l'avons fait précédemment, voici quelques conseils pour la gestion d'équipes virtuelles localisées à l'extérieur du pays d'origine (Tableau 35). Ces conseils sont tirés et adaptés de l'ouvrage de Briscoe et Schuler (2004) qui traite de la gestion internationale des ressources humaines. Notons que plusieurs des stratégies suggérées, notamment la question de la gestion des courriels, s'appliquent aussi aux télétravailleurs nationaux étant donné qu'on privilégie ce moyen de communication dans toutes les formes de télétravail.

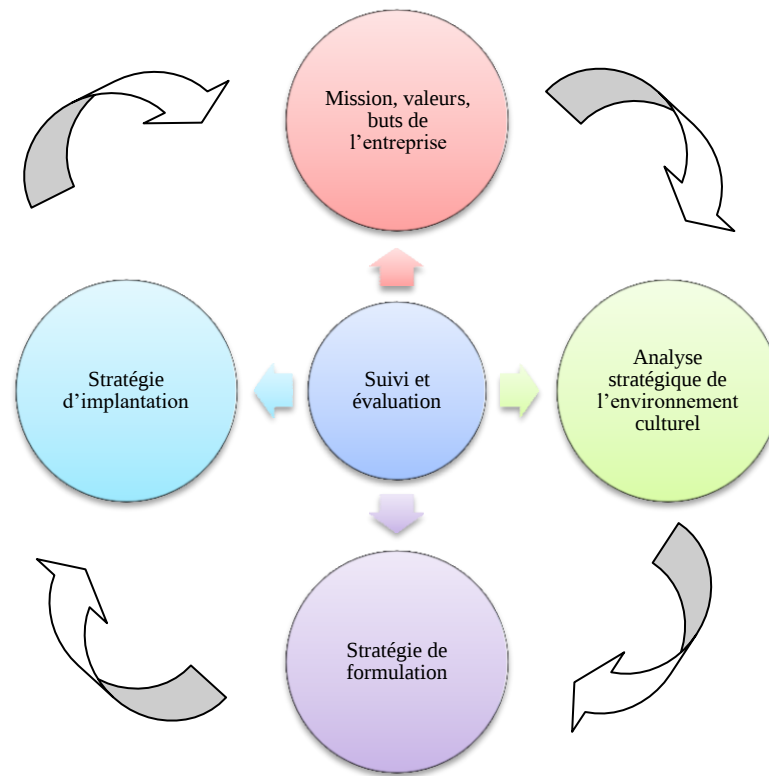
Tableau 35
Conseils pour la gestion d'équipes virtuelles

Conseils pour bien gérer les équipes virtuelles
- Développer un protocole relatif aux courriels et aux lignes directrices de leur utilisation : sujets, fréquences, temps d'utilisation, définition des courriels urgents, qui devraient y participer, quand, importance du respect des titres, délai de réponse, attitudes, etc. - Sélectionner des télétravailleurs qui ont de fortes aptitudes pour les communications virtuelles, les technologies et la collaboration en ligne - Nommer un membre de l'équipe qui adoptera le rôle de leader - Établir des buts et des objectifs clairs ainsi que des délais précis - Prévoir suffisamment de temps social en face-à-face pour instaurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement en mode virtuel - Célébrer les accomplissements et les succès - Repérer les barrières à la communication auxquelles il est nécessaire d'apporter des ajustements et des solutions - Prévoir un mentor qui aidera les équipes à gérer les problèmes d'ajustements culturels ou les malentendus - Déterminer les procédures en cas de problèmes majeurs : que faire en cas de crise? qui contacter en premier? - Déterminer des règles de base pour le travail en mode virtuel : temps d'interaction, règles de communication, encouragements formels, temps social pour communiquer, utilisation des formes visuelles de communication, communication régulière et cohérente, etc.

Source : traduction libre et adaptation de Briscoe et Schuler (2004).

Nous avons présenté plusieurs stratégies de base réputées performantes en contexte international, soit l'analyse de la mission, des valeurs et des buts de l'entreprise; l'analyse stratégique de l'environnement culturel; la stratégie de formulation; et la stratégie d'implantation incluant la sélection des employés et les formations. Nous constatons que ces stratégies peuvent s'intégrer dans une démarche de gestion stratégique (Figure 30) connue en gestion des ressources internationales mais pouvant s'appliquer également au télétravail. Cette démarche constitue un facteur de succès reconnu par les entreprises multinationales car elle permet non seulement de mieux comprendre les facteurs culturels ayant un impact sur la gestion des ressources humaines internationales, mais aussi de trouver des solutions appropriées et favorables à la performance des groupes localisés à l'étranger.

Figure 30
Processus de gestion internationale



Sources : inspirée des démarches de Collas et Martel (2012), Cerdin (2012a) et Barmeyer et Mayrhofer (2007).

Conclusion

Nous avons mis ici l'accent sur les pratiques gagnantes portant sur l'organisation, la gestion des distances psychologiques, l'exercice du contrôle managérial, la gestion des carrières et la gestion des connaissances.

Nous avons aussi traité de la gestion du télétravail d'un point de vue international car de plus en plus d'entreprises se déploient à l'échelle mondiale, notamment en mettant en place des équipes virtuelles. Nous avons synthétisé sous forme de tableaux les aspects traités précédemment concernant la gestion du télétravail : le tableau 36 met en relief les principaux facteurs de succès du télétravail et le tableau 37 traite des stratégies de gestion gagnantes quant aux principaux aspects de la gestion du télétravail.

Tableau 36
Facteurs favorables au succès du télétravail

Facteurs	Importance
Se renseigner/comprendre les enjeux	- Anticipation des situations problématiques - Réduction du stress associé aux changements par la compréhension et l'anticipation des problèmes - Évaluation du milieu pour déterminer s'il est propice à l'implantation du télétravail - Compréhension des difficultés rencontrées - Établissement de mesures de soutien favorables au succès du télétravail
Attitudes favorables au télétravail (ouverture, sympathie, réceptivité et confiance)	- Efficacité de l'équipe - Esprit d'équipe et collaboration - Satisfaction des télétravailleurs relativement au télétravail
Établissement d'une gestion de planification et d'évaluation des résultats par projets et objectifs	- Meilleure autonomie individuelle et collective - Motivation accrue - Esprit équipe - Établissement de points de repère quant à la charge de travail, aux normes de production, aux critères de résultats et aux délais - Meilleure gestion du temps et du travail - Meilleure évaluation des résultats par le télétravailleur et le télé superviseur
Importance soutenue quant aux communications, mesures de soutien et rétroactions	- Partage des préoccupations et d'un contexte commun - Sentiment d'intégration sociale et professionnelle - Meilleure capacité de faire face aux situations problématiques - Meilleure gestion de la carrière de l'employé - Meilleure progression de l'employé
Planification et détermination de la nature du programme de télétravail	- Sensibilisation de tous les acteurs à l'importance de leurs rôles - Meilleur contrôle du programme - Conformité entre les attentes des télé superviseurs/télétravailleurs concernant les conditions de travail/objectifs - Meilleure capacité de résolution de problèmes - Satisfaction de tous à l'égard d'un programme bien rodé
Engagement de tous les acteurs	- Réflexion plus complète sur les motifs incitant à introduire le télétravail - Allègement des tâches - Concertation sur les modalités du télétravail - Meilleure diffusion de l'information
Gestion des carrières et des connaissances	- Développement d'une culture d'entreprise - Consolidation du sentiment d'engagement - Performances accrues - Meilleure coordination du travail pour tous

Tableau 37
Stratégies de gestion du télétravail

Aspects organisationnels	Gestion de la distance psychologique/socialisation	Exercice du contrôle managérial	Gestion des carrières	Gestion des connaissances
- Impliquer une équipe multidisciplinaire dans l'implantation du projet - Planifier soigneusement le projet : • réflexion sur les motifs incitant au télétravail • détermination des attentes et des objectifs du télétravail • évaluation de l'entreprise et des postes qui peuvent se prêter au télétravail • attention portée au processus de sélection des télétravailleurs • exercice du télétravail balisé (politiques, chartes) • prévision et conception d'outils d'évaluation des résultats du projet - Adapter l'entreprise - Prévoir des formations pour les télétravailleurs, les télésuperviseurs, les collègues restés au bureau et la famille des télétravailleurs	- Soutenir de différentes façons (plans affectif/instrumental) : • rétroactions • assistance et ressources • confiance quant au projet/télétravailleur • valorisation du travail en équipe • mise en place de techniques de socialisation, etc. - Implanter le télétravail à temps partiel - Prévoir la fréquence des communications et des rencontres au bureau - Planifier des activités sociales incluant les télétravailleurs - Impliquer les télétravailleurs dans les décisions et les projets	- Encadrer la sélection et l'accompagnement des télétravailleurs : • gestion par objectifs/résultats : planification et organisation du travail avec les télétravailleurs, • détermination des attentes, du suivi du travail, de l'évaluation de la progression - Faire des évaluations régulières permettant de gérer la performance du programme de télétravail - Réaliser un bilan du projet de télétravail	- Planifier des formations sur le télétravail - Faire bénéficier les télétravailleurs des mêmes formations et entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise - S'assurer que les télétravailleurs soient soumis aux mêmes politiques d'évaluation que les autres salariés - Planifier la fréquence et l'objet des entretiens de carrière	- Mettre sur pied diverses méthodes de communication pour maintenir les contacts et la dynamique des échanges d'information - Soutenir l'innovation - Baliser l'exercice du télétravail dans des documents officiels diffusés dans l'entreprise (charte, entente, guides) - Informer tous les employés du projet de télétravail et des modalités - Informer les membres de l'équipe des modes de répartition des tâches - Informer tous les employés sur ce que font les autres, seuls et en groupe - Prévoir des rencontres régulières et formelles - Offrir des formations

PARTIE 2

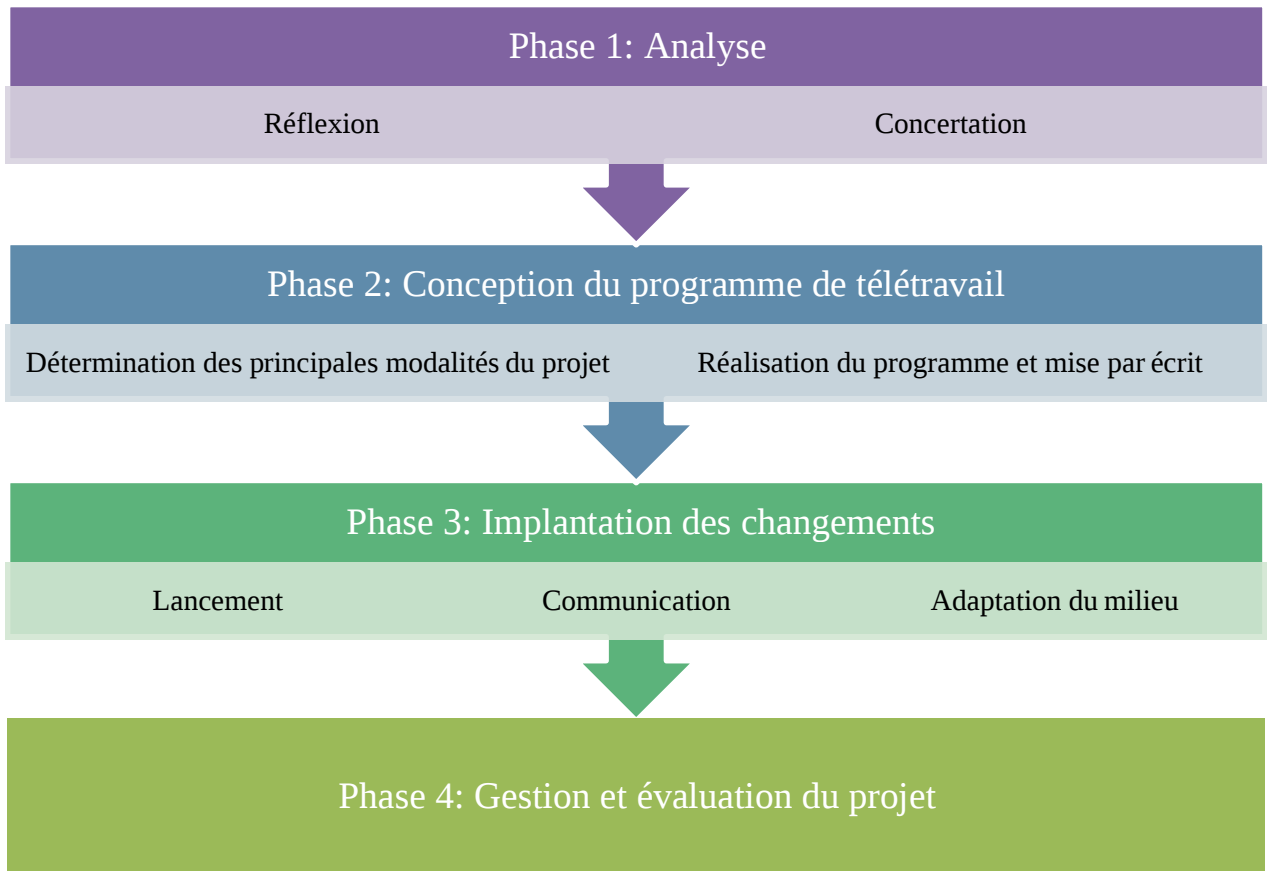
LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION ET LES OUTILS DE GESTION DU TÉLÉTRAVAIL

Dans cette partie, nous présentons une démarche rigoureuse d'implantation d'un projet de télétravail ainsi que plusieurs outils qui en faciliteront la gestion, entre autres des fiches de candidatures, des outils de suivi du travail des employés, des outils d'évaluation, des méthodes de planification du projet, etc.

La démarche d'implantation du télétravail

La méthode d'introduction du télétravail exposée ici s'inspire de plusieurs démarches ayant été expérimentées et soutenues par des spécialistes en gestion du télétravail, dont celles proposées par Walrave (2010), Rassat (2012), Codère (1997) et le CEFRIO (2001) ou D'Amours (2001). Elle comporte plusieurs objectifs, notamment la recherche de la cohérence, de l'efficience et de l'efficacité de l'implantation du projet de télétravail. Comme l'illustre la figure 31, quatre étapes sont prévues pour mettre en œuvre un projet de télétravail. Soulignons que la méthode présentée ici exclut la phase de projet pilote que certains guides portant sur le développement de projets de télétravail recommandent. Deux raisons motivent ce choix. Premièrement, nous connaissons maintenant assez bien les stratégies et les principes organisationnels qui assurent le succès de l'implantation du télétravail. Ce faisant, il est inutile d'instaurer un projet pilote puisque les chances de réussite sont beaucoup plus élevées qu'auparavant. Deuxièmement, le retour en arrière après un tel projet peut être très difficile, nos recherches ayant montré que les télétravailleurs n'apprécient pas du tout le retour au mode de travail habituel et que cela peut être très néfaste pour la motivation et l'engagement individuels tout comme pour le climat organisationnel. D'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, les études menées à travers le monde indiquent que le taux de satisfaction du télétravail est généralement très élevé tant chez les employeurs que chez les employés puisque les avantages sont considérables pour tous les acteurs associés au projet, alors que les inconvénients sont rares, minimales et marginaux.

Figure 31
Principales étapes de l'implantation d'un projet de télétravail



Globalement, le projet devrait commencer par une phase d'analyse au cours de laquelle il y aura constitution d'une équipe de travail. Ce groupe nouvellement formé discutera des motifs justifiant le changement ainsi que de la faisabilité du projet. Ensuite, si le projet semble réalisable et pertinent par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation, les responsables procéderont à la deuxième phase qui consiste à déterminer les principales modalités du projet et à réaliser concrètement le programme en mettant en place les infrastructures et les documents écrits appuyant le projet. Après la troisième phase, soit celle de l'implantation proprement dite des changements, la quatrième permettra de faire les suivis et l'évaluation régulière du projet afin d'en corriger les points défectueux pour obtenir de meilleurs résultats ou encore de prendre la décision d'offrir le programme de télétravail à un plus grand nombre d'employés.

Phase 1 : L'Analyse (réflexion et concertation)

La première phase commence par une période d'analyse, de réflexion et de concertation qui débute par la formation d'un comité.

Former un comité multidisciplinaire d'implantation du télétravail

Nombre de spécialistes en gestion de projets de télétravail affirment que les projets pilotes qui ont échoué n'ont pas mis assez l'accent sur le développement d'un partenariat entre les divers acteurs de l'organisation. Or l'introduction du télétravail nécessite un engagement de tous les représentants de l'entreprise pour permettre la supervision, le partage des tâches, l'entraide, la discussion et la mise en commun des expertises au profit du projet. Notons que plusieurs organisations se sont mises très rapidement au télétravail à la suite de la pandémie, et ce, sans comité. Dans ce contexte, il peut être intéressant de reprendre le processus présenté ici, mais en tenant compte de l'expérience vécue du télétravail.

Idéalement, l'équipe devrait être composée d'un membre de la direction générale, d'un chef de projet, de responsables des services des ressources humaines, de techniciens en informatique, de juristes, de représentants syndicaux ainsi que de quelques télétravailleurs, télésuperviseurs, de même que de travailleurs restés au bureau ou qui préfèrent travailler au bureau, ou du moins hors de leur domicile. Tous ces acteurs exerceront un rôle très important tout au long du processus d'implantation du télétravail, incluant éventuellement l'analyse de l'expérience vécue, de divers points de vue. Ainsi, les membres du service des ressources humaines restent toujours responsables du recrutement, de la rémunération et des avantages sociaux, des relations avec les employés de même que de la formation et du perfectionnement. La direction générale déterminera, en collaboration avec l'équipe multidisciplinaire, les modalités d'implantation du projet et fera la promotion d'une culture favorable au télétravail, notamment en ce qui concerne les modalités de gestion et de collaboration. Le service informatique établira pour sa part les besoins en matériel, élaborera les documents (chartes, politiques et procédures⁴⁴) et mettra en place les services d'aide informatique, qui devront plus souvent fonctionner à distance. Quant au service juridique, il participera à l'élaboration de tous les documents légaux en donnant des conseils faisant appel à son expertise sur le sujet. Il peut aussi fournir des conseils sur les questions de santé et de sécurité au travail et sur les droits des salariés sur ce plan. Enfin, le chef de projet, préférablement une personne ayant une certaine expérience du télétravail, coordonnera les équipes et proposera les ajustements requis afin d'assurer le succès du projet. Le tableau 38 résume les principaux rôles et les tâches des divers acteurs du projet de télétravail.

44. Voir, plus loin, la partie juridique pour les outils s'y rapportant, de même que les annexes 10, 12, 13, 15 et 16.

Tableau 38
Acteurs associés au projet de télétravail : rôles et tâches

Acteurs	Rôles et tâches
Direction générale	- Décide de la mise en œuvre d'un projet d'introduction du télétravail à partir des demandes et des préférences des salariés et des gestionnaires - Détermine avec l'équipe interne disciplinaire les objectifs, les conditions et les modalités d'implantation du télétravail - Valide les décisions - Fait la promotion d'une culture favorable au télétravail de diverses façons en mettant de l'avant les avantages
Chef de projet	- Coordonne l'équipe interne multidisciplinaire - Participe au montage du programme - Propose des outils - Assure le suivi de l'implantation du télétravail dans l'organisation - Propose des ajustements - Recueille si nécessaire des informations sur l'expérience que possèdent d'autres organisations en matière de télétravail

Équipe multidisciplinaire (RH, SI, SJ)	Service des ressources humaines	- Identifie un responsable de projet pour le suivi - Définit les fonctions du responsable de projet - Identifie les motifs du changement et les modalités appropriées - Réalise une analyse des coûts/bénéfices et des avantages/inconvénients - Évalue les incidences sur tous les acteurs - Discute de solutions face aux inconvénients et défis du télétravail - Effectue une étude portant sur la faisabilité du projet (ou une analyse s’il y a eu expérimentation, comme ce fut le cas pendant la pandémie) : • les caractéristiques des fonctions ou des postes visés par le télétravail • les caractéristiques personnelles des télétravailleurs • les caractéristiques des organisations • les caractéristiques de la famille ou du logement des télétravailleurs - Détermine la philosophie du projet de télétravail - Détermine les objectifs du télétravail - Donne une définition du télétravail pour l’organisation (plein temps, pendulaire ou temps partiel, journées fixes ou non, etc.) - Définit un scénario d’implantation : étapes, calendrier, modalités, actions - Choisit les services pour le projet pilote, le cas échéant - Définit les rôles et les responsabilités des services concernés - Suit et valide les différentes étapes de l’expérimentation - Valide le bilan final et propose des suites
	Service juridique	- Rédige les documents juridiques du télétravail : notamment le contrat de travail, la politique et la charte informatique - Prépare les documents de formation et d’information du personnel de l’entreprise (télétravailleurs, superviseurs, non-télétravailleurs) au sujet du projet de télétravail et

		de ses différents aspects : • un texte d'introduction • une page Web • des brochures • des sessions d'information • des formations - Met au point des procédures de sélection pour les télétravailleurs : • formulaires de demande • conditions nécessaires pour devenir télétravailleur • critères d'évaluation des demandes individuelles • thèmes qui doivent être abordés lors de l'entretien de sélection - Planifie et met au point des instruments de mesure et d'évaluation - Donne son avis sur la sélection des candidats
	Service de l'informatique	- Détermine les besoins en matériel : logiciels, connexions, sécurité, etc. - Détermine les coûts liés aux besoins en matériel - Crée une charte pour les utilisateurs des TI, fixant les conditions d'utilisation des équipements technologiques mis à leur disposition - Met sur pied un service d'aide en ligne (<i>help-desk</i>) ou téléphonique - Met au point les divers instruments TI du projet de télétravail : • bureau virtuel • enregistrement des temps • transfert des appels vers le téléphone portable ou le numéro à domicile du télétravailleur, etc. • Participe à la conception des documents juridiques • Analyse les assurances des télétravailleurs
Superviseur, chef d'équipe ou coordonnateur		- Rôle de liaison entre les télétravailleurs, les équipes au bureau central et les autres services de l'entreprise - Rôle de stratégie : gestion des risques, analyse des interfaces externes, techniques

	de prospective - Rôle de pilote : • Suit la procédure de candidature • Adapte les procédures de travail • Motive les employés • Responsabilise les membres de l'équipe • Formalise les attentes, les objectifs, les critères d'évaluation et les échéanciers • Envisage la formation d'un groupe de parrainage • Suit l'évolution des travaux effectués par les employés • Anticipe le travail collectif de l'équipe, planifie et organise l'exécution des tâches • Alerte s'il y a des problèmes • Facilite et stimule les communications entre employés • Fait circuler les connaissances acquises par les employés et les salariés traditionnels • Évalue les résultats • Participe aux bilans • Donne régulièrement des rétroactions à l'employé sur sa performance. • Propose des ajustements • Appréhende les techniques de management à distance • Renforce les dimensions participatives (rôle de <i>coach</i>)
Télétravailleurs	- Alertent s'il y a des problèmes - Proposent des ajustements - Participent au bilan
Collègues restés au bureau	- Soutiennent les télétravailleurs - Assurent une bonne collaboration à distance - Alertent s'il y a des problèmes engendrés par le télétravail

Sources : adaptation de Rassat (2012) et informations colligées à partir de Taskin et Tremblay (2010), Tremblay (2020), Walrave (2010) et Codère (1997).

Mener une réflexion sur les attentes, les avantages, les défis et la résolution des difficultés potentielles

Au cours de cette première phase, les acteurs doivent discuter des multiples aspects du télétravail, tels que les attentes concernant son implantation et son suivi, les avantages associés, les difficultés et les incidences du télétravail sur les différents acteurs. Il importe aussi de proposer des solutions et de s'attarder aux facteurs influençant l'efficacité et la viabilité du projet. Par ailleurs, cette discussion associant les différentes parties permettra non seulement d'éliminer certaines craintes relatives à la méconnaissance du télétravail chez certains membres, mais aussi d'avoir une vision commune du projet, source d'engagement de l'équipe. Le tableau 39 présente les motivations poussant les employeurs et les collaborateurs à envisager le télétravail. Il met aussi en relief les aspects sur lesquels l'équipe devra mener une réflexion afin d'éviter les écueils relevés par certains travaux portant sur le télétravail. Pour les solutions et les stratégies de gestion facilitant le succès du télétravail, revoir les tableaux 17, 23, 36 et 37 de ce document.

Tableau 39
Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés, les employeurs et la société

Pour les employés	
Avantages	Craintes et défis
Pour le travail à domicile : - Réduction des déplacements et des temps de transport - Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau - Dans la mesure où il y a économie de temps de déplacement et absence d'enfants à la maison, meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée = meilleure qualité de vie - Possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle - Possibilité de travailler à domicile malgré une mobilité limitée en raison d'une maladie ou d'un handicap - Flexibilité des horaires - Accroissement potentiel de la motivation - Augmentation de la productivité et de la qualité du travail : moins d'interruptions - Plus grande autonomie au travail - Diminution du stress et de la fatigue liés au transport - Développement de compétences (acquisition de savoir-faire reliés au métier en étant seul) - Accroissement de l'autonomie au travail (prises de décision, initiatives, choix dans la façon de procéder, organisation de l'environnement de travail) - Plus de temps pour faire autre chose pour soi - Possibilité de prendre de l'avance sur le travail à faire	Pour le travail à domicile : - Isolement social et professionnel accru des employés - Perspectives de carrière moins bonnes : primes, promotions, opportunités en raison du manque de visibilité - Manque d'information et diminution de la communication formelle et informelle - Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé, familial - Exigences plus grandes sur le plan de l'automotivation et de la gestion du temps - Culture organisationnelle - Difficulté à se motiver - Difficulté à se discipliner - Danger de trop travailler (allongement des heures) - Manque de temps ou impression de manquer de temps - Accès aux ressources - Débrouillardise technique - Flexibilité des horaires parfois décalés : peut devenir un inconvénient si l'individu ne s'impose pas de limites de temps - Difficulté de mise en œuvre de l'apprentissage (surtout les nouveaux/novices) - Augmentation du stress si le salarié est confronté seul à des problèmes ou questionnements sans recours possible

- Travailler dans un environnement plus agréable - Peut permettre de mieux atteindre les objectifs de performance - Économies en matière de dépenses (restaurants, vêtements...) - Transition entre l'activité professionnelle et la retraite plus aisée Pour le télécentre ou <i>coworking</i> : - Possibilité de formations sur place - Possibilité d'échanges d'expériences avec les confrères télétravailleurs du centre - Soutien rapide sur place - Possibilité de travailler à proximité de la maison - Socialisation possible (réduit l'isolement) - Démarcation entre le lieu de travail et la maison - Règles d'hygiène et de sécurité observées	- Risque d'absence d'évaluation du poste et de l'organisation du travail - Possibilité que le matériel informatique soit moins performant - Risque d'accentuation de la précarisation - Possible polarisation des conditions de travail selon le sexe - Manque d'occasion en matière de perfectionnement professionnel - Augmentation possible des frais à domicile Pour le télécentre ou <i>coworking</i> : - Moins d'intimité et de confidentialité - Contrainte possible sur le plan des horaires - Bruits/activités possibles des autres télétravailleurs si en espace ouvert
Pour les employeurs	
Avantages	Craintes et défis
Pour le travail à domicile : - Moins de retards dans le début du travail, grâce aux économies de temps réalisées sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail - Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés (diminution par la suite des coûts relatifs à l'embauche) - Augmentation de la productivité et de la qualité du travail - Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise - Coûts liés aux espaces de bureaux (à long terme, à grande échelle ou si temps plein) - Mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances (moins valides, personnes revenant sur le marché du travail, de retour de maladie, opération chirurgicale, etc.) - Plus de possibilités d'embauche locale et dans des groupes diversifiés (personnes à mobilité réduite...) - Image positive d'une entreprise moderne écologiquement responsable et plus attrayante - Réponse aux demandes des employés - Avantages concurrentiels : diminution des coûts et augmentation du rendement unitaire de la main-d'œuvre - Perspectives d'avenir : de plus en plus d'entreprises travaillent en réseau et au moyen des technologies (se moderniser, se mettre à jour) - Outil d'aménagement de la fin de carrière (possibilité de prolonger la carrière en cas de pénurie) - Flexibilité pour démarrer une nouvelle activité Pour le télécentre ou <i>coworking</i> : - Minimise les investissements : moindre coût par rapport au matériel acheté ou loué, partagé avec d'autres compagnies et si situé en dehors des	Pour le travail à domicile : - Contrôle de gestion (passer à l'encadrement) - Contrôle et mesure de la performance - Augmentation des coûts de soutien, de sélection, du matériel de télécommunication, coûts cachés, etc. - Diminution possible de l'engagement et de la loyauté - Communication interne plus difficile/interactions informelles - Socialisation plus difficile des nouveaux employés et apprentissage de la culture organisationnelle - Mentorat - Jalousie des collègues - Culture organisationnelle - Culture virtuelle - Disponibilité des employés pour des rencontres au bureau, des activités planifiées par l'organisation - Synergie (esprit d'équipe) - Loyauté organisationnelle - Habiletés interpersonnelles - Maîtrise des technologies - Régimes de travail inéquitables - Maintien des horaires - Coordination du travail - Retour des employés au bureau si arrêt du télétravail - Sécurité et protection des données

villes métropoles - Efficacité des installations : entretien et disponibilité - Possibilité que le télécentre fournisse les formations (développement des compétences continu)	
Pour les employés restés au bureau	
Avantages	Craintes et défis
- En fait, on suggère que les personnes qui ne souhaitent pas du tout faire de télétravail restent au bureau, ou de prévoir un espace dans l'établissement pour elles	- Changement dans les relations de l'unité (sentiment d'éloignement, de baisse d'esprit d'équipe, relations impersonnelles par les TIC, diminution des communications) - Risque qu'ils bénéficient moins des savoirs des employés performants en télétravail - Possible surcharge de travail s'ils héritent des urgences

Sources : informations colligées et adaptées à partir de Walrave (2010), Tremblay (2009), Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006), Bruxelles environnement – Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (2006), Savary (2006), Taskin et Tremblay (2010), Tremblay (2020), Tremblay et Le Bot (2001) et Codère (1997).

Évaluer les coûts et les bénéfices

Par le passé, les entreprises se tournaient souvent vers le télétravail parce qu'il est considéré comme un outil de productivité et un moyen de réduire les coûts (Tremblay et Le Bot, 2001). Dans la dernière année, c'est essentiellement en raison des risques associés à la COVID-19 que les entreprises ont expérimenté le télétravail. Il est intéressant de noter que selon un sondage ADT mené en juin 2020, 30 % des Québécois affirmaient avoir augmenté leur productivité en télétravail. Bien qu'il n'existe pas de données générales à ce sujet, toutes les études ou monographies d'entreprises ont effectivement fait état d'une meilleure productivité, ou du moins d'un maintien de la productivité, seuls les parents-travailleurs en présence d'enfants au printemps 2020 ayant évoqué des baisses de concentration et de productivité. En ce qui concerne le télétravail en temps « normal », une étude menée par le CEFRIO auprès de sept entreprises avait révélé une hausse de la productivité dans tous les cas (Tableau 40).

Tableau 40
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							

A : Hewlett-Packard

B : Agence des douanes et du revenu du Canada (Bureau des services fiscaux de Montréal)

C : Agence des douanes et du revenu du Canada (Centre fiscal de Shawinigan)

D : Ministère des Transports du Québec

E : Bell Canada

F : Hôpital Laval

G : Électricité de France et Gaz de France

Sources : Bourhis (2001) et D'Amours (2001).

L'augmentation de la concentration et de la productivité constituerait l'un des avantages les plus importants du télétravail pour les entreprises. Quant à la diminution des coûts, aucune entreprise du CEFRIO n'affirmait avoir constaté une répercussion réelle par rapport à cet aspect (D'Amours, 2001; Bourhis, 2001), sans doute parce que la plupart des personnes conservaient leur espace de travail au bureau et faisaient du télétravail à temps partiel, selon les exigences des tâches. Toutefois, soulignons que les économies les plus remarquables se font à long terme et lorsque le télétravail s'effectue à temps plein. En effet, il faut prévoir des coûts initiaux parfois plus élevés que les gains la première année, mais ceux-ci se résorbent vite les années suivantes en raison des bénéfices récurrents à long terme (tableaux 41, 42 et 43).

Tableau 41
Coûts directs (initiaux et récurrents) de l'implantation du télétravail

Éléments de coûts	Coûts initiaux	Coûts récurrents
Mise sur pied du programme de télétravail	x	
Coûts juridiques	x	
Sélection/formation des télétravailleurs et des télésuperviseurs	x	
Formation des participants à domicile	x	
Formation des employés restés au bureau	x	
Ameublement	x	
Assurances	x	x
Équipement (achat) - Ordinateurs - Logiciels - Télécopieurs	x	
Conception/installation du bureau - Branchement Internet - Ligne téléphonique - Déménagement - Installation informatique	x	
Équipement (autres) - Frais de maintenance - Frais de réparation du matériel - Assistance technique - Coûts liés à la détérioration - Coûts liés à la perte - Coûts liés au vol du matériel - Frais annuels des service d'infrastructure TI - Frais de boîtes vocales - Carte de sécurité ID - Frais annuels de livraison à la maison - Cartouches d'encre - Fournitures diverses		x
Énergie (électricité, chauffage)		x
Évaluation de performance	x	x

Source : adaptation de Bourhis (2001).

Tableau 42
Avantages directs de l'introduction du télétravail pour l'employeur

Avantages	Bénéfices récurrents
Augmentation de la productivité	X
Diminution de l'absentéisme	X
Diminution du roulement de personnel	X
Réduction de l'espace de bureau	X
Réduction de l'espace de stationnement	X
Augmentation de la compétitivité	X
Recrutement (accès aux meilleurs talents et marchés du travail plus larges)	X
Amélioration du service à la clientèle	X
Économie des frais de transport professionnel	X
Efficacité organisationnelle	X
Diminution des coûts de déplacement professionnel	X
Diminution des ordinateurs de bureau	X
Diminution des téléphones de bureau	X
Réduction des coûts d'énergie (si les services publics ne sont pas couverts dans le bail)	X
Réduction du mobilier et de l'équipement de bureau	X
Réduction des coûts d'entretien	X
Baisse des coûts des services de sécurité	X

Sources : adaptation de Rassat (2012), Taskin et Tremblay (2010), Tremblay (2020), Bourhis (2001), Shafizadeh, Mokhtarian, Niemeier et Salomon (2000) et Codère (1997).

Tableau 43
Coût d'investissement du programme de télétravail après un an pour l'entreprise Hewlett-Packard

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 \$
Connexion ISDN	1 680 \$	4 800 \$	
Crédit pour la lenteur d'accès		- 220 \$	
TOTAL	4 140 \$	15 700 \$	14 732 \$

Source : Bourhis (2001) .

Soulignons que les coûts d'introduction du télétravail sont aussi fonction du poste choisi, du lieu de télétravail ainsi que de l'accord conclu entre employé et employeur concernant la prise en charge ou non de certains frais par l'employeur. Ainsi, le travail à domicile constituerait la solution la plus coûteuse si l'entreprise prend en charge l'ensemble des coûts d'installation (bureau, frais d'électricité, etc.), ce qui est rarement le cas. Par contre, le travail en télécentre et en *coworking* favoriserait des économies d'échelle puisque les coûts d'entretien sont souvent partagés entre plusieurs entreprises et que le matériel est mis à la disposition des entreprises (Rassat, 2012; Krauss et Tremblay, 2019). Il faut par contre noter que certains des avantages du télétravail à domicile ne sont pas nécessairement aussi importants lorsque les personnes télétravaillent dans un télécentre ou un espace de *coworking*, par exemple la réduction des temps de déplacement, la plus grande tranquillité pour les télétravailleurs et la meilleure performance organisationnelle, ainsi que la réduction de la pollution et de la congestion urbaine ou autres avantages sociaux qui peuvent être moins importants dans ce cas (selon la réduction importante ou non de la longueur des déplacements et selon le mode de transport). Par ailleurs, soulignons que la répartition des frais entre télétravailleurs et employeurs diffère d'une entreprise à l'autre. À ce sujet, au Québec, aucune loi ne précise ces modalités. Conséquemment, la répartition des frais doit faire l'objet d'une entente ou être explicitée dans un contrat de télétravail. Cependant, en Europe, la jurisprudence en matière de télétravail affirme la nécessité de prévoir une rémunération forfaitaire versée en démarrage et destinée à compenser les frais d'installation du télétravailleur (Cour de cassation du 7 avril 2010⁴⁵).

Quoi qu'il en soit, il importe de budgétiser l'introduction du télétravail comme pour tout changement nécessitant des investissements (voir tableau 44). Pour ce faire, il est recommandé d'évaluer les coûts initiaux, les coûts récurrents, les bénéfices et d'établir une comparaison avec les coûts d'un bureau dans l'entreprise, en tenant compte du nombre de jours en télétravail (voir tableaux 43 et 44)⁴⁶. Il serait aussi souhaitable de réaliser cet exercice en collaboration avec les divers départements impliqués ou spécialistes afin d'obtenir une analyse à la fois plus précise et réaliste.

45. http://www.courdecassation.fr/publications_cour_26/arrets_publics_2986/chambre_sociale_3168/2010_3326/avril_3539/819_7_16008.html

46. Voir Annexe 6 : Outils d'analyse des coûts/bénéfices annuels potentiels du télétravail. Évaluation des coûts après un an (télétravail à domicile) et Évaluation des coûts directs (initiaux et récurrents) à l'employeur pour l'introduction du télétravail en télécentre.

Tableau 44
Calcul coûts/bénéfices potentiels

Aspects	Coûts	Bénéfices
Recherche sur l'incidence du télétravail	- Bâtir les questionnaires, effectuer la compilation, analyser les résultats, acheter le matériel	- Permet d'identifier l'ampleur du télétravail, l'équipement utilisé, les individus, de découvrir les avantages et de prévoir les chances de réussite du projet
Identification des télétravailleurs	- Payer le temps nécessaire pour identifier les personnes intéressées par le télétravail	- Permet de connaître tous les facteurs et de choisir les bonnes personnes pour faire du télétravail
Choix des télétravailleurs	- Administrer les questionnaires, faire les analyses pour choisir les télétravailleurs	- Fait de meilleurs choix, bénéficie d'une main-d'œuvre performante
Formation des télétravailleurs	- Prévoir deux ou trois sessions d'une demi-journée - Embaucher des formateurs professionnels - Préparer la formation	- Atteinte des objectifs fixés parce que les télétravailleurs sont plus conscients des avantages et des inconvénients
Formation des superviseurs	- Prévoir un ou deux jours de formation	- Réduit les craintes et permet d'acquérir plus de connaissances sur la gestion par objectifs-résultats et la gestion à distance
Associer les membres du domicile ou du ménage	- Certains auteurs recommandent de prévoir des ateliers de travail avec les membres de la famille, mais cela peut paraître intrusif; il suffit sans doute de demander au télétravailleur de s'assurer de solliciter l'avis des autres membres du ménage	- Une entente claire avec les membres du ménage permet d'éviter des conflits de temps qui causent des baisses de productivité
Travail de conception du bureau du télétravailleur	- Peu d'entreprises financent un travail approfondi comme celui d'un architecte ou d'un designer, mais certaines embauchent des sociétés-conseils pour l'avis d'experts en informatique, en ergonomie, en santé et en sécurité	- Aide l'employeur à assumer ses obligations légales et rassure les syndicats quant à la qualité de l'environnement de travail - Fournit aux télétravailleurs une aide pour la disposition de leur aire de travail et pour la sécurité physique
Ameublement et équipement	- Prévoir l'équipement, les meubles, appareils de chauffage, climatisation; certaines entreprises paient du mobilier de bureau et de l'équipement, il arrive aussi qu'elles remboursent les frais de climatisation ou de chauffage	- Permet l'atteinte des objectifs parce que des télétravailleurs bien équipés ont un plus grand bien-être et peuvent mieux travailler

Contrats légaux	- Modifier le contrat d'emploi, émettre des directives précises, assurer des obligations et des garanties ou avantages assurés par l'employeur	- Permet la négociation entre l'employeur et l'employé, élimine les ambiguïtés de la relation - Permet au syndicat de prendre connaissance des conditions de travail et d'en discuter avec l'employeur
Les évaluations avant, pendant, après	- Concevoir des formulaires et des rapports - Collecter l'information et l'analyser	Avant : - Évaluer les préalables pour les télétravailleurs Pendant et après : - Améliorer le programme de télétravail (détecter les erreurs et les corriger) - Vérifier et améliorer le degré de réalisation des objectifs - Favoriser de meilleures prises de décisions - Élaborer des stratégies

Source : informations colligées et adaptées à partir de Codère (1995), ajouts de Tremblay (2020).

Analyser la faisabilité du projet

Tout comme l'analyse des coûts et des bénéfices, l'étude de la faisabilité comporte trois principaux objectifs. Premièrement, elle permet de s'assurer de la pertinence du projet de télétravail. Deuxièmement, elle fournit des renseignements quant à la présence ou non de certains facteurs de succès. Troisièmement, elle permet de prévoir les ressources nécessaires à la réussite du télétravail.

Quatre principaux aspects doivent être analysés concernant les facteurs de succès du télétravail, soit :

- les caractéristiques des fonctions ou des postes visés par le télétravail;
- les caractéristiques personnelles des télétravailleurs;
- les caractéristiques du milieu de travail;
- les caractéristiques des familles des télétravailleurs.

Dans un premier temps, il est important d'évaluer la possibilité d'adapter les postes au télétravail puis de vérifier si le personnel possède les qualités, les compétences et les attitudes requises pour ce mode de travail. Dans le contexte de pandémie, où l'on favorise le télétravail, cela peut permettre de faire des formations ou d'apporter des correctifs pour faciliter le télétravail pour certaines personnes qui pourraient ne pas avoir les qualités ou les compétences requises. Dans un deuxième temps, l'analyse consiste à vérifier si l'organisation est assez adaptée ou outillée pour relever les défis du télétravail. Troisièmement, puisque l'environnement à domicile constitue un facteur de succès du télétravail, il faut s'assurer qu'il y est propice. On peut recourir à plusieurs méthodes et outils pour évaluer la présence ou non des quatre facteurs de succès du télétravail, dont l'enquête dans le milieu de travail auprès des membres du personnel, la grille d'observation et le questionnaire oral ou écrit⁴⁷.

47. Voir Annexe 7 : Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail.

Phase 2 : La Conception du programme de télétravail

Si, après avoir évalué la faisabilité du projet ou les défis pour certains postes, le télétravail semble rentable, profitable et voulu par les principaux acteurs, la prochaine étape consiste à concevoir le programme en commençant par déterminer les principales modalités du télétravail, puis réaliser tous les aspects nécessaires à son implantation.

Définir les principales modalités du projet

Il faut ensuite déterminer les principales modalités du projet, ce qui commence par la création du devis d'implantation.

Créer un devis d'implantation : définition des tâches

Dans le but de ne pas oublier d'étapes au moment de la mise sur pied du projet d'implantation du télétravail, on recommande de faire la liste de toutes les activités à réaliser. Pour qu'il soit le plus complet possible, le devis devra inclure les tâches relatives aux définitions des modalités d'exercice du télétravail, à la réalisation du programme, à son implantation, à sa gestion, ainsi qu'à son suivi et à son évaluation⁴⁸.

Définir et partager les rôles et les responsabilités

Dans le but de bien coordonner le travail de l'équipe, on définira dès le départ les rôles et les responsabilités de chacun, puis on effectuera le partage des tâches. À cette fin, nous proposons deux outils, soit le tableau 38 intitulé « Acteurs associés à la mise en œuvre du télétravail : rôles et tâches » et le devis d'implantation (Annexe 8). Le tableau 38 présente les rôles et les tâches répertoriées par service/acteurs de l'organisation alors que le tableau de l'annexe 8 comporte deux colonnes où il est possible d'inscrire le nom du service qui sera responsable de la tâche ainsi que l'échéancier de réalisation.

Définir le télétravail

Il importe aussi de clarifier dès le début ce qu'on entend par télétravail afin d'assurer à tous une vision claire de ce qu'est le télétravail, ses modalités et le nombre de jours permis en télétravail, ainsi que d'autres éléments propres à l'organisation⁴⁹. Cette vision commune est nécessaire à l'atteinte d'une meilleure cohérence entre les moyens mis en place et les objectifs poursuivis par l'implantation du télétravail.

Définir les objectifs du télétravail

Pourquoi mettre en place le télétravail? En 2020, l'objectif premier est de sécuriser les employés face aux risques de contagion de la COVID-19. Auparavant, c'était aussi pour attirer et retenir la main-d'œuvre, présenter une image d'entreprise moderne et souvent aussi pour assurer une meilleure satisfaction au travail chez les employés. La formulation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'introduction du télétravail constitue une tâche importante puisque ce sont les intentions qui sous-tendent les décisions de l'entreprise par rapport aux modalités concrètes de télétravail; dans le contexte actuel,

48. Voir Annexe 8 : Devis d'implantation d'un projet de télétravail.

49. Voir Chapitre 1 : les notions théoriques.

au-delà de la distanciation des salariés, il convient certes de s'interroger sur les autres objectifs. Ces objectifs constitueront des lignes directrices d'action pour tous les acteurs de l'organisation. Le tableau 45 synthétise les principaux objectifs stratégiques du télétravail recensés dans plusieurs études.

Tableau 45
Objectifs stratégiques et opérationnels du télétravail

Objectifs stratégiques	Principaux objectifs opérationnels
Moderniser les méthodes de management/ Renforcer l'efficacité du service public	- Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail (ex. : le management par objectifs-résultats) - Déployer de nouveaux outils techniques - Responsabiliser les employés et les rendre autonomes - Innover sur le plan du service public - Rationaliser les procédures pour une meilleure efficacité - Encourager la dématérialisation des processus de travail - Encourager l'utilisation d'outils de travail collaboratif - Mieux formaliser les objectifs et les attentes des superviseurs
Augmenter la productivité	- Permettre une meilleure disponibilité et concentration - Étendre les services à des zones géographiques plus larges - Renforcer la motivation professionnelle - Développer l'autonomie et la responsabilité
Effectuer une forme raisonnée de rationalisation des coûts	- Limiter les déplacements professionnels de certains employés - Limiter les surfaces de bureau et le besoin d'extension de ces surfaces - Limiter les surfaces de stationnement - Limiter les coûts de fonctionnement du bureau - Limiter les coûts liés aux jours de travail perdus (en cas de neige, maladie des enfants...) - Limiter les coûts liés à l'absentéisme et aux retards
Motiver le personnel/réduire l'absentéisme et les retards	- Répondre à la demande de certains salariés - Introduire un élément de motivation en réorganisant le travail - Offrir une solution complémentaire pour les travailleurs les plus éloignés ou pour ceux ayant des difficultés importantes d'accès aux transports
Attirer/retenir la main-d'œuvre	- Diminuer les coûts relatifs à l'embauche - Attirer de nouvelles recrues - Fidéliser les employés - Retarder la retraite anticipée
Utiliser le télétravail comme un véritable outil de gestion des ressources humaines	- Fidéliser les salariés - Faciliter le travail en cas de mutation du conjoint - Améliorer le pouvoir d'achat des travailleurs
Mettre en place les conditions de continuité de l'activité en cas de crise	- Permettre de télétravailler en cas de perturbations climatiques (tempête, neige...) - Mettre en place un plan d'action basé sur le télétravail en cas de pandémie
Contribuer à la mise en œuvre d'une politique sociale exemplaire	- Permettre une meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle - Faciliter les mi-temps thérapeutiques - Faciliter l'embauche des travailleurs plus âgés - Faciliter, sous certaines conditions, l'embauche de personnes handicapées
Améliorer le bilan carbone de l'organisation	- Limiter les déplacements sur les trajets domicile-travail - Limiter les déplacements en rationalisant certains trajets professionnels
Contribuer à la	- Décentraliser certains services de proximité grâce au télétravail

décentralisation de services locaux et développer l'économie résidentielle	- Contribuer au développement de l'économie résidentielle (les travailleurs qui restent sur leur territoire de résidence consomment « local »)
Renforcer l'image de l'organisation	- Construire l'image d'une organisation soucieuse de son environnement sur les plans social, économique et environnemental

Sources : adaptation de Rassat (2012) et informations colligées à partir de Walrave (2010), Queensland Government Public Service Commission (2008), Tremblay (2020; 2008), Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006), Savary (2006), Bourhis (2001), Tremblay et Le Bot (2001) et Codère (1997).

Établir les critères d'admissibilité des télétravailleurs et des télésuperviseurs

Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que la sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs représente une condition importante du succès du télétravail (Rassat, 2012; D'Amours, 2001; Arcand *et al.*, 1997; Codère, 1997). L'une des raisons évoquées est que le télétravail ne convient pas à tous (employés/postes). Il faut donc définir soigneusement des critères d'admissibilité servant de base au choix des télétravailleurs et des télésuperviseurs. Les tableaux 25, 27, 28, 29, 30 et 31 de ce document constituent des outils de référence pouvant aider les entreprises dans l'élaboration des critères de sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs⁵⁰.

Déterminer les modalités d'exercice du télétravail

Combien de jours les employés devraient-ils travailler à la maison ou en espace de *coworking* ou télécentre? Quelles seront les modalités de décompte du temps de travail? Quels seront les droits et les obligations des télétravailleurs? Afin de planifier et de définir les modalités de télétravail, on se basera encore une fois sur un devis d'implantation préalablement créé à la première étape du projet d'implantation du télétravail (Annexe 8). Ce devis devrait contenir une liste assez détaillée de tous les éléments devant faire l'objet d'une discussion entre tous les membres d'une équipe travaillant sur un projet d'implantation de télétravail.

Choisir les moyens de suivi et de contrôle

Actuellement, il existe un très grand nombre d'outils et de stratégies facilitant le suivi et le contrôle des équipes en télétravail. En effet, outre la surveillance informatique ou téléphonique (moyen fréquemment utilisé par les entreprises qui ont des télétravailleurs pour leurs centres d'appel), la gestion axée sur les résultats (GAR) ou sur les objectifs (GPO) est l'outil auquel on recourt le plus souvent pour les tâches de nature professionnelle ou technique. Pensons aussi aux rencontres en visioconférence en ligne qui permettent de faire le suivi du travail et la coordination des équipes. Si les rencontres en face-à-face ne sont pas possibles, la visioconférence facilite le développement et le maintien de l'esprit d'équipe. Le tableau 46 présente une liste de tous les moyens de suivi pouvant être utilisés en contexte de télétravail.

50. Voir aussi Annexe 7 : Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail.

Tableau 46
Stratégies et outils de suivi du télétravail

Stratégies et outils	
-	Démarche GPR et GPO (gestion par objectifs ou résultats)
-	Plateformes ou outils collaboratifs
-	Rencontres en face-à-face
-	Réunions hebdomadaires virtuelles
-	Enquêtes/sondages : clients, télétravailleurs, télésuperviseurs (Intranet ou papier)
-	Autoévaluations
-	Entretiens hebdomadaires, mensuels
-	Formations
-	Accompagnement (<i>coaching</i>)
-	Counselling
-	Ateliers de carrière
-	Équipes de parrainage
-	Mentorat
-	Plaintes
-	Journal personnel
-	« Exits-interviews »
-	Fiches de suivi
-	Études comparatives
-	Revue de presse
-	Évaluations
-	Bilan des réalisations
-	Analyse coûts/bénéfices
-	Informations de gestion GRH
-	Enregistrement (ligne téléphonique)
-	Envoi régulier de courriels
-	Contrôle de l'activité de l'ordinateur distant
-	Contrôle de la messagerie ou des connexions Internet
-	Formation des équipes de travail qui constitueront en elles-mêmes une forme d'autocontrôle

Sources : informations colligées à partir de Rassat (2012), Walrave (2010), Codère (1997), Brunelle (2009), Aubé et Rousseau (2009), Taskin et Tremblay (2010).

Toutefois, rappelons que le télétravail doit surtout reposer sur une relation de confiance entre télétravailleurs et télésuperviseurs. Conséquemment, tout système de contrôle ou de suivi doit être mis en place dans le respect des droits fondamentaux et des libertés individuelles⁵¹. Pour vérifier si le moyen choisi est raisonnable, on peut effectuer un test en six étapes⁵².

51. Voir Chapitre 3 : « Les aspects juridiques du télétravail », partie Le droit à la surveillance de l'employeur et le droit à la vie privée.

52. Voir Chapitre 3 : « Les aspects juridiques du télétravail » (Test pour déterminer si la surveillance de l'employé à domicile par l'employeur est raisonnable).

Choisir les médias du télétravail

Quel média choisir? Comment choisir? Sur quels critères se baser pour effectuer les choix? Pour ce faire, on peut compter sur plusieurs méthodes de sélection des médias. Par ailleurs, les recherches comparatives sur l'efficacité des médias n'ont pas démontré de manière concluante qu'un média serait meilleur qu'un autre. En fait, ce serait la combinaison de diverses variables, propres à chaque situation, qui ferait en sorte qu'un média conviendrait mieux qu'un autre (Basque, 2006). Et comme c'est souvent le cas, le média le plus utilisé devient de plus en plus utilisé, parce que la majorité le connaît mieux.

Ce faisant, nous conseillons d'analyser différentes variables relatives au contexte du milieu de travail avant de choisir un média, soit :

- les objectifs du télétravail;
- les caractéristiques des usagers (matériel accessible pour la clientèle, familiarité avec les TI, besoins, intérêts, attitudes);
- le contexte du télétravail (ressources disponibles : temporelles, humaines, financières);
- les contraintes de l'organisation;
- la philosophie et les approches de l'organisation;
- les facteurs liés aux médias (limites, forces caractéristiques, etc.).

À ce sujet, Lamy (1985) conseille de sélectionner les médias de collaboration au regard de sept critères. Selon elle, un bon média de collaboration, c'est-à-dire qui favorisera la participation, la cohésion et la performance, doit être :

- convivial et interactif;
- souple;
- transparent : il ne devrait pas imposer les règles de l'échange, mais plutôt favoriser un dialogue naturel entre l'homme et la machine;
- accessible : il doit faciliter un accès aux ressources pour tous;
- économique : il devrait être peu coûteux et facilement accessible à domicile;
- favorable à l'autogestion du travail et des apprentissages;
- respectueux des différences individuelles : rythme, styles d'apprentissage, etc. (Lamy, 1985; Henri, 2001).

En bref, il est recommandé de tenir compte d'un ensemble de variables entourant les spécificités de l'entreprise et ceux des médias afin de s'assurer que les choix concernant les outils technologiques soient cohérents avec les objectifs d'implantation du télétravail ainsi que le contexte de l'entreprise.

La réalisation du programme de télétravail et sa politique

Après avoir défini les modalités du projet, il reste à concevoir les documents et à créer les services qui soutiendront la pratique du télétravail, notamment les documents juridiques, le contenu des formations, les documents d'information à remettre aux participants,

les services de soutien et de sécurité, la plateforme collaborative (si requise), les outils de suivi et d'évaluation, etc.

Les documents juridiques

L'entente ou l'accord de télétravail, parfois aussi appelée charte de télétravail, constitue un document important pour l'organisation. Outil de référence, elle permet de s'assurer que l'entreprise est conforme à la législation en vigueur, que tous connaissent les modalités et les conditions de participation de ce mode d'organisation du travail. Pourtant, jusqu'ici, peu d'organisations québécoises et canadiennes ont établi des politiques formelles de télétravail. En fait, selon l'étude du CEFRIO, 73,1 % des télétravailleurs ne disposaient pas d'ententes formelles avec leur employeur, et cette proportion passait à 80,2 % pour les cadres (Tremblay et Le Bot, 2001). Les recherches semblent indiquer que les taux n'ont pas évolué en 20 ans, mais cela pourrait changer dans les prochains mois, vu l'importance prise par le télétravail en 2020. Un tel outil de référence favoriserait la précision des objectifs et des résultats attendus des salariés, de même que des conditions d'exercice du télétravail, ce qui peut permettre un meilleur bien-être des salariés et une meilleure performance organisationnelle.

Afin d'établir une politique de télétravail, on conseille de la réaliser en plusieurs étapes tout en impliquant plusieurs membres de l'organisation à l'une ou à l'autre de ces étapes afin de s'assurer de l'adhésion, de la collaboration et de la compréhension des éléments de cette politique, et surtout pour prendre en compte les opinions de divers groupes d'employés.

Les étapes de développement d'une politique de télétravail

Étape 1 : Analyse des besoins de conception d'une politique

Bien qu'on fasse appel à plusieurs acteurs pour élaborer le projet de télétravail, ce sera surtout l'équipe des ressources humaines qui en sera responsable. Elle devra commencer par analyser les besoins des salariés et de l'organisation, puis elle passera à la conception de la politique en déterminant les objectifs de son déploiement pour l'entreprise. Plusieurs questions devront être soulevées à cette étape pour adapter la politique aux caractéristiques de l'entreprise. Par exemple, quels seront les objectifs et les retombées recherchés par l'entreprise? Quels moyens permettront d'encadrer et de soutenir la politique, et d'en assurer l'adaptation régulière?

Étape 2 : Développement du contenu

Après avoir analysé les besoins de l'entreprise et des salariés, on se concentrera sur le contenu de la politique : qu'est-ce qui doit y figurer? comment s'assurer qu'il ne manque pas d'éléments? Pour ce faire, on conseille de consulter les législations fédérales et provinciales pertinentes, d'examiner des politiques existant dans d'autres organisations ou dans des guides, d'établir une liste d'éléments à considérer dans la politique et de solliciter les avis et les conseils de plusieurs membres du personnel, dont le syndicat le cas échéant⁵³. Enfin, communiquer avec des organisations ayant déjà de l'expérience dans le développement de telles politiques pourrait permettre de la compléter tout en s'assurant de sa cohérence.

Étape 3 : Rédaction

Une politique complète couvrira sept aspects, soit :

- en préambule, la définition des objectifs poursuivis par l'introduction du télétravail, ainsi qu'une définition du télétravail tel qu'il est pratiqué dans l'organisation en question;
- les champs d'application précisant à qui s'applique la politique;
- les articles précisant les droits et les responsabilités de chacun;
- la durée et la date d'entrée en vigueur de la politique;
- les actions de communication concernant la politique afin que tous soient mis au courant des règles touchant le télétravail;
- le dépôt légal ou l'intégration à la convention collective;
- la diffusion de la politique ou de l'accord.

En étudiant diverses politiques, on constate qu'il existe différentes formules. D'abord, notons que le gouvernement du Canada vient tout juste de publier une directive sur le télétravail dans le contexte de la pandémie, en mai 2020 (Directive sur le télétravail, Gouvernement du Canada, 28 mai 2020). Cette politique indique que « la possibilité de faire du télétravail est utilisée, s'il y a lieu, y compris dans le but de maintenir une fonction publique inclusive et d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, assorti de modalités de travail souples. » On peut la consulter ici :

<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32636> (Consulté le 7 juillet 2020)

Dans le cas du gouvernement fédéral, on indique que d'autres lois ou instruments politiques peuvent être pertinents à consulter :

- Lois
 - *Loi sur l'accès à l'information*
 - *Code canadien du travail, partie II*
 - *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail*
 - *Loi canadienne sur les droits de la personne*
 - *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*
 - *Loi sur la protection des renseignements personnels*

- Instruments de politique connexes
 - Norme d'accès facile aux biens immobiliers
 - Politique sur la sécurité du gouvernement
 - Politique sur la gestion de l'information
 - Politique sur la gestion des technologies de l'information

Pour le Québec, il ne semble pas exister de politique gouvernementale, mais l'Union des municipalités du Québec a élaboré un modèle de politique sur le télétravail :

<https://umq.qc.ca/publication/modle-de-politique-portant-sur-le-tltravail/>

On peut aussi consulter d'autres politiques établies ailleurs :

Pour la France : l'Accord national interprofessionnel sur le télétravail du 19 juillet 2005. C'est un accord national général, mais qui peut inspirer des éléments pour d'autres pays.

<https://www.cyberworkers.com/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-sur-le-teletravail>

(Consulté le 7 juillet 2020)

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2011). *Ergonomie*.

http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html?print#_1_7

(Consulté le 7 juillet 2020)

Massif central (2012). Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation – Secteur privé (à adapter en fonction de l'organisation).

http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_prive.pdf

(Consulté le 9 novembre 2014)

53. Voir Annexe 9 : Aspects d'une politique de télétravail (liste de vérification).

Obergo (2020). Quelques accords d'entreprises sur le télétravail...

<http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordsteletravail.htm>

(Consulté le 7 juillet 2020)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1999).

Politique du télétravail, Gouvernement du Canada.

<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12559>

(Consulté le 7 juillet 2020)

Teleworktoolkit.com (S. D.) *Guide to Writing a Telework Policy*.

<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf>

(Consulté le 7 juillet 2020)

Toutefois, bien que ces références puissent aider à concevoir la politique, on doit se rappeler que chacune est conçue pour satisfaire des besoins précis relevant d'un contexte organisationnel donné, d'où les différences de contenu des politiques. Conséquemment, l'utilisation d'un aide-mémoire pourrait constituer un outil supplémentaire qui permettra de sélectionner les éléments correspondant le mieux à la réalité de l'organisation. Soulignons aussi que l'ordre des éléments peut varier d'une politique à l'autre. Il n'y a pas d'ordre précis à suivre, sauf pour le préambule qui doit se trouver au début et qui sera suivi des champs d'application de la politique.

En guise de conclusion, voici quelques derniers conseils pour la rédaction d'une politique :

- utiliser un langage clair et simple et éviter le jargon juridique;
- vérifier que le contenu et les libellés sont impartiaux et assurent un traitement juste et cohérent;
- s'il y en a, définir les termes juridiques de façon claire;
- s'assurer qu'il n'y a qu'un seul sens possible aux règles de la politique;
- se rappeler que la politique ne peut couvrir tous les cas possibles et ne doit pas le faire;
- utiliser les termes « généralement », « habituellement », « typiquement » et éviter les mots « toujours » ou « jamais » car il existe des cas d'exception dans la plupart des politiques;

- prévoir des situations où la norme fixée par la politique doit clairement s’appliquer à toutes les situations, par exemple : « la violence au travail ne sera tolérée en aucune circonstance y compris à distance, par courriel »⁵⁴.

Étape 4 : Révision

La quatrième étape consiste à réviser la politique. À cette fin, on conseille fortement d’associer la majorité des acteurs qui participent au projet de télétravail pour constituer un groupe représentatif : gestionnaires, syndicat, employés et même avocats ou toute personne spécialisée en jurisprudence. Les consulter permettra non seulement de corriger les lacunes de la politique, mais aussi d’obtenir des points de vue divers, ce qui favorisera la collaboration et consolidera l’esprit d’équipe et l’adhésion à la politique. Par exemple, on pourra demander aux superviseurs et aux employés d’expliquer leur compréhension des responsabilités décrites dans les différentes parties de la politique ou de relever les problèmes qu’elle pourrait susciter. Quant aux personnes spécialisées en jurisprudence, elles pourront vérifier que la politique est conforme aux normes du travail ainsi qu’aux conventions collectives de l’organisation, en plus de vérifier la jurisprudence applicable.

Étape 5 : Approbation

La cinquième étape consiste à faire approuver la politique par tous les responsables du télétravail dans l’organisation. La procédure pourrait consister à signer une entente écrite confirmant que tous ont pris connaissance de la politique, qu’ils la comprennent et qu’ils s’engagent à mettre en place divers moyens pour en faciliter l’implantation et la révision régulière.

Étape 6 : Diffusion et implantation

Une fois approuvée, la politique doit être expliquée et diffusée pour que tous, employés, gestionnaires et autres responsables de l’entreprise, aient accès aux documents à jour et aux procédures pour assumer leur rôle dans l’organisation, qu’ils soient informés et qu’ils comprennent les nouvelles directives ou les changements qui entreront en vigueur avec la publication de la politique. Parmi les moyens de communiquer une politique, mentionnons l’inclusion de la politique dans le guide de l’employé de l’entreprise et le manuel du superviseur, la diffusion dans l’Intranet, la mise en place de sessions d’information ou de formations, la signature d’une déclaration de compréhension et la communication continue concernant d’éventuelles modifications.

Étape 7 : Examen et mise à jour

Cette étape consiste à réviser et à mettre à jour régulièrement la politique. Un délai raisonnable entre les révisions complètes est de deux à trois ans. Toutefois, si des changements surviennent entretemps dans la législation et que les politiques de télétravail

54. Traduction et adaptation à partir du site suivant : HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council) (S. D.), HR Policies & Employment Legislation Developing HR Policies. En ligne. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm>

en sont affectées, il est important de les adapter afin qu'elles respectent la nouvelle réglementation.

Étape 8 : Communication des changements

Chaque fois que l'on modifie la politique de télétravail, il est important de communiquer les changements, de les faire approuver par tout le personnel associé à la conception de la politique et de les implanter. Une fois la politique établie, refaire régulièrement les étapes 5 à 8 de manière à assurer des mises à jour constantes pour tenir compte des évolutions qui surviennent sur le plan juridique et au niveau institutionnel.

En guise de synthèse, la figure 32 reprend les principales étapes de conception d'une politique de télétravail. En annexe se trouve également un exemple de politique de télétravail pouvant être modifié au besoin en fonction des caractéristiques de l'entreprise⁵⁵. Les sites plus haut peuvent aussi aider au développement d'une politique.

Figure 32
Étapes de développement d'une politique de télétravail

Étape 1 : Analyse des besoins de conception d'une politique
--

- Importance et fonctions d'une politique
 - Favoriser la communication des objectifs, des valeurs et des attentes concernant le télétravail.
 - Favoriser une meilleure performance organisationnelle et la qualité de vie au travail et hors travail des employés de l'organisation.
 - Assurer l'équité entre les employés et la transparence.
 - Aider les superviseurs à bien gérer leurs équipes en tenant compte de leurs besoins et en prenant des décisions constantes et relativement prévisibles.
 - Éviter les confusions ou les difficultés de fonctionnement dans les secteurs d'activité de l'organisation.
 - S'assurer que tous connaissent les pratiques de télétravail et les modalités pour y participer.
- Questions à se poser avant d'élaborer le contenu de la politique
 - Pourquoi concevoir une politique?
 - Quels en seront les objectifs et les retombées?
 - Comment cette politique soutiendra-t-elle le développement de la culture organisationnelle souhaitée?
 - Comment cette politique permettra-t-elle de mettre en pratique la philosophie de l'entreprise?
 - Comment cette politique sera-t-elle encadrée, soutenue et révisée?
 - Cette politique aura-t-elle des répercussions sur les capacités d'agir du superviseur?
 - Quels seront ses impacts sur les capacités d'agir d'un gestionnaire (quant à l'évaluation des performances, l'attribution des promotions, l'approbation des congés, l'engagement de personnels, etc.)?
 - Sommes-nous disposés à investir du temps afin de mettre à jour la politique, au besoin?

55. Voir Annexe 10 : Exemple de charte d'introduction du télétravail.

Étape 2 : Développement du contenu

Une politique écrite trop rapidement peut occasionner des difficultés. Rappelons que cette politique deviendra partie intégrante de la culture et de la façon de travailler de l'entreprise. Comme il est difficile de revenir en arrière une fois la politique écrite, il faut la concevoir avec soin.

- Analyser les législations fédérales et provinciales pertinentes (santé et sécurité du travail surtout) pour mieux connaître et comprendre les différents aspects à inclure dans la politique.
- Consulter des exemples de politiques pour s'en inspirer.
- Établir une liste d'éléments à considérer dans la politique.
- Traiter au moins des aspects suivants :
 - grands principes de l'introduction : choix volontaire, réversibilité, mêmes droits et obligations que les employés au bureau, transparence;
 - modalités d'emploi : conditions d'emploi et normes du travail, nombre de jours par semaine en télétravail;
 - dispositions concernant l'environnement de travail;
 - garanties et devoirs du télétravailleur, du télé superviseur et de l'entreprise : protection des données, confidentialité, santé et sécurité du travail, etc.
- Consulter :
 - tous les membres du personnel afin d'obtenir l'approbation de tous et une perspective complète de la politique et, s'il y a lieu, consulter aussi les groupes syndicaux;
 - communiquer avec des organisations expérimentées ayant des politiques similaires pour prendre conseil ou obtenir des commentaires sur la politique en conception.

Étape 3 : Rédaction

Une politique devrait inclure les aspects suivants :

- *Un préambule* : objectifs généraux poursuivis sur l'introduction du télétravail, objectifs de la politique, positions et philosophie des négociateurs et définition du télétravail.
- *Les champs d'application* : à qui s'applique la politique? Elle peut s'appliquer à l'ensemble du personnel et des travailleurs, ou se différencier en fonction du niveau, de l'emplacement, du statut d'emploi, ou par service. Si la politique s'applique également aux bénévoles, aux employés contractuels et aux consultants qui font un travail pour le compte de la société, s'assurer de l'indiquer. Le champ d'application devrait également souligner les exceptions.
- *Les articles* : les règles devant être communiquées, les droits, les garanties, les responsabilités de tous les acteurs concernés par la politique, les responsables du suivi et de la mise en œuvre de la politique, les conséquences à ne pas se conformer à la politique, etc.
- *La durée et la date d'entrée en vigueur de la politique.*
- *Les actions de communication de l'accord.*
- *Le dépôt légal et la diffusion de l'accord s'il y a lieu* (au Québec, c'est souvent une annexe à la convention collective ou une politique interne).

Étape 4 : Révision

Demander à un groupe représentatif de gestionnaires, d'employés ou d'avocats de revoir la politique. Voici des questions pouvant leur être posées en vue de corriger les lacunes de la politique.

- Questions pouvant être posées aux superviseurs et aux employés :
 - Avez-vous les compétences et les ressources pour mettre en œuvre et suivre la politique?
 - Quelle est votre compréhension des responsabilités des différentes parties décrites dans la politique?
 - Le contenu et les formulations sont-ils biaisés?
 - De quelles formations ou informations auriez-vous besoin pour être en mesure d'assumer vos responsabilités telles que les décrit la politique? Qu'en est-il de votre personnel?

- Quels problèmes ou préoccupations cette politique pourrait-elle susciter concernant les acteurs qu'elle vise?
- Révision par un avocat ou une personne spécialisée en jurisprudence :
 - La politique est-elle conforme aux normes du travail et aux lois fédérales et provinciales?
 - La politique est-elle conforme aux dispositions des conventions collectives de l'organisation?

Étape 5 : Approbation

- Faire approuver la politique par tous les responsables du projet de télétravail dans l'organisation.
- Établir une entente écrite entre les membres : prise de connaissance de la politique, compréhension, acceptation, promesse de mise en place de moyens pour l'implanter et la réviser régulièrement, etc.
- Une fois l'approbation obtenue, ajouter la date d'approbation de la politique.

Étape 6 : Diffusion et implantation

Les employés, les gestionnaires et les autres responsables associés à la politique doivent avoir accès à des versions à jour des politiques et des procédures pour assumer leur rôle dans l'organisation, être informés et comprendre les nouvelles politiques ou les changements qui entreront en vigueur.

- Aspects à considérer par rapport aux moyens à prendre en vue de communiquer les politiques :
 - Est-ce que les employés peuvent facilement avoir accès à des versions électroniques ou auront-ils besoin de copies papier?
 - Quelles sont les préoccupations et les questions susceptibles d'être soulevées à propos de la politique et comment seront-elles traitées? Si les préoccupations sont importantes, une séance d'information ou de communication avec les gestionnaires serait plus efficace qu'un courriel.
 - Est-ce que la politique fournit suffisamment d'information aux gestionnaires et au personnel pour qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre et de respecter la politique ou vont-ils avoir besoin d'une formation ou d'information supplémentaire?
- Moyens d'implanter et de communiquer la politique de télétravail :
 - Ajouter la politique dans le guide de l'employé et le manuel du superviseur.
 - Utiliser l'Intranet et les lecteurs partagés.
 - Faire des sessions d'information et utiliser le courriel.
 - Donner une formation portant sur la politique : éléments de contexte (utilisation du télétravail ailleurs, avantages, inconvénients), compétences requises, procédures et ressources disponibles pour aider les gestionnaires et les employés à mettre en œuvre la politique, clarification des attentes, explications sur la gestion de la politique, etc.
 - S'assurer de la compréhension de la politique : demander à chaque employé de signer une déclaration attestant qu'ils ont lu, compris et acceptent de se conformer à la politique.
 - Assurer une communication continue : tableaux d'affichage, bulletins, pages d'accueil Internet et courriels pour rappeler aux employés les principes clés de la politique.

Étape 7 : Examen et mise à jour

Réviser et mettre à jour régulièrement la politique. Un délai raisonnable entre les révisions complètes est de deux à trois ans. Toutefois, si des modifications surviennent dans la législation gouvernementale et qu'elles affectent la politique, il faut faire les changements appropriés afin qu'elle reste réglementaire.

Étape 8 : Communication des changements

Il ne faut pas oublier de communiquer tout changement qui intervient dans la politique afin de s'assurer que tous soient toujours au fait des nouveaux développements.

Retour à l'étape 5 : Approbation des modifications

Source : Synthèse, traduction libre et adaptation par Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay de la page web suivante : HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council). *HR Policies & Employment Legislation Developing HR Policies* <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm> (accessible en 2016, ne l'est plus en 2020).

Établir un contrat ou une annexe au contrat (entente de télétravail)

Alors que la politique d'introduction du télétravail est le document de référence de l'organisation, le contrat et l'annexe au contrat constituent des protocoles d'accord signés et acceptés par le télétravailleur et l'employeur⁵⁶. S'appuyant sur les conditions générales définies dans la politique, ces documents précisent les conditions d'emploi particulières pour chaque télétravailleur, leurs droits, leurs obligations, les modalités de travail à distance ainsi que les limites prescrites afin que le télétravail n'empiète pas sur la vie personnelle du télétravailleur (Rassat, 2012). Plus précisément, un contrat et une annexe au contrat devraient comporter et clarifier les aspects suivants :

- les recommandations générales : respect des conventions collectives, des droits de la personne et des privilèges accordés par l'organisation;
- le détail des formations prévues pour soutenir le télétravailleur;
- la durée de l'entente;
- le mode de gestion à distance;
- l'entente d'exclusivité de service;
- le droit à la reconnaissance syndicale;
- la fréquence de la présence exigée dans les locaux;
- les maladies et la procédure à suivre en cas d'indisponibilité;
- les déplacements;
- les horaires de travail;
- l'équipement;
- les frais à la charge du télétravailleur/de l'employeur;
- l'aménagement du local de télétravail;
- la santé et la sécurité du travail;
- la protection des données (Montreuil et Fournier, 2001).

56. Soulignons que le contrat est requis lorsqu'un employé est engagé pour la première fois dans l'entreprise et qu'il est mis dès lors en situation de télétravail alors que l'annexe au contrat est de mise lorsqu'un employé travaille déjà dans les locaux de l'entreprise avant de télétravailler.

Dans le but d'élaborer contrats et annexes de télétravail, nous vous conseillons de consulter des contrats et des gabarits existants, dont ceux présentés plus haut et ces deux derniers.

CFDT Cadres (2006). *Guide d'aide à la négociation sur le télétravail*.
http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_teletravail.pdf
(Consulté le 7 juillet 2020)

Obergo (2020). *Guide Obergo du télétravail*.
<http://gps.teletravail.free.fr/GPSpages-du-site/Guideteletravail.htm>
(Consulté le 7 juillet 2020)

En guise d'exemple, vous trouverez aussi en annexe un avenant au contrat⁵⁷ ainsi qu'une liste de vérification des aspects qui pourraient faire l'objet d'un contrat de télétravail⁵⁸. Cette dernière a été tirée de Montreuil et Fournier (2001).

Établir une politique d'utilisation de l'informatique

Il est aussi important de prévoir la conception d'une politique d'utilisation de l'informatique qui permettra de mieux régir l'utilisation des matériels et des services technologiques par les télétravailleurs en définissant les règles, les droits et les obligations. Ce document doit aussi comporter des articles portant sur la protection des libertés fondamentales, de la vie privée et des données confidentielles. Tout comme la mise sur pied d'une politique, l'élaboration d'une charte informatique doit faire l'objet d'une concertation, de mises à jour et de révisions.

En annexe se trouve un exemple de politique ou charte informatique⁵⁹.

57. Voir Annexe 11 : Liste de vérification des aspects d'un contrat de travail ou d'une annexe au contrat de télétravail.

58. Voir Annexe 12 : Exemple d'avenant à un contrat de télétravail.

59. Voir Annexe 13 : Exemple de charte informatique.

Établir une politique de sécurité de l'information numérique

On doit aussi prévoir une politique de sécurité de l'information numérique qui permettra, entre autres, de gérer les risques relatifs à la manipulation des informations par voie numérique.

Les objectifs de la politique

Élaborée sous la supervision du service informatique, une politique de sécurité de l'information numérique comporte quatre principaux objectifs (Gouvernement du Québec, 2003). Le premier consiste à mettre en évidence les orientations stratégiques soutenues par la direction en matière de sécurité. Le deuxième vise à sensibiliser l'organisation aux risques associés à l'usage des technologies et des échanges électroniques. Le troisième prévoit d'implanter dans l'entreprise et dans les systèmes d'information des moyens de gérer la sécurité de l'information. Finalement, une politique de sécurité vise également à prescrire et à appliquer des mesures de sécurité.

Les parties du document

Une politique de sécurité peut être constituée de sept parties principales (Santé et Services sociaux Québec, 2003) :

- Le préambule : brève et concise, cette section doit permettre au lecteur de repérer le contexte de la politique, comme l'émergence des technologies, les lois existantes (*Code civil*, *Code criminel*, *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ou *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*), les préoccupations en matière de protection des renseignements personnels et le cadre global de gestion des actifs informationnels appartenant à l'entreprise.
- Les objectifs : dans cette partie, les objectifs de l'entreprise doivent être exprimés sommairement afin de permettre au lecteur de saisir clairement les intentions de l'établissement d'une politique en matière de sécurité de l'information. La sécurité, la disponibilité et la confidentialité sont les objectifs principaux devant absolument figurer dans cette partie.

- Le respect de la politique : cette section identifie le ou les responsables de l'application de la politique et décrit le processus disciplinaire en cas de non-respect.
- Le champ d'application : cette partie identifie les personnes touchées par la politique de même que les actifs visés (banques d'information électronique, informations et données fixes ou portables, réseaux, systèmes d'information, logiciels, équipements informatiques, etc.) et les différentes activités entourant les informations numériques (collecte, traitement, garde, diffusion).
- Les principes directeurs : dans cette section les fondements ou les orientations générales relatives à la disponibilité, à l'intégrité et à la confidentialité sont présentées.
- Les droits et les responsabilités : cette partie présente les articles précisant les droits et les responsabilités de tous.
- Les dispositions finales : cette section énonce les sanctions, les procédures de révision de la politique de sécurité, les responsables de la mise en application et du suivi de la politique, les formalités de dépôt et de publicité ainsi que la date d'entrée en vigueur de la politique.

Étape 1 : Réflexion

L'équipe chargée de la rédaction de la politique de sécurité des informations numériques doit d'abord mener une réflexion sur plusieurs aspects relatifs à la conception de la politique, notamment les objectifs poursuivis par la politique, l'engagement de la direction à participer à l'exercice, les ressources nécessaires à la mise en place et au suivi de la politique. Également, il pourrait être utile de décrire les tendances en matière de sécurité ou cybersécurité, ainsi que de recenser des politiques existantes afin d'indiquer les pratiques courantes.

Le Centre canadien pour la cybersécurité peut être utile en cette matière : <https://cyber.gc.ca/fr/>

Étape 2 : Recension des préoccupations

La deuxième étape consiste à faire ressortir les préoccupations de l'entreprise quant à la confidentialité des renseignements, la protection de vie privée des employés ainsi que l'utilisation d'Internet et du courrier électronique. Puis, une fois les préoccupations définies, l'équipe de travail doit évaluer les moyens de protection existants dans l'entreprise et proposer des solutions aux préoccupations exprimées.

Étape 3 : Conception et rédaction

Cette troisième étape consiste à définir les procédures de sécurité, les règles ainsi que les rôles précis de chaque intervenant concernant la sécurité des données numériques.

Pour réussir l'intégration d'une politique, il est important de la rédiger dans un style clair, concis et direct. Ainsi, on évitera l'utilisation de termes techniques trop complexes.

Étape 4 : Contrôle et analyse des impacts

Après avoir rédigé les prescriptions de la politique, on recommande d'analyser les différents changements et conséquences que pourrait susciter la mise en application de la politique, notamment sur les plans organisationnel, juridique, humain, financier et technologique. Cette analyse dite « des impacts » permet d'examiner les problèmes qui pourraient en découler et les actions nécessaires à leur résolution. Dans le tableau suivant se trouve un exemple d'analyse des impacts⁶⁰.

Tableau 48
Exemple d'analyse des impacts d'une politique de sécurité de l'information numérique

Paragraphe/mesure	Dimensions				
	Organisationnelle	Juridique	Humaine	Technologique	Financière
L'utilisateur ne peut transmettre de renseignements personnels sans le consentement des personnes concernées à l'exception des cas prévus par la <i>Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</i>	Les cas de non-respect de ce principe de la politique devront être traités avec la plus grande attention. La direction, le télésuperviseur et les services informatiques devront être informés de ces événements.	Prévoir des sanctions légales et appropriées. Consulter l'équipe juridique pour connaître les recours possibles. Consulter les ressources humaines afin de discuter des sanctions. Discuter des sanctions avec les syndicats. Discuter des sanctions avec l'association professionnelle du télétravailleur.	Prévoir des conséquences psychologiques sur le télétravailleur relatives à l'application des mesures disciplinaires, le cas échéant. Prévoir des conséquences sur la carrière du télétravailleur à la suite de l'application des mesures disciplinaires.	L'équipe des services informatiques (SI) devra implanter des mesures de sécurité afin de détecter ce genre de délit.	Des coûts sont à prévoir pour l'implantation de cette mesure (humains/ technologiques).

60. Voir aussi Annexe 14 : Gabarit d'une grille d'analyse des impacts d'une politique de sécurité de l'information numérique.

	Un protocole d'intervention devra être défini.		S'assurer que chaque cas est traité avec le plus haut degré de confidentialité.	Les SI devront analyser périodiquement le trafic réseau afin de découvrir les activités suspectes qui pourraient indiquer la présence de visiteurs non autorisés. Les SI devront mettre en place des mesures de filtrage du courrier électronique (filtrage sur des mots clés).	
--	--	--	---	---	--

Source : adaptation de Santé et Services sociaux Québec (2003), *Politique de sécurité de l'information. Guide de rédaction, Trousse d'outils*.
[http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/extranet/ri.nsf/49dd266bd183416e852566e2005c98b6/7330af002cd98a228525703c005ef3a8/\\$FILE/Guide%20de%20redaction%20-%20Politique%20-%20V1.1%232%2003-06.pdf](http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/extranet/ri.nsf/49dd266bd183416e852566e2005c98b6/7330af002cd98a228525703c005ef3a8/$FILE/Guide%20de%20redaction%20-%20Politique%20-%20V1.1%232%2003-06.pdf) (Consulté le 26 juin 2013).

Étape 5 : Révision

Cette étape est semblable à celle concernant la politique de télétravail. Elle consiste à revoir la politique pour la mettre à jour. Encore une fois, on recommande fortement d'associer la majorité des acteurs participant au projet de télétravail, soit un groupe représentatif de gestionnaires, le syndicat, des employés et même des avocats ou toute personne spécialisée en jurisprudence.

Étape 6 : Validation

Tout comme pour la politique de télétravail, la cinquième étape consiste à faire approuver la politique de sécurité de l'information par tous les responsables du projet d'implantation du télétravail dans l'organisation. La procédure pourrait consister à signer une entente écrite comme quoi tous les membres ont pris connaissance de la politique et de ses répercussions, qu'ils la comprennent et qu'ils s'engagent à mettre en place divers moyens en vue de faciliter son implantation et sa révision régulière.

Étape 7 : Diffusion et implantation

Cette étape consiste à expliquer et à diffuser la politique à tous les employés de sorte qu'ils puissent avoir accès à des copies à jour des politiques et des procédures pour assumer leur rôle dans l'organisation. Pour qu'ils adhèrent à la politique, il est important qu'ils soient informés et qu'ils comprennent les nouvelles politiques ou les changements aux politiques qui entreront en vigueur. Les moyens de communiquer une politique sont, entre autres, l'inclusion de la politique dans le guide de l'employé de l'entreprise et le manuel du superviseur, l'Intranet, la publication d'articles dans le journal de l'entreprise, la mise en place de sessions d'information ou de formation, la signature d'une déclaration de compréhension et la diffusion des modifications, le cas échéant.

Étape 8 : Examen et mise à jour

Cette étape consiste à réviser et à mettre à jour régulièrement la politique. Un délai raisonnable entre les révisions complètes est de deux ans, quoiqu'il faille parfois réviser plus fréquemment, en fonction de l'évolution des technologies et de possibles modifications dans la législation gouvernementale.

Retour à l'étape 5 : Approbation des modifications

Chaque fois que la politique fait l'objet d'une modification, il est recommandé de communiquer les changements, de les faire approuver par tout le personnel impliqué dans sa conception et de l'implanter. Il faut donc refaire continuellement les étapes 5 à 8 de manière à assurer des mises à jour constantes suivant l'évolution sur le plan juridique et au niveau institutionnel.

Pour terminer, la figure 33 reprend les principales étapes à suivre pour rédiger une politique de sécurité de l'information numérique.

Figure 33
Étapes de développement d'une politique de sécurité de l'information numérique, ou cybersécurité

Étape 1 : Réflexion

- Réfléchir aux aspects relatifs à la conception de la politique :
 - les objectifs poursuivis;
 - l'engagement de tous à court et à long terme;
 - les ressources nécessaires à la mise en place et au suivi de la politique.

Étape 2 : Recension des préoccupations

- Faire ressortir les préoccupations de l'entreprise, par exemple :
 - la confidentialité des renseignements;
 - la protection de la confiance des employés;
 - l'utilisation d'Internet et du courrier électronique.
- Évaluer ensuite les moyens de protection existants.
- Proposer des solutions et des outils pour assurer la sécurité et pallier les lacunes ou répondre aux préoccupations soulevées.

Étape 3 : Conception et rédaction
--

- Définir les procédures de sécurité.
- Définir les règles.
- Définir les rôles précis de chaque intervenant concernant la sécurité des données numériques.
- Rédiger dans un style clair, concis et direct.
- Éviter d'utiliser des termes techniques de manière que la politique soit conviviale pour le lecteur.

Étape 4 : Contrôle et analyse des impacts

- À l'aide d'une grille, analyser les différents changements et conséquences que pourrait entraîner la mise en application de la politique, notamment sur les plans :
 - organisationnel;
 - juridique;
 - humain;
 - financier;
 - technologique.
- Garder à l'esprit l'objectif de la politique : indiquer les problèmes qui pourraient en découler et les actions nécessaires à leur résolution.

Étape 5 : Révision

Demander à un groupe représentatif de gestionnaires, d'employés ou d'avocats de revoir la politique. Voici certaines questions pouvant être posées à ces derniers en vue de corriger les lacunes de la politique.

- Questions pouvant être posées aux superviseurs et aux employés :
 - Avez-vous les compétences et les ressources pour mettre en œuvre et suivre la politique?
 - Quelle est votre compréhension des responsabilités des différentes parties décrites dans la politique?
 - Le contenu et les formulations sont-ils biaisés?
 - De quelles formations ou informations auriez-vous besoin pour être en mesure d'assumer vos responsabilités telles que les décrit la politique? Qu'en est-il de votre personnel?
 - Quels problèmes ou préoccupations cette politique pourrait-elle susciter concernant les acteurs qu'elle vise?
- Révision par un avocat ou une personne spécialisée en jurisprudence :
 - La politique est-elle conforme aux normes du travail et aux lois fédérales et provinciales?
 - La politique est-elle conforme aux dispositions des conventions collectives de l'organisation?

Étape 6 : Validation

- Faire approuver la politique par tous les responsables du projet d'implantation du télétravail dans l'organisation.
- Établir une entente écrite entre les membres : prise de connaissance de la politique, compréhension, acceptation, promesse de mise en place de moyens pour l'implanter et la réviser régulièrement, etc.
- Une fois l'approbation obtenue, ajouter la date d'approbation de la politique.

Étape 7 : Diffusion et implantation

Les employés, les gestionnaires et les autres responsables associés à la politique doivent avoir accès à des versions à jour des politiques et des procédures pour assumer leur rôle dans l'organisation, être informés et comprendre les nouvelles politiques ou les changements qui entreront en vigueur.

- Aspects à considérer par rapport aux moyens à prendre en vue de communiquer les politiques :
 - Est-ce que les employés peuvent facilement avoir accès à des versions électroniques ou auront-ils besoin de copies papier?
 - Quelles sont les préoccupations et les questions susceptibles d'être soulevées à propos de la politique et comment seront-elles traitées? Si les préoccupations sont importantes, une séance d'information ou de communication avec les gestionnaires serait plus efficace qu'un courriel.
 - Est-ce que la politique fournit suffisamment d'information aux gestionnaires et au personnel pour qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre et respecter la politique ou vont-ils avoir besoin d'une formation ou d'information supplémentaire?
- Moyens d'implanter et de communiquer la politique de cybersécurité :
 - Ajouter la politique dans le guide de l'employé et le manuel du superviseur.
 - Utiliser l'Intranet et les lecteurs partagés.
 - Faire des sessions d'information et utiliser le courriel.
 - Donner une formation portant sur la politique : éléments de contexte (utilisation du télétravail ailleurs, avantages, inconvénients), compétences requises, procédures et ressources disponibles pour aider les gestionnaires et employés à mettre en œuvre la politique, clarification des attentes, explications sur la gestion de la politique, etc.
 - S'assurer de la compréhension de la politique : demander à chaque employé de signer une déclaration attestant qu'ils ont lu, compris et acceptent de se conformer à la politique.
 - Assurer une communication continue : tableaux d'affichage, bulletins, pages d'accueil Internet et courriels pour rappeler aux employés les principes clés de la politique.

Étape 8 : Examen et mise à jour

Réviser et mettre à jour régulièrement la politique. Un délai raisonnable entre les révisions complètes est de deux à trois ans. Toutefois, si des modifications surviennent dans la législation gouvernementale et qu'elles affectent la politique, il faut faire les changements appropriés afin qu'elle reste réglementaire.

Retour à l'étape 5 : Approbation des modifications

Source : synthèse, traduction libre et adaptation du contenu par Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay de la page web suivante : HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council). *HR*

Vous pouvez aussi voir des exemples de politiques en consultant la référence suivante. En annexe se trouve aussi un modèle de politique de sécurité⁶¹.

Gouvernement du Québec (2016). *Guide d'élaboration d'une politique de sécurité de l'information*.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/securite_information/elaboration_politique_securite_information.pdf
(Consulté le 7 juillet 2020)

L'établissement d'une convention de prêt d'équipement et d'engagement de responsabilité
Établir une convention de prêt d'équipements et d'engagement de responsabilité peut être fort utile premièrement parce que ce document constitue une trace écrite de tous les équipements prêtés par l'entreprise au télétravailleur. Deuxièmement, il permet d'obtenir le consentement du télétravailleur comme quoi il s'engage à respecter certaines obligations concernant le prêt de matériel. Troisièmement, ce document certifie que le télétravailleur a bien lu et compris les clauses de la politique en matière d'informatique qui définit les droits et les obligations concernant l'utilisation du matériel informatique de l'entreprise. Vous trouverez en annexe un exemple de document de prêt d'équipement et d'engagement de responsabilités (Annexe 16).

Un sondage sur la santé et la sécurité du travail

Le sondage sur la santé et la sécurité du travail permet à l'employeur et au superviseur de prendre connaissance des difficultés physiques éprouvées par les télétravailleurs et d'intervenir afin d'y remédier⁶². Plus précisément, il est possible de vérifier si le télétravailleur ressent des maux physiques, où sont localisés ces maux, quelles en sont les

61. Voir Annexe 15 : Politique de sécurité de l'information numérique.

62. Voir Annexe 17 : Sondage santé et sécurité au travail (après 6 mois de télétravail).

causes et quelles solutions pourraient être envisagées. En outre, cet outil permet aux télétravailleurs de réfléchir aux origines de ces maux et les encourage à apporter les changements ergonomiques nécessaires pour améliorer la situation.

Un formulaire de consentement de participation au programme de télétravail

Le formulaire de consentement de participation au programme de télétravail permet de s'assurer que le télétravailleur a lu et compris tous les documents préparés par l'entreprise à cet égard⁶³. Il présente brièvement les clauses les plus importantes se rapportant à chaque contrat (politique informatique, avenant au contrat) et reprend les principaux aspects juridiques du télétravail, soit le caractère volontaire de la participation, la réversibilité, le maintien des mêmes droits et responsabilités ainsi que le maintien de la charge de travail, ou autres éléments jugés pertinents.

La mise au point de la procédure et des documents de sélection des télétravailleurs et des télé superviseurs

S'il est nécessaire d'effectuer une sélection des télétravailleurs et des télé superviseurs, une procédure en plusieurs étapes est de mise, comme l'illustre la figure 34.

Figure 34
Procédure de sélection d'un employé

1. Informer les employés des modalités de mise en œuvre du télétravail



2. Mener une enquête auprès de tous les travailleurs/superviseurs pour connaître leurs intérêts et identifier des candidats



3. Appel à candidatures

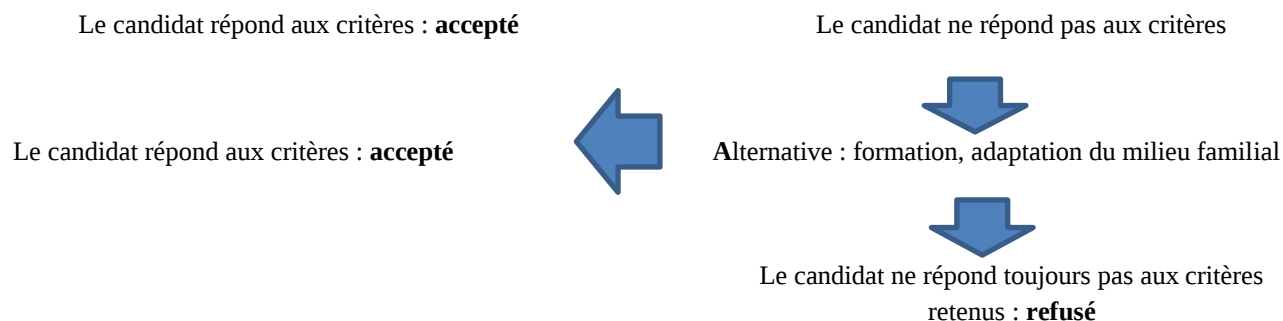


4. Étudier les offres de service pour le télétravail

- Identification du télétravailleur/télé superviseur
- Évaluation des caractéristiques de l'individu favorables au travail à domicile
- Évaluation de l'aménagement résidentiel : le domicile permet-il de télétravailler? Sécurité, espace, coûts?
- Évaluation des caractéristiques du domicile : est-ce que le milieu familial peut permettre le télétravail?
- Évaluation des objectifs de carrière : est-ce que le télétravail peut nuire aux opportunités et aux objectifs en matière de carrière pour le candidat?



63. Voir Annexe 18 : Formulaire de consentement de participation au programme de télétravail.



Source : inspiration et adaptation de Rassat (2012), Walrave (2010), Codère (1997).

Étape 1 : Informations relatives aux modalités de mise en œuvre du télétravail

Plusieurs spécialistes en télétravail affirment qu'il est important de communiquer tout changement dans l'organisation. Selon Rassat (2012) et Walrave (2010), informer tous les employés des modalités d'introduction du télétravail dans l'entreprise permettrait de prévenir la circulation de rumeurs (Rassat, 2012; Walrave, 2010).

Pour tenir au courant les employés des conditions de mise en œuvre du télétravail, il convient de s'assurer d'informer tous les employés, que ce soit par courriel ou oralement. On peut éventuellement réaliser une enquête afin de s'assurer qu'ils ont bien toutes les informations générales concernant le projet.

Étape 2 : Enquête auprès des travailleurs et des superviseurs

L'enquête constitue un autre moyen de renseigner les employés sur le projet de télétravail⁶⁴ et permet de recueillir des informations précieuses concernant l'intérêt des employés envers le télétravail, leurs craintes, leurs attentes et même le potentiel des candidats (Walrave, 2010). Par la suite, ces renseignements peuvent aider à préparer certains aspects du programme de télétravail, dont le contenu des formations au regard des réponses obtenues dans l'enquête. De plus, l'enquête est aussi un outil idéal d'autoévaluation qui permet aux employés de déterminer s'ils ont les qualités requises pour télétravailler.

Étape 3 : Appel à candidatures

Après avoir été informés du projet de télétravail et avoir effectué l'autoévaluation, les employés qui désirent télétravailler peuvent alors remplir le formulaire de candidature⁶⁵. Néanmoins, il est toujours possible de soumettre la candidature d'un employé au comité de sélection à condition qu'il soit au courant du projet de télétravail et désire télétravailler.

Étape 4 : Étude des offres pour le télétravail

64. Voir Annexe 19 : Outil d'enquête d'un projet de télétravail.

65. Voir Annexe 20 : Fiche de candidature du télétravailleur et Annexe 21 : Fiche de candidature du télésuperviseur.

À cette étape, il s'agit d'analyser toutes les candidatures au regard des quatre aspects principaux suivants, soit l'évaluation des caractéristiques de l'individu, l'aménagement résidentiel, les caractéristiques familiales et les objectifs de carrière. Si toutes les conditions semblent favorables au télétravail, le candidat pourra être retenu. Si certaines conditions manquent mais que le candidat semble satisfaire à plusieurs critères, il sera alors judicieux de se pencher sur les moyens ou les solutions qui pourront lui permettre de répondre aux principaux critères. Enfin, bien que ce soit ultimement l'organisation qui décide si une personne peut faire du télétravail ou non, avec ou sans condition supplémentaire, il revient au télétravailleur ou au télésuperviseur d'accepter ou de refuser l'offre de télétravail (sauf en contexte de pandémie, où l'on a vu des organisations entières se voir imposer le télétravail). En annexe, en plus des formulaires de candidatures, se trouvent également deux grilles de sélection des télétravailleurs/télésuperviseurs facilitant l'analyse des candidatures⁶⁶.

La conception des formations et la rédaction des documents d'information

À cette étape, l'entreprise est en mesure de commencer à réaliser les plans de formation et leur contenu grâce, notamment, à l'enquête et au processus de sélection qui ont permis de déterminer avec précision les besoins du personnel en matière de formation. Certains auteurs recommandent une approche par sessions où, en plus des télétravailleurs, les membres de leur famille, les télésuperviseurs et les collègues restés au bureau recevront eux aussi une formation. Étant donné que le succès de ce mode de travail (la satisfaction à l'égard du télétravail, l'esprit d'équipe et l'efficacité des équipes) est tributaire de l'engagement et du soutien de tous ces groupes, il importe donc durant la phase initiale de leur permettre de recevoir une formation appropriée.

Les avantages des formations

Il est généralement reconnu que les programmes de formation en entreprise comportent nombre d'avantages, dont la satisfaction des employés à l'égard des apprentissages, des changements comportementaux favorables à l'efficacité de l'entreprise ainsi qu'une amélioration des résultats organisationnels (Kirkpatrick, 1996, dans St-Onge, 2012). Pour l'introduction du télétravail, les formations viseront avant tout à faire connaître aux employés la nature du télétravail ainsi que les principales stratégies qui leur permettront de performer (Codère, 1997; Tremblay et Bourhis, 2001a; Tremblay et Le Bot, 2001). Le tableau 49 présente différents avantages relevés par les entreprises ayant procédé à des formations lors de l'introduction du télétravail.

66. Voir Annexe 22 : Grille de sélection du candidat télétravailleur et Annexe 23 : Grille de sélection du candidat télésuperviseur.

Tableau 49
Avantages des formations

Avantages	
- Développement de compétences, attitudes et connaissances relatives au télétravail - Adaptation plus rapide à cette nouvelle forme de travail - Gestion plus efficace des attentes de l'entourage - Soutien de meilleure qualité de la part des membres de l'entreprise et du milieu familial - Aide au maintien des échanges sociaux et professionnels entre télétravailleurs et travailleurs restés au bureau - Apprentissage individuel et organisationnel continu - Diffusion d'une vision commune - Diminution des rumeurs ou des situations conflictuelles entre collègues en raison de l'absence des télétravailleurs dans les locaux de l'entreprise (Taskin et Tremblay, 2010) - Amélioration des performances collectives - Effets positifs sur la carrière des individus - Effets positifs sur les comportements et attitudes des individus (autonomie, leadership, sentiment d'engagement, esprit d'équipe, confiance)	

Sources : adaptation de St-Onge, Haines et Sevin (2000a, 2000b, 2000c), Tremblay et Le Bot (2001), Taskin et Tremblay (2010), Walrave (2010) et St-Onge (2012).

Le contenu

La nature et le type de formation doivent avant tout tenir compte des besoins des télétravailleurs et des superviseurs. Les sessions de formation doivent aussi traiter de certains points clés du télétravail tels que les dimensions cognitives, affectives et organisationnelles de ce mode de travail de même que les principaux enjeux du télétravail auxquels les employés devront être sensibilisés (Tremblay et Le Bot, 2001). Le tableau 49 précise les différents plans de formation en fonction des groupes d'acteurs associés au projet de télétravail comme le suggèrent plusieurs études traitant des stratégies de succès du télétravail.

Tableau 49
Plans de formation pour les télé superviseurs, les télétravailleurs, les collègues,
le personnel de soutien et les familles des télétravailleurs

Contenu des formations			
Pour les télétravailleurs	Pour les télé superviseurs	Pour les collègues et le personnel de soutien	Pour les ménages ou autres personnes au domicile
- Définition du télétravail, contexte, réalités actuelles - Étapes du projet d’implantation du télétravail - Avantages et inconvénients du télétravail - Gestion par objectifs - Habiletés de communication à distance - Nouvelles technologies de l’information et de la communication - Ergonomie et aménagement de l’espace de travail - Gestion de carrière - Gestion du temps - Autogestion de la performance - Relations avec la famille - Relations avec les collègues - Rôle du superviseur en contexte de télétravail - Soutien technique offert aux télétravailleurs - Politiques, droits et obligations, contrat de télétravail - Formation en santé : • prévention des problèmes de santé de nature physique et psychologique (isolement/stress) - Périodes et instruments d’évaluation du projet	- Définition du télétravail, contexte, réalités actuelles - Avantages du télétravail - Défis et craintes associés au télétravail - Motifs et conditions d’implantation du télétravail - Recrutement et sélection des télétravailleurs - Formes d’appui pour gérer les difficultés reliées au télétravail - Habiletés des superviseurs - Accompagnement (<i>coaching</i>) et rétroactions - Politiques et contrats - Gestion à distance : • des résultats • des compétences • des carrières des télétravailleurs • des collègues restés au bureau	- Objectifs du projet de télétravail - Contraintes du télétravail - Modalités de sélection - Modalités d’application du télétravail et ses impacts sur les tâches des personnes restées au bureau. - Équipement propre aux télétravailleurs. - Formes d’appui pour venir en aide aux télétravailleurs - Politiques en vigueur	- Utilisation de l’espace dans la maison - Interruptions permises - Attentes face aux tâches domestiques, aux moments calmes et sans bruit - Formes d’appui pour soutenir le télétravailleur

Sources : informations colligées et adaptées à partir de Rassat (2012); Taskin et Tremblay (2010); Bourhis (2001) et St-Onge, Haines et Sevin (2000a,b,c)

Notons que ces programmes de formation peuvent s'appliquer autant pour les modes de télétravail à domicile qu'en bureaux satellites, en espaces de *coworking* ou en télécentres. Toutefois, remarquons que certains espaces peuvent offrir les formations, mais sans la section portant sur l'aménagement d'un bureau à la maison étant donné que cet aspect ne s'applique pas à ces formules de télétravail.

Outres les formations de base en entreprise, il est aussi recommandé par nombre d'ouvrages traitant du management à distance de diffuser en ligne des documents écrits portant sur le télétravail (politiques, livres, vidéos, guides, articles de journaux) afin de contribuer à l'autoformation des télétravailleurs, de les outiller ou de les tenir au courant des nouvelles de l'entreprise. De manière plus formelle, certaines entreprises iront même jusqu'à développer le téléapprentissage afin de permettre aux employés d'apprendre au moment et au rythme qui leur convient ainsi que de garder leurs compétences à jour (Tremblay et Le Bot, 2001). Par ailleurs, il est tout aussi indiqué d'établir régulièrement des rencontres, lesquelles permettraient d'offrir du soutien supplémentaire à la suite des formations. Dans le cadre de ces rencontres, superviseurs et télétravailleurs pourraient discuter des performances, des objectifs, des besoins de formation supplémentaires, des problèmes ainsi que des mesures permettant de faciliter le travail à distance. Des ressources supplémentaires pourraient être apportées aux télétravailleurs dans le cadre de ces rencontres de suivi. Dans le tableau 50, nous présentons quelques stratégies à considérer pour les entreprises désirant dispenser elles-mêmes les formations. Elles s'appuient sur les connaissances dans les domaines de l'andragogie et de la pédagogie.

Tableau 50
Stratégies pédagogiques relatives aux formations

Conditions de succès d'une expérience de formation favorable aux apprentissages d'un adulte (Rivard, 2000)
- Objectifs de la formation des employés ou des programmes clairs - Employés impliqués dans la détermination des connaissances, des compétences et des aptitudes à apprendre - Participation des employés à des activités au cours du processus d'apprentissage - Expériences de travail et connaissances des employés utilisées comme ressource - Approche pratique centrée sur les problèmes réels - Nouveaux apprentissages en lien avec apprentissages antérieurs et expériences de travail de l'apprenant - Possibilité pour les apprenants de renforcer leurs apprentissages par la pratique - Environnement d'apprentissage informel, sécuritaire et soutenant - Employé traité avec respect
Moyens de formation
- Brochure ou document à lire après la réunion - État du projet sur le site Web de l'entreprise - Exploitation des expériences des télétravailleurs expérimentés : vision initiale du télétravail, attentes, opportunités, difficultés à résoudre, etc. - Planification de rencontres régulières (discussion/soutien supplémentaire) portant sur : • les performances • les objectifs • les problèmes (apport de solutions et de ressources supplémentaires) • les nouvelles initiatives • les sujets d'ordre général • les besoins de formation supplémentaires • les questions domicile/travail

La conception de la liste de vérification pour l'aménagement du bureau du télétravailleur à domicile

Conformément aux articles 49 et 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, l'employeur doit s'assurer que le poste de travail de l'employé est sécuritaire. Pour ce faire, il doit fournir un équipement approprié, informer le travailleur des risques liés à son travail et peut parfois visiter les lieux de travail. Si c'est le cas, on recommande de dresser une liste des aspects à vérifier lors de la visite au domicile du télétravail afin de ne pas oublier d'éléments importants et de ne pas prendre trop de temps⁶⁷. Notons toutefois que la majorité des organisations ne font pas d'inspection du domicile, car cela peut être perçu comme une intrusion dans la vie privée, mais elles fournissent l'information aux télétravailleurs.

Le développement des services et des instruments pour le soutien informatique

Tout nouveau projet développé en entreprise demande une période d'adaptation et d'ajustement. La mise en place de services permettant de répondre à distance aux questions des télétravailleurs et de remédier aux problèmes peut donc être utile, même si la plupart des gens s'adaptent facilement. En télétravail, il existe à ce jour plusieurs technologies et différents moyens visant à aider le télétravailleur à résoudre les problèmes techniques ou autres auxquels il peut être confronté dans le cadre de ses fonctions. À partir de l'étude de Savary (2006), on peut diviser en trois catégories le type de services d'aide pouvant être apporté aux télétravailleurs au moyen des technologies, soit l'aide technologique sans intervention humaine, l'aide nécessitant l'intervention d'une tierce personne au moyen des technologies et les *chatbots* ou programmes de conversation artificielle.

L'aide technologique sans intervention humaine

Le bureau d'aide en ligne (*help desk*) du réseau de l'entreprise où les employés peuvent consulter une foire aux questions (FAQ) pour trouver réponse à des problèmes déjà rencontrés et la recherche dans Internet constituent les deux principaux moyens d'aide sans intervention humaine. Actuellement, la majorité des entreprises comme des agences ou des organismes gouvernementaux possèdent un Intranet dans lequel se trouve une foire aux questions. L'avantage de ces outils est qu'ils favorisent l'autonomie et la responsabilisation en engageant l'employé dans un processus actif de recherche et de résolution de problèmes. Reconnaissons toutefois que la recherche dans Internet peut être fastidieuse si, au départ, le télétravailleur n'a pas les connaissances minimales associées aux moteurs de recherche. De même, la détermination du problème n'est pas toujours évidente lorsque la situation est de nature technologique et que l'utilisateur ne dispose pas de connaissances à ce sujet. D'où l'importance de prévoir d'autres types d'aide à distance.

L'aide d'une tierce personne au moyen des technologies

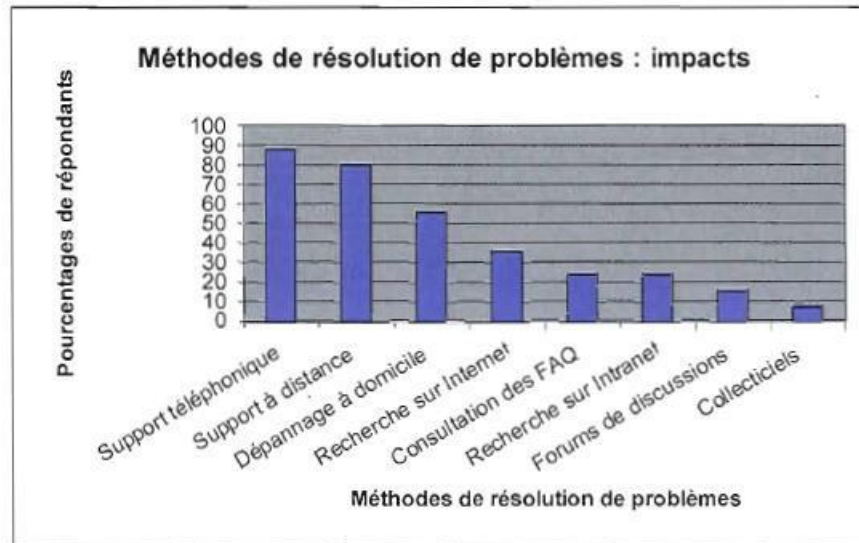
La deuxième forme de soutien à distance est celle nécessitant toujours les technologies, mais avec l'aide d'une tierce personne. Les forums, le soutien téléphonique et la prise de contrôle du poste de travail à distance constituent des exemples d'aide exigeant

l'intervention d'une tierce personne pour régler le problème rencontré par le télétravailleur. Selon la recherche menée par Savary (2006), les technologies faisant appel à une tierce personne seraient nettement plus appréciées que les autres formes et permettraient plus facilement de régler les problèmes.

67. Voir Annexe 24 : Liste de vérification pour l'aménagement d'un bureau.

Par exemple, alors que la majorité des télétravailleurs préféreraient le soutien téléphonique (88 %) et le soutien à distance (80 %), les taux d'appréciation seraient moindres pour la consultation des FAQ (24 %) et les collecticiels (8 %) (Figure 35).

Figure 35
Taux d'utilisation des méthodes de résolution de problèmes à distance par les télétravailleurs



Source : Savary (2006).

D'ailleurs, plusieurs études, dont celles de Walrave (2010) et du CEFRIO (D'Amours, 2001), considèrent comme étant indispensable la mise en place d'un centre d'assistance en ligne ou téléphonique car la technologie est souvent considérée comme une source d'irritants importante pour les télétravailleurs. Tout dépend évidemment du type de travail et de la complexité des technologies, mais l'aide permet non seulement d'apporter une réponse aux difficultés rencontrées, mais aussi de répondre à certaines insatisfactions en mode de télétravail, dont celles relatives aux problèmes technologiques (Tremblay et Bourhis, 2001a).

Les *chatbots* ou programmes de conversation artificielle

Cette troisième catégorie d'aide consiste à recourir à des logiciels (robots) capables de converser avec une personne au moyen d'une interface. Ces technologies permettent aux télétravailleurs de poser des questions et d'obtenir des réponses à leurs problèmes. Créé en 1995 par Richard Wallace, l'Artificial Linguistic Computer Entity (A.L.I.C.E.) est un logiciel permettant de communiquer par l'intermédiaire d'une interface Web identique à celles utilisées pour le clavardage (*chat*) (Wallace, 2000).

Que choisir? Selon les études portant sur le télétravail, il semblerait approprié de mettre en place des outils permettant à la fois la recherche autonome (donc sans intervention humaine) et l'assistance immédiate par une tierce personne puisque certains télétravailleurs seront à l'aise avec un mode plus traditionnel alors que d'autres le seront avec une méthode plus innovante. Le tableau 51 présente les principaux outils d'aide à distance recensés dans la recherche de Savary (2006) de même que les avantages et les inconvénients associés à chacun. Nous les avons classés en fonction des trois catégories décrites précédemment.

Tableau 51
Caractéristiques des technologies de soutien à distance

Types d'aide technologique à distance	Exemples	Avantages	Inconvénients
Technologie sans intervention humaine	Le soutien ou bureau d'aide (<i>help desk</i>) en ligne (FAQ) est un site que tout employé peut consulter à l'interne par le réseau d'entreprise pour résoudre des problèmes déjà rencontrés.	Permet d'être autonome et de se responsabiliser en cherchant et en trouvant soi-même les réponses à ses questions.	Le télétravailleur doit savoir naviguer, utiliser un moteur de recherche, avoir déterminé le problème qu'il cherche à résoudre et savoir exactement ce qu'il recherche. Clavardage + forum = nécessitent l'installation d'un logiciel qui doit être certifié conforme à la plateforme de travail. Dans certaines entreprises l'installation et l'utilisation de ce genre de logiciels sont formellement interdites, car non conformes à la plateforme. Prend plus de temps qu'un dépannage fait directement par un technicien : diagnostiquer le problème, faire la recherche et essayer d'appliquer une solution. Ce processus demande beaucoup de temps et peut créer de la frustration lorsque ça ne fonctionne pas.
Technologies nécessitant l'intervention d'une tierce personne	Clavardage : permet à plusieurs personnes de participer simultanément et en temps réel à une discussion sur Internet.		
	Le soutien téléphonique	Il existe des technologies permettant au technicien de diagnostiquer lui-même le problème et de réaliser les correctifs directement sur le poste du télétravailleur. Il faut, pour ce faire, que ce dernier soit connecté au réseau.	Nécessite une intervention humaine (tierce personne).

Types d'aide technologique à distance	Exemples	Avantages	Inconvénients
	Le soutien à distance	Il se fait via un logiciel tel PC Anywhere, <i>Virutal network computing</i> (VNC) ou Tivoli, très simple d'utilisation pour le technicien comme pour le télétravailleur.	Lenteur possible d'exécution occasionnée par des délais de transmission graphique de la totalité de l'écran de l'utilisateur à dépanner.
	Les collecticiels <i>Lotus Notes</i> ou <i>Novell Group Wise</i> et le courrier électronique	Ils permettent à plusieurs employés connectés par un réseau informatique de partager de l'information et de coordonner leurs activités. Ils permettent aux télétravailleurs d'entrer en contact avec quelqu'un susceptible de les aider à résoudre leurs problèmes.	
Les <i>chatbots</i> ou programmes de conversation artificielle	Logiciels capables de converser avec une personne via une interface	Ils permettent aux télétravailleurs de poser leurs questions et d'obtenir des réponses à leurs problèmes.	À l'état d'expérimentation Applications limitées

Source : informations colligées à partir de Savary (2006)

La conception d'un bureau virtuel et d'une plateforme virtuelle

De plus en plus utilisé par les entreprises et par pratiquement tous les services gouvernementaux, le bureau virtuel comporte habituellement plusieurs fonctions, dont l'accessibilité à distance aux diverses fonctions de l'entreprise pour les membres d'une équipe, la sécurité des données (aucune donnée enregistrée sur les disques durs des usagers), la transmission des données, le stockage des informations et la possibilité de collaborer. Par ailleurs, soulignons que l'instauration d'un bureau virtuel peut aussi s'effectuer à faibles coûts puisque certains sont gratuits. Pour de plus amples informations, revoir la section « Conseil 4 : Des outils et des stratégies pour la collaboration et la coordination des équipes ».

Le développement des mesures de sécurité relatives au système informatique et aux liens de télécommunication

Pour favoriser le télétravail, de nombreux outils de protection des systèmes informatiques sont offerts. D'ailleurs, il semble que les inquiétudes sur le plan des technologies sont actuellement à peu près absentes des recherches portant sur le télétravail puisque pour chaque problème il existe un très grand nombre de techniques et de niveaux de protection réduisant les risques. En annexe de ce document se trouvent des outils intéressants concernant le développement des mesures de sécurité, soit des fiches conseils pour les télétravailleurs au bureau⁶⁸, en télécentres et mobiles et une description des diverses mesures de protection du matériel avec leurs avantages et leurs inconvénients⁶⁹.

La conception des outils de suivi et d'évaluation

Enfin, il faut concevoir des outils de suivi et d'évaluation car ces deux phases sont importantes pour la réussite du projet et sa continuité.

Les moyens d'évaluation

Dans la partie traitant des facteurs de succès, le suivi et l'évaluation du télétravail ont déjà été abordés et plusieurs méthodes et outils ont été décrits. Au surplus, en annexe se trouvent également des outils permettant de réaliser le suivi des activités des télétravailleurs⁷⁰, des évaluations individuelles⁷¹, des bilans de projet de télétravail afin d'évaluer, après plusieurs mois, les impacts du télétravail⁷² et même des outils d'évaluation des coûts⁷³ et bénéfices⁷⁴ d'un projet de télétravail. Précisons toutefois que tous ces outils peuvent et doivent évidemment être modifiés en fonction des exigences des tâches des employés, des objectifs d'affaires, des valeurs et du contexte organisationnel de l'entreprise afin d'assurer une meilleure qualité et la cohérence.

La qualité des critères d'évaluation

Les critères de performance des employés devraient s'appuyer sur certains principes (St-Onge, 2012). Ainsi, tout critère formulé devrait être :

- pertinent;
- valide;

68. Voir Annexe 25 : Fiche-conseils en matière de sécurité des informations et du matériel informatique concernant les télétravailleurs à domicile ou satellites et Annexe 26: Fiche-conseils en matière de sécurité des informations et du matériel informatique concernant les télétravailleurs mobiles.

69. Voir Annexe 27 : Les mesures de protection du matériel informatique et des informations numériques

70. Voir Annexe 28 : Fiche de suivi des activités des télétravailleurs (Gestion par objectifs).

71. Voir Annexe 29 : Fiche d'évaluation individuelle du télétravailleur et Annexe 30: Fiche d'évaluation individuelle du télésuperviseur.

72. Voir Annexe 31 : Évaluation des retombées du télétravail.

73. Voir Annexe 32 : Évaluation des coûts et des bénéfices du télétravail après un an (télétravail à domicile et en télécentres).

74. Voir Annexe 33 : Économie reliée à la diminution du roulement de personnel, Annexe 34 : Économie reliée à la diminution des absences pour maladies, Annexe 35 : Économie reliée à la diminution des absences (conciliation famille/emploi) et Annexe 36 : Évaluation d'autres économies.

- exhaustif;
- non redondant;
- observable;
- clair et précis;
- maîtrisé par les employés;
- raisonnable.

Le choix des critères

Pour évaluer les télétravailleurs, on peut établir des critères en lien avec les différents facteurs de performance du télétravail (Conseil des ressources humaines du secteur culturel de l'Ontario, S. D.), soit :

- la connaissance de l'emploi : comment l'employé comprend les méthodes et les procédures de l'emploi nécessaires pour effectuer son travail;
- la productivité et l'efficacité : la qualité du travail produit et le degré d'atteinte des objectifs fixés pour la période;
- l'efficacité des relations : comment l'employé entretient ses relations de travail, l'esprit d'équipe et ses habiletés de communication;
- la capacité d'adaptation de l'employé;
- l'initiative : le leadership de l'employé;
- la santé et la sécurité : le degré de sensibilisation de l'employé aux questions de santé et de sécurité tant pour lui-même que pour ses collègues;
- la créativité : le degré de créativité et d'originalité de l'employé dans l'exécution de ses tâches quotidiennes;
- le souci du service : la qualité du service;
- l'autoperfectionnement : dans quelle mesure l'employé fait des efforts pour améliorer ses connaissances professionnelles, ses compétences et ses habiletés;
- l'autonomie;
- le respect des échéances.

Si le télétravailleur travaille en télécentre ou en espace de *coworking*, il faudra retirer certains critères et en ajouter d'autres en fonction de ce contexte de télétravail⁷⁵.

Il est aussi important d'évaluer les télésuperviseurs en fonction de leurs rôles et des compétences en gestion à distance d'équipes travaillant au moyen de technologies. Le tableau 52 présente les critères d'évaluation des télésuperviseurs⁷⁶.

75. Pour obtenir des exemples de critères d'évaluation, se reporter à l'Annexe 29 : Fiche d'évaluation individuelle du télétravailleur, la section Évaluation des comportements, habiletés et compétences de l'employé.

76. Voir aussi Annexe 30 : Fiche d'évaluation individuelle du télésuperviseur.

Tableau 52
Critères d'évaluation des télésuperviseurs

Catégorie	Compétences	Indicateurs
Gestion de soi	Empathie	- Reconnaît les émotions des autres. - Comprend les sentiments d'autrui. - Comprend les raisons sous-jacentes aux comportements.
	Autocontrôle	- Sait garder son sang-froid. - Répond de manière constructive.
	Confiance en soi	- Agit de manière indépendante. - A confiance en ses propres capacités. - Relève les défis.
Gestion de l'équipe	Développement des autres	- Exprime des attentes réalistes. - Rencontre régulièrement les télétravailleurs pour discuter de l'avancement du travail, des forces et des besoins d'amélioration de chacun. - Évalue périodiquement les progrès ou les résultats. - Transmet une rétroaction individuelle et collective concernant les forces et les besoins d'amélioration. - Délégue du travail aux employés. - Favorise l'expression des nouvelles idées. - Soutient l'innovation.
	Responsabilisation des autres	- Fixe des standards de performance explicites. - Prend des mesures correctives pour assurer la cohésion. - Planifie en concertation avec le télétravailleur et l'équipe la description des tâches et des rôles de chacun. - Détermine en concertation les attentes en matière d'objectifs, de qualité ou d'envergure de travail tant au niveau individuel que collectif. - Prend le temps d'élaborer collectivement des stratégies de travail. - Délégue du travail aux employés.
	Direction d'une équipe	- Tient les gens informés. - Favorise l'efficacité de l'équipe. - Motive et stimule l'esprit d'équipe. - Fait preuve de compréhension. - Donne confiance aux employés.
Gestion du travail	Planification du travail	- Estime l'ampleur des tâches. - Analyse les ressources disponibles. - Détermine les indicateurs de performance. - Détermine les moyens permettant d'atteindre les cibles. - Planifie périodiquement des rencontres formelles de suivi et d'évaluation. - Planifie des formations en fonction des besoins des télétravailleurs et de l'équipe dans le but de faciliter leur performance.
	Orientation vers les résultats	- Exerce un suivi de la performance. - Établit des objectifs quantifiables. - Procède à des analyses coûts/bénéfices.
	Esprit d'initiative	- Prend l'initiative. - Agit de façon décisive. - Est proactif. - Adopte une vision à long terme.
	Résolution de problèmes	- Relève les problèmes de manière objective. - Reconnaît les modèles existants.

Catégorie	Compétences	Indicateurs
		- Analyse et teste différentes options. - Met au point des solutions.
Gestion collaborative	Influence sur les autres	- Recourt à la persuasion directe. - Use de différentes méthodes de persuasion. - Détermine l'impact des paroles ou des actions. - Use de stratégies d'influence complexes.
	Promotion du travail d'équipe	- Entretient des attentes réalistes. - Encourage les autres. - Valorise l'expertise des autres. - Favorise l'équipe. - Rassure les employés quant à l'importance de leur contribution au succès de l'équipe. - Met en place des outils permettant aux travailleurs de collaborer à distance.
	e-leadership	- Se préoccupe des attentes individuelles. - Privilégie le face-à-face. - Contre les distances par divers moyens de socialisation permettant de construire la cohésion du groupe (<i>team building</i>).
Gestion des connaissances et des carrières	Développement de carrière et partage des connaissances	- Propose et met en place des formations. - Favorise l'échange d'expériences avec les télétravailleurs expérimentés. - Assure et planifie des entretiens de carrière. - Planifie périodiquement des rencontres formelles afin d'assurer une bonne transmission de l'information à tous. - Fournit de l'aide aux cadres afin de favoriser la considération des télétravailleurs lors des décisions de promotion, de succession ou de relève.
Autres	- Communication - Intelligence interculturelle - Habiletés relatives aux TIC - Télétravail	- Facilite les communications. - Communique clairement les objectifs. - Approche flexible de télétravail. - Manifeste la volonté d'apprendre. - Élimine ou atténue les obstacles au télétravail. - Supporte l'incertitude et l'ambiguïté. - Utilise et exploite les technologies en vue de soutenir la performance des télétravailleurs. - A des aptitudes pour établir des relations de confiance avec des personnes différentes de lui.

Sources : adaptation de St-Onge (2012) et informations colligées à partir de McLennan (2008), Aubé et Rousseau (2009), Brunelle (2009), Taskin et Tremblay (2010).

Pour l'évaluation du programme de télétravail, plusieurs suggèrent d'en mesurer la performance selon trois aspects précis, soit les impacts pour l'organisation, pour les télétravailleurs et, si possible, les impacts socio-environnementaux (Tableau 53).

Tableau 53
Critères pour mesurer la performance d'un programme de télétravail

Impacts pour l'organisation
- Satisfaction du personnel - Productivité individuelle - Coûts et économies - Esprit d'appartenance à l'entreprise - Qualité du service ou du travail - Innovation dans le service - Problématiques générales de l'organisation - Image de marque de l'organisation
Impacts pour les télétravailleurs
- Satisfaction au travail - Coûts/économies - Qualité de vie
Impacts socio-environnementaux
- Aspects économiques - Aspects sociaux - Aspects environnementaux : effets sur les émissions de gaz à effet de serre (GES), sur la pollution, l'engorgement des routes, etc.

Source : inspiré de Rassat (2012) et Savary (2006).

Phase 3 : L'implantation des changements

Après la préparation et la conception des outils de télétravail, c'est le moment d'amorcer les procédures d'implantation telles qu'elles sont définies dans le scénario d'implantation. En effet, lancer les procédures de sélection et adapter le milieu de travail (changements technologiques bureau/domicile et début des formations) constitueront les actions essentielles de cette troisième phase. Toutefois, il est essentiel à cette phase de faire preuve d'une très grande transparence afin d'éviter toutes rumeurs ou craintes qui pourraient nuire au projet. Pour ce faire, on informera tout le personnel des modalités d'introduction avant la sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs. Démarrer l'implantation avec une communication auprès du personnel à la suite de la sélection des télétravailleurs/télésuperviseurs favorisera aussi la transparence. Une rencontre de démarrage avec tout le personnel permettra d'abord de faire connaître à tous les employés (télétravailleurs ou non) les critères qui auront conduit à sélectionner les services et les personnes. Ensuite, cette même rencontre sera l'occasion de discuter des effets du télétravail sur la charge des non-télétravailleurs ainsi que des changements possibles concernant les répartitions de tâches entre les employés.

Selon Walrave (2010), cette clarification des changements et cette justification des autorisations ou des refus de télétravailler auprès des employés préviendront les tensions car en démystifiant les craintes et les points d'incertitude, l'entreprise favorise l'instauration d'un climat de travail propice à la collaboration et à la formation d'un esprit d'équipe plus solide.

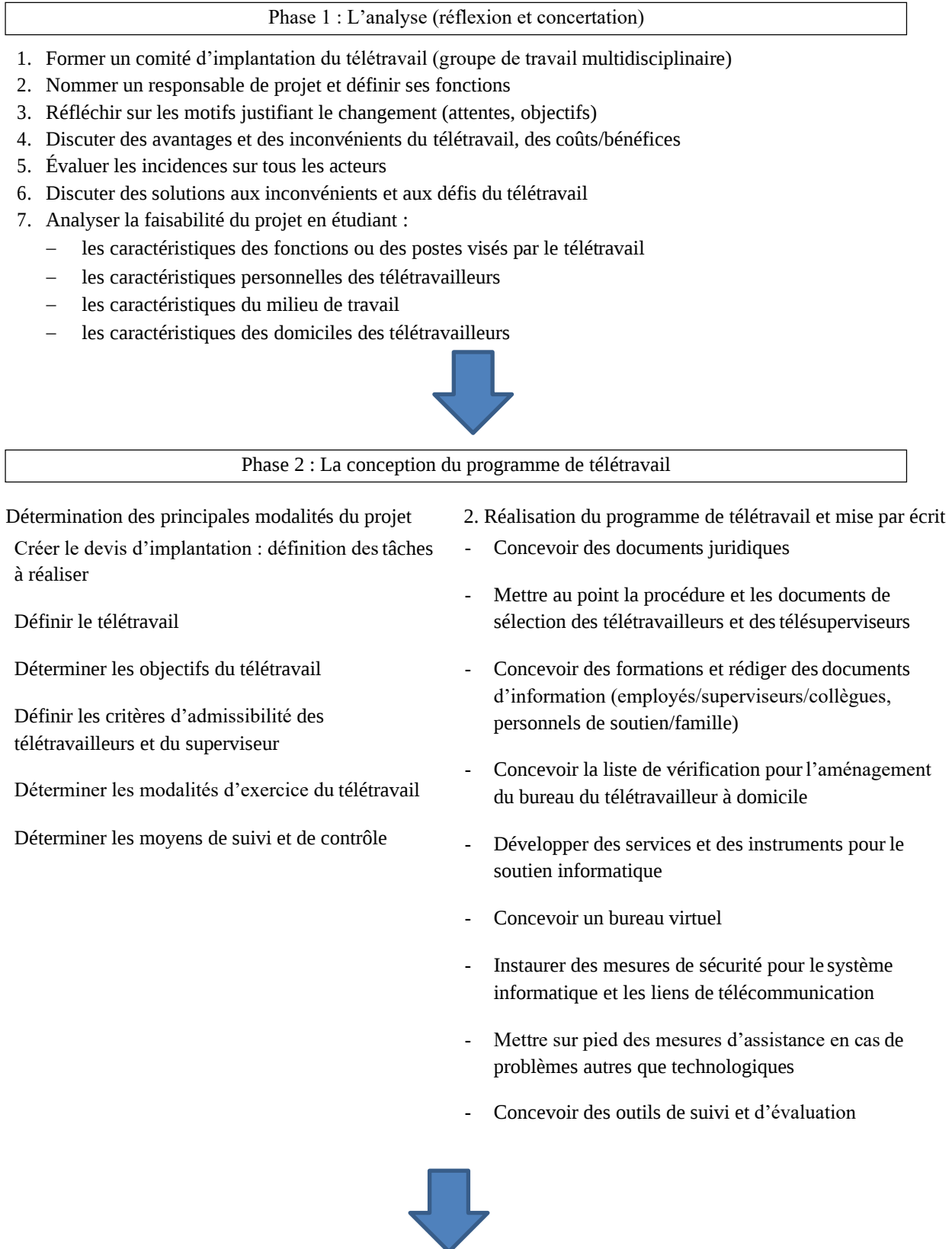
Phase 4 : La gestion et l'évaluation du projet

Après avoir conçu les outils du télétravail, implanté les changements dans l'entreprise et commencé l'introduction du télétravail, la quatrième phase consiste à gérer et à évaluer la qualité du projet. Plus précisément, cette dernière phase de la démarche d'implantation du télétravail doit permettre non seulement d'analyser sous divers angles les changements apportés à l'entreprise par l'introduction du télétravail mais, surtout, de mieux apprécier les retombées, assurément positives, de ce nouveau mode de travail. En outre, cette étape permettra d'apporter des correctifs aux points défailants dans le but d'obtenir de meilleurs résultats ou même de prendre d'éventuelles décisions comme d'offrir le programme de télétravail à un plus grand nombre d'employés.

L'Étape d'extension du programme

Lorsque le programme de télétravail est bien rodé et que les résultats sont satisfaisants, la prolongation et l'extension sont alors envisageables. Il s'agit d'offrir le télétravail à un plus grand nombre d'employés de l'organisation ou d'élargir le nombre de services qui pourraient s'exécuter sous ce mode. En terminant, la figure 36 schématise la démarche suggérée ici pour l'organisation et la gestion du télétravail. Elle présente les quatre principales phases ainsi que les actions importantes devant être réalisées à chacune d'entre elles. Notons la présence de flèches bidirectionnelles à l'étape d'extension. Ces flèches signifient que le programme de télétravail doit continuellement être géré et évalué en vue de faire des ajustements lorsqu'on les juge nécessaires et d'optimiser ainsi les performances de ce mode de travail.

Figure 36
Démarche d'implantation et de gestion d'un projet de télétravail (phases)



Phase 3 : L'implantation des changements

1. Lancer la procédure de sélection des télétravailleurs
2. Rencontrer les télétravailleurs sélectionnés individuellement
3. Communiquer les décisions à l'équipe
4. Adapter le milieu de travail :
 - changements technologiques : au bureau et chez le télétravailleur
 - formation des télétravailleurs/télesuperviseurs
5. Lancer le projet :
 - réunion de démarrage
 - démarrage du projet de télétravail



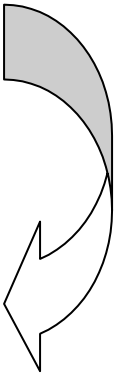
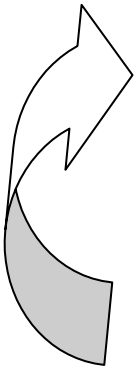
Phase 4 : La gestion et l'évaluation du projet

1. Évaluer le télétravail régulièrement (programme, employés, techniques, stratégies, outils)
2. Maintenir des contacts formels et informels réguliers avec les télétravailleurs
3. Gérer le personnel resté au bureau
4. Renforcer l'esprit d'équipe
5. Réaliser le bilan d'introduction
6. Réviser le projet d'introduction
7. Communiquer les résultats



L'étape d'extension

Offrir le télétravail à un plus grand nombre d'employés de l'organisation et élargir le nombre de services qui pourraient s'exécuter sous ce mode



Références

- Adler, Nancy J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston : PWSKent Publishing.
- Alvi, Shahid et Dave McIntyre (1993). « The Open-Collar Worker », *Canadian Business Review*, vol. 20, n° 1, p. 21-30.
- Akoun Adoyi, Joseph (2010). *Gestion et administration des entreprises, Management & stratégies, Concepts clés*, Paris : L'Harmattan.
- Alonso, Nathalie (2013). Augmentation et télétravail : les 2 leviers de motivation des cadres en 2013.
<http://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/augmentation-et-teletravail-les-2-leviers-de-motivation-des-cadres-en-2013.html> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Angel, Pierre et Patrick Amar (2012). *Le coaching*, « Que sais-je? », Paris : Presses Universitaires de France.
- Arcand, M., Fortin, B., Pérusse, M. et P. Robitaille (1997). « Les faces cachées du télétravail », *Décision Multimédia*, février-mars, p. 34-37.
- Aubé, Caroline et Vincent Rousseau (2009). « Des équipes de travail efficaces. Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 60-67.
- Barmeyer, Christoph et Marie-France Waxin (2008). *Gestion des ressources humaines internationales. Problématiques, stratégies et pratiques*, Paris : Éditions Liaisons.
- Barmeyer, Christoph et Ulrike Mayrhofer (2007). « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et comprendre*, n° 88, p. 4-20.
<http://Annales.org/gc/2007/gc88-06-07/barmeyer.pdf> (Consulté le 7 juillet 2020)
- Barni, Myriam (2003). *Manager une équipe à distance*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Barthès, Jean-Paul (1996). *Processus de capitalisation*, dans M. Grundstein (1996), *La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances*, Institut international pour l'intelligence artificielle, Université de Technologie de Compiègne, Paris : Framatome Systèmes d'information.
- Basque, Josianne (2006). *La spécification de la stratégie d'évaluation des apprentissages*, Texte 451, Document du cours EDU1030, Québec : Télé- université.

- Bidjongou, Doukaga et Célia Malene (2008). *La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle*, mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet.
http://semaphore.uqar.ca/165/1/Celia_Marlene_Bidjongou_Doukaga_mai2008.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)
- Bourhis, Anne (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 », Québec : CEFRIO.
- Briscoe, Dennis R. et Randall S. Schuler (2004). *International Human Resource Management*, 2^e édition, London and New York : Routledge Taylor and Francis Group.
- Brisson, Ghislain et Sami Jalbert (2002). *L'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact des projets appuyés par l'Office Québec-Amériques pour la jeunesse dans le cadre de sa programmation régulière*, Rapport final, Université Laval.
<http://www.fss.ulaval.ca/cms/upload/soc/fichiers/brisson20jalbert.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Brunelle, Éric (2009). « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20.
- Bruxelles environnement, Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (2006). *Plan de déplacements d'entreprise, les mesures à prendre. L'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économique dans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale*, 7 p.
http://documentation.bruxellesenvironnement.be/documents/IF_Mobilite_Teletravail_FR_DEF.PDF (Consulté le 7 novembre 2014)
- Bucher, Richard. D. (2008). « Cultural intelligence (CQ): an overview », *Building Cultural Intelligence (CQ) : Nine Megaskills*, Toronto : Pearson Education.
http://www.pearsonhighered.com/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/013173895X.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)
- Carsate-Nord Picardie (2012). *Télétravail à domicile*, Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées à destination des entreprises et des salariés.
<https://www.carsat-nordpicardie.fr/images/stories/GRP/mp%20teletravail.pdf> (Consulté le 7 juillet 2020)

- Cassavoy, L. (2013). *How to Keep « Work from Home » Employees Accountable without Spying*.
http://www.pcworld.com/article/2032004/how-to-keep-work-from-home-employees-accountable-without-spying.html?goback=.gde_4384240_member_236086987&utm_source=Work+and+Family+Researchers+Network+Daily+News&utm_campaign=0bd51c2508-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_medium=email (Consulté le 27 octobre 2013)
- Centre d'analyse stratégique (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapports et documents, Paris : Centre d'analyse stratégique, 159 p.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Cerdin, Jean-Luc (2012a). « Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés », *Gestion*, vol. 37 n° 2, p. 6-14.
- Cerdin, Jean-Luc (2012b). « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, vol. 37, n° 3, p. 19-27.
- Chou, Chien-Tzu, Candace (2001). *Student Interaction in a Collaborative Distance-learning Environment : A model of Learner-centred Computer-mediated Interaction*. University of Hawaiï.
<https://search.proquest.com/docview/304694270> (Consulté le 7 juillet 2020)
- Codère, Yves (1997). *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales, 225 p.
- Codère, Yves (1995). *Le télétravail, un bureau à la maison : mode d'emploi*, Saint- Bruno : Ménotexte éditeur.
- Collas, Philippe et Philippe Martel (2002). « D'une GRH internationale à une GRH mondiale, d'un enjeu de gestion à un enjeu stratégique », *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 12-13.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel de l'Ontario (S.D). *Gestion des ressources humaines : gérer le rendement des employés*.
<http://hrcouncil.ca/info-rh/documents/Gererlerendementdesemployes.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Cox, Taylor H. et Stacy Black (1991). « Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management Executive*, vol. 34, n° 4, p. 827-847.

Cybersudoe (2010). *Plateformes collaboratives inter-entreprises*.

<http://www.cybersudoe.eu/fr/actualites-tic/plateformes-collaboratives-inter-entreprises.html> (Consulté le 7 novembre 2014)

D'Amours, Liette (sous la dir.) (2001). *Télétravail, concilier performance et qualité de vie*, CEFRIO, Montréal : Isabelle Quentin éditeur.

Daele, Amaury et Françoise Docq (2002). *Le tuteur en ligne, quelles conditions d'efficacité dans un dispositif d'apprentissage collaboratif à distance?*, Tuteur en ligne - Daele, A. & Docq, F, 19^e colloque de l'AIPU - Louvain-la-Neuve, mai 2002.

http://tecfa.unige.ch/tecfa/mal/t/comel2/0910/ressources/tutorat_DocqDaele-AIPU-2002.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)

Davel, Eduardo et Diane-Gabrielle Tremblay (2011). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 304 p.

Deaudelin, Colette (sous la dir.) (2003). *Collaborer pour apprendre et faire apprendre : La place des outils technologiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 293 pages.

Deaudelin, Colette (sous la dir.) (2003). *Collaborer pour apprendre et faire apprendre : La place des outils technologiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 293 pages.

Demers, Geneviève et Diane-Gabrielle Tremblay (2020). Des communautés de pratique en milieu universitaire : Quels défis et quelle valeur pour l'innovation dans l'organisation? À paraître dans la revue *Interventions économiques*. Sur OpenEdition. Septembre 2020.

Denver Regional Council of Governments (2010). *Telework Toolkit*.

<http://www3.drcog.org/waytogo/content/documents/Telework%20Kit.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)

Deschênes, André-Jacques (2004). « Le tutorat à distance : qu'en pensent les étudiants, les tuteurs et les concepteurs? Une étude de cas », *Distances et savoirs*, vol. 3, n° 2, p. 233 à 254.

<http://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2004-2-page-233.htm> (Consulté le 7 juillet 2020)

Dillenbourg, Pierre (2003). « Chapitre 1 : Communautés virtuelles d'apprentissage : e-jargon ou nouveau paradigme », dans Taurisson, Alain. (sous la dir.) (2003), *Pédagogies.net : l'essor des communautés virtuelles d'apprentissage*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dingel, Jonathan I. et Brent Neiman (2020). *How Many Jobs Can be Done at Home?* NBER Working Paper n° 26948. Cambridge : National Bureau of Economic Research.

- Dolan, Simon L., Saba, Tania, Jackson, Susan et Randall Schuler (2001). *Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition, Montréal : Éditions du Renouveau pédagogique inc. (ERPI).
- Drolet, Muriel (1999). *Le coaching d'une équipe de travail*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- Dubé, L. (2009). « Survivre aux cinq paradoxes de l'équipe virtuelle », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 75-83.
- Fortier, Bob (2003). « Petit tour d'horizon du télétravail », http://www.members.tripod.com/nathalie_christiane/horison.htm (Consulté le 7 juillet 2020)
- Franke, Johann et Nigel Nicholson (2002). « Who Shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, n° 1, p. 21-36.
- Gauthier, Philippe-Didier (2004). « Taxonomies des outils TICE par fonctions technico-pédagogiques », *Mission Outils TICE*, Février-Juillet 2004, 8 pages. <http://gev.industrie.gouv.fr/IMG/pdf/TaxonomieOutilsTICE-3.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Gavrancic, Ana, Courcy, François et Jacques Proulx (2009). « Comment superviser une équipe de travail diversifiée », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 68-74.
- Gouvernement du Québec (2020). *Guide d'élaboration d'une politique de sécurité de l'information*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/securite_information/elaboration_politique_securite_information.pdf (Consulté le 7 juillet 2020)
- Gray, Mike, Hodson, Noel et Gil Gordon (1993). *Teleworking Explained*, Chichester (England) : JohnWiley & Sons.
- Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. http://emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 48-63.
- Henri, France (2001). *Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Henri, France et Josiane Basque (2003). « Chapitre 2 : Conception d'activités d'apprentissage collaboratif en mode virtuel », dans Deaudelin, Colette. (sous la dir.) (2003), *Collaborer pour apprendre et faire apprendre : la place des outils technologiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Hofstede, Geert (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*, Londres : Mc Graw-Hill International.
- Hofstede, Geert (1982). *Culture's consequence*, Thousand Oaks : Sage Publications.
- Horman, Judith (2005). *Une exploration de l'interaction sociale en ligne lors de la réalisation d'activités d'apprentissage collaboratif dans deux espaces interactifs : un site internet et des wikis*, mémoire, Québec : Université Laval.
<http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/22468/22468.html> (Consulté le 7 juillet 2020)
- Howard, Cecil G. (1992). « Profile of the 21st-Century Expatriate Manager », *HR Magazine*, juin, p. 93-100.
- HR Council.ca (1999). *HR Planning Strategic HR Planning*, Gouvernement du Canada.
<http://www.hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-strategic.cfm> (Consulté le 2 juin 2013)
- Jackson, Paul J. et Jos. M. van der Wielen (1998). *Teleworking : International Perspectives, From Telecommuting to the Virtual Organisation*, London and New York : Routledge.
- Koeplinger, Natalie Setzer (2007). *Telecommuting Satisfaction, Lifestyle Choice and Geography : Evidence from a Fortune 500 Firm*, A thesis submitted to the Faculty of the graduate school at the University of North Carolina at Greensboro in partial fulfillment of the requirements for the degree master of arts.
<http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/umi-uncg-1392.pdf> (Consulté le 7 novembre 2014)
- Krauss, Gerhard et Diane-Gabrielle Tremblay (sous la dir.) (2019). *Tiers-lieux – Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs...* Rennes-Québec : Presses universitaires de Rennes et Presses de l'Université du Québec.
<https://www.puq.ca/catalogue/livres/tiers-lieux-3590.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Kreijns, Karel, Kirschner, Paul. A. et Wim Jochems (2003). « Identifying the Pitfalls for Social Interaction in Computer-Supported Collaborative Learning Environments: A review of the Research », version électronique, *Computer in Human Behavior*, vol. 19, n° 3, may, p. 335-352.
<http://www.sciencedirect.com/science/journals> (Consulté le 7 novembre 2014)
- LAMSI-KM (2012). *Définitions du KM*.
http://www.lamsi-km.com/Article_KM_Definition.html (Consulté le 7 novembre 2014)
- Lamontagne, Marie-Nadine (2009). *Explorer la culture d'une équipe multiculturelle délocalisée d'un projet scientifique international*, rapport présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme à la maîtrise en gestion de projet.
http://semaphore.ugr.ca/123/1/Marie-Nadine_Lamontagne_novembre2009.pdf (Consulté le 7 juillet 2020)

- Lamy, Thérèse (1985). « La télématique un outil convivial? », dans Henri, France et Anthony Kaye (sous la dir.) (1985), *Le savoir à domicile : pédagogie et problématique de la formation à distance*, Québec : Presses de l'Université du Québec/Télé-université, p. 303-328.
- Martineau, Stéphane (2001). *Les groupes de discussion*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- McLennan, Ken J. (2008). *The Virtual World of Work, How to Gain Competitive Advantage through the Virtual Workplace*, Atlanta : Information age publishing inc.
- Montreuil, Sylvie et Isabelle Fournier (2001). *Perspective individuelle les aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail*, 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 ». Québec : CEFRIIO
- Morgat, Pierre (2010). *Optimisez votre conquête clients, méthodologie et leviers stratégiques*, Paris : Eyrolles/Éditions d'Organisation.
- Nogues, Sarah et Diane-Gabrielle Tremblay (2019). Gérer les connaissances d'employés de service dans de grandes organisations hiérarchiques : le rôle fondamental des acteurs transversaux. *Innovation – Revue d'économie et de management de l'innovation*. N° 58. 2019-1. DOI: 10.3917/inno.058.0019
- Oregon Department of Energy (2009). *Potential Teleworker Assessment*.
http://www.oregon.gov/energy/trans/telework/docs/potential_teleworker_assessment.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)
- Oregon Department of Energy (S. D.). *Sample Telework Agreement*.
http://www.oregon.gov/energy/TRANS/Telework/docs/Sample_telework_agreement.pdf (Consulté le 7 novembre 2014)
- Paquette, Danielle (2000). « Le coaching », dans *Formation de formateur d'adultes*, Module Coaching et gestion de la formation, Manuel d'apprentissage, Sierre : TÉLUQ-CRED, p. 85-111.
- Paquette, Gilbert (2002). *L'ingénierie pédagogique, pour construire l'apprentissage en réseau*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pelletier, Marie (1994). *Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en contexte de gestion de projets internationaux*, travail dirigé de la maîtrise en gestion de projets, rapport présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme à la maîtrise en gestion de projets.
http://semaphore.uqar.ca/165/1/Celia_Marlene_Bidjongou_Doukaga_mai2008.pdf (Consulté le 8 juillet 2020)
- Pinsonneault, Alain et Martin Boisvert (1996). « Le télétravail : l'organisation de

demain? », *Gestion*, juin, p. 69-83.

Piquet, Aleandre (2009). *Guide pratique du travail collaboratif : théories, méthodes et outils au service de la collaboration*, Document destiné au « Groupe Communication » du réseau Isolement Social.

http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf

(Consulté le 8 juillet 2020)

PNUD (2009). *Guide de la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*.

[http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-](http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf)

[Handbook Fr.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf) (Consulté le 8 novembre 2014)

Queensland Government, Public Service Commission (2008). « Attraction and Retention Series. A Focus on People and Business Flexible Work Practices : Telecommuting Templates Resource », document 3, n° 2, novembre.

<http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/flexible-work-practices-telecommuting-templates.pdf>.

(Consulté le 8 novembre 2014)

Rivard, Patrick (2000). *La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital de compétence de votre organisation*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Rassat, Pascal (2012). *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales, 131 p.

Sardeshmukh, Shrut R., Sharma, Dheeraj et Timothy Golden (2012). « Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement : A Job Demands and Resources Model », *New Technology, Work and Employment*, vol. 27, n° 3, p. 193-207.

Savary, Anne (2006). Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie au travail des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance, mémoire de maîtrise en gestion informatique, Montréal : Université du Québec à Montréal.

<http://www.archipel.uqam.ca/2982/1/M9346.pdf> (Consulté le 8 novembre 2014)

Service public fédéral, Personnel et organisation (2006). *Outil d'auto-évaluation, Gestion des connaissances*, destiné aux dirigeants de l'administration fédérale.

http://www.guideaimf2.caminno.fr/pdf/broch_km_managers_fr_tcm119-3359.pdf (Consulté le 8 novembre 2014)

- Shafizadeh, Kevan R., Mokhtarian, Patricia L., Niemeier, Debbie A. et Ilan Salomon (2000). *The Costs and Benefits of Telecommuting : A Review and Evaluation of Micro-scale Studies and Promotional Literature*, California PATH Research Report UCB-ITS-PRR-2000-13, prepared for Partners for Advanced Transit and Highways.
<http://www.path.berkeley.edu /PATH/Publications/PDF/PRR/ 2000/PRR-2000-13> (Consulté le 2 mai 2013)
- Shamir, Boas et Ilan Salomon (1985). « Work-at-Home and the Quality of Working Life », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, doi: 10.2307/258127 p. 455-464.
- Soparnot, Richard (2004). « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 31-42.
- Statistique Canada (2018). Enquête sociale générale de 2016. Ottawa : Statistique Canada.
- Statistique Canada (2020). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 1 : Répercussions de la COVID-19 sur la sécurité d'emploi et les finances personnelles, 2020. *Le Quotidien*. Produit n° 11-001-X au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.
- St-Onge, Sylvie (2012). *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation.
- [St-Onge](#), Sylvie, [Guerrero](#), Sylvie, [Haines](#), Victor Y. et Michel [Audet](#) (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3^e édition, Montréal : Éditions Gaëtan Morin.
- St-Onge, Sylvie, Haines, Victor Y. et Hélène Sevin (2000a). « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 3, p. 414-450.
- St-Onge, Sylvie, Haines, Victor Y. et Hélène Sevin (2000b). *L'influence de l'appui offert par les collègues sur le succès en télétravail*, Actes de l'Association des sciences administratives du Canada, vol. 21 n° 9, p. 37-49.
- St-Onge, Sylvie, Haines, Victor Y. et Hélène Sevin (2000c). *L'influence de l'appui offert par l'entourage personnel sur le succès en télétravail*, Actes de congrès ASAC-IFSAM.
<http://luxor.acadiou.ca/library/ASAC/v21/ASAC/RESHUM1/stonge1.pdf>
(Consulté le 8 novembre 2014)
- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « Comment gérer les télétravailleurs? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 88-96.
- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2007). *Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain*, Louvain School of Management, FUCaM (Belgique) et Télé-Université, UQAM (Canada)
<http://interventionseconomiques.revues.org/680> (Consulté le 8 novembre 2014)

- Taskin, Laurent et Patricia Vendramin (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, 114 p.
- Tebourbi, Nadia et Diane-Gabrielle Tremblay (sous la dir.) (2000). L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Note de recherche la Chaire Bell en Technologie et organisation du travail.
http://www.teluq.ugam.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf (Consulté le 8 novembre 2014)
- Telework Toolkit (2011). *Employee Self-Assessment Form*.
<http://www.teleworktoolkit.com/library/SelfAssessmentForm.pdf> (Consulté le 8 novembre 2014)
- Telework Toolkit (2008). *Cost/Benefit Analysis Guide*.
<http://www.teleworktoolkit.com/library/CostBenefitAnalysisGuide.pdf>
 (Consulté le 5 mars 2013)
- Teleworktoolkit.com (S.D.) *Guide to Writing a Telework Policy*.
<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf> (Consulté le 8 novembre 2014)
- Teleworktoolkit.com (S.D.) *Home Office Checklist*.
<http://www.teleworktoolkit.com/library/HomeOfficeChecklist.pdf> (Consulté le 8 novembre 2014)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2020a). *Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie?* Note de recherche. TÉLUQ-ARUC. 6 pages.
https://spip.teluq.ca/aruc/IMG/pdf/note_rech_aruc_2020-2_covid_ot.pdf (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2020b). « Le télétravail et le cotravail (*coworking*) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 ». *Organisations et Territoires*. Vol. 29, n° 2, juin 2020.
<http://recherche.ugac.ca/revue-organisations-et-territoires/>;
<https://www.uquebec.ca/reseau/fr/contenu/revue-organisations-territoires>
 (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2020c). *Communities of Practice as a Source of Open Innovation*, in *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition Update (0.4018/978-1-5225-2255-3.ch435), p. 5027 à 5036.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Arnaud Scaillerez (2020). « Perspectives pour l'avenir du travail : Le télétravail, le *coworking* et autres tiers lieux ». Dans A. Gillet, dir. (2020). *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*. Paris : Presses de l'EHESP.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. 4^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec.
<https://www.puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-3630.html> (Consulté le 24 août 2020)

- Tremblay, Diane-Gabrielle (2017). *L'éclatement de l'emploi*. 3^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec. 104 p.
<http://puq.ca/catalogue/livres/eclatement-emploi-1734.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2017). *Développement économique et emploi : les enjeux et les politiques*. 3^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec.
<http://puq.ca/catalogue/livres/developpement-economique-emploi-1735.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
<https://www.puq.ca/catalogue/livres/emploi-gestion-des-ressources-humaines-dans-2830.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Elena Mascova (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. Montréal : Éditions du remue-ménage. 175 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (sous la dir.) (2014). *Management de la retraite, de l'emploi et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (sous la dir.) (2013). *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 271 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions* (infirmières, travailleuses sociales et policiers). 284 p. Québec : Presses de l'Université du Québec.
<http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). « Aging, Economic Insecurity, and Employment : Which Measures Would Encourage Older Workers to Stay Longer in the Labour Market? », *Studies in Social Justice*, vol. 3, n° 2, p. 173-190.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). « Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès? », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 692-727.
http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005Vol3Num2pp692-722Tremblay.pdf (Consulté le 8 novembre 2014)
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Anne Bourhis (2001a). *Monographie télétravail : Centre fiscal de Shawinigan*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et au Centre fiscal de Shawinigan, Bibliothèque nationale du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Anne Bourhis (2001b). *Monographie télétravail : Bell*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et à Bell, Bibliothèque nationale du Québec.

- Tremblay, Diane-Gabrielle et Anne Bourhis (2001c). *Monographie télétravail : Bureau des services fiscaux de Montréal*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et au Bureau des services fiscaux de Montréal, Bibliothèque nationale du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Anne Bourhis (2001d). *Monographie télétravail : Hôpital Laval de Québec*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et à l'Hôpital Laval de Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Chevrier, Catherine et Martine di Loreto (2006). « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? », *Revue Interventions économiques*, n° 34. <http://interventionseconomiques.revues.org/689> (Consulté le 8 novembre 2014).
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility, *New Technology, Work and Employment*, vol. 25, n° 1, p. 34-48.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Irène Le Bot (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, 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 », Québec : CEFRIO, 91 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2010). « Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 108-116.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (2019). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. Nouvelle édition revue. Québec : Presses de l'Université du Québec.
<https://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-des-ressources-humaines-edition-3623.html> (Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Sid Ahmed Soussi (sous la dir.) (2020). *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Erwan Vaineau (2020). Le coworking en région au Québec : une innovation territoriale et entrepreneuriale contribuant au développement local? *Organisations et Territoires*. Vol. 29, n° 2, juin 2020.
<http://recherche.uqac.ca/revue-organisations-et-territoires/>;
<https://www.uquebec.ca/reseau/fr/contenu/revue-organisations-territoires>
(Consulté le 24 août 2020)
- Tremblay, Michel, Chênevert, Denis, Simard, Gilles, Lapalme, Marie-Ève et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-77.

Tremblay, Nicole Anne (2003). *L'autoformation. Pour apprendre autrement*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Trompenaars, Fons (2004, 1994). *L'entreprise multiculturelle*, Paris : Laurent Du Mesnil, Collection « Institut du management d'EDF et de GDF ».

Tu, Chih-Hsiung (2000). *An Examination of Social Presence to Increase Interaction in Online Classes*, Arizona State University.

Turcotte, Martin (2010). « Le travail à domicile : une mise à jour. », *Tendances sociales canadiennes*. Produit n° 11-008-X au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada.

Union des caisses nationales de sécurité sociale (2012). *Grille d'éligibilité au télétravail*. http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceRessourcesHumaines/pdf/INC/2012/Documents_de_support/120328_Inc/120328_A-2-Grille_eligibilite.pdf (Consulté le 9 novembre 2014)

Van Ngo, Hieu (2008). *Cultural Competence, A Guide to Organizational Change*, Government of Alberta, Citoyenneté et Immigration Canada. <http://www.albertahumanrights.ab.ca/documents/pubsandresources/CulturalCompetencyGuide.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)

Wallace, Richard S. (2000). *Don't Read Me : A. L. I. C. E. and AIML Documentation*. Site Web de l'A. L. I. C. E. Artificial Intelligence Foundation, Septembre 2000. <http://www.alicebot.org/documentation/dont.html> (Consulté le 9 novembre 2014)

Walrave, Michel (2010). « Mettre en œuvre le télétravail dans l'entreprise : Observations et réflexions autour d'un plan d'action », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 76-87.

Westchester Government (2007). *Teleworker Application and Self-Assessment Survey*. <http://www.westchestergov.com/hr/adobe/TeleworkerSelfAssessmentSurvey.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)

Wright, Philippe C. et Adrienne Oldford (1995). « Telecommuting and Employee Effectiveness : Career and Managerial Issues », *International Journal of Career Management*, vol. 5, n° 1, p. 1-11.

CHAPITRE 3 : LES ASPECTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

Introduction

Lorsqu'un employé travaille à domicile, un certain nombre d'éléments doivent être pris en compte et la gestion doit parfois être quelque peu adaptée. D'une part, parce que le travail s'effectue dans un environnement davantage dirigé par l'employé et, d'autre part, parce qu'il y a une certaine invasion de la sphère personnelle du télétravailleur par le milieu professionnel⁷⁷. C'est pourquoi dans cette troisième partie, il sera question des enjeux juridiques du télétravail à domicile.

Quelles sont les lois concernant le travail à domicile? Comment encadrer les télétravailleurs à la maison? Quels sont les documents légaux qui devraient être conçus au sein de l'entreprise et pourraient convenir à tous les types de télétravailleurs? Pourquoi se doter de tels documents? Nous répondrons à ces questions et à bien d'autres dans cette partie. Comme les lois et réglementations évoluent et que la progression du télétravail entraînera certes des changements et des négociations d'entreprises dans les prochaines années, il est recommandé de consulter des juristes ou experts de ces questions, et de voir les sites de la CNESST et autres organismes gouvernementaux pour des aspects relatifs au droit du travail ou à la santé et sécurité au travail⁵.

Les enjeux juridiques du télétravail au Canada et au Québec

Il est surprenant de constater que le Québec et le Canada ne disposent pas de réglementation générale s'appliquant aux télétravailleurs. À cet égard, certains diront que notre pays est au stade embryonnaire concernant le droit régissant le télétravail (Scaillerez et Tremblay, 2016; Cox, Desmarais et Lippel, 2001) alors que d'autres parleront de vide juridique (Taskin, 2002). En effet, peu de lois visent précisément le travail à domicile. S'il y en a, non seulement elles visent toutes les catégories de travailleurs à distance ayant recours ou non aux technologies, mais sont en minorité et disséminées dans certains documents officiels produits par le gouvernement, dont la *Loi sur les normes du travail*, le *Code canadien du travail*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, la *Loi sur les décrets de convention collective*, les conventions de l'OIT⁷⁸, les réglementations municipales, etc.

77. Nous n'aborderons pas les lois en télécentres ou en télécottages puisque ces environnements sont gérés sensiblement de la même façon que dans les bureaux centraux.

78. « En 1996, l'Organisation internationale du travail (OIT) a adopté la Convention n° 177 sur le travail à domicile et la Recommandation n° 184 sur le travail à domicile qui complète la Convention. Rappelons qu'une convention de l'OIT a le statut d'une convention de droit international qui, dès sa ratification, lie les pays membres. Quoique le Canada ait voté pour l'adoption de la Convention et de la Recommandation, il n'a pas encore ratifié la Convention. La Convention de l'OIT constitue un point de référence important dans l'élaboration des politiques nationales concernant le travail à domicile.

Par exemple, la Recommandation n° 184 prévoit certaines conditions minimales qui devraient s'appliquer aux travailleurs à domicile, notamment pour l'obtention d'un contrat de travail écrit, les périodes de repos et de congé

⁵ Voir notamment : Loi sur la santé et la sécurité du travail, du Québec, mise à jour le 1^{er} mars 2020 :

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html

et un dédommagement pour les dépenses reliées à leur travail (chauffage, électricité, téléphone, etc.). Quant à la Convention, elle prévoit entre autres que les travailleurs à domicile devraient avoir droit à l'égalité de traitement avec les autres travailleurs, et ce, dans tous les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale (article 4). » (Cox, Desmarais et Lippel, 2001)

Faute de règlements particuliers régissant les modalités du télétravail, il est admis que les employés et les employeurs conviennent librement des modalités du travail pour autant qu'elles respectent les lois d'application générales ainsi que les droits fondamentaux présents dans la Charte des droits et libertés de la personne et le *Code civil du Québec* (Robert, 2010; Cox, Desmarais et Lippel, 2001), de même que les .

En Europe, par contre, la situation est tout autre puisque les pays membres de l'Union européenne ont établi depuis 2002 un cadre général régissant le télétravail présenté dans un document portant le nom de *Accord-cadre européen sur le télétravail* le 16 juillet 2002⁷⁹. Signé par les partenaires sociaux européens, ce premier cadre légal juridique fixe les balises qui servent de guide aux entreprises désireuses de développer le télétravail. Il vise à encourager une forme de sécurité de l'emploi et propose une contractualisation claire et négociée des règles de travail entre employés et employeurs. Cet accord-cadre européen devait être formellement mis en œuvre dans les trois ans suivant la date de signature par les membres de l'UNICE/UEAPME, du CEEP et de la CES (et du Comité de liaison EUROCADRES/CEC) et ce fut effectivement le cas en 2005⁸⁰.

Précisément, ce document législatif propose un cadre d'introduction du télétravail touchant les aspects suivants :

- le caractère volontaire tant pour le télétravailleur que pour l'employeur;
- la réversibilité : le télétravail peut être introduit même s'il ne fait pas partie initialement du contrat de travail et peut aussi être retiré à tout moment;
- les conditions d'emplois;
- la protection des données;
- la protection de la vie privée;
- la question des équipements : qui les fournit, qui les installe et qui les gère;
- la santé et la sécurité : les dispositions légales applicables au lieu de télétravail;
- l'organisation du travail : la gestion de l'organisation du travail de l'employé, les conventions collectives, les règles d'entreprises, etc.;
- la formation des employés;
- les droits collectifs.

79. AFTT (Association française du télétravail et des téléactivités) (2002), *Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002* : <http://www.aftt.asso.fr/accord-cadre-europeen-sur-le-teletravail-du-16-juillet-2002> (Consulté le 9 novembre 2014)

80. La Confédération européenne des syndicats (CES), l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe/Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UNICE/UEAPME) et le Centre européen des entreprises à participation publique (CEEP) ont signé un accord-cadre sur le télétravail. Voir : Union européenne, Europa.eu : *Le télétravail*, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10131_fr.htm (Consulté le 9 novembre 2014)

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2009), *Le télétravail dans l'Union européenne* : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/961/fr/1/EF09961FR.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)

En bref, bien que le Québec et le Canada ne disposent pas de mesures de protection propres au télétravail, on doit tenir compte des législations générales concernant les diverses modalités du télétravail, et avec l'augmentation du télétravail en 2020, on pourrait penser que les organisations préciseront les divers éléments évoqués ci-haut, dans des ententes avec les salariés ou dans des conventions collectives. Pour éviter toute difficulté de gestion ou problème juridique, il est aussi important de rédiger certains documents encadrant les travailleurs tels qu'une politique de télétravail, une entente de travail (avenant au contrat), une charte ou politique d'utilisation du matériel informatique, une convention de prêt d'équipement et même un formulaire de consentement de participation au programme de télétravail. De plus, afin de déterminer si certaines lois en matière de sécurité et de santé du travail s'appliquent à la situation de son organisation, on peut se renseigner auprès du service gouvernemental pertinent, essentiellement la CNESST pour le Québec mais d'autres organismes ailleurs⁸¹. Enfin, s'il y a un syndicat dans l'organisation, il faut sans doute aussi mener le projet en collaboration avec ce dernier tant pour ce qui a trait à la conception des politiques que pour s'assurer du respect des conventions collectives. Clarifions maintenant quelques aspects juridiques intervenant dans l'implantation du télétravail à domicile.

Le rôle du syndicat

La collaboration du syndicat est importante pour la réussite de l'implantation du télétravail puisque l'objectif des représentants est de mettre en œuvre des actions concrètes visant à améliorer les conditions de vie des employés (Boivin, 2001; Payeur, 1997). Or, selon les études du CEFRIO, il semblait que 84 % des télétravailleurs salariés du Québec ne sont pas syndiqués (Tremblay et Le Bot, 2001); ce chiffre aura certes beaucoup changé avec la généralisation du télétravail en 2020 et notamment sa progression dans le secteur public, fortement syndiqué. La faible syndicalisation des télétravailleurs du privé s'explique par les secteurs et les catégories professionnelles où l'on retrouve le plus de télétravailleurs, soit les secteurs des technologies de l'information, mais surtout des postes de gestionnaires et de professionnels qui ne sont pas toujours syndiqués. Quoi qu'il en soit, dans le secteur public notamment, ces groupes sont souvent syndiqués, et les groupes « bureaux », qui font aussi souvent du télétravail, sont généralement syndiqués.

Afin que le télétravail se développe dans un cadre satisfaisant et conforme aux intérêts des employés, les organisations syndicales encouragent les employeurs à respecter les aspects suivants :

- « Le télétravail doit être volontaire et il doit y avoir possibilité de retour à l'ancien lieu de travail.
- Les personnes en télétravail doivent pouvoir travailler occasionnellement au lieu habituel de travail afin d'éviter l'isolement.
- La norme minimale suggérée est un jour par semaine.

- Pour le Québec, voir : Loi sur la santé et la sécurité du travail, du Québec, mise à jour le 1^{er} mars 2020 : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html (Consulté le 10 juillet 2020)

81. Pour d'autres régions canadiennes, voir les sites des provinces et aussi le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2020), *Ministères canadiens ayant des responsabilités en matière de SST* : <http://www.cchst.ca/oshanswers/information/govt.html>
(Consulté le [10 juillet 2020](#))

- Le télétravail ne doit pas avoir pour effet de faire perdre le statut de salarié et de créer une situation de " travail autonome ".
- Les personnes en télétravail doivent avoir la possibilité de communiquer avec les autres collègues demeurés au lieu habituel, et ce, au moyen de rencontres formelles.
- Les personnes en télétravail doivent aussi pouvoir rencontrer régulièrement leur supérieur.
- Les télétravailleurs doivent jouir des mêmes conditions de travail que celles auxquelles sont soumis les travailleurs demeurés au lieu habituel de travail. Cela inclut la possibilité de prendre les congés prévus à la convention collective ainsi que les jours fériés.
- La durée du travail des personnes en télétravail doit être déterminée par un nombre précis d'heures.
- Il ne doit pas y avoir de normes de productivité plus élevées pour les personnes en télétravail que celles exigées des autres travailleurs.
- Les personnes en télétravail doivent avoir accès aux mêmes programmes de formation et de développement de carrière que ceux offerts aux autres employés.
- Le poste de travail doit être situé dans une pièce séparée de la maison et il doit y avoir une ligne téléphonique distincte.
- Le matériel informatique doit être fourni, payé et entretenu par l'employeur.
- L'employeur doit assumer sa responsabilité en matière de santé et sécurité au travail.
- Les représentants syndicaux doivent pouvoir visiter les personnes en télétravail et celles-ci doivent pouvoir participer à des réunions syndicales pendant les heures de travail. » (Bibby, 1996, dans Payeur, 1997)

À l'heure actuelle, plusieurs syndicats sont en train de mettre à jour leurs informations et leurs consignes relativement au télétravail, de sorte qu'il y aura sans doute plus d'information sur leurs sites dans les prochains mois et années. Voir par exemple :

- <https://spgq.qc.ca/info-membres/teletravail-la-grande-avancee/>;

- <https://www.csn.qc.ca/actualites/teletravail-et-equilibre-ca-se-peut%E2%80%89/>

- <http://www.fppe.ca/teletravail-sst/>

Le caractère volontaire et la réversibilité du télétravail

De manière générale, on recommande que le télétravail ait un caractère volontaire et réversible; en Europe, cela fait d'ailleurs l'objet d'une réglementation dans le cadre de l'*Accord-cadre européen du 16 juillet 2002*, lequel insiste sur ces deux dispositions. L'« Article 2 - Caractère volontaire » mentionne que ni l'employeur ni l'employé ne peuvent imposer à l'autre partie de télétravailler à domicile. Le consentement doit venir des deux parties. Quant à la question de la réversibilité et de l'insertion, cet accord stipule que si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche, l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un accord. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif. Au Québec et au Canada, l'imposition par l'employeur de travailler à domicile irait à l'encontre de certaines clauses de la Charte des droits et libertés de la personne, de la *Loi constitutionnelle de 1982* ainsi que du *Code civil du Québec* (Robert, 2010).

Les conditions de travail des télétravailleurs

Dans cette section, nous allons traiter des conditions de travail dont bénéficient les télétravailleurs.

Les droits et les garanties de l'employé

La question relative aux conditions de travail des télétravailleurs fait aussi l'objet d'un article de l'Accord-cadre européen. Ce dernier souligne en effet que les employés doivent bénéficier des mêmes droits et garanties accordés par la législation et les conventions collectives applicables que les employés travaillant dans les locaux de l'entreprise. Cependant, certains accords complémentaires peuvent être conclus en raison des particularités du télétravail.

Au Canada, puisque la législation canadienne ne comporte pas de dispositions par rapport au principe d'égalité dans les conditions de travail, il faut encore une fois se rapporter aux législations de portée générale telles que les chartes canadiennes et québécoises des droits et libertés. Ces dernières contiennent des articles qui traitent du droit à l'égalité, dont l'article 15(1) de la Charte canadienne des droits et libertés et l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Soulignons que la Convention n° 177 sur le travail à domicile et la Recommandation n° 184 sur le travail à domicile adoptées par l'Organisation internationale du travail (OIT) et votées par le Canada peuvent néanmoins constituer des points de référence. Ainsi, l'article 4 de la Convention stipule que les travailleurs à domicile devraient avoir droit à l'égalité de traitement avec les autres travailleurs, et ce, dans tous les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale. De plus, la Recommandation n° 184 traite des conditions minimales de travail qui devraient s'appliquer aux travailleurs à domicile, dont les questions relatives aux périodes de repos et de congé ainsi qu'au dédommagement des dépenses liées au travail, dont le chauffage, l'électricité et le téléphone (Boivin, 2001).

Les obligations et les responsabilités de l'employeur

L'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* prévoit un certain nombre d'éléments relatifs à la sécurité au travail, mais en contexte de télétravail, il vaut mieux consulter son syndicat ou le service des ressources humaines, ou encore voir directement la Loi (<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/s-2.1>) et les indications de la CNESST (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Pages/accueil.aspx>) :

En somme, il importe de s'assurer que le poste de travail de l'employé soit sécuritaire. Aussi doit-on lui fournir un équipement approprié et l'informer des risques liés à son travail, notamment par le recours à des ateliers sur la posture au travail, sur l'ergonomie générale du poste de travail ou encore sur l'entretien des lieux de travail.

Les obligations et les responsabilités de l'employé

En fonction de l'article 49 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, les télétravailleurs devront aussi participer à la détermination et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail, puis prendre les mesures nécessaires pour protéger leur santé, leur sécurité ou leur intégrité physique. Par exemple, en cas d'accident, les télétravailleurs doivent aviser leur employeur le plus rapidement possible de la situation. Aussi, ils doivent permettre un accès raisonnable aux représentants de l'inspection qui voudraient assurer la sécurité du poste de travail. Si un employé refuse l'invitation d'un inspecteur à la prévention au domicile, l'employé pourrait alors être tenu responsable des dommages découlant de négligence si, au préalable, il a été tenu au courant « de la portée des obligations découlant de la réglementation relative à la santé et à la sécurité des télétravailleurs » (Robert, 2010).

Des conseils relatifs à la santé et à la sécurité des télétravailleurs

Bien qu'il soit très rare que des incidents critiques surviennent en situation de télétravail, plusieurs sites Web offrent de l'information permettant de consulter les principaux documents légaux entourant le travail à domicile. Ces sites Web constituent en fait de bons points de référence concernant les aspects juridiques du télétravail.

La Loi sur la SST : (<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/s-2.1>)

Le site de la CNESST (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Pages/accueil.aspx>)

CanLII (2020). *Institut canadien d'information juridique*.
<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 17 juillet 2020)

Gouvernement du Québec (2013). Chapitre C-12. *Charte québécoise des droits et libertés*. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/c-12> (Consulté le 11 juillet 2020))

OIT (1996). *Convention n° 177 sur le travail à domicile*, Genève, Organisation internationale du travail,
https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177 (Consulté le 11 juillet 2020) Recommandation n° 184 sur le travail à domicile, Genève, Organisation internationale du travail,
https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R184 (Consulté le 18 juillet 2020)

Association bruxelloise pour le bien-être au travail (2020). Le télétravail : la CCT no 85. Repéré à : <https://abbet.be/Le-teletravail-la-CCT-no-85#:~:text=Le%20%C3%A9l%C3%A9travail%20tel%20que%20repris,%C3%AAtre%20%C3%A9tabli%2C%20telle%20une%20convention.> (Consulté le 11 juillet 2020)

Expert-infos (France). La nouvelle réglementation du télétravail : <http://www.expert-infos.com/infos/infosnet/lea10019375.asp?repertoire=comptys#:~:text=Pr%C3%A9cision%20%3A%20l'Ani%20du%2019,d%C3%A9lai%20de%20pr%C3%A9venance%20pr%C3%A9alablement%20d%C3%A9fini.> (Consulté le 11 juillet 2020)

ETUC (2003). Accord-cadre sur le télétravail – texte de l'accord et commentaires de l'ETUC
<https://www.etuc.org/en/node/555> (Consulté le 18 juillet 2020)

Il est aussi souhaitable d'avoir une entente de télétravail *négociée et signée* (politique de télétravail, avenant au contrat, politique informatique, formulaire de consentement, etc.) qui permet de s'entendre sur les modalités du travail, les droits et les obligations des deux parties, la possibilité pour l'employeur d'accéder au domicile pour évaluer les mesures de prévention, la question de la prise en charge de l'équipement de travail, etc. L'objectif de ces ententes de télétravail est de décrire les caractéristiques particulières de la relation employeur-employé, de s'assurer que les télétravailleurs profitent des mêmes droits, possibilités et avantages que les autres employés, de les informer des « règles du jeu » et de couvrir les questions pertinentes relatives au télétravail telles qu'elles sont décrites plus haut (Codère, 1997; Cefrio 2001).

En outre, on recommande aussi d'*insister sur la séparation de l'aire de travail et de l'espace privé ou familial*, surtout si le télétravailleur n'habite pas seul. Cette façon de faire comporte plusieurs avantages, par exemple, disposer d'un espace destiné exclusivement au télétravail permet de tenir les enfants et les animaux domestiques loin du matériel de travail et de l'équipement technologique. Sans compter qu'il est reconnu que détenir un espace distinct pour le travail facilite la concentration, la tranquillité et la distanciation entre les occupations familiales et les activités professionnelles.

Pour poursuivre, selon la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, il importe de *s'assurer que l'endroit prévu pour le télétravail soit un endroit propice au travail*. Pour ce faire, il peut être pertinent d'offrir une formation aux employés devant aménager une pièce ou un espace destiné au télétravail. Cette formation pourrait traiter entre autres des accidents, de l'emplacement du bureau et de la pièce, des assurances, des procédures d'urgence, de l'ergonomie, des installations électriques, de l'ameublement et de l'équipement, des outils de communication et du rôle des membres de la famille ⁸². Selon une étude américaine ayant été effectuée auprès de 380 personnes provenant de 37 États en 2007, la majorité des télétravailleurs ne seraient pas familiers avec les notions de base relatives à l'ergonomie, à la santé et à la sécurité d'un bureau à domicile. Plus encore, avant la formation, 76 % des télétravailleurs auraient sous-estimé le besoin d'adopter des pratiques ergonomiques lorsqu'ils travaillent à l'ordinateur alors que 38 % auraient rapporté expérimenter des inconforts physiques lorsqu'ils télétravaillaient. Toutefois, après la formation, 96 % des télétravailleurs ont estimé qu'un programme de formation est utile. La majorité des télétravailleurs (66 %) affirment même avoir apporté des changements à leurs habitudes de travail à la suite de leur formation (Harrington Software Associates, Inc., 2007). Une formation sur la santé et l'hygiène au travail pourrait donc être utile pour les télétravailleurs, bien que les gens soient de plus sensibilisés sur les questions d'ergonomie en milieu de travail et peuvent facilement trouver.

Idéalement, l'employeur devrait fournir l'ameublement et le matériel nécessaire en adoptant les mêmes critères d'achat qu'en milieu de travail; c'est rarement le cas lorsque les gens télétravaillent à temps partiel, mais plus fréquent lorsque les personnes pratiquent le télétravail à plein temps et notamment dans le secteur des TI. Un superviseur ou un inspecteur de la santé-sécurité de l'entreprise pourrait aussi faire une visite au domicile du télétravailleur pour s'assurer que l'équipement, les méthodes de travail, l'environnement de travail et les installations sont sécuritaires. En une heure maximum, la personne responsable de l'inspection peut s'assurer que le mobilier et l'équipement sont conformes à la législation ainsi qu'aux aspects ergonomiques afin d'éviter le développement de maladies musculosquelettiques ou tout autre risque potentiel pouvant survenir en situation de télétravail.

À cet égard, selon les études du CEFRIO, 40 % des télétravailleurs auraient reçu de l'aide de leur employeur pour installer leur poste de travail. Parmi ceux-ci, 25 % auraient reçu la visite d'un conseiller en ergonomie, 33 % auraient assisté à une séance de formation et 18 % auraient reçu un guide électronique, par Internet, pour les aider à mieux aménager

82. De très bons guides de formation sur l'ergonomie sont disponibles en ligne; il suffit de chercher ergonomie et télétravail et nombre de documents sont disponibles, dont celui-ci, produit en période de Covid : <https://entrac.ca/trousse-teletravail-covid-19/>

leur bureau. Dans l'ensemble, les employés ayant été guidés dans l'aménagement de leur bureau l'auraient grandement apprécié.

Le respect de la vie privée

Normalement, la protection du droit au respect de la vie privée est à son maximum lorsqu'une personne est à son domicile. À cet égard, en vertu de la Charte québécoise des droits et libertés, nul ne peut pénétrer chez autrui ni y prendre quoi que ce soit sans son consentement (articles 4-9). Aussi, « toute personne est titulaire de droits de la personnalité, tels le droit à la vie, à l'inviolabilité et à l'intégrité de sa personne, au respect de son nom, de sa réputation et de sa vie privée. Ces droits sont incessibles. » (*Code civil du Québec*). Par ailleurs, l'article 35 précise également que « toute personne a droit au respect de sa réputation et de sa vie privée. Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci y consente ou sans que la loi l'autorise. »

« Peuvent être notamment considérés comme des atteintes à la vie privée d'une personne les actes suivants :

- pénétrer chez elle ou y prendre quoi que ce soit;
 - intercepter ou utiliser volontairement une communication privée;
 - capter ou utiliser son image ou sa voix lorsqu'elle se trouve dans des lieux privés;
 - surveiller sa vie privée par quelque moyen que ce soit;
 - utiliser son nom, son image, sa ressemblance ou sa voix à toute autre fin que l'information légitime du public;
 - utiliser sa correspondance, ses manuscrits ou ses autres documents personnels. »
- (article 36)

De ce fait, les employeurs qui souhaitent introduire le télétravail doivent s'assurer de prendre les mesures appropriées en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié (article 2087 du *Code civil du Québec*).

Néanmoins, selon ces mêmes lois, il est possible de surveiller l'exécution du travail par l'employé au moyen d'un dispositif informatique, électromagnétique, acoustique, mécanique ou autre, mais avec son consentement exprès et tacite (article 184 du *Code criminel* canadien). En outre, cette surveillance doit être justifiée par des motifs rationnels et exercée avec des moyens raisonnables, jugés nécessaires, et être la moins intrusive possible (Robert, 2010). Lors de l'instauration de tout système de surveillance, il faut faire preuve de transparence et de loyauté, et ce, en informant préalablement les travailleurs.

Pour ce qui est de l'interception du courrier électronique, au bureau comme à la maison, le droit ou non de surveiller les communications écrites dépend des ententes, des politiques et des règlements de l'entreprise. Quant à savoir si l'on peut ou non effectuer des visites au domicile de l'employé, la *Loi sur les accidents du travail* et

les maladies professionnelles prévoit qu'« un inspecteur peut, dans l'exercice de ses fonctions, pénétrer à toute heure raisonnable du jour ou de la nuit dans un lieu où sont exercées des activités dans les domaines visés dans la présente loi et les règlements, et l'inspecter ». (<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-3.001>) Cependant, en vertu de la Charte canadienne des droits et libertés il doit y avoir un accord préalable entre les parties sinon on risque d'empiéter sur le droit au respect de la vie privée du télétravailleur.

La sécurité et la confidentialité de l'information relative à l'entreprise

En entreprise, l'employeur se voit reconnaître le droit de surveiller le travail de ses salariés en vertu de son droit de direction ou de contrôle du salarié. Toutefois, puisque l'employé en mode de télétravail se retrouve dans sa sphère privée, ce droit est considérablement amoindri puisque l'employeur se heurte à plusieurs lois restreignant l'utilisation de moyens de gestion du travail de l'employé habituellement utilisés en entreprise. Précisons toutefois qu'inversement les droits à la vie privée du travailleur se heurtent aussi aux droits de l'employeur et aux devoirs de l'employé concernant la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise. En effet, plusieurs cadres législatifs et jurisprudentiels stipulent que l'employeur de son côté a le droit de contrôler, de surveiller l'exécution du travail et de protéger les données en raison des intérêts économiques et financiers de l'entreprise (Cox, Desmarais et Lippel, 2001). Plus précisément, ils déterminent les paramètres suivant lesquels les employeurs peuvent surveiller les employés de même que les devoirs du salarié à l'égard de la protection des renseignements confidentiels de l'entreprise. Parmi ces cadres législatifs et jurisprudentiels, on compte la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, le *Code civil du Québec*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*⁸³.

Du côté de l'employé, l'article 2088 du *Code civil du Québec* prévoit que tout salarié a une obligation de loyauté et de confidentialité envers son employeur. Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. Ces obligations tiennent aussi pendant un délai raisonnable après la cessation du contrat et en tout temps puisque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.

83. L'institut canadien d'information juridique (2020),
<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 18 juillet 2020)

Le droit à la surveillance de l'employeur et le droit à la vie privée

Comme nous l'avons vu, au regard des lois du *Code criminel* et de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, il est possible de surveiller l'exécution du travail par l'employé au moyen d'outils électroniques. Il est aussi permis de se rendre sur les lieux de travail. Toutefois, il est toujours important d'utiliser des moyens raisonnables et dans tous les cas justifier ces mesures par des motifs rationnels. Un test en six étapes peut être effectué à ce sujet afin de vérifier si le moyen de surveillance envisagé est approprié (Figure 37). Alors qu'il compte initialement cinq étapes dans le cadre de la décision Eastmond (Fasken Martineau, S. D.), nous l'avons adapté en ajoutant une sixième étape pour qu'il puisse rendre compte de la possibilité d'un accord entre employé et employeur concernant le moyen de surveillance choisi.

Figure 37
Test pour déterminer si la surveillance de l'employé à domicile
par l'employeur est raisonnable

OBJECTIF : Atteindre un juste équilibre entre les droits de l'employé (droit à la vie privée, droit à des conditions de travail justes et raisonnables) et les droits de l'employeur

Sélection d'un moyen de surveillance :

- cybersurveillance (Internet et courriel)
- écoute téléphonique ou enregistrement,
- filature
- caméra
- GPS
- biométrie
- radio-identification
- etc.

ÉTAPES

1. Est-ce qu'il y a présence de motifs raisonnables (réels et sérieux) pour mettre en place des moyens de surveillance de l'employé?

Non
Ne pas retenir le moyen de surveillance planifiée et en rechercher un autre

Oui
Passer à l'étape 2

2. Est-ce nécessaire de mettre en place des mesures de surveillance?

Non
Ne pas retenir le moyen de surveillance planifiée et en rechercher un autre

Oui
Passer à l'étape 3

3. Est-ce que les mesures de surveillance choisies sont efficaces?

Non
ne pas retenir le moyen de surveillance planifiée et en rechercher un autre

Oui
Passer à l'étape 4

4. Est-ce qu'il y a proportionnalité par les moyens de surveillance prévus entre la violation de la vie privée occasionnée par la surveillance et les droits de l'employeur?

Non
Ne pas retenir le moyen de surveillance planifiée et en rechercher un autre

Oui
Passer à l'étape 5

5. Est-ce qu'il est possible d'utiliser d'autres mesures moins intrusives pour le respect de la vie privée de l'employé?

Oui
Il faudrait penser à utiliser un autre moyen de surveillance respectant davantage le droit à la vie privée

Oui
Passer à l'étape 6

6. Planifier un accord avec l'employé et le tenir au courant des objectifs, des finalités et des modalités de mise en place du moyen de surveillance. S'assurer que le moyen utilisé respecte les politiques de l'entreprise.

De fait, il importe de toujours faire preuve de transparence en informant préalablement les travailleurs. Si le télétravailleur a pris connaissance des clauses, qu'il les comprend, qu'il est d'accord et qu'il signe une déclaration dans laquelle il renonce à certains droits de la vie privée, il est alors possible d'installer chez lui les outils de surveillance (Veilleux, 2000).

Pour de plus amples renseignements sur les moyens de surveillance et leurs limites au regard des lois, on consultera les sites suivants :

Fasken (2020). *La surveillance en milieu de travail : ce que les employeurs doivent savoir. Guide.*

<https://www.fasken.com/fr/knowledge/2011/02/supportdocumentlabourempleyementand-20110202/>
([file:///C:/Users/User/Downloads/Lasurveillanceenmilieudetravailceq%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Lasurveillanceenmilieudetravailceq%20(1).pdf)) (Consulté le 18 juillet 2020)

Soquij (2020). Vie privée du salarié : jusqu'où l'employeur peut-il aller ?

<https://soquij.qc.ca/fr/ressources-pour-tous/articles/vie-privee-du-salarie-jusqu-ou-l-employeur-peut-il-aller>
(Consulté le 18 juillet 2020)

Cox, Rachel, Desmarais, Jacques et Katherine Lippel (2001). *Les enjeux juridiques 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 », Québec : CEFRIO.

http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/enjeux_juridiques.pdf (Consulté le 9 novembre 2014; ne semble plus être disponible en ligne)

La prise en charge des coûts, la déductibilité des dépenses relatives au télétravail et les assurances

Lorsqu'un employé travaille dans une entreprise, la question des coûts est relativement simple : c'est l'employeur qui assume la charge des frais liés au matériel mis à la disposition du travailleur. Toutefois, lorsque le télétravailleur effectue le travail à domicile, il y a lieu de se demander qui payera l'installation de l'équipement, les frais de maintenance, les frais de réparation du matériel, l'assistance technique, les coûts liés à la détérioration, à la perte et au vol du matériel puisque le télétravailleur se trouve chez lui et que l'employeur ne peut contrôler entièrement ses activités.

Certains pays (Allemagne, Belgique) estiment que la fourniture, l'installation et l'entretien de l'équipement doivent être entièrement assumés par l'employeur. En Hongrie, les deux parties peuvent décider d'un accord. Si aucun accord n'est précisé, l'employeur est tenu responsable des frais (Robert, 2010). En France, l'employeur devrait, sous réserve, fournir, installer et entretenir les équipements nécessaires au télétravail, et il devrait assumer les coûts qu'il engendre directement. L'article 7 (équipements de travail) de l'Accord interprofessionnel du 19 juillet 2005 donne des indications claires aux employeurs concernant ces aspects.

Au Canada et au Québec toutefois, lorsque l'employé travaille à domicile, aucune loi ne précise la part de responsabilité du salarié et de l'employeur concernant la prise en charge des coûts. Cet aspect doit donc faire l'objet d'un contrat de travail clairement et précisément négocié entre l'employé et l'employeur. Les employeurs ont tendance à ne prendre en charge les coûts que lorsque l'employé travaille à plein temps à domicile et même, parfois, seulement si c'est à la demande de l'employeur.

Pour ce qui est de la déductibilité des dépenses liées au télétravail, il ne faut pas qu'un employé surestime les économies réalisées par le télétravail à la maison, car ces dernières ne sont pas toujours importantes, outre l'économie de temps de déplacement et donc des frais de transport Codère (1995). En fait, ce ne sont que certains cas particuliers qui auront droit à la déduction de dépenses. Par exemple, ce sont surtout les travailleurs mobiles qui pourront déduire les frais de véhicule à moteur et déductions pour amortissement, les frais de déplacement, les frais de stationnement alors que les travailleurs basés à la maison pourront dans certains cas déduire les fournitures et les frais de bureau à domicile.

À ce propos, selon le guide d'impôt de Revenu Canada, un employé peut déduire le coût de certaines fournitures (papier, crayons, stylos, trombones, timbres, cartes routières, annuaires et répertoires) si ce dernier satisfait à *toutes* les conditions suivantes :

- être obligé, par le contrat de travail, d'acheter et de payer les fournitures;
- utiliser directement les fournitures pour l'accomplissement des tâches du travail et ne pas les réutiliser par la suite;
- l'employeur ne doit pas rembourser le coût des fournitures;
- joindre à la déclaration la formule *T2200 Déclaration des conditions de travail*, signée par l'employeur⁸⁴. Il vaut mieux consulter des experts fiscalistes pour ces questions.

Par rapport aux frais de bureau à domicile tels que les coûts d'entretien, l'électricité, le chauffage et les produits de nettoyage, l'employé doit normalement satisfaire l'une des conditions suivantes :

84. Voir Agence du revenu du Canada (2019), Dépenses d'emploi, y compris les formulaires T777, TL2, T2200 et GST370 2019 : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/t4044.html> (Consulté le 18 juillet 2020)

- le bureau doit être le lieu principal de travail (plus de 50 % du temps);
- le bureau doit être utilisé seulement pour gagner un revenu d’emploi et recevoir des clients de façon régulière et continue dans l’exercice des fonctions⁸⁵.

Notons que ces dépenses sont habituellement établies en fonction de la superficie occupée par le bureau par rapport à la superficie totale du domicile. Également, l’employé qui veut déduire certains frais relatifs à son emploi comme les fournitures ou les frais de bureau à domicile doit remplir le formulaire *T2200 Déclaration des conditions de travail* et le faire signer par son employeur.

Enfin, pour ce qui concerne les assurances, les télétravailleurs devraient vérifier deux aspects de leurs assurances personnelles, soit celui ayant trait au vol et au dommage à l’équipement dans la maison et celui concernant la responsabilité. Puisque chaque police est différente, les télétravailleurs doivent vérifier auprès de leur assureur ce qui est couvert et ce qui ne l’est pas afin de déterminer le besoin de prendre une assurance additionnelle. Une entente peut également être établie avec l’employeur quant aux mesures d’assurance responsabilité.

Conclusion

Comme nous l’avons vu, le Québec et le Canada ne disposent pas d’une réglementation précise destinée aux télétravailleurs comparativement à certains pays européens qui se sont dotés depuis 2002 d’un cadre juridique clarifiant plusieurs aspects importants relatifs à l’introduction du télétravail, dont le caractère volontaire du télétravail, les conditions d’emploi, les principes d’égalité, la protection des données, la protection de la vie privée, la question des équipements, les droits et les obligations collectifs, etc.

De ce fait, bien que les incidents reliés au télétravail soient rarissimes, il importe quand même d’établir certains documents fixant les principes, les règles et les pratiques. Le fait d’établir des règles permet de s’assurer que tous les acteurs du programme de télétravail sont conscients de leurs responsabilités, de leurs droits et du cadre dans lequel ils auront à travailler. L’expansion du télétravail suite à la pandémie de 2020 conduira sans doute à des développements en ce sens, alors que jusqu’ici, les ententes de télétravail étaient souvent informelles.

85. Ibid.

Références

- ABBET *Convention collective de travail n° 85 sur le télétravail (Belgique)*.
<https://abbet.be/Le-teletravail-la-CCT-no-85> (Consulté le 18 juillet 2020)
- Boivin, Jean (2001). *Les syndicats et le télétravail*, 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 », 31 p.
<http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/LesSyndicatsetLeTeletravail.pdf>
(Consulté le 11 juillet 2020)
- CanLII (2013). *L'institut canadien d'information juridique*.
<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 18 juillet 2020)
- Codère, Yves (1997). *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales, 225 p.
- Codère, Yves (1995). *Le télétravail, un bureau à la maison : mode d'emploi*, Saint-Bruno : ménotexte éditeur, 201 p.
- Cox, Rachel, Desmarais, Jacques et Katherine Lippel (2001). *Les enjeux juridiques 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 », Québec : CEFRIO, 163 p.
http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/enjeux_juridiques.pdf (Consulté le 9 novembre 2014)
- D'Amours, Liette (2001). *Télétravail concilier performance et qualité de vie*, Collectif, CEFRIO, Montréal : Isabelle Quentin éditeur, 154 p.

Fasken (S. D.). *La surveillance en milieu de travail : ce que les employeurs doivent savoir.*

[file:///C:/Users/User/Downloads/Lasurveillanceenmilieudetravailceq%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Lasurveillanceenmilieudetravailceq%20(4).pdf)

(Consulté le 18 juillet 2020)

Gouvernement du Québec (2020). *Charte québécoise des droits et libertés*, Chapitre C-12.

<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/c-12> (Consulté le 18 juillet 2020)

Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1999). *Politique du télétravail.*

<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12559> (Consulté le 18 juillet 2020)

Payeur, Christian (1997). *Les enjeux du télétravail : le télétravail, le syndicalisme et le secteur public*, CEQ.

<http://cbcsq.qc.net/sites/1679/documents/legislation/teletr.pdf> (Consulté le 26 juin 2013)

Rassat, Pascal (2012). *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions Territoriales, 131 p.

Robert, Frédéric (2010). « Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs? », HEC Montréal, *Gestion*, vol. 35, p. 97 à 107.

Savary, Anne (2006). *Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie au travail des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance*, Mémoire de maîtrise en gestion informatique, Montréal : Université du Québec à Montréal, 269 p.

<http://www.archipel.uqam.ca/2982/1/M9346.pdf> (Consulté le 18 juillet 2020)

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

Taskin, Laurent (2002). *Télétravail : enjeux et perspectives dans les organisations*, Document de travail WP37/02, ESPO/IAG - Département d'administration et de gestion, UCL.

<http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000267/01/WP37Taskin.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)

Télétravail.fr (2002). *Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.*

<http://www.teletravailler.fr/le-teletravail/legislation/legislation-europeenne#:~:text=Un%20accord%20cadre%20europ%C3%A9en%20sur,sa%20l%C3%A9gislation%20et%20r%C3%A9glementation%20nationale.> (consulté le 18 juillet 2020)

- Thomsin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2007). *Télétravail sous forme de « mobile working »*. *Qui le pratique et pourquoi?*, Note de recherche 2007-3 de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail, Montréal : Télé-université, Université du Québec à Montréal, 22 p. http://www.teluq.quebec.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_03.pdf (Consulté le 18 juillet 2020)
- Tietze, S. (2002). « When "work" comes "home", Coping strategies of teleworkers and their families », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 385-396.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Irène Le Bot (2001). *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, 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 », Québec : CEFRIIO, 91 p. <http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/CEFRIO-cahier-charges.pdf> (Consulté le 9 novembre 2014)
- Walgrave, Michel (2010). « Mettre en œuvre le télétravail dans l'entreprise : observations et réflexions autour d'un plan d'action », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n°1.

