

Le télétravail

Guide d'information et d'implantation

Diane-Gabrielle Tremblay et Geneviève Demers

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS THÉORIQUES

INTRODUCTION

Le télétravail : une vue d'ensemble

Le contexte de développement du télétravail

Le contexte social

Le contexte économique

Le contexte technologique

Les caractéristiques organisationnelles du télétravail en Europe et au Québec

Quelques statistiques

Les tendances mondiales

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

La croissance annuelle dans le monde et au Canada

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

Qui sont les employeurs?

Les télétravailleurs

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

Les motifs et les avantages pour les employés

Les motifs et les avantages pour les employeurs

Les avantages pour les collectivités

Les inconvénients pour les employés et les employeurs

Les craintes

Démystifier le télétravail

Les études de cas (entreprises canadiennes)

Les vidéos

Lectures suggérées

Références

CHAPITRE 2 : LES ASPECTS GESTIONNAIRES ET ORGANISATIONNELS DU TÉLÉTRAVAIL

INTRODUCTION

PARTIE 1 : L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL : FACTEURS, PRINCIPES ET STRATÉGIES CLÉS

Les attitudes

Comprendre les enjeux du télétravail

Établir une gestion axée sur les objectifs et les résultats

Les principes et la démarche par objectifs ou résultats

Garder le contact et recevoir du soutien

- Les rencontres en face-à-face
- Contrer les distances
 - Les technologies au service du télétravail
- Offrir différentes sources d'appui
 - L'appui des dirigeants
 - L'appui des télésuperviseurs
 - L'appui des collègues
 - L'appui de l'entourage personnel du télétravailleur
- Être à l'écoute des attentes individuelles et promouvoir l'esprit d'équipe
- L'engagement de tous les acteurs
- La planification, la démarche et la nature du programme de télétravail
- Penser aux carrières
- S'occuper de la gestion des connaissances à distance
 - La gestion des connaissances : quelques conseils clés
 - Conseil 1 : avoir de l'ancienneté dans l'entreprise
 - Conseil 2 : informer tous les collègues
 - Conseil 3 : prévoir des formations
 - Conseil 4 : prévoir des outils et des stratégies pour la collaboration et la coordination des équipes
- Gérer la performance du programme de télétravail
 - L'étude de faisabilité du projet
 - L'évaluation périodique
 - L'évaluation de bilan
 - L'importance de la gestion de la performance du projet de télétravail
- L'accompagnement et les défis « virtuels »
- Choisir avec soin les télésuperviseurs
 - Les caractéristiques des télésuperviseurs performants
 - Les habiletés et les compétences requises chez le télésuperviseur
 - Les connaissances requises chez le télésuperviseur
- Les pratiques de gestion productives des télésuperviseurs à distance
 - La planification du travail individuel et collectif
 - Le suivi
 - Le soutien
 - La reconnaissance du rendement
- Choisir avec soin les télétravailleurs
 - Les caractéristiques de l'emploi et du poste des télétravailleurs
 - Tirer profit des technologies de l'information
 - Peu de contacts directs
 - Pas d'équipements difficiles à déménager
 - Un rendement facile à mesurer
 - Les habiletés et les compétences requises chez le télétravailleur
 - Le travail en collaboration
 - La communication médiatisée par ordinateur
 - Les technologies
 - L'autoformation
- Les qualités requises chez le télétravailleur

- Les connaissances requises chez le télétravailleur
- Les perceptions et les attitudes du télétravailleur
- Les caractéristiques de la carrière
- La famille et l'aménagement résidentiel
- Les pratiques productives des télétravailleurs
- La gestion des télétravailleurs et des télésuperviseurs transfrontaliers : quelques stratégies à succès
 - La sélection des télétravailleurs transfrontaliers
 - La sélection des télésuperviseurs transfrontaliers
 - L'analyse stratégique des distances culturelles
 - Le questionnement stratégique
 - L'élaboration du contenu stratégique
 - Le déploiement de la stratégie et de la culture
 - La formation interculturelle comme soutien au développement de compétences interculturelles
 - La formation individuelle ou collective
 - Les types de formation, les méthodes et les techniques
 - Les formateurs
 - Le suivi
- Des conseils pour le management à distance d'équipes virtuelles multiculturelles

CONCLUSION

PARTIE 2 : LA DEMARCHE D'IMPLANTATION ET LES OUTILS DE GESTION DU TELETRAVAIL

La démarche d'implantation du télétravail

Phase 1 : L'analyse (réflexion et concertation)

- Former un comité multidisciplinaire d'implantation du télétravail
- Mener une réflexion sur les attentes, les avantages, les défis et la résolution des difficultés potentielles
- Évaluer les coûts et les bénéfices
- Analyser la faisabilité du projet

Phase 2 : La conception du programme de télétravail

- Définir les principales modalités du projet
 - Créer un devis d'implantation : définition des tâches
 - Définir et partager les rôles et les responsabilités
 - Définir le télétravail
 - Définir les objectifs du télétravail
 - Établir les critères d'admissibilité des télétravailleurs et des télésuperviseurs
 - Déterminer les modalités d'exercice du télétravail
 - Choisir les moyens de suivi et de contrôle
 - Choisir les médias du télétravail

La réalisation du programme de télétravail et sa politique

- Les documents juridiques
- Les étapes de développement d'une politique de télétravail
 - Étape 1 : Analyse des besoins de conception d'une politique
 - Étape 2 : Développement du contenu
 - Étape 3 : Rédaction
 - Étape 4 : Révision

- Étape 5 : Approbation
- Étape 6 : Diffusion et implantation
- Étape 7 : Examen et mise à jour
- Étape 8 : Communication des changements
- Établir un contrat ou annexe au contrat (entente de télétravail)
- Établir une charte d'utilisation de l'informatique
- Établir une politique de sécurité de l'information numérique
 - Les objectifs de la politique
 - Les parties du document
- Le processus d'élaboration d'une politique de l'information numérique
 - Étape 1 : Réflexion
 - Étape 2 : Recension des préoccupations
 - Étape 3 : Conception et rédaction
 - Étape 4 : Contrôle et analyse des impacts
 - Étape 5 : Révision
 - Étape 6 : Validation
 - Étape 7 : Diffusion et implantation
 - Étape 8 : Examen et mise à jour
 - Retour à l'étape 5 : Approbation des modifications
- L'établissement d'une convention de prêt d'équipement et d'engagement de responsabilité
- Un sondage sur la santé et la sécurité du travail
- Un formulaire de consentement de participation au programme de télétravail
- La mise au point de la procédure et des documents de sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs
 - Étape 1 : Informations relatives aux modalités de mise en œuvre du télétravail
 - Étape 2 : Enquête auprès des travailleurs et des superviseurs
 - Étape 3 : Appel de candidatures
 - Étape 4 : Étude des offres de service pour le télétravail
- La conception des formations et la rédaction des documents d'information
 - Les avantages des formations
 - Le contenu
 - Quelques outils supplémentaires pour les formations
- La conception de la liste de vérification pour l'aménagement du bureau du télétravailleur à domicile
- Le développement des services et des instruments pour le soutien informatique
 - L'aide technologique sans intervention humaine
 - L'aide d'une tierce personne au moyen des technologies
 - Les *chatbots* ou programmes de conversation artificielle
- La conception d'un bureau virtuel et d'une plateforme virtuelle
- Le développement des mesures de sécurités relatives au système informatique et aux liens de télécommunication
- La conception des outils de suivi et d'évaluation
 - Les moyens d'évaluation
 - La qualité des critères d'évaluation
 - Le choix des critères

Phase 3 : L'implantation des changements
Phase 4 : La gestion et l'évaluation du projet
L'étape d'extension
Références

CHAPITRE 3 : LES ASPECTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

Introduction

Les enjeux juridiques du télétravail au Canada et au Québec

Le rôle du syndicat

Le caractère volontaire et la réversibilité du télétravail

Les conditions de travail des télétravailleurs

- Les droits et les garanties de l'employé

- Les obligations et les responsabilités de l'employeur

- Les obligations et les responsabilités de l'employé

- Des conseils relatifs à la santé et à la sécurité des télétravailleurs

- Le respect de la vie privée

La sécurité et la confidentialité de l'information relative à l'entreprise

Le droit à la surveillance de l'employeur et le droit à la vie privée

La prise en charge des coûts, la déductibilité des dépenses relatives au télétravail et les assurances

Conclusion

Références

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS THÉORIQUES

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 sociohistorique d'apparition, les tendances générales d'ici et d'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

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 ces dernières années, dont la flexibilité et les technologies de l'information et de la communication (TIC), de même que l'individualisation et les compétences individuelles (Taskin, 2006). Plus précisément, c'est en 1973 que fut 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. D'ailleurs, du point de vue étymologique, *télé* signifie « à distance » et *commuting*, « migrations quotidiennes ». En français, télétravail désigne le travail à distance (Codère, 1995).

Actuellement, le terme télétravail fait généralement référence au travail à domicile et désigne « une personne salariée ou indépendante qui travaille à domicile » (Tremblay et Le Bot, 2001). Cependant, de récents travaux nous indiquent que ce terme désigne également une diversité de pratiques à distance telles que le travail mobile, le télécentre et le bureau satellite (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 ayant cours actuellement ainsi qu'une description permettant de mieux les comprendre.

Tableau 1
Typologie du télétravail

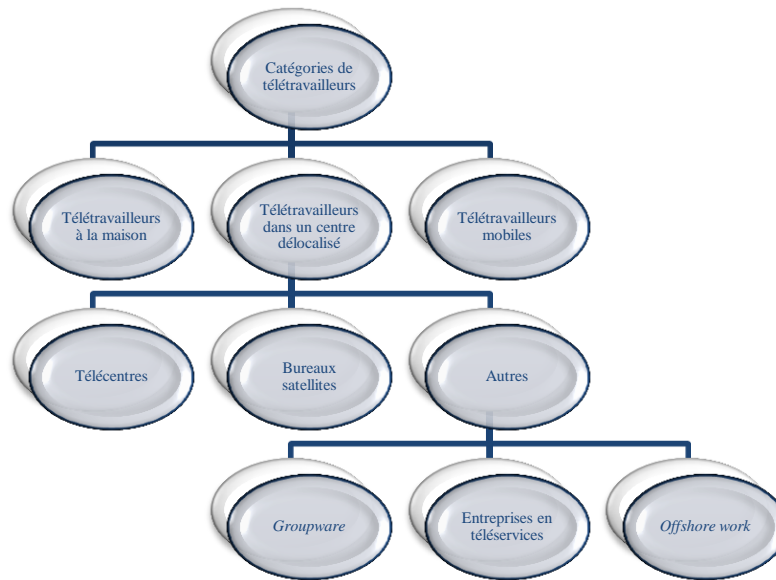
Forme de télétravail	Définition
Télétravail à domicile	Aussi appelé en anglais <i>Home-based-Telecommuting</i> . Le travailleur est payé pour travailler, avec ou sans contrat, en tout ou en partie, à domicile. Le travail s'effectue à domicile avec un support d'équipements électroniques suffisamment perfectionnés pour maintenir des liens efficaces entre le télétravailleur, ses patrons et ses collègues de travail.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télétravail altéré 	Aussi appelé télétravail pendulaire. 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. Cette forme de télétravail permet de limiter les déplacements domicile/travail tout en conservant le lien avec l'équipe et l'environnement de travail.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 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. L'exercice occasionnel d'activités professionnelles ne confère pas le statut de télétravailleur. Cette situation est plutôt une option offerte au salarié.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télétravail indépendant 	Télétravail des indépendants pour qui le lieu principal de travail (bureau) est situé à domicile. Parfois sous-traitants d'entreprises, ces télétravailleurs proposent des services très variés (informatique, comptabilité, traduction, journalisme, secrétariat, etc.).
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.
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. 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. 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. Cette forme de télétravail est plus répandue en Europe, aux États-Unis et au Japon qu'au Canada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télécentres ruraux 	Espace de télétravail dans un bâtiment multiservice, hébergeant principalement des travailleurs indépendants, en région rurale.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télécentres urbains 	Bâtiment localisé dans des zones d'habitat ou à proximité des nœuds de transport et permettant l'exercice du télétravail.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieux publics 	Espaces permettant l'exercice du télétravail ponctuel dans des zones publiques précises : hôtels, cafés, aéroports, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
▪ Espace de <i>coworking</i>	Espace de travail partagé, hébergeant un réseau de télétravailleurs indépendants et encourageant l'échange et l'ouverture.
▪ Télécottage	Le télécentre peut aussi avoir pour vocation d'aider les membres d'une collectivité locale à acquérir connaissances et formations dans le domaine des nouvelles technologies afin de leur faciliter l'accès à l'emploi. Le télécentre porte alors le nom de « télécottage ».
▪ Centres d'appels	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.
Télétravail en bureaux satellites	On l'appelle aussi télétravail en réseau, car le salarié est localisé dans des locaux géographiques distincts de l'entreprise. 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.
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>	Coopération par télématique d'équipes dispersées, locales, nationales, internationales travaillant sur un même projet.
▪ <i>Offshore work</i>	Sous-traitance de traitement de données ou de conceptions informatiques dans les pays à bas salaires ou à fuseaux horaires différents.
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.

Sources : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2011), Rassat (2012), Caisse des Dépôts (2011), Larcher (2006), Savary (2006), Taskin (2002), Cox, Desmarais et Lippel (2001), Tremblay et Le Bot (2001), Codère (1995) et Kouloudmdjian, Armellino et Montendreau (1995).

À partir de plusieurs recherches actuelles portant sur le télétravail (voir les références ci-dessus), 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 et le télétravail mobile (Figure 1).

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



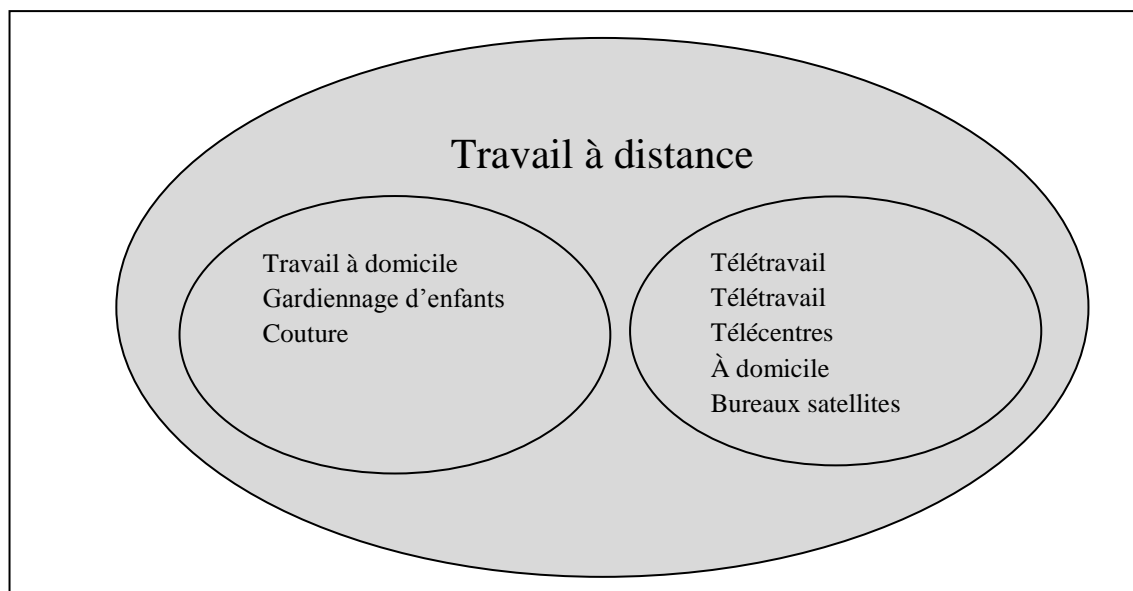
Actuellement, il existe plusieurs manières de catégoriser le télétravail selon le critère choisi (Taskin, 2002). Toutefois, quelle que soit la façon de distinguer les formes de travail à distance, les travaux indiquent que toutes possèdent certaines caractéristiques qui les distinguent des autres formes de travail (Taskin, 2006; Taskin, 2002; Tremblay et Le Bot, 2001; Codère, 1995). 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. 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 ou même chez un client.
- *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 télécommunication* : pour toutes les formes de télétravail, retenons avant tout que le télétravailleur utilise les outils technologiques pour transmettre son travail à l’employeur. Sans les télécommunications, le télétravailleur ne pourrait exercer son activité professionnelle.
- *L’aspect statutaire* : le télétravailleur peut être soit une personne salariée, soit une personne indépendante.
- *L’aspect formel/informel* : le télétravail formel est celui qui est pratiqué dans une organisation ayant un programme officiel de télétravail qui permet aux employés de

télétravailler. Le télétravail informel est pratiqué lorsque l'employé travaille à l'extérieur du lieu officiel de travail sans qu'il ait de programme officiel dans l'organisation. Le télétravail est ainsi toléré de façon tacite par un superviseur qui accepte que ses employés travaillent à la maison quelques jours de temps à autre.

Force est de constater que le télétravail peut faire référence à plusieurs réalités : le télétravail à domicile, le télétravail en télécentre, le télétravail mobile, etc. Cependant, comme nous le disions 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 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, le travail d'écrivain, etc. (Figure 2).

Figure 2
Configuration en ensemble des différents concepts
reliés 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 :

- De façon générale, l'expression « télétravail » désigne toute situation où un employé accomplit une partie ou la totalité de ses tâches hors du lieu de travail officiel, avec l'autorisation de l'employeur.
- Le terme « télétravail » ne désigne pas la petite industrie artisanale qui offre aux travailleurs peu d'avantages et de protections, mais une formule qui laisse le

fonctionnaire travailler dans un lieu qui n'est pas le lieu habituel et qui peut être son foyer. Les protections, les conditions d'emploi et les avantages sociaux du participant au régime ne sont pas modifiés.

- Les synonymes de « télétravail » comprennent les termes « travail à distance » et « travail à domicile ». Nous avons délaissé ce dernier qui laissait entendre que le télétravail devait se limiter au foyer de l'employé. La racine « télé » signifie « à distance » et tient compte du fait que le travail peut s'exercer dans tout autre lieu que le lieu de travail officiel (Conseil du Trésor du Canada, 1995).
- Activité professionnelle exercée hors de l'entreprise (notamment à domicile) grâce à la télématique (Le Petit Robert, 2011).
- Le télétravail est une forme d'organisation et (ou) de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier dans un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades », mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié le statut de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant le travail dans l'entreprise et le travail hors de l'entreprise.

On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés. (Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail¹)

Le contexte de développement du télétravail

Si l'on retient son aspect technologique, il est possible de dater l'origine du télétravail. 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. Également, très peu de temps après, en Angleterre, certaines firmes internationales auraient aussi expérimenté le télétravail en délocalisant à domicile le travail de leurs programmeurs. Toutefois, bien que les premières applications concrètes du télétravail soient apparues dans les années 70, dont

1. Voir Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail, document téléchargeable à partir du site : http://archive.medef.com/medias/upload/85566_FICHIER.pdf

Internet et le 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; Codère, 1995). Au Canada, dès 1989, une étude du Conference Board révélait que 10 % des entreprises utilisaient déjà certaines formes de télétravail. En 1992, le Conseil du Trésor mettait en place une politique visant à appuyer les organisations dans l'implantation du télétravail. Cette action gouvernementale sera favorable au déploiement du télétravail au Canada. De ces entreprises pionnières appuyées par le gouvernement, nommons dans le secteur public, BC Hydro, Statistique Canada, les Mines et Ressources et la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL). Des entreprises venant du privé se joindront au mouvement et seront aussi considérées comme pionnières du télétravail au Canada, dont Westcoast Energy, BC Tel, Shell Canada, Bell Canada, CIBI, Xerox, IBM, etc.

Évidemment, les initiatives gouvernementales et l'évolution de l'informatique ne peuvent expliquer à elles seules 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, 2002; Tremblay et Le Bot, 2001; Codère, 1997).

Le contexte social

Bien que seulement 4 à 8 % environ des Québécois soient télétravailleurs à domicile (chiffre variable selon les enquêtes), une étude de Tremblay et Le Bot (2001) révèle que 72 % des femmes et 64 % des hommes seraient intéressés à faire du télétravail à la maison. En Europe, une autre étude confirme que 73 % des cadres et 64 % des employés se déclareraient prêts à télétravailler (Taskin, 2002). Force est donc de constater que beaucoup de travailleurs seraient 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 du télétravail. Selon Walrave (2010), Taskin (2002) et Codère (1997), le télétravail gagnerait en popularité en raison des valeurs sociales actuelles englobant l'individualisation, les compétences individuelles, le souci du bien-être et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. D'ailleurs, dans le contexte actuel où les deux conjoints travaillent à temps plein, les travailleurs disposent de moins de temps qu'auparavant. Cette intensification du travail les amène à rechercher un emploi plus flexible et c'est dans ce contexte que le télétravail constitue une avenue intéressante pour concilier à la fois les besoins familiaux et professionnels (Taskin, 2002; Tremblay, 2012a, b). Dès le tournant des années 90, DesRoberts a relevé cet aspect de la société où peu d'employés télétravaillent malgré un vif besoin ressenti par ces derniers. Il écrit notamment à ce sujet dans le journal *Les Affaires* :

[...] un fossé se creuse entre les attentes et la situation actuelle dans le marché du travail. Les entreprises doivent reconnaître que leurs employés ont changé. Nous sommes plus centrés sur nous-mêmes que jamais. Notre qualité de vie revêt

désormais un caractère sacré. L'époque est révolue où les gens acceptaient de tout sacrifier à l'employeur. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus portés à se demander ce que l'employeur peut faire pour eux.

Et cette tendance, qui commence seulement à se manifester, est notamment le fait d'une main-d'œuvre plus qualifiée, mieux éduquée et mieux formée. C'est parmi les employés les plus instruits que se manifestent avec plus d'intensité ces nouvelles attentes vis-à-vis du travail... Parallèlement, 51 % de ces citoyens occupés auraient aimé travailler en partie à domicile, alors que 30 % désirent même travailler à temps plein chez eux... Toutes ces attentes ont en commun le fait d'exprimer un vif besoin d'équilibrer travail et vie privée [...]. (DesRoberts, Gilles, « Main-d'œuvre : des attentes radicalement nouvelles », *Les Affaires*, 14 mai 1994, dans Codère, 1997)

St-Onge, Haines et Sevin (2000) mettent aussi en relief certaines modifications sociologiques et démographiques relatives aux changements de valeurs et 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. Ces changements sociaux et démographiques chez la main-d'œuvre feraient « en sorte que les employés seraient davantage préoccupés par leur qualité de vie et par un meilleur équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leur vie privée » (St-Onge, Haines et Sevin, 2000). Par contre, il faut noter que selon l'enquête sur le milieu de travail et les employés (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 surtout (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 le note Codère :

[...] 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. Toujours par rapport aux changements de valeurs, Codère (1995) souligne de son côté les préoccupations écologiques des gouvernements. En effet, selon lui, la législation environnementale américaine aurait fortement fait progresser l'adoption du télétravail dans les années 80. Par exemple, en Californie, dans le but de réduire la pollution et la congestion des routes, le gouvernement aurait instauré une législation visant à réduire les « migrations quotidiennes » (*commuting*). Cette mesure forçait alors les compagnies à réduire le nombre de déplacements effectués en auto par leurs employés pour aller travailler au bureau. Voyager avec d'autres personnes dans une automobile ou ne pas se déplacer en travaillant à distance faisaient partie des solutions envisagées pour réduire les taux d'émission de gaz et la congestion des routes. De fait, plusieurs 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 de pollution associés aux déplacements de ses salariés.

Le contexte économique

Nombre d'études révèlent que plusieurs facteurs économiques sont également responsables de l'intérêt pour le télétravail depuis les vingt dernières années (Tremblay, Chevrier et di Loreto, 2006; Taskin, 2002; Tremblay et Le Bot, 2001; Codère, 1995). Parmi ces facteurs, mentionnons entre autres les mutations du marché du travail liées à la tertiarisation des activités, les changements technologiques rapides, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, la mondialisation des marchés et le contexte de concurrence mondiale. De plus, contrairement aux années 70 où l'on dépensait sans compter, les années 90 ont été des années de contraintes budgétaires. Puis, entre 2008 et 2013, on a assisté à une importante crise économique mondiale qui a forcé les entreprises comme les pays à chercher des moyens d'améliorer leur performance. Dans ce contexte, les entreprises s'efforcent de faire plus avec moins, d'améliorer la flexibilité de l'organisation du travail, de justifier les dépenses ainsi que d'obtenir le meilleur rendement sur leurs investissements. 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 contribueraient à hausser la productivité ou à réduire les coûts » (Tremblay et Le Bot, 2001). Depuis que nous possédons des tablettes numériques, des téléphones intelligents et des portables très légers, le travail à distance et le télétravail sont d'autant plus faciles.

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.

Amorcée au milieu des années 90, l'utilisation massive des micro-ordinateurs 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; Codère, 1995).

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.
<i>Groupware et Workflow</i>	Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches.
Télé-services	Gestion des déviations d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux), etc.
Vidéocommunication	Audioconférence et vidéoconférence
Applications Internet	Transactions en ligne, courrier électronique.

Source : Taskin (2002).

En somme, plusieurs conditions sont actuellement réunies pour favoriser l'essor du télétravail. Ainsi, l'accessibilité accrue des nouveaux moyens de communication technologiques et leur faible coût, 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 de maintenir une main-d'œuvre qualifiée constituent tous des facteurs favorables au développement du télétravail tant au Québec qu'en Europe. Mais qu'en est-il des tendances précises? Est-ce que le télétravail continue d'évoluer autant que durant les années 90? Ici, 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, 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 (taux élevés), soit le télétravail à domicile à l'aide des technologies (taux moins élevés). En voici un exemple : un article récent publié dans *L'emploi et le revenu en perspective* en 2007² mentionne que le nombre estimé des télétravailleurs est passé de 600 000 (6 %) en 1991 à 1 million (9 %) en 1995 et à 1,4 million (10 %) en 2000. Puis, on y révèle aussi que le nombre de personnes pratiquant le télétravail aurait chuté entre 2000 et 2005, passant de 1 426 000 (10,2 %) en 2000 à 1 322 000 (9,8 %) en 2005. Si l'on regarde la source de ces données (Statistique Canada, voir le graphique relatif aux statistiques de l'article), on voit que ce chiffre fait plutôt référence à l'ensemble des travailleurs à domicile, incluant les travailleurs n'ayant pas recours aux technologies³. 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)⁴.

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

Plusieurs statistiques publiées depuis les années 90 nous permettent d'apprécier l'évolution mondiale du télétravail. Des enquêtes menées par divers organismes (ECaTT, SIBIS et Groupe Gartner) permettent en effet de constater que la progression du

2. Voir <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.htm> et figure 1.

3. Voir <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm>

4. Voir <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm>

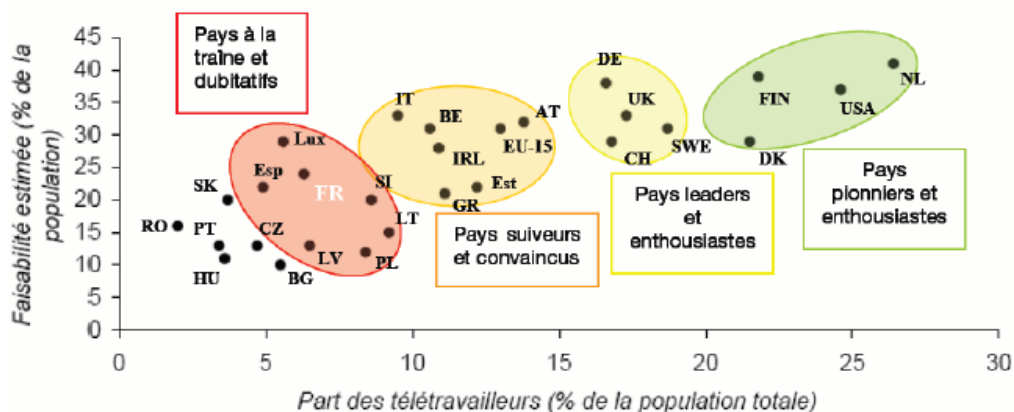
télétravail ne s'est pas effectuée de la même façon d'un pays à l'autre puisqu'il existerait actuellement des différences significatives entre plusieurs régions du monde. Globalement, selon les statistiques de SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), environ 13 % de la population 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 3⁵). 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, la 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, Najem et Paquet 2006; Tremblay et Le Bot, 2001).

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 cinq groupes distincts par rapport à la faisabilité « perçue » du télétravail. Ces taux correspondent aux taux de développement réels du télétravail dans le pays (Figure 3).

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

5. 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 n° 2 : Position des pays de l'OCDE en matière de télétravail au début des années 2000

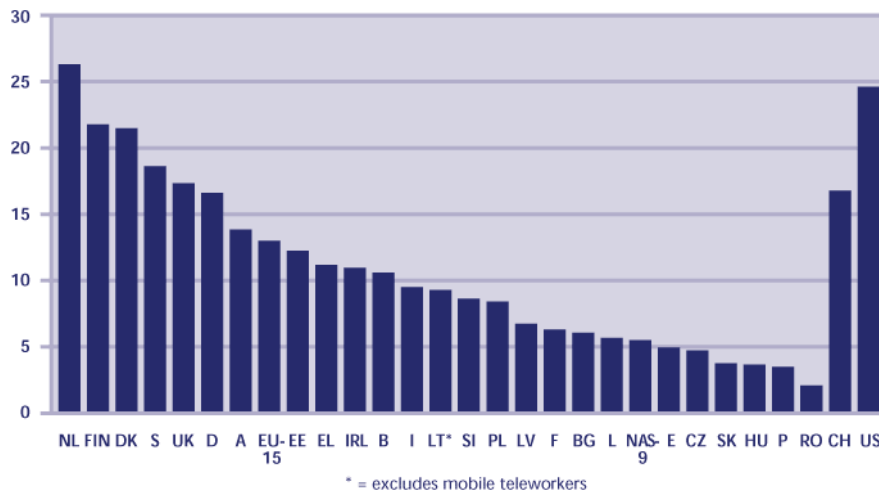


Source : Centre d'analyse stratégique (2009).

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? » 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). Toutefois, ce n'est qu'une hypothèse puisque nous n'avons pas de données strictement comparables à celles du CAS concernant la vision des Canadiens quant à la possibilité que leurs tâches puissent se faire en télétravail. 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 4 % 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.

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

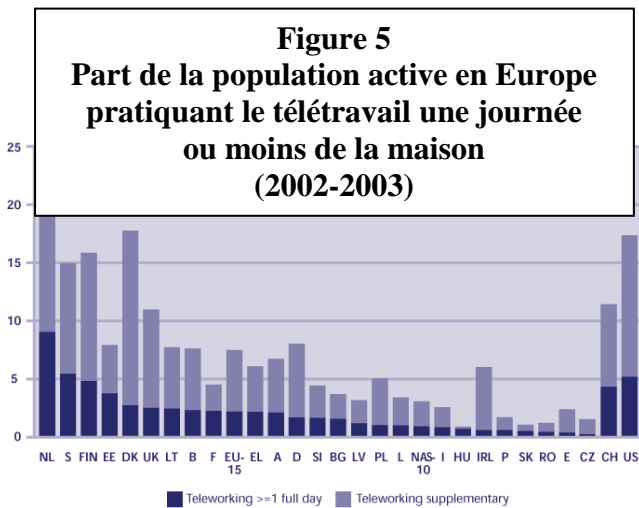


Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

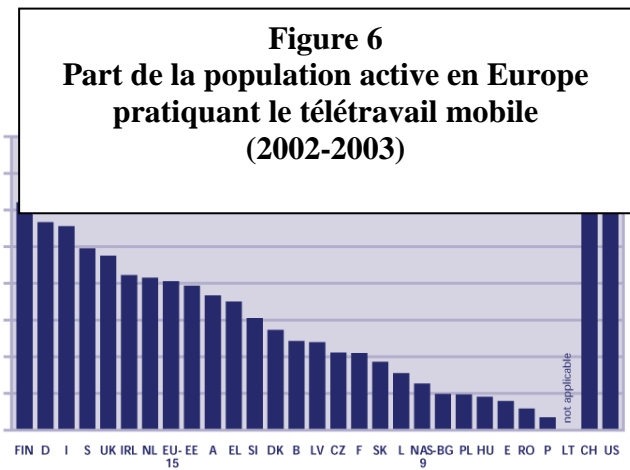
Pour aller plus loin, les de SIBIS statistiques nous permettent aussi de conclure que cette progression du télétravail ne s'est pas faite de la même manière d'une catégorie à l'autre par rapport aux modes de télétravail. De fait, les graphiques nous indiquent que tant en Europe qu'en Amérique du Nord (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)⁶. 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.

6. 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 télétravailleurs⁷. En 2009, le Centre d'analyse stratégique aurait répertorié une trentaine de télécentres en activité (Centre d'analyse stratégique, 2009). De plus, l'Australie et la Corée du Sud développeraient annuellement encore des réseaux de télécentres. Au Québec, il existe actuellement le *netCentre*, un télécentre actif mettant à la disponibilité des entreprises et des organisations d'Abitibi-Ouest les ressources matérielles, technologiques et humaines aux télétravailleurs⁸. Par ailleurs, le *telecentre.org*, fondé par le Centre de recherche pour le développement international du Canada, Microsoft et l'Agence suisse pour le développement et la coopération, aide présentement les communautés vivant dans des régions rurales ou éloignées du monde à se doter de télécentres (incluant le matériel et les services tels que des formations) afin de leur offrir de meilleures opportunités d'emploi et d'améliorer leurs conditions de vie.



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

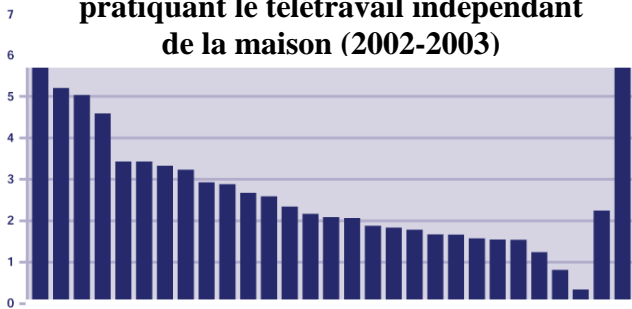


Source : SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society).

7. À notre avis, il est difficile de quantifier le nombre de télétravailleurs en télécentres. 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.
8. Voir <http://www.sadcao.com/nouvelles-technologies>.

Figure 7

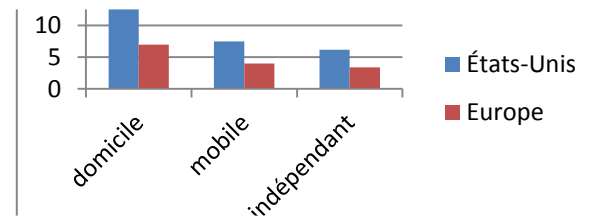
Part de la population active en Europe pratiquant le télétravail indépendant de la maison (2002-2003)



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

Figure 8

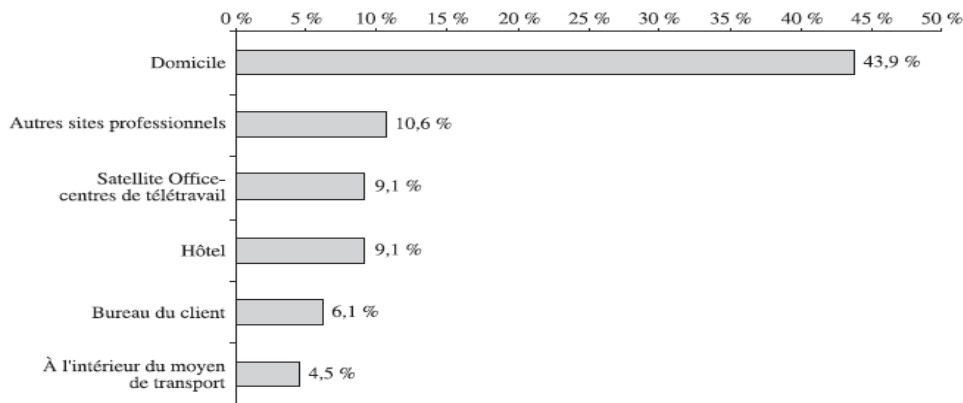
Part de la population active en Europe et aux États-Unis pratiquant les différentes formes de télétravail (2002-2003)



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

Figure 9

Lieux utilisés par les télétravailleurs employés au Japon en 2002



Source : Japan Telework Association

Source : Morel-A-Lhuissier (2006).

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), 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.

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)⁹. L'Europe connaîtrait une évolution similaire à la nôtre quant à la part de sa population active pratiquant le télétravail puisqu'en 1999 le taux était de 6,83 % alors qu'en 2004 il se situait à 16,84 %. 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 :

- 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 employés¹⁰.

Les progressions n'auraient pas été phénoménales si l'on se fie aux données du Centre d'analyse stratégique (2009). Le tableau suivant est intéressant parce qu'il permet de comparer diverses régions du globe, même si les données ne sont pas toutes 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.

9. 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 interactif, Statistique Canada (l'agence nationale de statistiques) et l'Association japonaise du télétravail.

10. 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 (CEFRIO, dans Tremblay et Le Bot, 2001) si nous retenons seulement les télétravailleurs travaillant au moins une journée rémunérée par semaine à domicile (Tableau 4).

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 (CEFRIO)	4 %+-	4,4 %

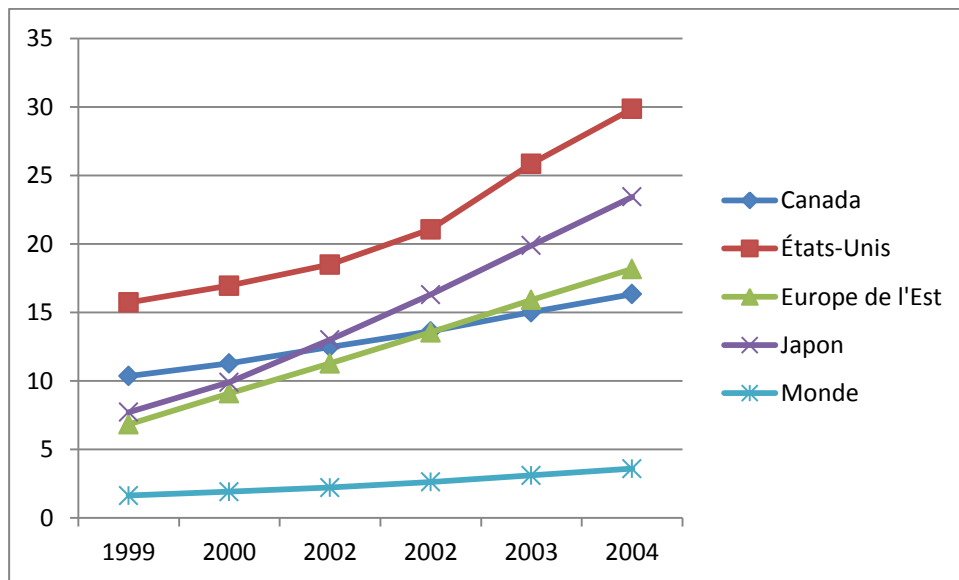
Sources : Gartner (2005), Tremblay et Le Bot (2001).

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 CEFRIO 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).

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

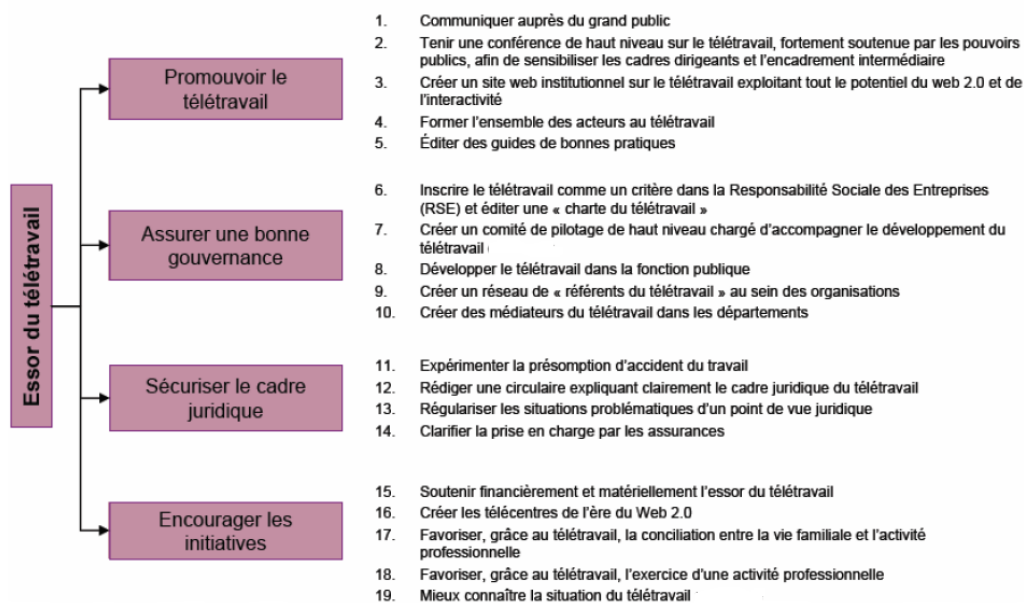
toutefois avoir bien décidé d'introduire un programme de télétravail et non pas faire un projet pilote pour décider *si* l'on ira de l'avant avec un tel programme. En effet, les télétravailleurs apprécient tellement la situation qu'un retour en arrière serait problématique pour l'organisation, car démotivant 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 dans la dernière partie de ce document 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, Chevrier et di Loreto, 2006; Tremblay et Le Bot, 2001). Or 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 devrait aussi se pencher sur des moyens et des stratégies visant à soutenir les organisations dans l'instauration du télétravail. Le présent document va dans ce sens, puisqu'il vise à former et à soutenir le développement de projets de télétravail en entreprise.

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

Axe de soutien au télétravail

Recommandations envisagées



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, du sexe des télétravailleurs, de leur âge moyen, des catégories professionnelles les représentant ainsi que des raisons qui les motivent à opter pour cette forme de travail.

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 deux études. La première, menée par Statistique Canada entre 1999 et 2005¹¹, 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 seconde étude, réalisée par le CEFRIO en 2000¹², permet de mieux connaître non seulement les

11. 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).

12. « Les données furent au départ recueillies à partir d'une Enquête par téléphone avec questionnaire fermé effectuée

tendances émergentes concernant le télétravail à domicile au Québec, mais aussi les principaux enjeux reliés à cette pratique.

Qui sont les employeurs?

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, 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. Des formations leur furent aussi offertes. Par ailleurs, certaines collectivités canadiennes, dont la ville de Calgary, ont aussi adopté des politiques proactives afin de favoriser le développement du télétravail. À ce sujet, le conseil municipal de Calgary et la ville auraient conclu une alliance avec une entreprise locale (Teletrips) afin d'aider les employeurs à élaborer des programmes de télétravail. Enfin, mentionnons que des organismes sans but lucratif collaborent aussi avec des employeurs pour promouvoir le télétravail. Par exemple, « Voyagez Futé », situé dans le centre-ville de Montréal, « Smart Commute Association », situé à Toronto et Hamilton, le « Resource Conservation Manitoba » et la « Telework Association » font partie des organisations non gouvernementales visant à soutenir les initiatives en matière de télétravail (Transports Canada, 2010).

Au Québec, 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. 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

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)

du télétravail est la plus élevée alors que le secteur agricole est très faiblement représenté (Tableau 5)¹³.

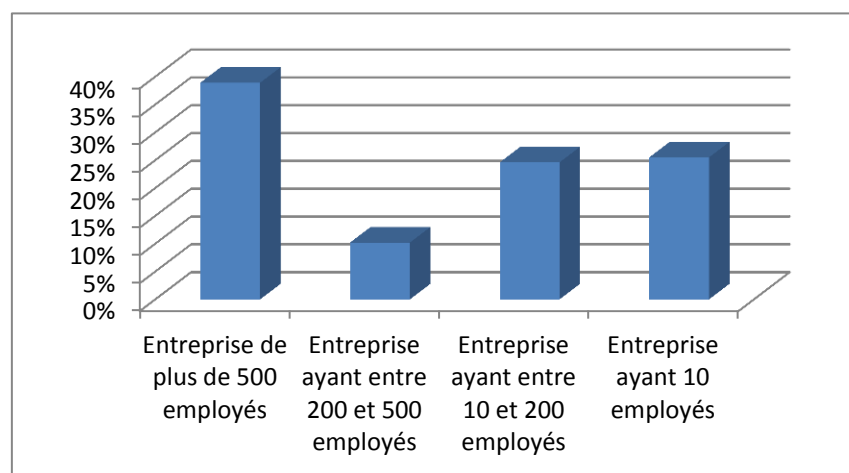
Tableau 5
Secteur d'activité de l'organisation

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



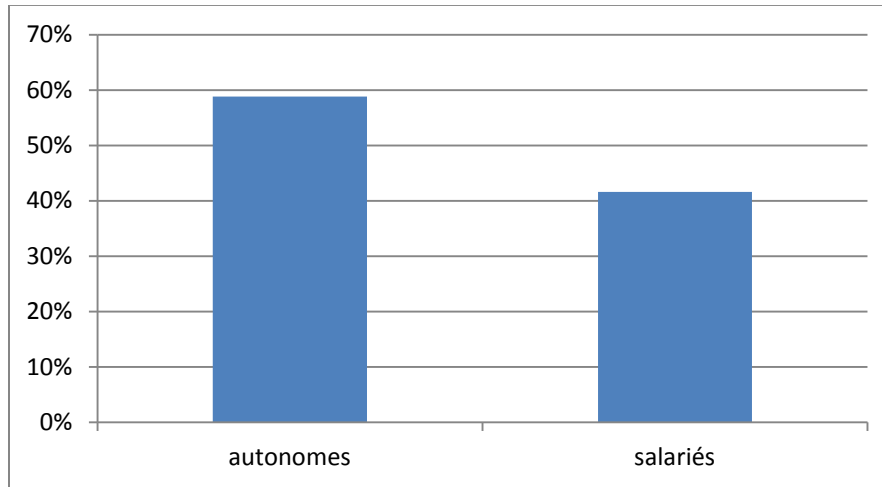
13. Dans le cadre de son enquête, le CEFRIO avait retenu une définition précise du télétravail, soit « un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel se fait sur l'ordinateur; ce travail devait généralement être transmis à un client ou à un employeur par Internet ou sur disquette » (Tremblay et Le Bot, 2001).

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).

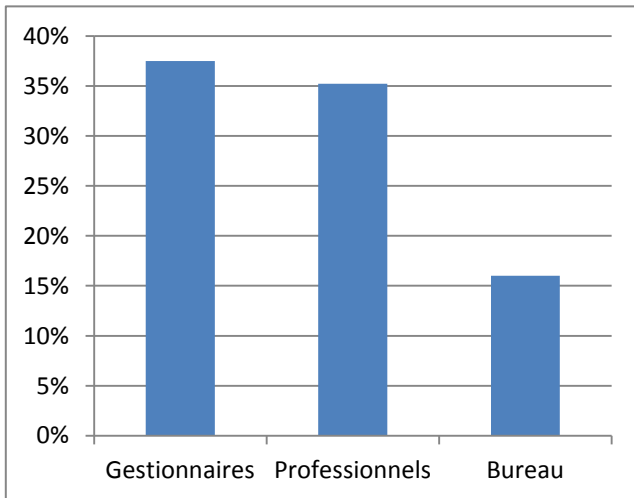
Concernant le nombre d'heures de travail hebdomadaire effectuées à domicile, une grande partie des télétravailleurs (85 %) consacrerait entre une journée et la moitié de leur semaine de travail. Une minorité seulement de télétravailleurs (15 %) effectueraient plus de la moitié du temps de travail par 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. Quoiqu'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

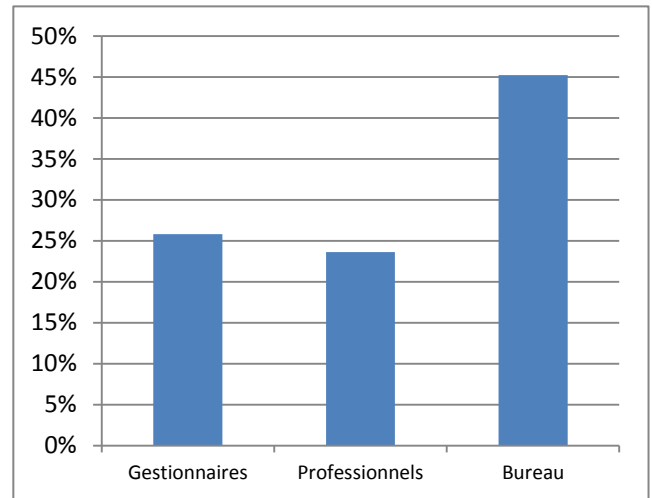
à temps plein uniquement, on constate que la majorité des télétravailleurs sont des employés de bureau (Figure 15).

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



Source : Tremblay et Le Bot (2001).

Figure15
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**

TABLEAU 2 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 brochant 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, Hewlett Packard, CIBI, Xerox, IBM, Siemens, des sociétés d'assurance ainsi que divers ministères québécois et canadiens et nombre de plus petites entreprises.

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 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 9), alors que les suivantes proviennent du sondage du CEFRIO et donnent des résultats semblables, mais chiffrés (Tableau 57).

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 %

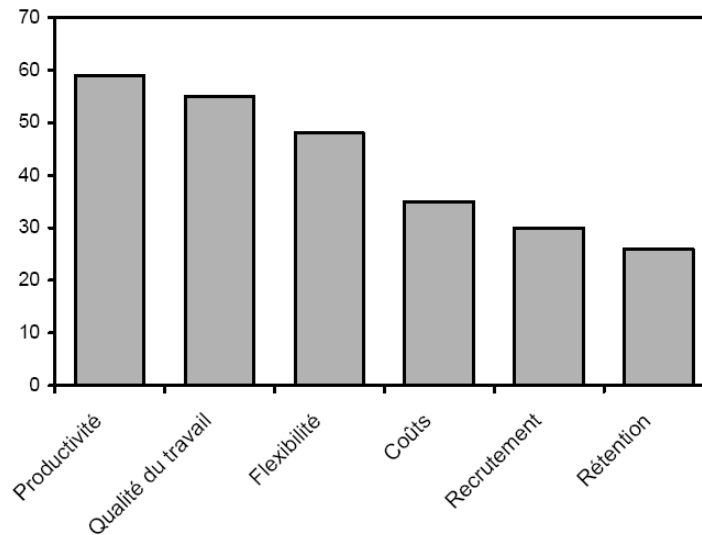
Source : Tremblay et Le Bot (2001).

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 6).

Figure 16
Motifs de mise en place du télétravail



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

Deux études assez récentes effectuées en mai 2010 par la George Washington University¹⁴ et en avril 2011 par Lister et Harnish ont aussi observé des retombées économiques intéressantes pour les entreprises¹⁵. 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 flexibilité¹⁶.

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 %).

14. Mentionné dans *Workshifting Benefits : The Bottom Line*, Telework Reseach Network par Lister et Harnis (2011).

15. 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).

16. 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 pas réaliser de gains. 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)¹⁷. Dès lors, ces gains concernent principalement la diminution des coûts liés aux espaces de bureau et à l'entretien des immeubles. 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 organisations. À ce propos, après deux ans de suivi, la Lombard North Central, une banque anglaise, a enregistré une diminution de moitié d'absences pour maladie par les télétravailleurs. En 1993, la moyenne d'absences pour maladie au Royaume-Uni était de huit jours par travailleur et aux États-Unis, de sept jours. Une entreprise de 50 personnes enregistrerait à l'époque une perte de 3 200 heures pour maladie par année. Si le taux était de 60 \$ l'heure, les pertes étaient alors estimées à 190 000 \$. Donc, s'il y a une diminution de moitié des absences avec le télétravail, les pertes ne seraient plus que de 95 000 \$ (Codère, 1995). Selon le Secrétariat du Conseil du

17. 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).

Trésor (1996), ce phénomène serait attribuable à une plus grande flexibilité des horaires de travail (incluant le temps autrefois consacré aux déplacements) permettant aux télétravailleurs d'assumer plus facilement leurs obligations personnelles et familiales. 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).

En ce qui concerne les coûts, un programme pilote réalisé en 1997 et comprenant 20 personnes faisant du télétravail quatre jours par semaine pouvait coûter environ 10 320 \$ par personne (incluant la préparation du projet par tous les acteurs) mais les bénéfices pouvaient représenter environ 16 000 \$. Une entreprise faisait donc un bénéfice net de 5 680 \$ la première année, mais en ferait davantage les années suivantes une fois le programme rodé (Tableau 11). Nous avons repris ces données de 1997, car il existe peu de cas documentés sur les économies réalisées. Les entreprises sont généralement très heureuses des résultats observés quant à la performance et à la qualité du travail, mais il est rare qu'elles documentent et publient les résultats sur les coûts.

Tableau 11
Coûts et bénéfices d'un programme pilote comprenant 20 personnes

Programme pilote : coûts et bénéfices	
Basé sur un projet pilote de 20 personnes	
	Année 1 Coûts/bénéfices par personne
Coûts	
Définition du télétravail existant	40 \$
Identification des télétravailleurs	60 \$
Choix des télétravailleurs	1 000 \$
Formation des télétravailleurs	60 \$
Formation des superviseurs	25 \$
Participation des occupants du domicile	150 \$
Conception du bureau à domicile	375 \$
Ameublement et équipement	5 000 \$
Coûts juridiques	60 \$
Évaluation	900 \$
Sous-total	7 670 \$
Allocation pour énergie domestique	400 \$
Temps de préparation des télétravailleurs	2 250 \$
Coût total par personne :	10 320 \$
Bénéfices	
Production accrue (20 % de contribution au revenu brut)	11 000 \$
Réduction des coûts de bureau	5 000 \$
Bénéfice total par personne :	16 000 \$
Bénéfice net à l'employeur	5 680 \$

Note : Le 20 % de contribution vient du fait que si un employé télétravaille 4 jours par semaine, il gagne 12 heures de déplacements, 6 heures de politique de corridor et 4 jours d'absence pour maladie. Pour une explication du calcul de la contribution au revenu net, voir en annexe « Le temps, c'est de l'argent ».

Source : Codère (1997).

Enfin, il est aussi possible qu'une organisation diminue ses pertes par le télétravail si ce dernier favorise la réduction du roulement du personnel (Codère, 1997; 1995). 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 et Genin, 2010; Tremblay et Le Bot, 2001).

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 1991 par Stephen Finlay de l'Université Simon Fraser a démontré que 26 200 télétravailleurs permettraient de faire l'économie de 4 387 tonnes de polluants dans l'air de Vancouver (Codère, 1995).

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 12 et 13).

Tableau 12
Inconvénients reconnus au télétravail
selon le sondage effectué par le CEFRIO (2000)

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 13
Satisfaction des télétravailleurs
selon le sondage effectué par le CEFRIO (2000)

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). De plus, sans supervision des employeurs et des collègues, « l'effet de la norme du groupe » est moins présent et certains travailleurs consciencieux vont alors dépasser les heures prescrites (Codère, 1995). 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.

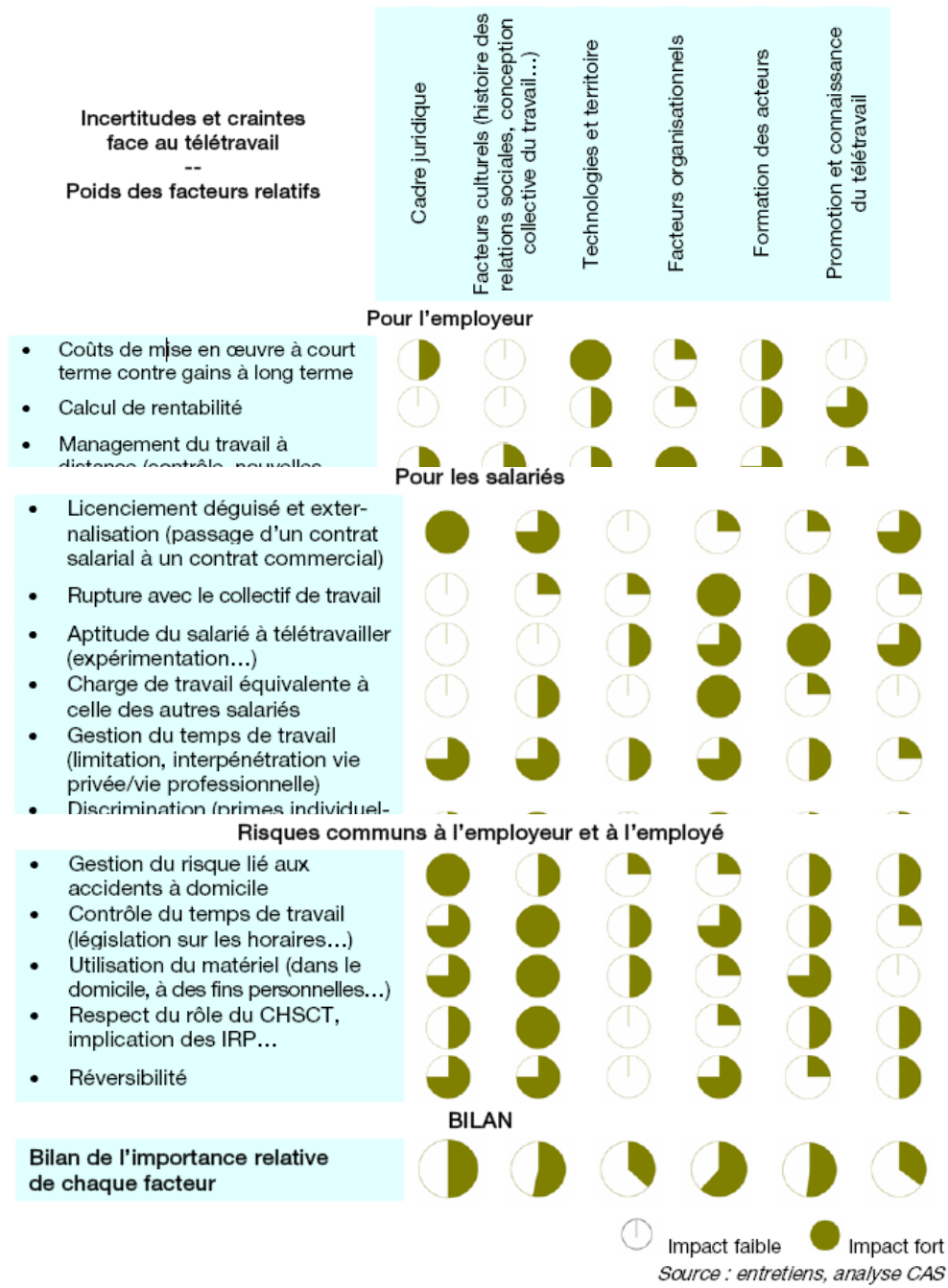
Les craintes

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 14). Notons que ce tableau présente aussi le poids de ces mêmes craintes, mais du côté de l'employé.

Tableau 14
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 puisqu'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 15). 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 15
Avantages et inconvénients du télétravail
pour les employés, les employeurs et la société

Pour les employés	
Avantages	Craintes et défis
<p align="center">Travail à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée = meilleure qualité de vie - Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau - 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 	<p align="center">Travail à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Isolement social et professionnel accru des employés - Perspectives de carrière moindres : primes, promotions, opportunités en raison du manque de visibilité - Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle - Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé

<ul style="list-style-type: none"> - 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) <p style="text-align: center;">Télécentre</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 <p style="text-align: center;">Télécentre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moins d'intimité et de confidentialité - Contrainte possible au niveau des horaires - Bruits/activités des autres télétravailleurs
Pour les employeurs	
Avantages	Craintes et défis
<p style="text-align: center;">Travail à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<p style="text-align: center;">Travail à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

<ul style="list-style-type: none"> - 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) - Flexibilité pour démarrer une nouvelle activité³⁶ <p style="text-align: center;">Télécentre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimise les investissements : si le télécentre 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 télécentres fournissent les formations (développement continu des compétences) 	<p style="text-align: center;">difficile/interactions informelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	
<p>Si le télétravail est utilisé intensivement et que la part de la population active pratiquant le télétravail augmente considérablement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	

36. « Lorsqu'une organisation décide d'investir dans un projet ou dans une nouvelle activité, le réflexe des gestionnaires est de penser à un nouvel emplacement de bureau pour loger les personnes impliquées. [...] Pourquoi ne pas considérer le télétravail? Le coût de location d'espace du projet peut ainsi être réduit au minimum et la rentabilité du projet améliorée. » (Codère, 1995).

Sources : Walrave (2010), Tremblay (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 16).

Tableau 16
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 <i>a priori</i> entièrement incompatible avec le télétravail.
« 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.
« Le télétravail risque d'introduire une forme d'iniquité entre les employés. »	La mise en œuvre des critères de sélection et la communication des conditions éliminent cette problématique.
« Le télétravailleur va se retrouver isolé. »	Télétravail alterné et communications régulières au moyen des TIC limitent ce risque.
« Il est difficile de former une vraie 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. Une équipe performante est celle qui valorise l'échange d'idées et l'accessibilité aux mêmes ressources pour tous les membres.
« Le télétravailleur ne saura pas automatiquement distinguer vie personnelle et vie professionnelle au	Au contraire, souvent, le télétravailleur a tendance à en faire davantage que ce qui est demandé afin de

détriment de la qualité du travail. »	maintenir son droit de télétravailler. Pour éviter cette situation, il importe de fixer les conditions d'exercice du télétravail en concertation avec le télétravailleur.
« Le télétravail ne permet pas de vérifier efficacement le travail des télétravailleurs. »	Il existe de nombreux outils de contrôle, toutefois le management par objectifs constitue une solution performante reconnue en télétravail permettant de contrôler la qualité du travail.
Du côté des syndicats, on craint que le télétravail engendre un certain déclin 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.
« Une solution pour 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.
« Je vais économiser de l'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.

Source : adapté de 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. Les documents écrits et vidéo cités plus bas peuvent servir de référence sur ce plan.

Les études de cas (entreprises canadiennes)

Tremblay, D.-G. et A. Bourhis (2001). *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.
www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Monographie_bureau_service.pdf (Consulté le 5 août 2013)

Tremblay, D.-G. et A. Bourhis (2001). *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, D.-G. et A. Bourhis (2001). *Monographie télétravail : Hewlett-Packard*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et à Hewlett-Packard, Bibliothèque nationale du Québec.
www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Monographie_Hewlett.pdf (Consulté le 5 août 2013)

Tremblay, D.-G. et A. Bourhis (2001). *Monographie télétravail : Bell*, Étude de cas soumise au Centre francophone d'informatisation des organisations et à Bell, Bibliothèque nationale du Québec.

Tremblay, D.-G. et A. Bourhis (2001). *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.
www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Monographie_hopital_laval.pdf (Consulté le 5 août 2013)

Les vidéos

En Europe

- La vérité sur le télétravail
http://www.dailymotion.com/video/xktj62_la-verite-sur-le-teletravail_lifestyle#.Ua5Ie3-1bIU (Consulté le 5 août 2013)
- Le télétravail contre la désertification
<http://www.youtube.com/watch?v=XD6JoeSD0mo> (Consulté le 5 août 2013)
- Une nouvelle façon de travailler : le télétravail et le néo-nomadisme!
http://www.youtube.com/watch?v=0vf_c7O8n_c (Consulté le 5 août 2013)
- Le coworking, c'est quoi? Exemple à Bruxelles
Betagroup <http://www.youtube.com/watch?v=yYlwRKf3uDc> (Consulté le 5 août 2013)

Au Canada

Autres références relatant les expériences d'entreprises canadiennes accessibles sur Internet :

Galipeau, P., Poirier, G. et J. Thériault (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*. Bibliothèque nationale.
http://www.travail.gouv.qc.ca/recherche.html?r=Recueil+de+cas+v%C3%A9cus+en+conciliation+travail-famille&type_recherche=simple&bouton_recherche.x=17&bouton_recherche.y=7 (Consulté le 5 octobre 2013)

Transport Canada (2007). *Le télétravail au Canada, Programme de démonstration en transport urbain*, Étude de cas sur le transport durable, 6 pages.
http://www.tc.gc.ca/media/documents/programmes/ec52f_teletravailcanada.pdf
(Consulté le 5 octobre 2013)

Aux États-Unis

Telework : The Bottom Line (vidéo sur les économies réalisées par le télétravail, avec Kate Lister du Telework Research Network).
www.worldatwork.org/adimComment?id=42217 (Consulté le 5 octobre 2013)

Telework : the Organizational Benefits (vidéo sur les avantages organisationnels, avec Rose Stanley du Telework Research Network).
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=33941> (Consulté le 5 octobre 2013)

Making Telework a Success in your Organization (vidéo sur les avantages et les facteurs de succès du télétravail, avec Rose Stanley du Telework Research Network).
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=34865> (Consulté le 5 octobre 2013)

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.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000573/0000.pdf> (Consulté le 19 juin 2013)

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

- 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 : CEFRIIO.
- 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 19 juin 2013)
- Caisse des dépôts (2011). *Les enjeux territoriaux du déploiement des télécentres en France*, 38 p.
http://ciscocollectivitesblog.files.wordpress.com/2012/05/cdc-telecentres_etude2011-cdc_rc3a9sumc3a9-2011-12.pdf (Consulté le 19 juin 2013)
- 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 5 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 19 juin 2013).
- 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 22 juin 2013)
- 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.
- 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.
<http://www.ecatt.com/> (Consulté le 22 juin 2013)
- Gartner (2005). *Market Analysis and Statistics : Teleworking : The Quiet Revolution*.
<http://www.gartner.com/id=454712#t-N65904> (Consulté le 22 juin 2013)
- 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.
http://www.travail.gouv.qc.ca/recherche.html?r=Recueil+de+cas+v%C3%A9cus+en+conciliation+travail-famille&type_recherche=simple&bouton_recherche.x=17&bouton_recherche.y=7 (Consulté le 22 juin 2013)
- 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 22 juin 2013)
- 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.
- Larcher, Christine (2006). « Le télétravail : rêve ou réalité », *Travail et sécurité*, juin 2006, 7 p.
[http://www.travail-et-securite.fr/archivests/archivests.nsf/\(allDocParRef\)/TS663page18_1/\\$File/TS663page18.pdf?OpenElement](http://www.travail-et-securite.fr/archivests/archivests.nsf/(allDocParRef)/TS663page18_1/$File/TS663page18.pdf?OpenElement) (Consulté le 5 octobre 2013)

- 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.
<http://www.ergostressie.com/> (Consulté le 22 juin 2013)
- 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 22 juin 2013)
- 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)
- 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.
<http://interventionseconomiques.revues.org/398> (Consulté le 23 juin 2013)
- 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 23 juin 2013)
- 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 23 juin 2013)
- Statistique Canada (2004). Guide pour l'analyse de l'enquête sur le milieu de travail et les employés. (Retiré du site)
- 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 23 juin 2013)
- 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.
- 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.
<http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000267/01/WP37Taskin.pdf> (Consulté le 23 juin 2013)
- 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 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.
- Tietze, Suzanne (2002). « When " Work " Comes " Home ", Coping Strategies of Teleworkers and their Families », *Journal of Usiness Ethics*, vol. 41, p. 385-396.

- Transport Canada (2010). Le télétravail au Canada.
<http://www.tc.gc.ca/fra/programmes/environnement-pdtu-teletravailcanada-1052.htm> (Consulté le 24 juin 2013)
- 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.
<http://puq.ca/catalogue/livres/performance-organisationnelle-temps-sociaux-1195.html>
- 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.
<http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (3^e édition), Québec : Presses de l'Université du Québec, 406 p.
<http://puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-1803.html>
- 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.
<http://interventionseconomiques.revues.org/689> (Consulté le 24 juin 2013)

- 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.
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART>
(Consulté le 5 octobre 2013)
- 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 24 juin 2013)
- 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, 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.
- Turcotte, Martin (2010). « Le travail à domicile : une mise à jour », Statistique Canada.
<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.htm>
(Consulté le 23 juin 2013)
- Walrave, Michel (2010). « Comment introduire le télétravail? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 76-87.

CHAPITRE 2 : LES ASPECTS GESTIONNAIRES ET ORGANISATIONNELS DU TÉLÉTRAVAIL

INTRODUCTION

Comment mettre en place un projet de télétravail performant? Quelle méthodologie adopter? Qui doit s'impliquer? Quelles modalités permettront d'instaurer, de suivre et d'évaluer un projet de télétravail efficacement? Pour répondre à ces questions, nous traiterons ici de la gestion et de l'organisation du télétravail. Dans un premier temps, nous verrons différents facteurs relatifs à l'organisation, soit la gestion des distances psychologiques, l'exercice du contrôle managérial, la gestion des carrières et la gestion des connaissances 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 en facilitant la mise en œuvre.

PARTIE 1

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

Nous présenterons 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. Notamment, nous traiterons de l'importance des attitudes ou de l'appui offert par l'entourage des télétravailleurs. Nous aborderons aussi la question de la gestion par objectif 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 nouvelle forme d'organisation du travail. Également, nous présenterons plusieurs stratégies clés liées précisément à l'organisation efficace du télétravail, à la gestion à distance, à l'exercice du contrôle managérial, à la gestion des carrières ainsi qu'à la gestion des connaissances.

LES ATTITUDES

Plusieurs études soulignent que l'efficacité et la satisfaction à l'égard du télétravail sont tributaires d'un appui de type affectif de la part de l'entourage des télétravailleurs (St-Onge, Haines et Sevin, 2000c; Tremblay et Bourhis, 2001a; Codère, 1997). 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).

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; Codère, 1995).

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 utilisée et ayant reçu le plus d'appui chez les chercheurs. Se fondant sur la théorie de la motivation par objectifs élaborée par Edward Locke dans les années 60, les tenants de la GPO conçoivent 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, dont :

- la définition d'objectifs et de résultats souhaités chez le télésuperviseur 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 télésuperviseur;
- 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 des employés est idéal 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 télésuperviseurs 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).

Les principes et la démarche par objectifs ou résultats

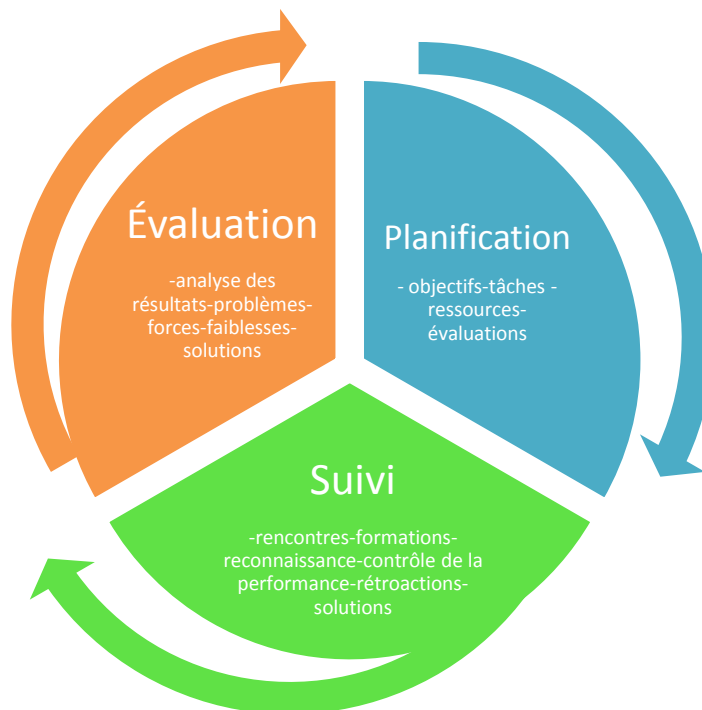
La gestion par objectifs ou résultats repose sur quatre principes, soit l’appropriation, l’engagement des parties, l’importance des résultats et l’efficacité des actions (PNUD, 2009). En effet, pendant toutes les phases de la GPO (ou de la GAR), on laisse une grande place au télétravailleur dans la planification,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

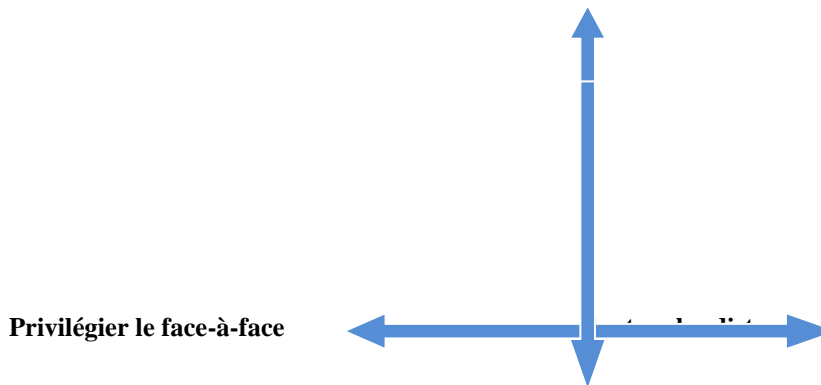
Ensuite, le télésuperviseur et le télétravailleur doivent collaborer pour déterminer les moyens d'atteindre les objectifs fixés. L'employé doit bien sûr détenir les compétences et avoir à sa disposition les ressources requises pour l'atteinte des buts. Aussi, il doit recevoir de l'aide pour surmonter les obstacles et ne pas être pénalisé par des facteurs environnementaux non contrôlés, mais ayant des effets sur la concrétisation des objectifs. 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'entreprises 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 aux technologies comme outil de communication. Les expériences en télétravail permettent notamment de constater que les communications ont tendance à être plus formelles, plus rares, plus impersonnelles, plus difficiles, asynchrones et 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 Lebot, 2001).

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, Sevin, 2000a). 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, alors que les deux autres insisteraient 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
Se préoccuper des attentes individuelles



Promouvoir l'équipe

Source : Brunelle (2009).

Les rencontres en face-à-face

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). D'ailleurs, plusieurs entreprises dans le monde ayant implanter le télétravail à temps plein ou pendulaire (alternance travail à domicile/bureau) s'entendent aussi 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; Codère, 1997). En outre, des rencontres ponctuelles au sein de l'entreprise 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 télé superviseurs de discuter des objectifs établis, des performances, des problèmes, des sujets d'ordre général ou des besoins ressentis par ces derniers.

Contre les distances

Pour certaines entreprises, il peut être difficile d'organiser des rencontres en face-à-face périodiquement. Pensons aux télétravailleurs qui effectuent leur travail d'un autre pays ou aux entreprises 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 et donner le goût aux membres de s'investir dans les projets de l'organisation?

Les technologies au service du télétravail

Plusieurs auteurs répondront alors que la clé réside dans les TI (Brunelle, 2009; McLennan, 2008; Barni, 2003). Actuellement, il existe une panoplie d'outils d'échanges et de communication s'appuyant sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel qui contribuent à diminuer les distances entre employés. Ces outils permettent même parfois de réaliser des rencontres en mode virtuel. 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. 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.

Figure 19
Outils de communication réduisant les distances spatiotemporelles dans le télétravail

Outils structurant et facilitant les échanges de messages, de documents et de données entre personnes

Communication en différé

Systèmes, plates-formes et logiciels facilitant les échanges asynchrones entre personnes

Communication en direct

Systèmes, plates-formes et logiciels facilitant les échanges synchrones entre personnes

Travail collaboratif

Systèmes, plates-formes, environnements informatiques et logiciels destinés à faciliter les échanges de messages, le partage de documents et le travail en équipe

Exemples

Forums, listes de discussion, listes de diffusion, navigateurs Internet, gestionnaires de courriel

Exemples

Logiciels de discussion et babillards (*chat*), logiciels et services de conférences et réunions téléphoniques, services de caméra sur Internet (WebCAM), logiciels et sites de textos, messageries instantanées (SMS et MMS), services de téléphonie sur IP, services et logiciels de visio, vidéo conférences et *streaming*

Exemples

Plates-formes de bureaux virtuels, logiciels de contrôle et partage d'applications à distance, plates-formes de gestion documentaire en ligne, GED et CMS (Content-Management System), conférences par Internet et classes virtuelles, plates-formes collaboratives : plates-formes de téléformation, logiciels et sites de publications en ligne

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 télétravail³⁷. 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). Et c'est sans compter que depuis les trente dernières années, on constate que la liste des outils technologiques augmente chaque année (McLennan, 2008).

Offrir différentes sources d'appui

Selon St-Onge, Haines et Sevin (2000c), outre la mise en place d'outils technologiques permettant de renforcer la motivation, d'accroître la productivité et l'esprit d'équipe ou bien 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. 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).

L'appui des dirigeants

³⁷. Voir Annexe 1 : Les outils collaboratifs en télétravail. Cette typologie est tirée du document de Gauthier disponible en ligne à partir du site <http://gev.industrie.gouv.fr/IMG/pdf/TaxonomieOutilsTICE-3.pdf>.

Toujours 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 démontré 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. Remarquons 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 semblerait 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 concernerait 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.

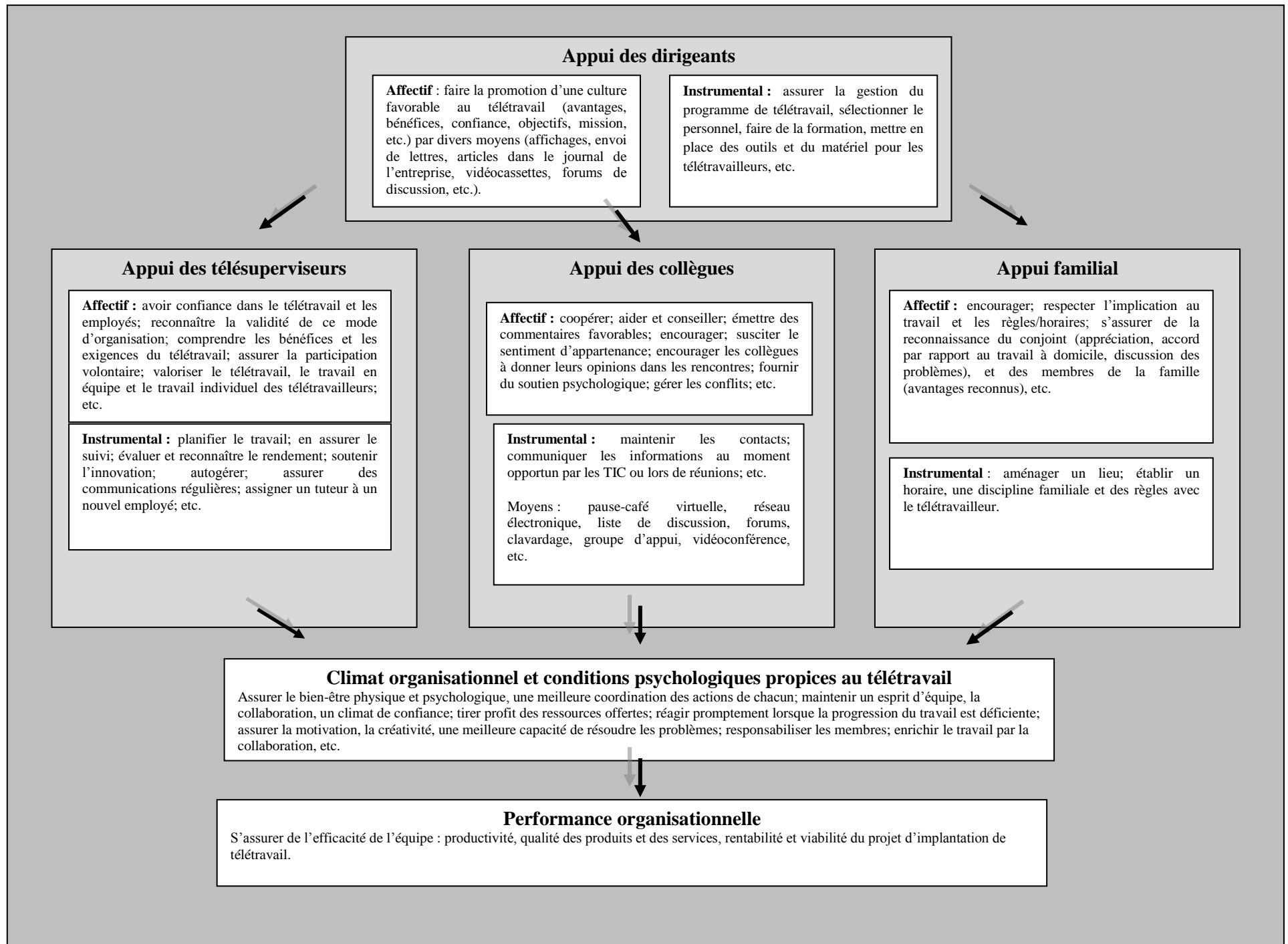
L'appui de l'entourage personnel du télétravailleur

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 l'appréciation de la présence du télétravailleur à la maison et surtout à la reconnaissance des atouts 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).

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



Sources : St-Onge, Haines et Sevin (2000a, b), Codère (1997), Pinsonneault et Boisvert (1996), Tremblay *et al.* (2006).

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 et de la communication pour réaliser le travail à distance, ce qui implique inévitablement une réduction des contacts humains 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 des TIC et d'obtenir une équipe de travail 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 résultant du télétravail. La première consiste à planifier des rencontres individuelles fréquentes (Brunelle, 2009; Taskin et Tremblay, 2010; McLennan, 2008; Barni, 2003; Codère, 1997). S'il est impossible de rencontrer physiquement les télétravailleurs, de nombreux outils de communication peuvent constituer de bons substituts, notamment les outils synchrones 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, Tremblay, 2010; McLennan, 2008; Barni, 2003; Bourhis, 2001; Montreuil et Fournier, 2001; Codère, 1995).

Sur le plan collectif, les tactiques 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 actuellement une pratique efficace courante 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 membres provenant de différents secteurs d'activité de l'entreprise (Rassat, 2012; Walrave, 2010; Codère, 1997).

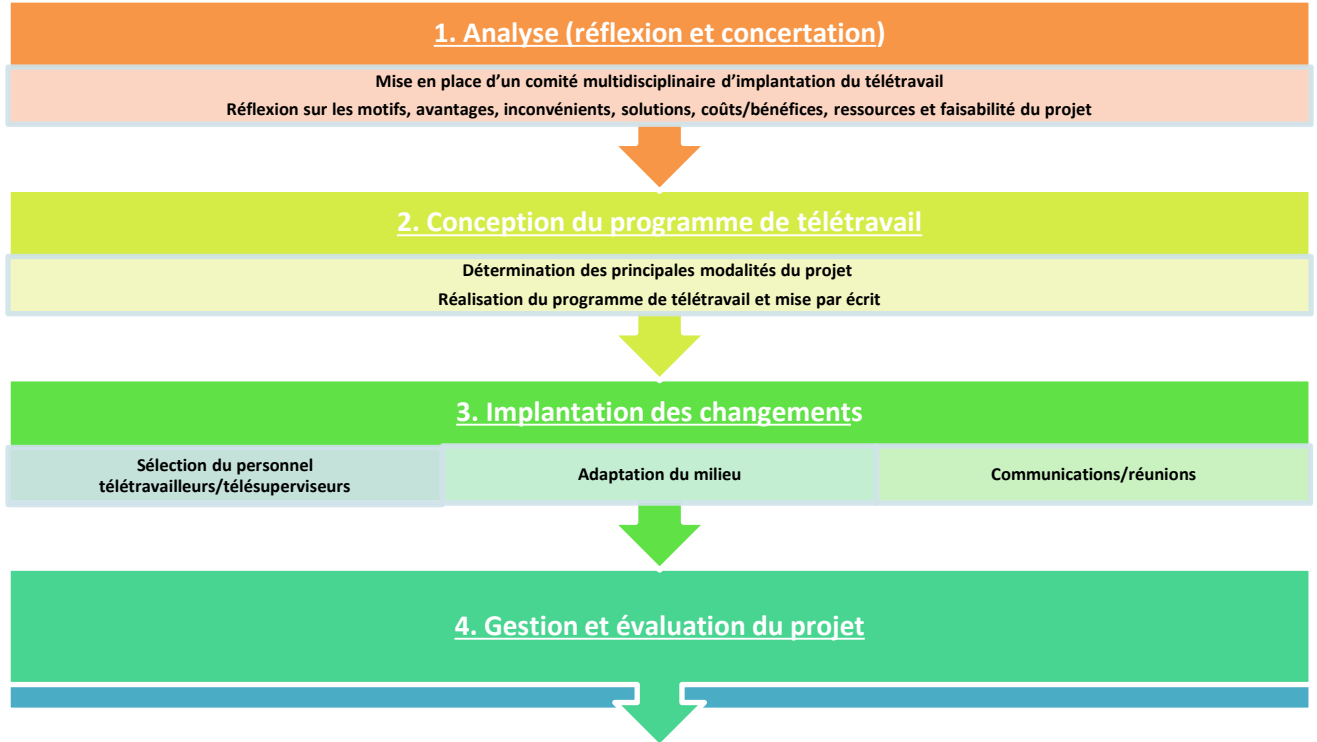
D'une part, cette participation collective faciliterait non seulement la clarification des appréhensions ou des attentes des employés, mais aussi la congruence et l'adhésion à une vision commune, c'est-à-dire à des finalités, des valeurs et des objectifs communs (Rassat, 2012; Barni, 2003; Codère, 1997). 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 Lebot 2001; Codère, 1997). À ce sujet, on recommande de déployer progressivement l'implantation du travail en planifiant chacune des étapes préalablement, comme l'illustre la figure 21³⁸.

³⁸. Cette démarche, expliquée en détail plus loin, s'inspire de quatre démarches : D'Amours (sous la dir. 2001), Codère (1997).

Figure 21
Démarche d'implantation du télétravail



Source : 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. Puis on en déterminera les principales modalités et les différents outils qui soutiendront l'implantation du programme. Bien qu'un certain investissement monétaire et temporel soit requis au départ pour planifier et implanter le programme de télétravail, il semblerait que ces coûts peuvent être rapidement récupérés dans les premiers mois suivant l'implantation en raison notamment des économies réalisées grâce à la diminution des frais de maintenance des infrastructures du bureau central (Codère, 1997).

Par ailleurs, selon Tremblay et Le Bot (2001), les entreprises qui planifieraient l'implantation seraient celles qui tireraient le plus d'avantages du télétravail. L'une des raisons pouvant être évoquées est que cette planification stratégique établit les prémisses du changement, lesquelles favorisent la réduction des résistances ou des forces négatives agissant sur le changement (Soparnot, 2004). Par exemple, en réfléchissant aux inconvénients du télétravail, une entreprise peut déjà 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.

Finalement, toujours en ce qui concerne la planification, les décisions stratégiques relatives à la nature du programme faciliteraient l'implantation réussie du télétravail en entreprise (Bouhris, 2001; Tremblay et Le Bot 2001). Par exemple, la sélection ciblée des personnes ayant manifesté le désir de participer, l'instauration d'un régime 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 sont clairement définies feraient partie des choix les plus judicieux concernant l'implantation du télétravail. Parmi leurs avantages, citons entre autres, un meilleur contrôle ou 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.

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 tant aux gestionnaires dirigeants, aux cadres-évaluateurs qu'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 de promotion dans l'entreprise;
- retenir les employés si la stratégie est de diminuer le roulement du personnel (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009).

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)³⁹.

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.

Au niveau 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'entreprises 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'entreprise. Ensuite, on suggère de sélectionner minutieusement 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. Ainsi, on s'assure que ce dernier 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 (Walrave, 2010; Bourhis, 2001; Codère, 1997). Quant aux caractéristiques de l'employé, le travailleur à distance doit avoir de la facilité à communiquer, éprouver peu de besoins de

³⁹. 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.

contacts sociaux et être capable d'apprendre de façon autonome (Cerdin, 2012a; Bourhis, 2001; Codère, 1997). 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, au niveau de la gestion, on recommande de mettre en place des pratiques stratégiques de gestion de carrière avant le début de la mise en œuvre du télétravail et pendant son déroulement. 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, on conseille d'informer tous les acteurs de l'entreprise tant sur les conditions de mise en œuvre du télétravail que sur les critères de sélection (Tableau 17). Selon Rassat (2012) et Codère (1997), 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.

Tableau 17
Points à communiquer à tous les membres d'une entreprise
au sujet du projet de télétravail

Informations à divulguer
- La définition du télétravail
- Les finalités et les objectifs de l'implantation du télétravail
- Les principes d'introduction du télétravail
- Les critères de sélection
- Les modalités d'organisation du télétravail
- Les questions relatives à l'environnement de travail : les dispositions concernant le matériel, les équipements, les frais et les assurances
- Un résumé des garanties et des devoirs relatifs au télétravail

Sources : inspiré de Rassat (2012), Walrave (2010) et Codère (1997).

Alors que certains auteurs recommandent de *distribuer des documents d'information* portant sur le projet, d'autres 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'implantation du télétravail proprement dite (Rassat, 2012; Walrave, 2010; Codère 1997). Sous forme de questionnaires, l'enquête et l'auto-évaluation permettraient 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 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 permettraient 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 dans les objectifs du programme. Également, l'information permettrait, d'une part, d'instaurer un plan de carrière (au besoin) et, d'autre part, d'attirer l'attention sur certains aspects sensibles de l'opération 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 consisteraient à prévoir des formations ou une réunion de démarrage dans lesquelles seraient 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 projet 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 peuvent en réalité se limiter au fait d'offrir des conseils par rapport à la de carrière mais ils peuvent aussi faire l'objet de l'élaboration d'un plan individuel de développement. De telles rencontres auraient pour but 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).

Pour terminer, on recommande de former cadres, superviseurs et collègues pour qu'ils puissent seconder 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 18).

Tableau 18
Stratégies de gestion des carrières soutenant les télétravailleurs

Stratégies	Objectifs
Instaurer le télétravail à temps partiel	Assurer une visibilité dans l'entreprise : 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 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	Informers 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 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 remplir les rôles souhaités.
Fournir une formation et une aide aux cadres portant sur la gestion des carrières des télétravailleurs	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la candidature 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.
Offrir les mêmes programmes de formation et de développement de carrière que ceux offerts aux autres employés	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les mêmes chances de carrière que pour les employés au bureau. - Ne pas négliger les perspectives à long terme de carrière 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 pouvant le concerner	
Offrir du <i>counselling</i>	- Orienter l'employé hésitant et l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan

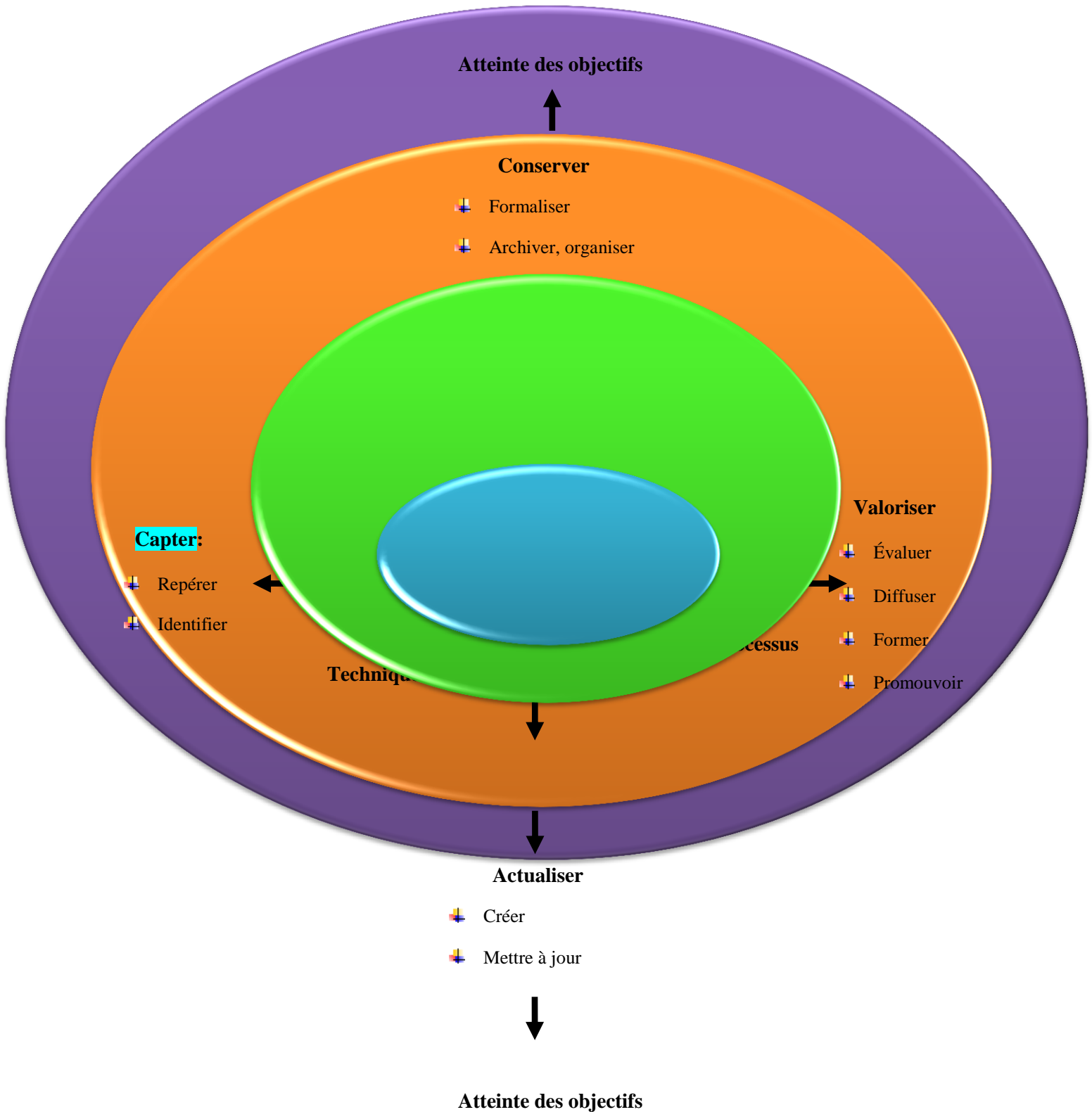
	<p>de carrière.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerner les aspirations professionnelles.
Offrir des ateliers de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'employé de mieux prendre conscience de ses habiletés, de ses sources de satisfaction, de ses valeurs au travail, etc.
Mettre en place des équipes de parrainage ou de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le développement de compétences et d'habiletés. - Encourager le partage des connaissances. - Préciser les besoins de perfectionnement du nouvel employé et les moyens lui 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 protégé les stratégies générales de l'organisation et de les lui expliquer. - Favoriser l'affectation du protégé 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), Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2001) et Guérin et Wils (1992).

S'OCCUPER DE LA GESTION DES CONNAISSANCES À DISTANCE

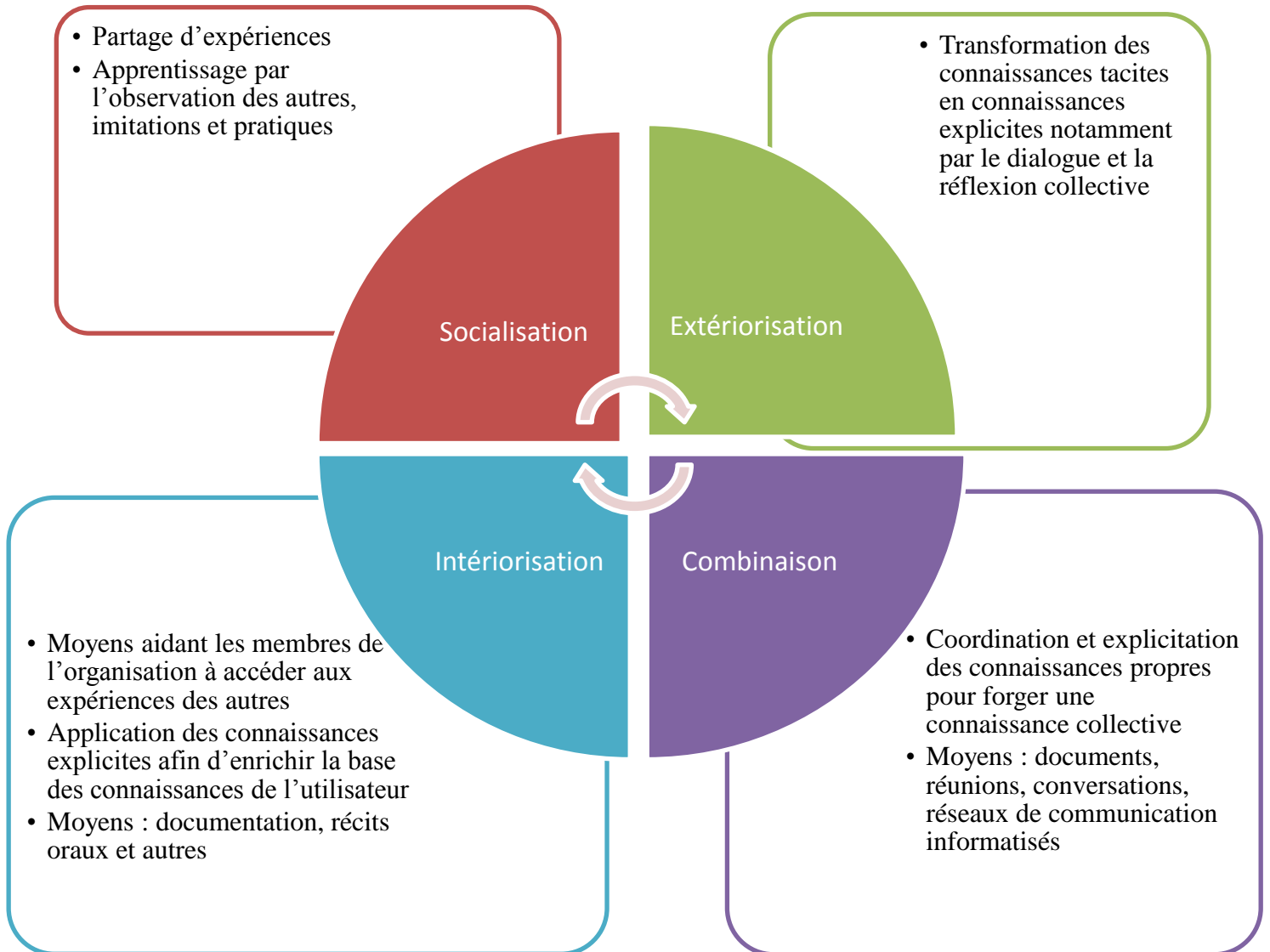
En entreprise, la gestion des connaissances fait référence à l'ensemble des processus, des méthodes et des techniques mis en place afin de recueillir, conserver, valoriser et actualiser les connaissances créées par l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques (Figure 22). Cette gestion 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 (sour la dir.), 2000; Barthès, 1996).

Figure 22
Gestion des connaissances de l'entreprise



Source : adaptation de LAMSI-KM (2012).

Figure 23
Spirale des connaissances de l'entreprise



Source : adaptation de Figure 10 : Les modes de conversion de la connaissance présentée dans Tebourbi et Tremblay (sous la dir.) (2000).

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 connaissances⁴⁰.

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 des chercheurs.

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. Sans réels contacts sociaux et loin de l'équipe de travail, 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, selon Hewlett-Packard, les nouvelles recrues en apprentissage fonctionneraient 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).

Toutefois, selon les écrits, il serait préférable de ne pas choisir uniquement les « meilleurs travailleurs », c'est-à-dire ceux qui ont le plus de connaissances dans l'entreprise 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). En considérant ces faits, il est alors 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 départ occasionnel n'empêche pas la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.

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

⁴⁰. 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. Afin d'éviter l'approche par essais et erreurs, ces formations devraient avoir lieu tant avant l'implantation que pendant (Codère, 1997). 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 télétravail⁴¹.

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 collectif⁴², les sessions de formation, la formation d'équipes de travail, les pauses café virtuelles, les réunions hebdomadaires virtuelles, les espaces de dialogue autour de l'expérience de télétravail par

⁴¹. Nous traitons plus loin de la conception de formations.

⁴². La stratégie du regard collectif consiste à regrouper des télétravailleurs et des non-télétravailleurs en équipe. 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).

le wiki ou le forum, les courriels collectifs, ou même le service des plaintes des clients (Taskin et Tremblay, 2010).

Comme outils d'aide à la coordination, nous suggérons fortement l'établissement d'un bureau virtuel pour plusieurs raisons 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) 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 entreprises. 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 19).

Figure 24
Bureau virtuel d'une équipe



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

Tableau 19
Plateformes de travail collaboratif

Plateforme de travail collaboratif	Principales fonctionnalités collaboratives	Lien vers le site Internet Commentaires
Open Atrium	<ul style="list-style-type: none"> - Blog : 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> 	<p data-bbox="1092 491 1344 520">http://openatrium.com/</p> <hr/> <p data-bbox="1092 730 1442 760">Logiciel libre; offert en français</p>
Agora-Project	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p data-bbox="1092 995 1352 1024">www.agora-project.net/</p>

	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Logiciel libre; offert en français</p>
Affinitiz	<ul style="list-style-type: none"> - Blog - Agenda collectif - Partage de documents - Gestionnaires de tâches - Outil de sondage - Tableau de bord - Liste de diffusion - Forum - Messagerie - Notification par courriel - Moteur de recherche 	<p>http://affinitiz.com/</p> <p>Application en ligne propriétaire; offre gratuite et payante; offerte en français</p>
Google Apps	<ul style="list-style-type: none"> - Messagerie électronique - Agenda partagé - Outil d'écriture collaborative - Wiki - Gestionnaire de tâches - Gestionnaire des documents - Tableau de bord - Messagerie instantanée - Visiophonie - Agrégateur de contenu 	<p>http://www.google.com/apps/intl/fr/group/index.html</p> <p>Application en ligne; offre gratuite et payante; offerte en français</p>
eGroupware	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda - Base de connaissances 	<p>http://www.egroupware.org/</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	Logiciel libre; offert en français
OpenGoo	<ul style="list-style-type: none"> - Outils bureautiques en ligne - Gestionnaire de tâches - Messagerie électronique - Agenda - Marque-pages - Répertoire de groupe 	http://www.opengoo.org/ Logiciel libre; offert en français
Mediawiki	<ul style="list-style-type: none"> - Wiki - Calendrier - Forum - Partage de documents - Notification par courriel ou flux RSS 	http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/fr Logiciel libre; offert en français
Feng office	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de tâches et du temps - Gestion de contacts - Calendrier (partagé) - Gestion des courriels - Gestion des notes - Gestion des documents - Gestion des adresses de sites - Génération de rapports - Fonctions contextes et étiquettes permettant la classification des éléments - Fonction d'édition de documents textes et de présentation en ligne 	Application payante; offerte en français
PhpCollab	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion complète d'étapes de projet : organise le projet par phases d'avancement, tâches et sous-tâches, puis les affecte aux membres de l'équipe - Notifications : les modifications et les événements liés à un projet sont transmis par courriels aux membres - Planification : assignation et suivi des tâches; visualisation de l'avancement du projet sur un graphique - Gestion de fichiers : stocke les fichiers liés à un projet, ajoute des commentaires - Communication : forum et commentaires associés à chaque projet - Calendrier - Signets : pour créer un annuaire de liens commun à l'équipe - Moteur de recherche 	http://www.php-collab.com/blog/ Logiciel libre
Toutateam	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda partagé - Forum de groupe - Messagerie instantanée de groupe 	http://www.toutateam.com/

	<ul style="list-style-type: none"> - Messagerie électronique - Wiki - Outil de prise de notes - Gestionnaire de documents - Gestionnaire de tâches - Outil de sondage - Marque-pages - Répertoire - Moteur de recherche 	Logiciel libre; offert en français
--	--	------------------------------------

Source : adaptation de Piquet (2009).

GÉRER LA PERFORMANCE DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL

Selon certaines enquêtes présentées dans St-Onge (2012), il est reconnu qu'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.

En télétravail, gérer la performance du programme de télétravail consiste aussi à effectuer les 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 de l'implantation du télétravail;
- les objectifs poursuivis par le programme;
- les stratégies et les ressources mises en place pour atteindre les objectifs;
- les incidences au niveau de l'entreprise du télétravail (coûts, bénéfices, modernisation, productivité, qualité des services);
- les incidences au niveau du télésuperviseur (accompagnement, satisfaction, coordination);
- les incidences au niveau du télétravailleur (santé, bien-être, productivité, absentéisme, conditions de travail, etc.);
- les incidences au niveau des équipes de travail (esprit d'équipe, coordination, charge de travail, satisfaction);
- s'il y lieu, les incidences sociaux du programme de télétravail.

En télétravail, plusieurs méthodes et outils permettent de gérer la performance, soit :

- les entretiens individuels avec les télétravailleurs et les télésuperviseurs;
- les groupes de discussion;
- le journal personnel des télétravailleurs et des télésuperviseurs;
- l’observation participante;
- les entrevues;
- les sondages;
- les réunions collectives comprenant tous les membres du comité multidisciplinaire.

Pour évaluer la performance du projet, maintenir un suivi régulier, repérer les dysfonctionnements et y remédier rapidement, on suggère souvent d’effectuer des évaluations régulières (Rassat, 2012; Walrave 2010; Codère, 1997). À ce sujet, trois types d’évaluation peuvent s’y prêter :

- l’étude de faisabilité du projet;
- les évaluations périodiques qui ont lieu régulièrement en cours d’année;
- l’évaluation de bilan, généralement faite après dix mois d’implantation du télétravail (Tableau 20).

Tableau 20
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	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue - Enquête - Observation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grille d'analyse des coûts et bénéfiques - Grille d'observation - Questionnaire oral ou écrit 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la convenance/pertinence de la planification du projet de télétravail - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Évaluation périodique concernant les participants	<ul style="list-style-type: none"> - Mensuelle les trois premiers mois puis bimensuelle - Trimestrielle 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 » 	<ul style="list-style-type: none"> - Canevas d'entretiens - Fiches de suivi - Grille d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les dysfonctionnements - Faire des ajustements rapidement - Éviter des problèmes de communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	<ul style="list-style-type: none"> - Hebdomadaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les tâches - Planifier le travail - Suivre l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des échéances - Productivité globale - Disponibilité

					- Maintien du service
Évaluation finale (bilan) du projet	- Après une période de 6 à 10 mois	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien final d'évaluation entre le télétravailleur et le télé superviseur - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche d'évaluation individuelle et collective - Tableau des bénéfices/pertes - Grille d'analyse - Outils de suivi - Feuilles d'évaluation - Exit-interviews 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les impacts pour l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - satisfaction du personnel - productivité individuelle - coûts/économies générées - esprit d'appartenance à l'entreprise - qualité du service - innovation du service - problématiques générales de l'organisation - image de marque de l'organisation 2. Les impacts du télétravail pour les télétravailleurs : <ul style="list-style-type: none"> - satisfaction du travail - coûts/économies - qualité de vie 3. Les impacts socio-environnementaux : <ul style="list-style-type: none"> - aspects économiques - aspects sociaux - aspects environnementaux

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

L'étude de faisabilité du projet

Menée avant la mise en œuvre du télétravail, l'étude de faisabilité du projet 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).

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 selon nous de planifier à la fois des entretiens hebdomadaires et des entretiens mensuels ou trimestriels. 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. Ce type de suivi fait partie de la démarche de gestion par objectifs mentionnée précédemment. 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 déroulement de l'implantation du télétravail.

L'évaluation de bilan

On procède à l'évaluation de bilan après au moins dix mois d'implantation. Elle permet d'analyser l'impact du télétravail sur plusieurs points, de faire des ajustements et, pour certaines entreprises, 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 du projet de télétravail

La gestion de performance d'un programme de télétravail comporte plusieurs atouts stratégiques et opérationnels concernant à la fois les dirigeants, les cadres, les télétravailleurs ainsi que les membres du comité multidisciplinaire impliqués dans le télétravail (Tableau 21).

Tableau 21
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 projet de télétravail

	<ul style="list-style-type: none"> - Fournit des renseignements quant à la présence ou non de certains facteurs de succès - Améliore la performance organisationnelle du projet - Favorise la mise en œuvre des stratégies en vue d'atteindre les objectifs visés - Soutient l'amélioration des compétences, attitudes, comportements et performances des employés - Facilite la communication des attentes et des résultats attendus - Supporte l'application de normes communes - Permet d'analyser et d'évaluer l'impact du télétravail sur plusieurs points - Aide à cibler les ajustements à réaliser pour optimiser le fonctionnement du projet de télétravail - Appuie la prise de décision quant à la prolongation et à l'extension du programme à d'autres employés
Pour les télésuperviseurs	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Donne l'occasion de recevoir une rétroaction - Assure une meilleure connaissance des attentes envers eux - 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 restés au bureau	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Permet de connaître l'évolution du projet et de les impliquer dans le processus. - Valorise leur apport dans le succès du projet
Pour les professionnels du comité multidisciplinaire (RH, SI)	<ul style="list-style-type: none"> - 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).

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 cadres, les télésuperviseurs et la direction des ressources humaines, la gestion de performance du programme de 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 »

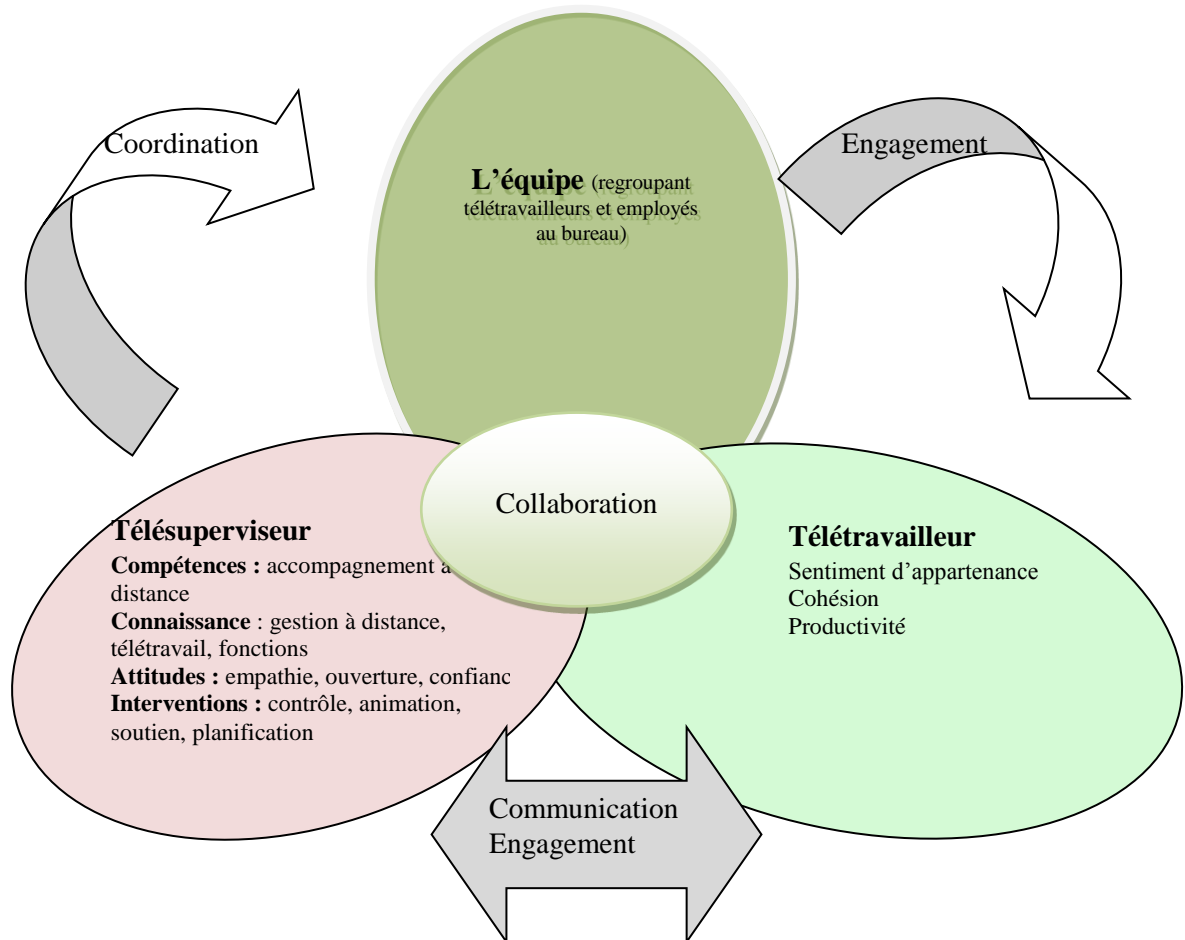
Fortement défini par la tradition tayloriste, le rôle du superviseur a traditionnellement consisté à donner des instructions aux subalternes, à effectuer le suivi, à contrôler les comportements et à s'assurer que le travail soit réalisé (D'Amours, 2001). Toutefois, nous avons vu à plusieurs reprises que le télétravail affecte sans conteste la structure du travail et du contrôle. N'étant à portée ni de vue ni d'oreille, le télétravailleur doit fonctionner de manière autonome pour organiser, planifier et exécuter son travail (Taskin et Tremblay, 2007). Dans ce contexte où les distances spatiotemporelles sont importantes, le télé superviseur doit savoir motiver et responsabiliser les employés, évaluer les résultats, faciliter la communication, maintenir l'esprit d'équipe et faire circuler les connaissances. Or, selon les expériences de certaines entreprises, nombre de problèmes de performance des télétravailleurs et des équipes de travail seraient principalement dus à un manque ou à des difficultés d'accompagnement de la part des télé superviseurs (St-Onge, 2012). D'ailleurs, certaines études ont démontré que les télétravailleurs considèrent parfois leurs tâches et leurs rôles ambigus en 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; Shamir et Salomon, 1985). Il est donc important de fournir plus d'efforts dans l'accompagnement (richesse et rapidité quant aux communications) afin d'assurer une compréhension claire des attentes.

Par ailleurs, des études effectuées sur le travail en collaboration à distance ont constaté certains enjeux concernant la dynamique des groupes virtuels. Parmi ceux-ci, on mentionne fréquemment la formation de la cohésion des groupes et le maintien de leur potentiel maximal (Taskin et Tremblay, 2010; Aubé et Rousseau, 2009; Brunelle, 2009; Tremblay 2005; Deschênes, 2004; Dillenbourg, 2003; Henri, 2001; Paquette, 2000).

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 au niveau des sentiments. Conséquemment, le potentiel de l'équipe serait faible à 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 (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 (2001).

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'avantages⁴³, 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, 2005). 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 troubles interactionnels, il importe d'établir pour les équipes fonctionnant entièrement à distance des rencontres « en face-à-face virtuel » aux moyens de technologies synchrones, lesquelles permettent un degré plus élevé de présence sociale et donnent lieu par la suite « à un alignement des efforts, à une productivité accrue et à un climat de travail plus satisfaisant. 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 ces TI augmenterait le sentiment de liberté personnelle et l'individualisme. En conséquence, la cohésion du groupe et sa productivité seraient constamment 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.

⁴³. Voir Annexe 1 : Les outils collaboratifs en télétravail.

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 et aux cadres, cette dynamique à distance les oblige à sélectionner des télésuperviseurs ayant diverses compétences et habiletés en gestion d'équipes virtuelles.

CHOISIR AVEC SOIN LES TÉLÉSUPERVISEURS

Pour bien relever les défis physiques et psychosociologiques engendrés par les distances, il est important pour l'entreprise de sélectionner avec soin les superviseurs qui, par leurs qualités et compétences, adopteront des pratiques de gestion productive en télétravail (St-Onge, 2012; Bourhis, 2001; Tremblay et Lebot, 2001; Codère, 1997). D'ailleurs, plusieurs études portant sur les expériences d'entreprises démontrent que les caractéristiques du superviseur (attitudes, style de gestion, habiletés et compétences) constituent les composantes indispensables au succès d'une expérience de télétravail (Bourhis, 2001; St-Onge, Haines, Sevin, 2000a).

Les caractéristiques des télésuperviseurs performants

Pour que les équipes formées de travailleurs à distance fonctionnent de manière optimale, il est reconnu que les télésuperviseurs 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 la confiance en ses employés (St-Onge, 2012; Bourhis, 2001; St-Onge, Haines, Sevin, 2000a; Codère, 1997).

Les habiletés et les compétences requises chez le télésuperviseur

Sans contredit, 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; Codère, 1997). 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 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 et

de soutien (Bourhis, 2001). De fait, au Québec, les études du CEFRIO menées auprès d'entreprises ont permis de constater que le choix et la stabilité du télésuperviseur constituent des facteurs de succès considérables dans l'implantation du télétravail (Bourhis, 2001). Également, d'autres études menées par Brunelle (2009) confirment que la gestion à distance nécessite chez le télésuperviseur 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 expériences et 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 s'avérera important de lui fournir une formation sur l'un ou l'autre des aspects reliés à la gestion d'équipes à distance avant son entrée en fonction. Enfin, le tableau 22 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 projet d'implantation de télétravail.

Tableau 22
Caractéristiques, compétences et connaissances requises
pour la supervision à distance d'équipes composées de télétravailleurs

Attitudes, comportements, style de gestion	Habiletés/compétences	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité en gestion d'équipe : mobilisation, leadership, animation, 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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>),

<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Est passionné - Est persistant - 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 de manière inspirante 	<p>du rendement, établissement d'objectifs clairs et d'échéanciers, gestion des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne capacité d'apprentissage - Habiletés à utiliser et exploiter les technologies - Capacité de supporter l'incertitude et l'ambiguïté 	<p>avantages, inconvénients, raisons et conditions d'implantation du télétravail, craintes liées au télétravail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de la gestion par les résultats
--	--	--

Sources : St-Onge (2012), Walrave (2010), Brunelle (2009), McLennan (2008) Bourhis (2001), Paquette (2000), Drolet (1999), Codère (1997) et Wright et Oldford (1995).

LES PRATIQUES DE GESTION PRODUCTIVES DES TÉLÉSUPERVISEURS À DISTANCE

Actuellement, les pratiques de gestion sont grandement influencées par l'approche par accompagnement (*coaching*) en vogue depuis le milieu des années 90. Cette dernière consiste en un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail. Parfois aussi appelé guidage, tutorat, conseilance 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 »⁴⁴, 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 popularité, notamment l'augmentation du

⁴⁴. Voir Paquette (2000).

niveau de scolarité des employés ainsi qu'une organisation du travail plus flexible permettant l'autonomie (St-Onge, 2012), comme c'est le cas avec le télétravail. Les principales fonctions attribuées généralement aux télé superviseurs 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; Codère, 1997).

Plus précisément, en analysant les pratiques de gestion dites productives des télé superviseurs citées dans différents ouvrages traitant du télétravail, il est possible de constituer quatre grands regroupements de fonctions.

La planification du travail individuel et collectif

En télétravail, on souligne souvent que ce rôle est capital en raison des ambiguïtés ressenties par les 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; Shamir et Salomon, 1985). 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, 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). Outre la diminution du stress chez les télétravailleurs grâce à la précision apportée concernant les modalités du travail, cette organisation du travail, avec le concours des principales personnes concernées, constitue aussi un moyen efficace de freiner les télétravailleurs portés à trop travailler. Aussi, 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 exigences ou même à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes éprouvés (Aubé et Rousseau, 2009).

Le suivi

La deuxième grande fonction du télé superviseur reconnue au regard de l'efficacité du travail à distance est le suivi. Aussi appelé *régulation du travail*, un suivi de qualité consiste à rencontrer régulièrement 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 (Aubé et Rousseau, 2009; Brunelle, 2009).

Le soutien

Découlant d'expériences en télétravail, une troisième pratique importante au 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 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 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 de valoriser les meilleurs télétravailleurs.

Pour terminer, nous avons regroupé en deux tableaux des éléments importants concernant les fonctions d'un télésuperviseur. Le tableau 23 résume ses fonctions tandis que le tableau 24 présente quelques conseils permettant de contourner certaines difficultés inhérentes au télétravail. Ces conseils ont été tirés, traduits et adaptés de Carsate-Nord Picardi (2012) ainsi que de McLennan (2008).

Tableau 23
Fonctions du télésuperviseur

Fonctions	Actions
Planification	<p><i>Avant l'implantation du télétravail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><i>Après l'implantation du télétravail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre régulièrement 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

		<ul style="list-style-type: none"> - Évalue périodiquement les progrès ou les résultats - Transmet une rétroaction individuelle et collective concernant les forces et les besoins d'amélioration
Soutien	Psychologique	<ul style="list-style-type: none"> - Motive - Fait preuve de compréhension - Encourage - Donne confiance
	Professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - 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		<ul style="list-style-type: none"> - Rassure les employés quant à l'importance de leur contribution au succès de l'équipe - Valorise les meilleurs télétravailleurs - Délègue du travail aux employés

Sources : St-Onge (2012), Aubé et Rousseau (2009), Brunelle (2009) et McLennan (2008).

Tableau 24
Conseils aux télésuperviseurs pour relever les défis du télétravail
et maximiser le potentiel des équipes

Défis/difficultés	Conseils
Ambiguïté concernant les tâches et les rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les télétravailleurs dans les décisions et les projets - Définir des buts, des objectifs et des directives clairs : <ul style="list-style-type: none"> • Tenir une réunion de lancement en face-à-face (virtuel ou présentiel) • Fixer une date limite précise pour élaborer des objectifs finals 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 - Rencontrer régulièrement les membres (mode virtuel ou présentiel) pour examiner les progrès des objectifs et les actions restantes
Développer et maintenir l'esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - 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) - Proposer aux membres de passer le test <i>Myers-Briggs</i> et recueillir les idées sur les moyens d'améliorer les communications - Demander à des invités spéciaux d'assister à une réunion - Insister pour que toute l'équipe accueille les nouveaux membres; le cas échéant, fournir un mentor local - Demander des conseils afin de mieux connaître les coutumes et les cultures si certains employés proviennent de zones géographiques différentes - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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 performances 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	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer aux télétravailleurs l'accessibilité aux informations et aux activités sociales de l'entreprise - 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 une rencontre entre les télétravailleurs et leurs supérieurs au moins une fois par semaine - Prévoir des rencontres régulières entre les télétravailleurs et les autres salariés de l'entreprise : au moins une fois par semaine - 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 - S'assurer que les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les autres salariés - 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 d'autres cultures de communiquer - Assurer des rétroactions rapides et efficaces (24 h) - 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 - Permettre aux employés de se joindre à une association professionnelle de télétravail
Fatigue liée à la gestion du temps et à la difficulté de discerner la vie personnelle et professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - 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 consacrent un espace 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 télésuperviseurs et les télétravailleurs - S'assurer que les objectifs soient réalistes et que les télétravailleurs disposent des moyens pour les atteindre - Installer un message d'interruption d'activité à la place de l'écran de veille pour inciter les télétravailleurs à bouger, s'étirer et regarder au loin
Blessures physiques	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à la disposition des salariés les équipements nécessaires au télétravail, en particulier l'ensemble complet 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

	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une formation 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	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les télétravailleurs dans le choix du matériel, si possible - Fournir une formation appropriée 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 une maintenance préventive et une périodicité de renouvellement adaptée
Manque d'occasions de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : Carsate-Nord Picardie (2012) et McLennan (2008).

CHOISIR AVEC SOIN LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont démontré 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. Très récemment, 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.

Néanmoins, ce ne sont pas tous les postes qui se prêtent au télétravail et 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 objectifs de carrière, de leurs attitudes, de leurs comportements et des qualités qu'exige ce mode de travail. En outre, pour les cas de télétravail à domicile, d'autres éléments doivent être considérés avant d'établir un choix, soit les caractéristiques de la famille 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. Aussi est-il préférable de ne pas imposer à l'employé 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 (Bourhis, 2001).

Les caractéristiques de l'emploi et du poste des télétravailleurs

Actuellement, les travaux indiquent que le télétravail n'est pas applicable à tous les postes. 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 seraient 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.

Peu de contacts directs

Si le poste exige souvent des rencontres avec des collègues, des clients ou des employeurs, le télétravail est alors peu 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.

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. Le cas échéant, une évaluation de la rentabilité du projet sera requise.

Un rendement facile à mesurer

Les types d'emplois comme les concepteurs de programmes de formation, les concepteurs graphistes, les secrétaires, les comptables et le service à la clientèle constituent des emplois dont le rendement est mesurable étant donné que le « produit » de leurs tâches s'observe. Par contre, si les emplois dont la production est difficile à mesurer peuvent présenter des défis sur ce plan, ils peuvent tout de même être réalisés à distance, mais il doit régner un bon climat de confiance entre le télétravailleur et son superviseur ou son organisation.

Par ailleurs, soulignons en terminant que les écrits portant sur le télétravail mentionnent qu'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 25). Selon leurs

analyses, d'ici dix ans, de nombreuses professions pourraient passer de la catégorie faible à moyenne vers la catégorie à « forte probabilité⁴⁵ » de télétravail.

Tableau 25
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
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 BTP - 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 (catégorie C) - Employés administratifs de la fonction publique (catégorie B) - 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

⁴⁵. 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.

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 Deudelin, 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 constitueraient 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 ainsi pour maintenir le flux d'informations échangées entre les participants.

Les technologies

Les compétences techniques reliées à l'informatique seraient aussi déterminante 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 toutefois reconnaître qu'aujourd'hui, la majorité des travailleurs sont assez à l'aise avec ces technologies, qu'ils doivent utiliser 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. Afin de performer, les télétravailleurs doivent donc 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 ligne⁴⁶ 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 sur leurs actions et à en tirer des leçons. Il est donc tout indiqué que les télétravailleurs possèdent des compétences minimales d'autoformation pour réussir en situation de télétravail.

Les qualités requises chez le télétravailleur

Grâce aux expériences de télétravail réalisées par diverses entreprises mondiales ou nationales (IBM, Stentor, Bell Canada 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 automotivé, autodiscipliné, qui peut faire une distinction claire entre le temps consacré aux activités professionnelles et le temps de la vie 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; Bourhis, 2001; Codère, 1997). 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 seules, 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.

Les connaissances requises chez le télétravailleur

Lorsque nous avons traité de la gestion des connaissances, nous avons mentionné qu'il était préférable de sélectionner des employés ayant de l'ancienneté (au moins de six mois

⁴⁶. 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.

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 (Codère, 1997). Or, comme les études du CEFRIO l'ont démontré, les employés ayant moins d'expérience fonctionneraient 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* (Bourhis, 2001).

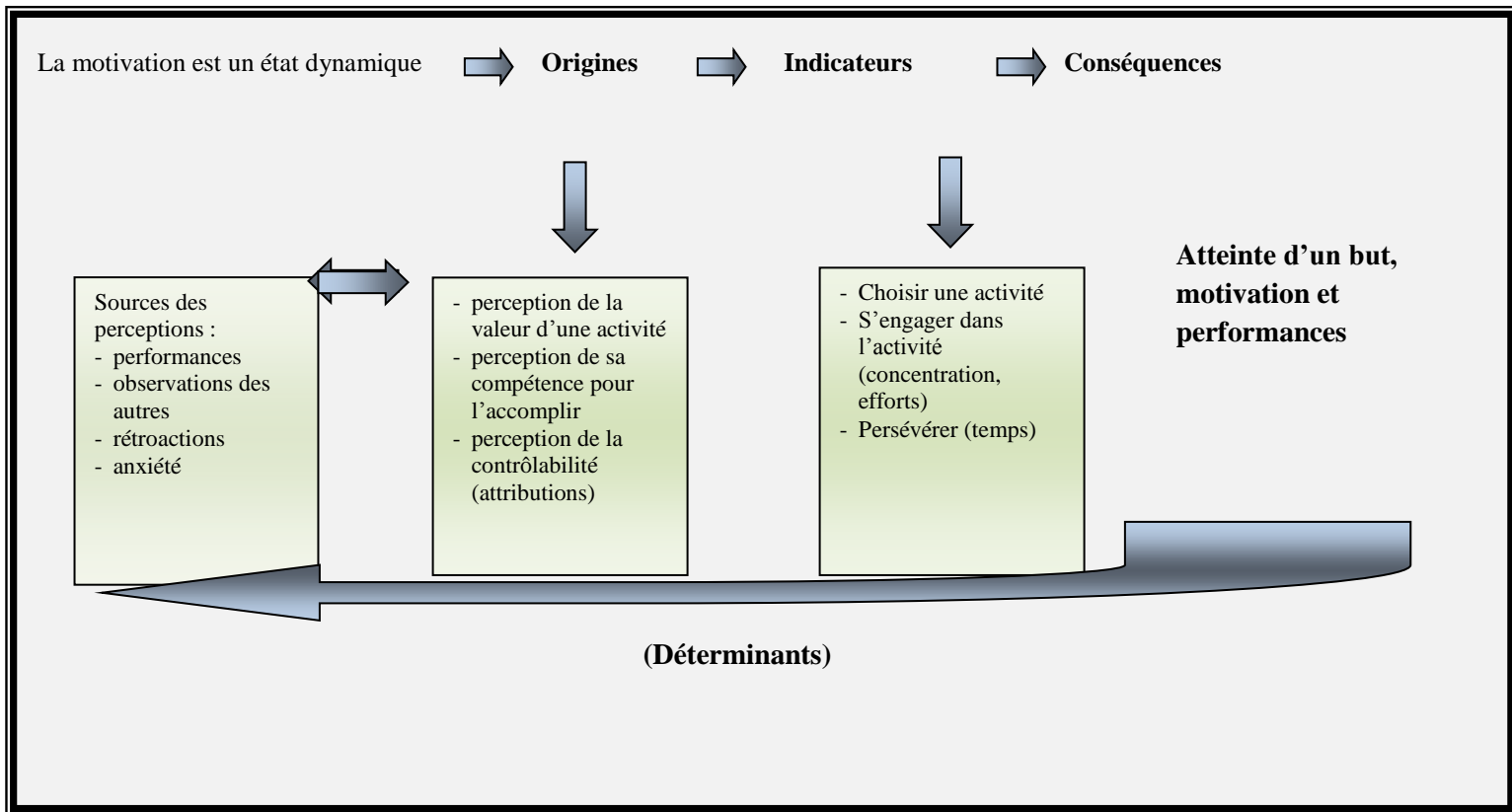
Dans le même ordre d'idées, une bonne *connaissance des technologies* est, selon nous, un facteur important dans la réussite du télétravail. Effectivement, l'une des caractéristiques du télétravail consiste en l'utilisation des technologies. Il importe donc que l'employé détienne des connaissances minimales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

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 Lebot, 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 (Codère, 1997).

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 performer en télétravail.

Les caractéristiques de la carrière

Tant en Europe qu'au Canada, plusieurs entreprises prévoient une *ancienneté minimale* pour qu'un salarié soit admissible au télétravail (en général de un à deux ans). 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 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).

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 femme. Sa femme 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 26 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 nécessaires pour télétravailler.

Tableau 26
Facteurs favorables au succès du télétravail (télétravailleurs)

Facteurs favorisant le télétravail	
Poste	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Le travail peut se diviser en étapes - Requier beaucoup d'autonomie

		<ul style="list-style-type: none"> - Requiert beaucoup de concentration
Caractéristiques individuelles	Compétences et habiletés	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance - Motivation au travail - Intérêt pour le télétravail - Souci des autres - Écoute active - Intérêt pour les apprentissages
Caractéristiques familiales et résidentielles	Familiales	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : St-Onge (2012), Walrave (2010), Tremblay, Chevrier et di Loreto (2006), Tremblay et Lebot (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 maximiser la

performance de ce mode de travail. Le tableau 27 présente cinq défis auxquels nous avons associé plusieurs pratiques pouvant être adoptées par les télétravailleurs en vue de mieux performer et 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 27
Défis du télétravail et conseils pour les relever

Défis	Conseils
Isolement	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer régulièrement avec les coéquipiers et le superviseur en utilisant les courriels, le téléphone ou d'autres moyens de communication - Assister à toutes les réunions et les 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
Difficultés dans la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir un horaire régulier - Aménager un espace de télétravail où tout le matériel est à portée de main - Établir périodiquement une liste des choses à faire - Dresser une liste des tâches prioritaires - Garder le travail organisé - Contacter le bureau régulièrement et discuter des modalités avec l'employeur - Prendre des pauses planifiées - Éliminer les sources de distraction de la maison
Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un horaire - Établir une routine qui structure le temps de travail (rituels avant/après le travail, pauses, etc.) - Établir clairement le temps de télétravail (début, fin) - Informer les télétravailleurs de l'horaire de travail - Prendre régulièrement des pauses - Établir des attentes raisonnables concernant une journée de travail
Conflits entre vie professionnelle et vie privée	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un espace réservé au travail à la maison, de préférence avec une porte qui se verrouille - Redéfinir 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 - Partager les tâches ménagères entre les membres de la famille - Convaincre toute la famille que le bureau représente un espace de travail « sérieux »
Inquiétudes relatives à la carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des réunions régulières avec le superviseur pour évaluer les besoins, obtenir des rétroactions et discuter des problèmes - Tenir le superviseur au courant de l'avancement des projets - Tenir le superviseur au courant des succès - Se tenir au courant des changements organisationnels et des politiques qui s'appliquent à la routine de travail - S'informer des objets de négociation au travail

Sources : McLennan (2008), St-Onge, Haines et Sevin (2000b) et Codère (1997).

LA GESTION DES TÉLÉTRAVAILLEURS ET DES TÉLÉSUPERVISEURS 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 aux 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 difficiles⁴⁷, il est nécessaire 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).

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.

⁴⁷. 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.

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 interculturelles, la métacognition culturelle, certaines qualités reliées à ce contexte ainsi qu'une personnalité permettant de s'adapter à d'autres cultures (Tableau 28). Certains suggèrent également de tenir compte du soutien du conjoint (Franke et Nicholson, 2002).

Tableau 28
Caractéristiques du télétravailleur transfrontalier

Type	Description
Compétences et habiletés interculturelles	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Conscience de ses attitudes et comportements dans un autre environnement culturel
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Tolérance à l'incertitude - Flexibilité - Autonomie - Sensibilité interpersonnelle
Personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - Consciencieuse - Extravertie - Stable sur le plan émotionnel - Champs d'intérêt sociaux et culturels de la personne
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Doit permettre à l'employé de faire évoluer sa carrière
Famille	<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilité d'expatriation au sein du couple et de la famille

Sources : 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 de « penser à voix haute » la situation observée (Cerdin, 2012a; Morgat, 2010)⁴⁸. Au surplus, en annexe se trouve un autre outil d'autoévaluation

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

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 culturelles⁴⁹.

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 interculturelle* 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 29 résume les principales stratégies de sélection des employés pour télétravailler à l’étranger.

Tableau 29
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

49. Voir Annexe 3 : Autoévaluation des habiletés culturelles.

Selon plusieurs études en management international, les critères de sélection des superviseurs présentés dans le tableau 30 auraient un impact décisif sur le succès futur d'une affectation à l'étranger (Briscoe et Schuler, 2004).

Tableau 30
Critères de sélection du superviseur affecté à l'étranger

Qualités requises
<ul style="list-style-type: none"> - 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 : 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 31 en présente quelques-unes.

Tableau 31
Profil des superviseurs travaillant dans un contexte multiculturel au 21^e siècle

Habiletés pour gérer une équipe multiculturelle
<ul style="list-style-type: none"> - 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 32
Profil d'un gestionnaire d'équipes multiculturelles efficace

Formation professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Compétences linguistiques - Capacité d'adapter ses connaissances professionnelles et techniques aux conditions du moment
Aptitudes managériales
<ul style="list-style-type: none"> - 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

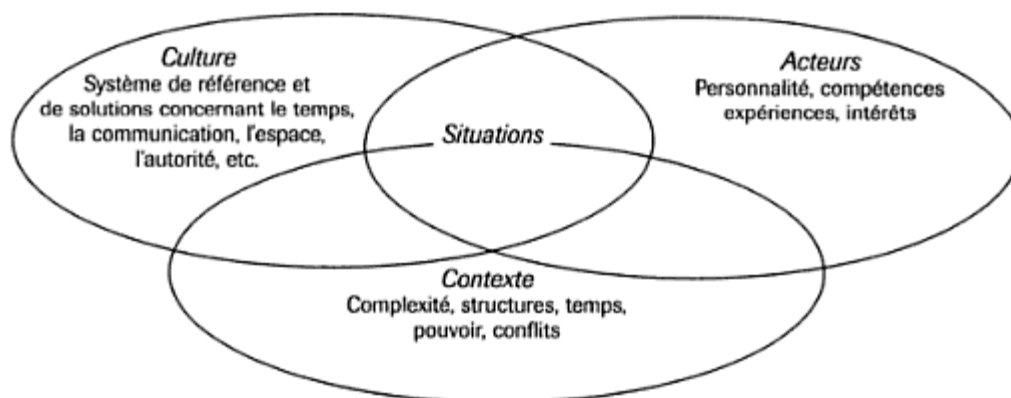
Sources : Pelletier (1994), adaptation de Bénadou (1988), dans Bidjougou Doukaga (2008).

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 télé superviseurs 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



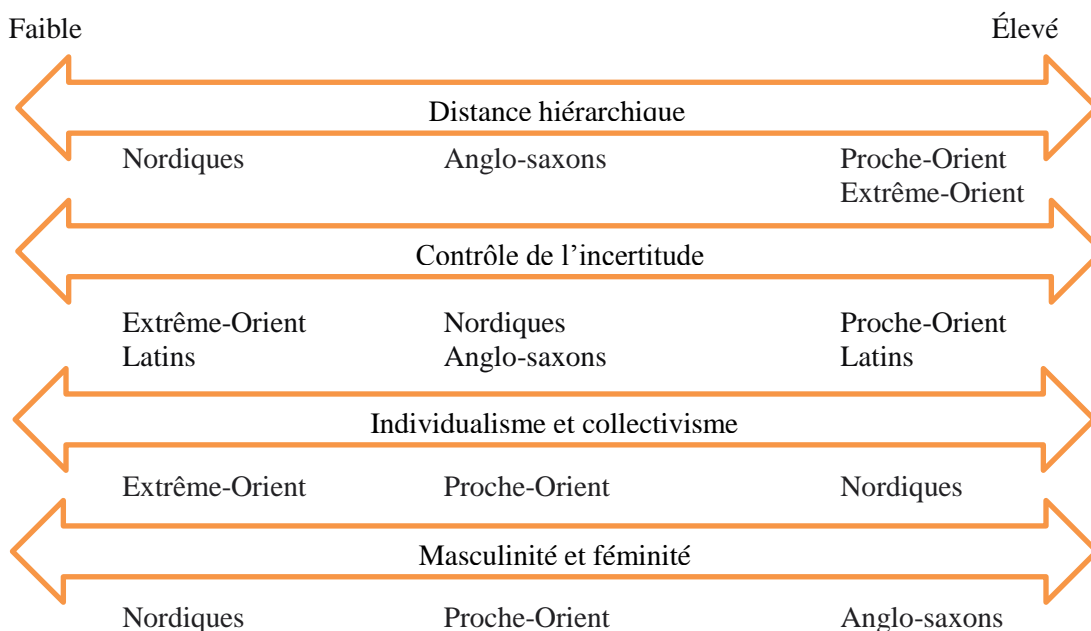
Source : Barmeyer et Mayrhofer (2007).

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 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) aurait 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 33 présente quelques différences en matière d'idéologies et de valeurs entre les sociétés qui peuvent être source d'incompréhension. Le tableau 19 présente pour sa part plusieurs pratiques de gestion pouvant nécessiter une certaine adaptation au regard des différences culturelles.

Tableau 33
Caractéristiques dominantes des cultures ayant un impact sur la gestion à distance

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (1991).

Tableau 34
Pratiques de gestion et résultats affectés par les valeurs culturelles

Pratiques de gestion
<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes et outils de planification - Plans d'échéance - Degré de bureaucratisme 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 (*attitude toward customer service*)
- 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 annexe⁵⁰.

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 syncrétisme⁵¹. 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;

⁵⁰. Voir Annexe 4 : Réflexion et gestion internationale.

⁵¹. 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 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)

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 35).

Tableau 35
Méthodes et techniques de formation interculturelle

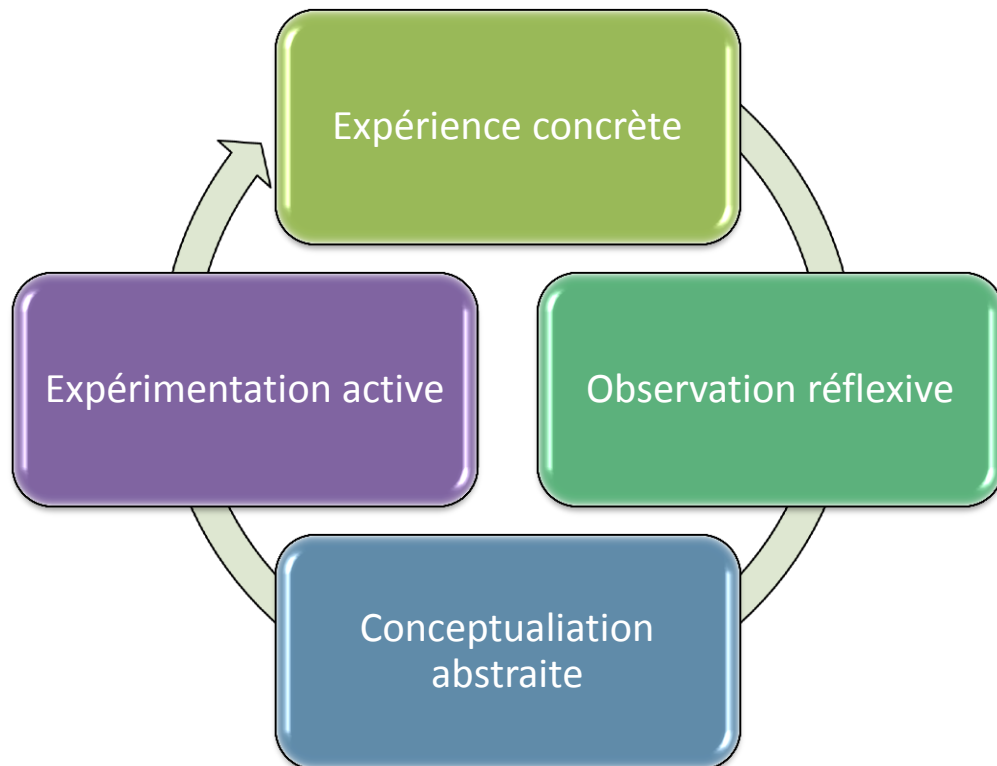
Méthodes	Techniques	Objectifs
Passive/Information	<ul style="list-style-type: none"> - Exposé - Lecture - Vidéo - Film - Transfert des apprentissages 	Connaître les domaines d'études, les activités de la compagnie, les institutions des pays d'accueil
Expérience interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Visite du site - Mentorat par une famille d'accueil - Accompagnateur de culture 	Compétences en communication, préalables de l'emploi, adaptation
Habilités de langage	<ul style="list-style-type: none"> - 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 Cedrin (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 annexe⁵².

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 36). 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 36
Conseils pour la gestion d'équipes virtuelles

Conseils pour bien gérer les équipes virtuelles
<ul style="list-style-type: none"> - 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.

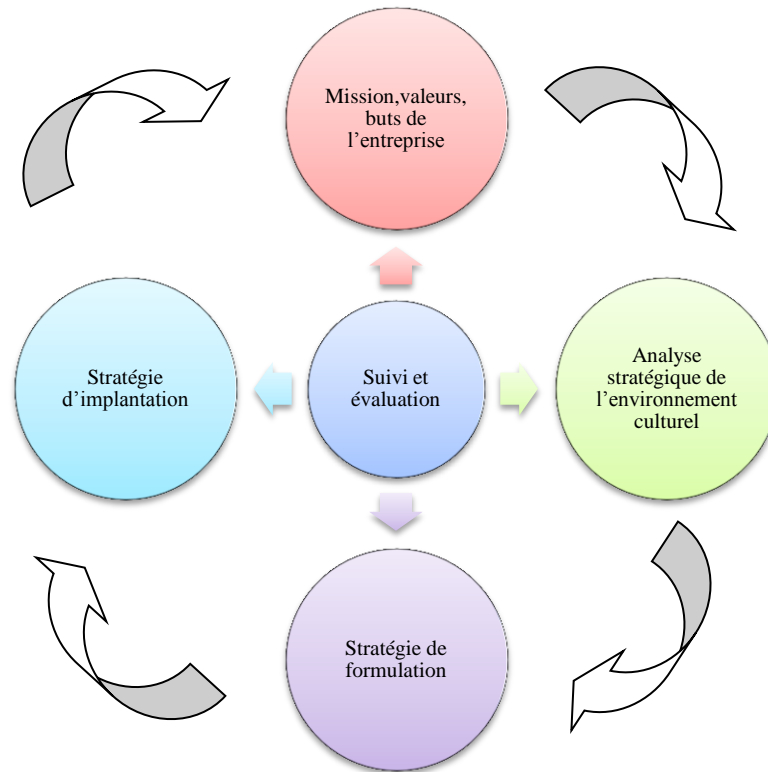
Source : traduction libre et adaptation de Briscoe et Schuler (2004).

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

⁵². Voir Annexe 5 : Évaluation de la satisfaction des télétravailleurs (programme de télétravail transfrontalier).

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 37 met en relief les principaux facteurs de succès des projets de télétravail et le tableau 38 traite des stratégies de gestion gagnantes quant aux principaux aspects de la gestion du télétravail.

Tableau 37
Facteurs favorables au succès du télétravail

Facteurs	Importance
Se renseigner/comprendre les enjeux	<ul style="list-style-type: none"> - 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)	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une culture d'entreprise - Consolidation du sentiment d'engagement - Performances accrues - Meilleure coordination du travail pour tous

Tableau 38
Stratégies de gestion du télétravail

Aspects organisationnels	Gestion de la distance psychologique/socialisation	Exercice du contrôle managérial	Gestion des carrières	Gestion des connaissances
<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer une équipe multidisciplinaire dans l'implantation du projet - Planifier soigneusement le projet : <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir de différentes façons (plans affectif/instrumental) : <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrer la sélection et l'accompagnement des télétravailleurs : <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

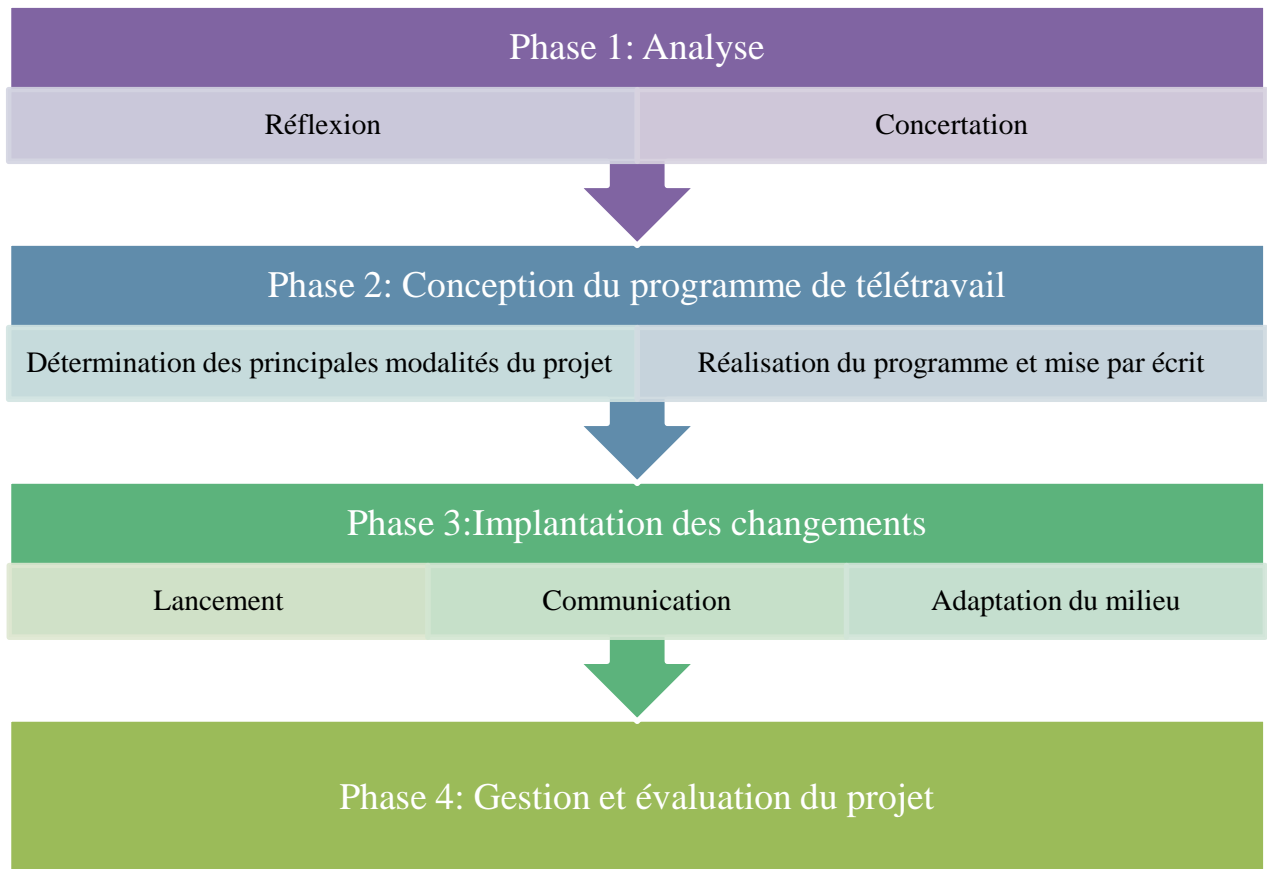
LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION ET LES OUTILS DE GESTION DU TÉLÉTRAVAIL

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 D'Amours (2001). Elle comporte plusieurs objectifs, notamment la recherche de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficacé 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, minimes 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'entreprise, les responsables procèderont 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 même 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.

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 et travailleurs restés au bureau. Tous ces acteurs exerceront un rôle très important tout au long du processus d'implantation du télétravail. Ainsi, les membres du service des ressources humaines seront 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. Le service informatique établira pour sa part les besoins en matériel, élaborera les documents (chartes, politiques et procédures⁵³) et mettra en place les services d'aide informatique. 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. 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 39 résume les principaux rôles et les tâches des divers acteurs du projet de télétravail.

Tableau 39
Acteurs associés au projet de télétravail : rôles et tâches

Acteurs	Rôles et tâches
Direction générale des services	<ul style="list-style-type: none">- Décide de la mise en œuvre d'un projet d'introduction du télétravail à partir des demandes- 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 et les bénéfices
Chef de projet	<ul style="list-style-type: none">- Coordonne l'équipe interne multidisciplinaire- Participe au montage- 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

⁵³. Voir, plus loin, la partie juridique pour les outils s'y rapportant, de même que les annexes 10, 12, 13, 15 et 16.

Équipe multidisciplinaire (RH, SI, SJ)	Service des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Identifie un responsable de projet - Définit les fonctions du responsable de projet - Réfléchit sur les motifs du changement - 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 : <ul style="list-style-type: none"> • les caractéristiques des fonctions ou des postes visés par le télétravail • les caractéristiques personnelles des télétravailleurs • les caractéristiques des organisations • les caractéristiques des familles des télétravailleurs - Détermine la philosophie du projet de télétravail - Détermine les objectifs du télétravail - Donne une définition du télétravail - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle de liaison entre les télétravailleurs, les équipes au bureau central et les autres services de l'entreprise - Rôle de stratège : gestion des risques, analyse des interfaces externes, techniques de prospective - Rôle de pilote : 	

	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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	<ul style="list-style-type: none"> - Alertent s'il y a des problèmes - Proposent des ajustements - Participent au bilan
Collègues restés au bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Soutiennent les télétravailleurs - Alertent s'il y a des problèmes engendrés par le télétravail

Sources : adaptation de Rassat (2012), 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 de réflexion, les acteurs doivent discuter des multiples aspects du télétravail, tels que les attentes concernant son implantation, les avantages de l'implantation, 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 40 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 18, 24, 37 et 38 de ce document.

Tableau 40
Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés,
les employeurs et la société

Pour les employés	
Avantages	Craintes et défis
<p>Pour le travail à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée = meilleure qualité de vie - Moins de temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau - 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 - 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 - 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 - Travailler dans un environnement plus agréable - Peut permettre de mieux atteindre les objectifs de performance réclamés par le bureau - Économies en matière de dépenses - Transition entre l'activité professionnelle et la retraite plus aisée <p>Pour le télécentre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Pour le travail à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 questionnements sans recours possible - 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 <p>Pour le télécentre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moins d'intimité et de confidentialité - Contrainte possible sur le plan des horaires - Bruits/activités des autres télétravailleurs
Pour les employeurs	
Avantages	Craintes et défis
<p>Pour le travail à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation, délocalisation) 	<p>Pour le travail à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de gestion - Contrôle et mesure de la performance

<ul style="list-style-type: none"> - 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) - 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 si temps plein) - Mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances (moins valides, personnes revenant sur le marché du travail...) - Plus de possibilités 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 - 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 <p>Pour le télécentre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimise les investissements : moindre coût par rapport au matériel acheté ou loué, partagé avec d'autres compagnies et si situé en dehors des villes métropoles - Efficacité des installations : entretien et disponibilité - Possibilité que le télécentre fournisse les formations (développement des compétences continu) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - 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 les employés restés au bureau	
Avantages	Craintes et défis
<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Surcharge de travail - Baisse de productivité (due à l'adaptation des employés et à la nécessité d'assumer certaines tâches que les télétravailleurs ne peuvent faire à distance)

Sources : Walrave (2010), Tremblay (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).

Évaluer les coûts et les bénéfices

Nous avons vu dans la partie portant sur les notions théoriques en télétravail que les entreprises se tournent généralement vers le télétravail parce qu'il est considéré comme un outil de productivité et un moyen de réduire les coûts (Tremblay, Le Bot, 2001). De fait, une étude menée par le CEFRIO auprès de sept entreprises a justement révélé une hausse de productivité unanime (Tableau 41).

Tableau 41
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).

En général, l'augmentation de la productivité constituerait le bénéfice le plus important du télétravail (Codère, 1997). Quant à la diminution des coûts, aucune entreprise du CEFRIO n'affirme avoir constaté une répercussion réelle par rapport à cet aspect (D'Amours, 2001; Bourhis, 2001). 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 42, 43 et 44).

Tableau 42
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 télésuperviseurs	x	
Formation des participants à domicile	x	
Formation des employés restés au bureau	x	
Ameublement	x	
Assurances	x	x
Équipement (achat) <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateurs - Logiciels - Télécopieurs - Cartouches d'encre - Fournitures diverses 	x	
Conception/installation du bureau <ul style="list-style-type: none"> - Branchement Internet - Ligne téléphonique - Déménagement - Installation informatique 	x	
Équipement (autres) <ul style="list-style-type: none"> - 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 		x
Énergie (électricité, chauffage)		x
Évaluation de performance	x	x

Sources : adaptation de Rassat (2012), Bourhis (2001) et Codère (1997).

Tableau 43
Avantages directs pour l'employeur de l'introduction du télétravail

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), Bourhis (2001), Shafizadeh, Mokhtarian, Niemeier et Salomon (2000) et Codère (1997).

Tableau 44
Coût d'investissement du programme de télétravail après un an
pour l'entreprise Hewlett-Packard en 2001

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

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 télécottage 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). Il faut par contre noter que certains des avantages du télétravail à domicile ne sont pas présents dans le télécentre, par exemple la réduction des temps de déplacement, la flexibilité des horaires, 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. 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 2010⁵⁴).

Quoi qu'il en soit, il importe de budgétiser l'introduction du télétravail comme pour tout changement effectué en entreprise 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'entreprise⁵⁵. 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.

Tableau 45
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 prédire les chances de réussite du projet
Identification des télétravailleurs	- Payer le salaire professionnel qui fait cette identification	- 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...	- Fait de meilleurs choix, bénéficie d'une main-d'œuvre performante
Formation des télétravailleurs	- Prévoir trois sessions d'une demi-journée - Embaucher des formateurs professionnels - Préparer la formation	- Atteinte des objectifs fixés parce que les télétravailleurs y sont plus disposés
Formation des superviseurs	- Prévoir deux jours de formation	- Réduit les craintes et permet d'acquérir plus de connaissances en gestion à distance
Impliquer les membres du domicile	- Prévoir des ateliers de travail avec les membres de la famille	- Court-circuite les problèmes d'établissement et de temps qui causent des baisses de

⁵⁴. http://www.courdecassation.fr/publications_cour_26/arrets_publies_2986/chambre_sociale_3168/2010_3326/avril_3539/819_7_16008.html

⁵⁵. 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.

		productivité
Efforts de conception du bureau du télétravailleur	- Payer architecte, designer, avis d'experts en informatique, santé et 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 de leur famille.
Ameublement et équipement	- Déménager l'équipement, les meubles, appareils de chauffage, climatisation	- Permet l'atteinte des objectifs parce que des télétravailleurs bien équipés deviennent polyvalents, ce qui augmente leur valeur pour l'employeur
Contrats légaux	- Modifier le contrat d'emploi, émettre des directives précises	- 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
Les évaluations avant, pendant, après	- Concevoir des formulaires et des rapports - Collecter l'information et l'analyser	Avant : - Évaluer les préalables des 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 : adaptation de Codère (1995).

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 convenance et 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 de l'organisation possède les qualités, les compétences et les attitudes requises pour ce mode de travail. Dans un deuxième temps, l'analyse consiste à vérifier si l'entreprise 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 écrit⁵⁶.

PHASE 2 : LA CONCEPTION DU PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL

Si, après avoir évalué la faisabilité du projet, 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 projet, 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 évaluation⁵⁷.

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 39 intitulé « Acteurs associés à la mise en œuvre du télétravail : rôles et tâches » et le devis d'implantation (Annexe 8). Le tableau 39 présente en effet 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'échéance de réalisation.

⁵⁶. Voir Annexe 7 : Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail.

⁵⁷. Voir Annexe 8 : Devis d'implantation d'un projet de télétravail.

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 et de ce qui n'est pas considéré comme du télétravail pour l'organisation⁵⁸. 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 l'implantant, plusieurs entreprises espèrent régler certaines problématiques, dont la rétention de la main-d'œuvre, la modernisation de l'entreprise, l'augmentation de la productivité ou, encore, simplement 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 d'introduction. Ces objectifs constitueront donc des lignes directrices d'action pour tous les acteurs. Le tableau 46 synthétise les principaux objectifs stratégiques d'implantation du télétravail recensés dans plusieurs études.

Tableau 46
Objectifs stratégiques et opérationnels du télétravail

Objectifs stratégiques	Principaux objectifs opérationnels
Moderniser les méthodes de management/ Renforcer l'efficacité du service public	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail (ex. : le management par objectifs)- 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	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Limiter les coûts de fonctionnement de l'entreprise par une réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation, délocalisation)- 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 pénalités liées au non-respect de certaines obligations légales (l'embauche de personnels handicapés)

⁵⁸. Voir Chapitre 1 : les notions théoriques.

	- 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 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
Renforcer 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 décentralisation de services locaux et développer l'économie résidentielle	- Décentraliser certains services de proximité grâce au télétravail - 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 : Rassat (2012), Walrave (2010), Queensland Government Public Service Commission (2008), Tremblay (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; Bourhis, 2001; D'Amours, 2001; Arcand *et al.*, 1997; Codère, 1997; Pinsonneault et Boisvert, 1996). 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 26, 28, 29, 30, 31 et 32 de ce document constituent des outils de référence pouvant aider les entreprises dans l'élaboration des critères de sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs⁵⁹.

Déterminer les modalités d'exercice du télétravail

Combien de jours les employés devraient-ils travailler à la maison ou en 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

⁵⁹. Voir aussi Annexe 7 : Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail.

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 devra 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 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, sans recours régulier au téléphone. Pensons aussi aux rencontres virtuelles qui permettent de faire le suivi du travail et la coordination des équipes. Si les rencontres en face-à-face ne sont pas possibles, certains outils comme la vidéoconférence ou l'écran de téléprésence facilitent le développement de l'esprit d'équipe. Le tableau 47 présente une liste de tous les moyens de suivi et de contrôle pouvant être exploités en contexte de télétravail.

Tableau 47
Stratégies et outils de suivi du télétravail

Stratégies et outils
- Démarche GAR 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

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Contrôle de la messagerie ou des connexions Internet- Formation des équipes de travail qui constitueront en elles-mêmes une forme d'autocontrôle |
|---|

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

Toutefois, rappelons que le télétravail implique une relation de confiance entre télétravailleurs et télésuperviseurs. Conséquemment, tout système de contrôle doit être mis en place dans le respect des droits fondamentaux et des libertés individuelles⁶⁰. Pour vérifier si le moyen choisi est raisonnable, on peut effectuer un test en six étapes⁶¹.

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).

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

- les objectifs du projet;
- les caractéristiques des usagers (matériel accessible pour la clientèle, familiarité avec les TI, besoins, intérêts, attitudes);
- le contexte d'introduction du télétravail (ressources disponibles : temporelles, humaines, financières);
- les contraintes de l'entreprise;
- la philosophie et les approches de l'entreprise;
- 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 accessible à domicile;

⁶⁰. Voir Chapitre 3 : « Les aspects juridiques du télétravail », partie Le droit à la surveillance de l'employeur et le droit à la vie privée).

⁶¹. Voir Chapitre 3 : « Les aspects juridiques du télétravail » (Test pour déterminer si la surveillance de l'employé à domicile par l'employeur est raisonnable).

- favorable à l'autogestion du travail et des apprentissages;
- respectueux des différences individuelles : rythme, styles d'apprentissage, etc. (Lamy, 1985).

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 l'introduction 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

La charte d'introduction du télétravail, aussi appelée accord de télétravail, constitue un document important pour l'organisation. Outil de référence par excellence, 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, il est fort surprenant de constater que peu d'organisations québécoises établissent des politiques formelles de télétravail. En fait, selon l'étude du CEFRIO, 73,1 % des télétravailleurs ne disposeraient pas d'ententes formelles avec leur employeur, et cette proportion passerait à 80,2 % pour les cadres (Tremblay et Le Bot, 2001). Or, selon plusieurs recherches portant sur le télétravail, la mise en place et la diffusion d'une politique de télétravail constitueraient des facteurs de succès d'un projet de télétravail (St-Onge, Haines et Sevin, 2000a, Walrave, 2010; Taskin et Tremblay, 2010; Codère, 1997). Cet outil favoriserait notamment la communication des valeurs et des attentes concernant le fonctionnement de l'entreprise de même qu'une meilleure performance organisationnelle.

Afin d'établir rigoureusement 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.

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, quelles en seront les retombées pour l'entreprise? Quels moyens permettront de contrôler, de soutenir et de renforcer la politique afin d'en assurer la continuité?

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 existantes, 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 syndicat⁶². Enfin, communiquer avec des organisations ayant déjà de l'expérience en 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;
- 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;
- la diffusion de l'accord.

En observant diverses politiques, on constate qu'il existe différentes formules :

Medef - Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail.

http://archive.medef.com/medias/upload/85566_FICHER.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

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

http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html?print#_1_7
(Consulté le 26 juin 2013)

⁶². Voir Annexe 9 : Aspects d'une politique de télétravail (liste de vérification).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1999). *Politique du télétravail*,
Gouvernement du Canada.

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12559§ion=text> (Consulté le
26 juin 2013)

HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council) (S.D.) *HR Policies & Employment
Legislation Developing HR Policies*.

<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm> (Consulté le 26 juin 2013)

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_privé.pdf](http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_privé.pdf) (Consulté le 26 juin 2013)

Obergo (2013). Quelques accords d'entreprises sur le télétravail...

<http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordsteletravail.htm>
(Consulté le 26 juin 2013)

Transport Canada (2012). *Instruction visant le personnel*.

<http://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-opssvs/teletravail.pdf> (Consulté le 23
juin 2013)

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

<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf> (Consulté le 8
juillet 2013)

Toutefois, bien que ces références puissent aider à concevoir la politique, on doit se
rappeler que chacune est conçue pour répondre à des besoins précis relevant d'un
contexte organisationnel donné, d'où les différences de contenu des chartes.
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'entreprise. 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 charte.

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;
- 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 »⁶³.

Étape 4 : Révision

La quatrième étape consiste à réviser la politique. À cette fin, on conseille fortement d'impliquer 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. 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.

Étape 5 : Approbation

La cinquième étape consiste à faire approuver la politique par tous les responsables du projet d'implantation 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 à des copies 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 son 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.

⁶³. Traduction et adaptation libre par Geneviève Demers et Diane-Gabrielle Tremblay 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>

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 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 du 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'entreprise⁶⁴.

⁶⁴. Voir Annexe 10 : Exemple de charte d'introduction du télétravail.

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 valeurs et des attentes concernant le fonctionnement de l'organisation.
 - 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?
 - Quelles en seront les retombées?
 - Comment cette politique soutiendra-t-elle le développement de la culture organisationnelle souhaitée?
 - Comment cette politique permettra-t-elle de pratiquer les philosophies de l'entreprise?
 - Comment cette politique sera-t-elle contrôlée, soutenue et renforcée?
 - 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?

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.

- Réviser 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;
 - dispositions concernant l'environnement de travail;
 - garanties et devoirs du télétravailleur, du télésuperviseur 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 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 6 : Diffusion et implantation

Les employés, les gestionnaires et les autres responsables associés à la politique doivent avoir accès à des copies 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 copies 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 du 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>

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

Alors que la charte 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’employeur⁶⁵. S’appuyant sur les conditions générales définies dans la charte, ces documents précisent les conditions d’emploi particulières

⁶⁵. 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.

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).

Dans le but d'élaborer contrats et annexes de télétravail, nous vous conseillons de consulter des contrats et des gabarits existants. En voici quelques-uns :

Massif central (2012). *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur public* (à adapter en fonction de votre organisation).
http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_public.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Massif central (2012). *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur privé* (à adapter en fonction de votre organisation).
http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_prive.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Turbé-Suetens, Nicole et Xavier Mazonod (2006). *Petit manuel du télétravailleur*.
<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php> (Consulté le 24 juin 2013)

CFDT Cadres (2006). *Guide d'aide à la négociation sur le télétravail*.
http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Obergo (2013). *Négocier le télétravail*.
<http://www.ergostressie.com> (Consulté le 26 juin 2013)

En guise d'exemple, vous trouverez aussi en annexe un avenant au contrat⁶⁶ ainsi qu'une liste de vérification des aspects qui pourraient faire l'objet d'un contrat de télétravail⁶⁷. Cette dernière a été tirée de Montreuil et Fournier (2001).

Établir une charte d'utilisation de l'informatique

Il est aussi important de prévoir la conception d'une charte 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 charte informatique⁶⁸. De plus, voici trois sites proposant des modèles de chartes d'utilisation de l'informatique :

Crous de la réunion (S. D.). *Charte pour l'utilisation des ressources informatiques du crous de la réunion.*

http://www.univ-reunion.fr/fileadmin/Fichiers/Relations_internationales/venir_etudier_reunion/Programme_d_echanges_Europeen_ERASMUS/Charte_Info_CROUS.pdf

(Consulté le 4 juillet 2013)

Pratic (S. D.). *Charte d'utilisation des systèmes informatiques.*

http://www.pratic.org/upload/document/charte_utilisation_des_si.pdf (Consulté le 4 juillet 2013)

BSD Ingénierie (2004). *Exemple pédagogique de Charte informatique pour une entreprise en date du 15 juin 2004.*

http://www.bsdi.fr/formations/dossiers/Charte_informatique_Exemple.pdf.

(Consulté le 4 juillet 2013)

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

⁶⁶. Voir Annexe 11 : Liste de vérification des aspects d'un contrat de travail ou d'une annexe au contrat de télétravail.

⁶⁷. Voir Annexe 12 : Exemple d'avenant à un contrat de télétravail.

⁶⁸. Voir Annexe 13 : Exemple de charte informatique.

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 figurés 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.

Le processus d'élaboration d'une politique de l'information numérique

Voici maintenant une méthode de conception dont les étapes rejoignent celles proposées précédemment concernant la conception d'une politique de télétravail. Elle s'inspire de deux guides québécois traitant de l'élaboration d'une politique de sécurité :

Gouvernement du Québec (2003). *Guide pour l'élaboration d'une politique de sécurité de l'informatique numérique et des échanges électroniques*.

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1565458> (Consulté le 26 juin 2013)

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 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 ainsi que de recenser des politiques existantes afin d'indiquer les pratiques courantes.

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 (expliqués dans un lexique) pour en assurer la compréhension. Il faut que la politique soit conviviale pour le lecteur (Gouvernement du Québec, 2003).

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 impacts⁶⁹.

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. 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).
	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

⁶⁹. Voir aussi Annexe 14 : Gabarit d'une grille d'analyse des impacts d'une politique de sécurité de l'information numérique.

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 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

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

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 de l'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 copies 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 copies 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 au sujet de la politique du 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 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 Policies & Employment Legislation Developing HR Policies* <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm>

Vous pouvez aussi voir des exemples de politiques et de en consultant les références suivantes. En annexe se trouve aussi un modèle de politique de sécurité⁷⁰.

Université Laval (2012). *Politique de sécurité de l'information*.

<https://www.bsi.ulaval.ca/files/content/sites/bsi/files/files/pdf/Politique.%20reglement%20et%20glossaire/UL-Politique%20de%20securite%20de%20l'information.pdf> (Consulté le 24 juin 2013)

ETS (2007). *Politique de sécurité de l'information*.

<http://www.etsmtl.ca/A-propos/Direction/Politiques-reglements/Politique-securite-information> (Consulté le 26 juin 2013)

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)

Gouvernement du Québec (2003). *Guide pour l'élaboration d'une politique de sécurité de l'informatique numérique et des échanges électroniques*.

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1565458> (Consulté le 26 juin 2013)

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 charte informatique qui définit en profondeur 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

⁷⁰. Voir Annexe 15 : Politique de sécurité de l'information numérique.

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 remédier⁷¹. Plus précisément, il est possible de vérifier si le télétravailleur ressent des maux physiques, où sont localisés ces maux, quelles en sont les 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 effet⁷². Il présente brièvement les clauses les plus importantes se rapportant à chaque contrat (charte politique, charte 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.

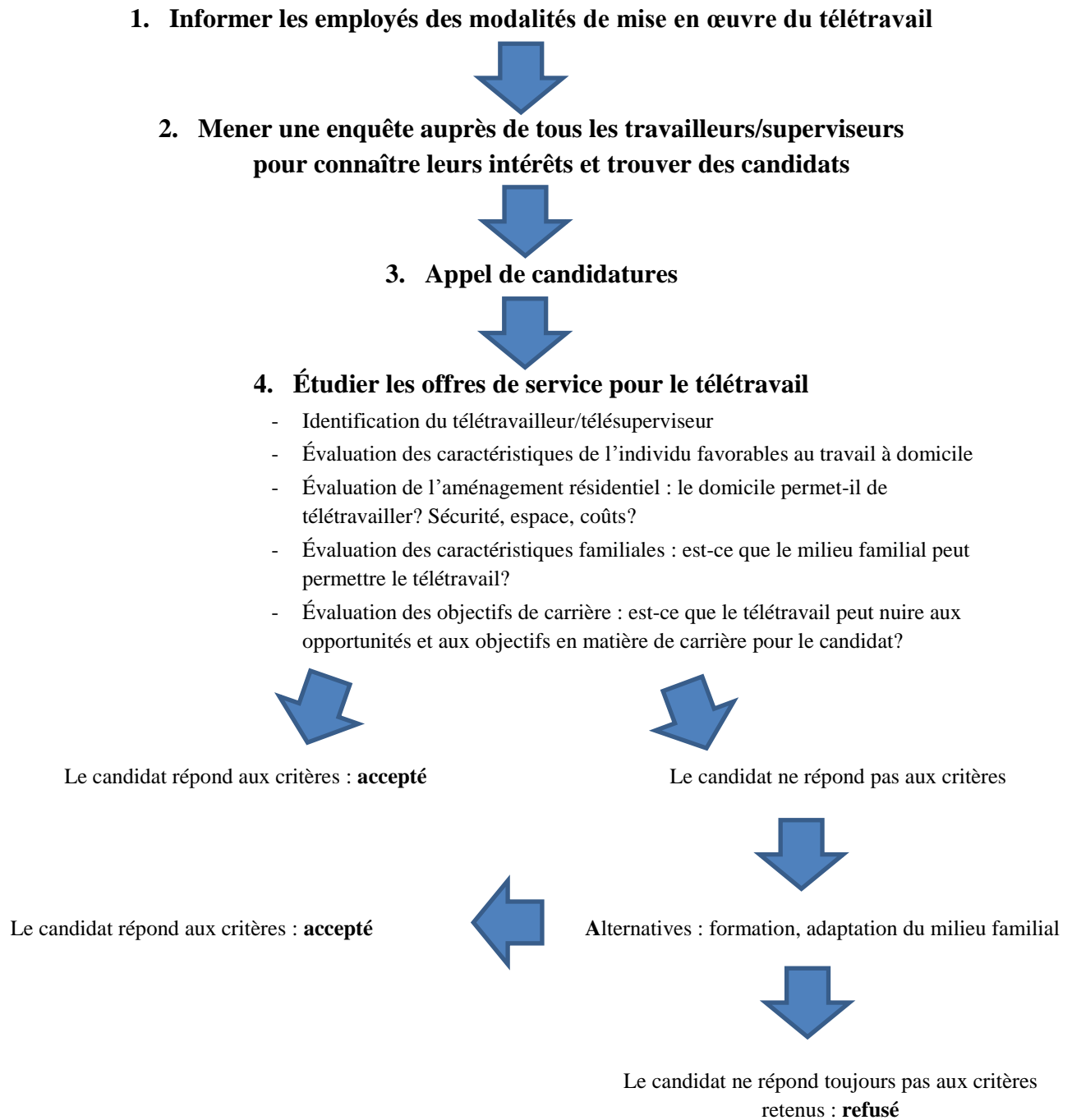
La mise au point de la procédure et des documents de sélection des télétravailleurs et des télésuperviseurs

Dans le but d'effectuer une sélection rigoureuse et transparente des télétravailleurs et des télésuperviseurs, une procédure en plusieurs étapes est de mise, comme l'illustre la figure 34.

⁷¹. Voir Annexe 17 : Sondage santé et sécurité au travail (après 6 mois de télétravail).

⁷². Voir Annexe 18 : Formulaire de consentement de participation au programme de télétravail.

Figure 34
Procédure de sélection d'un employé



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'entreprise. 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 et rassurerait certains employés (Rassat, 2012; Walrave, 2010).

Pour tenir au courant les employés des conditions de mise en œuvre du télétravail, il convient d'aviser verbalement les employés. On peut éventuellement réaliser une enquête afin de s'assurer qu'ils ont bien toutes les informations générales concernant le projet.

Étapes 2 : Enquête auprès des travailleurs et des superviseurs

L'enquête constitue un autre moyen de renseigner les employés sur le projet de télétravail⁷³ 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 de 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 candidature⁷⁴. 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 de service pour le télétravail

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 qu'en décision finale ce soit l'entreprise qui décide si elle accepte une candidature avec ou sans condition supplémentaire, il revient au télétravailleur ou au télésuperviseur d'accepter ou non l'offre de télétravail. En

⁷³. Voir Annexe 19 : Outil d'enquête d'un projet de télétravail.

⁷⁴. Voir Annexe 20 : Fiche de candidature du télétravailleur et Annexe 21 : Fiche de candidature du télésuperviseur.

annexe, en plus des formulaires de candidatures, se trouvent également deux grilles de sélection des télétravailleurs/télésuperviseurs facilitant l'analyse des candidatures⁷⁵.

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 Lebot, 2001). Le tableau 49 présente différents avantages relevés par les entreprises ayant procédé à des formations lors de l'introduction du télétravail.

Tableau 49
Avantages des formations

Avantages
<ul style="list-style-type: none"> - 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)

⁷⁵. Voir Annexe 22 : Grille de sélection du candidat télétravailleur et Annexe 23 : Grille de sélection du candidat télésuperviseur.

Sources : adaptation de St-Onge, Haines et Sevin (2000a, 2000b, 2000c), Tremblay et Lebot (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 Lebot, 2001). Le tableau 50 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 50
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 familles
<ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> • prévention des problèmes de santé de nature physique et psychologique (isolement/stress) - Périodes et instruments d’évaluation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> • des résultats • des compétences • des carrières des télétravailleurs • des collègues restés au bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l’espace dans la maison - Interruptions permises - Attentes faces aux tâches domestiques - Formes d’appui pour soutenir le télétravailleur

Notons que ces programmes de formation peuvent s'appliquer autant pour les modes de télétravail à domicile qu'en bureaux satellites, en télécottage et en télécentres. Toutefois, remarquons que certains télécottages et télécentres 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 deux 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 ou en format papier des documents écrits portant sur le télétravail (politiques, livres, vidéos, guides, 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 Lebot, 2001). Par ailleurs, il est tout aussi indiqué d'établir régulièrement des rencontres, lesquelles permettraient d'offrir du soutien supplémentaire suite aux formations et en cours de processus d'expérimentation du télétravail. 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 51, 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 51
Stratégies pédagogiques relatives aux formations

Conditions de succès d'une expérience de formation favorable aux apprentissages d'un adulte (Rivard, 2000)
<ul style="list-style-type: none"> - 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 un manuel 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
- les changements personnels : situation familiale ou état de santé pouvant affecter la performance du travailleur (Codère, 1997)

Quelques outils supplémentaires pour les formations

Rappelons qu'il existe, en plus du présent document, des ouvrages traitant du télétravail qui pourront être utiles dans le cadre de vos formations. Ainsi, vous pouvez utiliser les guides ergonomiques disponibles en ligne. Enfin, il est toujours possible d'engager des formateurs dans le domaine de la formation qui monteront et offriront des programmes de formation pour vous. Voici quelques références qui pourront être utiles dans la conception des formations.

Des sites Web :

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

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

(Consulté le 26 juin 2013)

Montreuil, S. et C. Bélanger (2008). *Ergonomie. Travail de bureau avec écran de visualisation – guide de formation*, 4^e édition, Québec : Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail et Département des relations industrielle.

<http://www.cgsst.com/stock/fra/guide-dergonomie.pdf> (Consulté le 7 avril 2013)

Work Safe NB (2010). *Office Ergonomics Guidelines for preventing Musculoskeletal Injuries*.

<http://w3.stu.ca/stu/administrative/hr/benefits/pdfs/ErgonomicGuidelines.pdf>

(Consulté le 7 avril 2013)

Workers' Compensation Board of B.C. (2001). *Comment adapter votre poste de travail à vos besoins*.

http://www.worksafebc.com/publications/translated_publications/assets/pdf/french/bk76f.pdf (Consulté le 24 juin 2013)

Des livres :

Codère, Y. (1997). *Le télétravail Mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

Codère, Y. (1995). *Le télétravail, un bureau à la maison : mode d'emploi*, Saint-Bruno : mémotexte éditeur.

Des formateurs :

<http://agrement-formateurs.gouv.qc.ca/guide.asp>

<http://www.assistanceaffaires.com/fr>

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'entreprise 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 visiter les lieux de travail. Cette visite lui permettra de s'assurer que l'équipement, les méthodes de travail, l'environnement de travail et les installations sont sécuritaires. On recommande d'apporter une liste des aspects à vérifier lors de la visite au domicile du télétravailleur afin de ne pas oublier d'éléments importants⁷⁶. 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 *chatterbots* 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

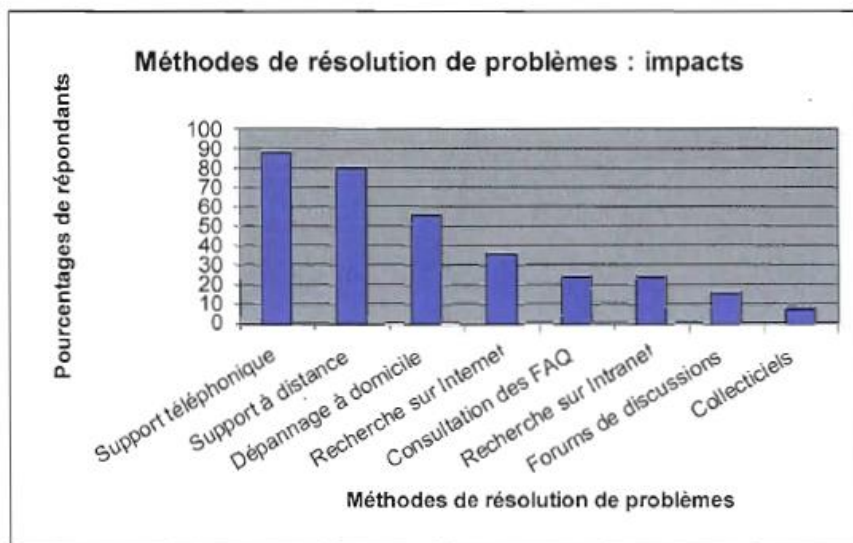
⁷⁶. Voir Annexe 24 : Liste de vérification pour l'aménagement d'un bureau.

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 d'aide. 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 chatterbots 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) serait un logiciel permettant de communiquer par l'intermédiaire d'une interface Web identique à celles utilisées pour le clavardage (*chat*) (Wallace, 2000). Actuellement, cette technologie artificielle est plus utilisée à l'état de projet étant donné que les applications restent assez limitées (Savary, 2006).

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 52 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 52
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

			<p>l'utilisation de ce genre de logiciels sont formellement interdites, car non conformes à la plateforme.</p> <p>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.</p>
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).
	Le soutien à distance	Il se fait via un logiciel tel PC Anywhere, <i>Virtual 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	<p>Ils permettent à plusieurs employés connectés par un réseau informatique de partager de l'information et de coordonner leurs activités.</p> <p>Ils permettent aux télétravailleurs d'entrer en contact avec quelqu'un susceptible de les aider à résoudre leurs problèmes.</p>	
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

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 (Savary, 2006; Centre de la sécurité des télécommunications Canada, 2009; Bourhis, 2001). 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 bureau⁷⁷, en télécentres et mobiles et une description des diverses mesures de protection du matériel avec leurs avantages et leurs inconvénients⁷⁸.

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 télétravailleurs⁷⁹, des évaluations individuelles⁸⁰, des bilans de projet de télétravail afin d'évaluer, après plusieurs mois, les impacts du télétravail⁸¹ et même des outils d'évaluation des coûts⁸² et bénéfiques⁸³ d'un projet de télétravail. Précisons toutefois que

⁷⁷. 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.

⁷⁸. Voir Annexe 27 : Les mesures de protection du matériel informatique et des informations numériques

⁷⁹. Voir Annexe 28 : Fiche de suivi des activités des télétravailleurs (Gestion par objectifs).

⁸⁰. Voir Annexe 29 : Fiche d'évaluation individuelle du télétravailleur et Annexe 30: Fiche d'évaluation individuelle du télésuperviseur.

⁸¹. Voir Annexe 31 : Évaluation des retombées du télétravail.

⁸². Voir Annexe 32 : Évaluation des coûts et des bénéfiques du télétravail après un an (télétravail à domicile et en télécentres).

⁸³. 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.

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

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

- pertinent,
- valide,
- exhaustif,
- non redondant,
- observable,
- clair et précis,
- maîtrisé par les employés,
- raisonnable.

Le choix des critères

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

Lorsqu'il s'agit d'un télétravailleur transfrontalier ou lorsque le télétravailleur doit travailler avec des équipes multiculturelles, d'autres critères devront s'ajouter, dont ceux relatifs aux compétences et aux attitudes interculturelles. Si le télétravailleur travaille en

télécentre, il faudra retirer certains critères et en ajouter d'autres en fonction de ce contexte de télétravail⁸⁴.

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 53 présente les critères d'évaluation des télésuperviseurs⁸⁵.

Tableau 53
Critères d'évaluation des télésuperviseurs

Catégorie	Compétences	Indicateurs
Gestion de soi	Empathie	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaît les émotions des autres. - Comprend les sentiments d'autrui. - Comprend les raisons sous-jacentes aux comportements.
	Autocontrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Sait garder son sang-froid. - Répond de manière constructive.
	Confiance en soi	<ul style="list-style-type: none"> - Agit de manière indépendante. - A confiance en ses propres capacités. - Relève les défis.
Gestion de l'équipe	Développement des autres	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Délègue du travail aux employés. - Favorise l'expression des nouvelles idées. - Soutient l'innovation.
	Responsabilisation des autres	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Délègue du travail aux employés.
	Direction d'une équipe	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

⁸⁴. Pour obtenir des exemples de critères d'évaluation, se rapporter à l'Annexe 29 : Fiche d'évaluation individuelle du télétravailleur, la section Évaluation des comportements, habiletés et compétences de l'employé.

⁸⁵. Voir aussi Annexe 30 : Fiche d'évaluation individuelle du télésuperviseur.

		<ul style="list-style-type: none"> - Planifie des formations en fonction des besoins des télétravailleurs et de l'équipe dans le but de faciliter leur performance.
	Orientation vers les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Exerce un suivi de la performance. - Établit des objectifs quantifiables. - Procède à des analyses coûts/bénéfices.
	Esprit d'initiative	<ul style="list-style-type: none"> - Prend l'initiative. - Agit de façon décisive. - Est proactif. - Adopte une vision à long terme.
	Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Relève les problèmes de manière objective. - Reconnaît les modèles existants. - Analyse et teste différentes options. - Met au point des solutions.
Gestion collaborative	Influence sur les autres	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Intelligence interculturelle - Habiletés relatives aux TIC - Télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 : McLennan (2008), Aubé et Rousseau (2009), Brunelle (2009), Taskin et Tremblay (2010) et St-Onge (2012).

Pour l'évaluation du programme de télétravail, plusieurs suggèrent d'en mesurer la performance selon trois aspects précis, soit les impacts pour l'organisation, les impacts pour les télétravailleurs et, si possible, les impacts socio-environnementaux (Tableau 54).

Tableau 54
Critères pour mesurer la performance d'un programme de télétravail

Impacts pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction du personnel - Productivité individuelle - Coûts et économies - Esprit d'appartenance à l'entreprise - Qualité du service - Innovation du service - Problématiques générales de l'organisation - Image de marque de l'organisation
Impacts pour les télétravailleurs
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction au travail - Coûts/économies - Qualité de vie
Impacts socio-environnementaux
<ul style="list-style-type: none"> - Aspects économiques - Aspects sociaux - Aspects environnementaux

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 capital 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 (Codère, 1997; Walrave, 2010; Rassat, 2012). 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

Lorsque le programme de télétravail est bien rodé et que les résultats sont satisfaisants, la prolongation et l'extension de l'expérimentation 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 1 : L'analyse (réflexion et concertation)

1. Former un comité d'implantation du télétravail (groupe de travail multidisciplinaire)
2. Nommer un responsable de projet et définir ses fonctions
3. Réfléchir sur les motifs justifiant le changement (attentes, objectifs)
4. Discuter des avantages et des inconvénients du télétravail, des coûts/bénéfices
5. Évaluer les incidences sur tous les acteurs
6. Discuter des solutions aux inconvénients et aux défis du télétravail
7. Analyser la faisabilité du projet en étudiant :
 - 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



Phase 2 : La conception du programme de télétravail

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Détermination des principales modalités du projet - Créer le devis d'implantation : définition des tâches à réaliser - Définir le télétravail - Déterminer les objectifs du télétravail - Définir les critères d'éligibilité des télétravailleurs et du superviseur - Déterminer les modalités d'exercice du télétravail - Déterminer les moyens de suivi et de contrôle | <ol style="list-style-type: none"> 2. Réalisation du programme de télétravail et mise par écrit - Concevoir des documents juridiques - Mettre au point la procédure et les documents de sélection des télétravailleurs et des télé superviseurs - Concevoir des formations et rédiger des documents d'information (employés/superviseurs/collègues, personnels de soutien/famille) - Concevoir la liste de vérification pour l'aménagement du bureau du télétravailleur à domicile - Développer des services et des instruments pour le soutien informatique - Concevoir un bureau virtuel - Instaurer des mesures de sécurité pour le système informatique et les liens de télécommunication - Mettre sur pied des mesures d'assistance en cas de problèmes autres que technologiques - Concevoir des outils de suivi et d'évaluation |
|---|--|



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/télésuperviseurs
5. Lancer le projet :
 - réunion de démarrage
 - démarrage du projet de télétravail



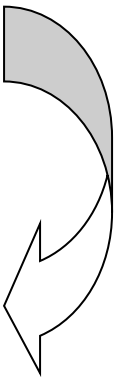
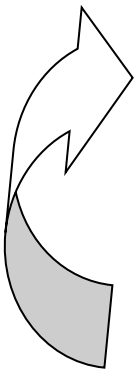
Phase 4 : La gestion et l'évaluation du projet

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 13 mai 2013)
- 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.
- 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 16 mars 2013)

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 : CEFRIIO.

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 20 décembre 2013)

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 19 juin 2013)

Bucher, Richard. D. (2008). *Building Cultural Intelligence (CQ) : Nine Megaskills*, Toronto : Pearson Education.

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 26 juin 2013)

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 19 juin 2013)
- Centre des lettres et des mots (2004). *Guide pratique des outils de collaboration, Exploration des Stratégies et des Technologies de l'Apprentissage Collectif à Distance*, Montréal : Centre des lettres et des mots.
<http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/guide/cover.htm> (Consulté le 19 juin 2013)
- Centre de la sécurité des télécommunications Canada (2009). *Conseils en matière de Sécurité pour les Produits Commerciaux (CSPC) (CSG-16\G) Télétravail*.
<http://www.cse-cst.gc.ca/its-sti/services/csg-cspc/csg-cspc16g-fra.html#tab1>
(Consulté le 3 mars 2013)
- 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.
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3005200> (Consulté le 19 juin 2013)
- 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 27 octobre 2013)
- 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 16 mars 2013)

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/maltt/comel2/0910/ressources/tutorat_DocqDaele-AIPU-2002.pdf (Consulté le 16 mars 2013)

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.

<http://puq.ca/catalogue/livres/formation-apprentissage-organisationnel-13513.html>

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.

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

<http://www3.drcog.org/waytogo/content/documents/Telework%20Kit.pdf>
(Consulté le 16 mars 2013)

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*, 2-3, Énigmes de la relation pédagogique, p. 233 à 254.

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.

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 », *Monster.ca*, avril.

http://www.members.tripod.com/nathalie_christiane/horison.htm (Consulté le 20 décembre 2013)

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 16 mars 2013)

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 (2003). *Guide pour l'élaboration d'une politique de sécurité de l'informatique numérique et des échanges électroniques*.
<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1565458> (Consulté le 26 juin 2013)

Gray, Mike, Hodson, Noel et Gil Gordon (1993). *Teleworking Explained*, Chichester (England) : JohnWilee & Sons.

Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*.
http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf (Consulté le 20 mars 2013)

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 (1991). *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 27 octobre 2013)

Howard, Cecil G. (1992). « Profile of the 21st-Century Expatriate Manager », *HR Magazine*, june, 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 2 juin 2013)

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 2 juin 2013)

LAMSI-KM (2012). *Définitions du KM*. http://www.lamsi-km.com/Article_KM_Definition.html (Consulté le 29 mai 2013)

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.uqar.ca/123/1/Marie-Nadine_Lamontagne_novembre2009.pdf (Consulté le 28 mai 2013)

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.
- MIRTI Consortium (1998). *Vers le télétravail : liste de contrôle pour salariés*. <http://www.telework-mirti.org/handbook/francese/pdf/2checker.pdf> (Consulté le 3 juin 2013)
- 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
- Morgat, Pierre (2010). *Optimisez votre conquête clients, méthodologie et leviers stratégiques*, Paris : Eyrolles/Éditions d'Organisation.
- Oregon Department of Energy (2009). *Potential Teleworker Assessment*. http://www.oregon.gov/energy/trans/telework/docs/potential_teleworker_assessment.pdf (Consulté le 4 mars 2013)
- Oregon Department of Energy (S. D.). *Sample Telework Agreement*. http://www.oregon.gov/energy/TRANS/Telework/docs/Sample_telework_agreement.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.
- 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 27 octobre 2013)

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-Handbook_Fr.pdf (Consulté le 27 juillet 2013)

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 27 juillet 2013)

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.

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)

Sardeshmukh, Shruti 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.

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 2 mai 2013)

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.
- 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, [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 (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 27 octobre 2013)
- 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 déslocalisation 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.
- 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.uqam.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf (Consulté le 27 octobre 2013)

Telework Toolkit (2011). *Employee Self-Assessment Form*.
<http://www.teleworktoolkit.com/guides.html> (Consulté le 5 mars 2013)

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 mars 2013)

Teleworktoolkit.com (S.D.) *Home Office Checklist*.
<http://www.teleworktoolkit.com/library/HomeOfficeChecklist.pdf> (Consulté le 8 mars 2013)

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 27 octobre 2013)

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 24 juin 2013).
- 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. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART> (Consulté le 27 octobre 2013)
- 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, 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 (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. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/99626005> (Consulté le 27 juillet 2013)
- 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 3 mars 2013)
- 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 4 mars 2013)

Viau, Roland (1994). *La motivation en contexte scolaire*, Montréal : Éditions Erpi, p. 36-37.

Wallace, Richard S. (2000). *Don't Read Me : A. L. 1 C. E. and AIML Documentation*. Web site of A. 1. 1. C. E. Artificial Intelligence Foundation, September 2000.

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.

Westchester Government (2007). *Teleworker Application and Self-Assessment Survey*. <http://www.westchestergov.com/hr/adobe/TeleworkerSelfAssessmentSurvey.pdf> (Consulté le 4 mars 2013)

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 professionnel¹³⁵. 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.

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 (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'OIT¹³⁶, les réglementations municipales, etc.

¹³⁵. 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.

¹³⁶. « 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 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

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).

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 2002¹³⁷. 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 2005¹³⁸.

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.

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)

¹³⁷. 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 26 juin 2013)

¹³⁸. 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 26 juin 2013)

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 26 juin 2013)

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. 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 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 pertinent¹³⁹. 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 semble que 84 % des télétravailleurs salariés du Québec ne sont pas syndiqués (Tremblay et Le Bot, 2001). Cela 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.

¹³⁹. Pour de plus amples informations, voir Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2011), *Ministères canadiens ayant des responsabilités en matière de SST* : <http://www.cchst.ca/oshanswers/information/govt.html> (Consulté le 26 juin 2013)
Pour le Québec, il s'agit de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec; CSST (2013), *Pour nous joindre* : http://www.csst.qc.ca/portail/fr/contacts/comment_joindre (Consulté le 26 juin 2013)

- 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)

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 reliées au travail, dont le chauffage, l'électricité et le téléphone (Boivin, 2001).

Les obligations et les responsabilités de l'employeur

Conformément aux articles 49 et 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, en situation de télétravail il est de mise de :

- « s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur » (alinéa 3);
- « utiliser les méthodes et les techniques visant à repérer, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur » (alinéa 5);
- « prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par règlement » (alinéa 6);
- « fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état » (alinéa 7);

- « informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié » (alinéa 9).

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 ou 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.

Adjudex Inc. (2013). *Lois, règlements, jurisprudence – Québec*.

<http://www.adjudex.com/spip.php?article187> (Consulté le 26 juin 2013)

CanLII (2013). *Institut canadien d'information juridique*.

<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 26 juin 2013)

Gouvernement du Québec (2013). Chapitre C-12. *Charte québécoise des droits et libertés*.

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM (Consulté le 26 juin 2013)

OIT (1996). *Convention n° 177 sur le travail à domicile*, Genève, Organisation internationale du travail, dans Cox, R., Desmarais, J. et K. 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 », annexe 1, p. 97-103.

www.cefrio.qc.ca/media/uploader/enjeux_juridiques.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Recommandation n° 184 sur le travail à domicile, Genève, Organisation internationale du travail, *Ibid*, annexe 2, p. 100-114.

Workers' Compensation Act (R.S.B.C., c. 492), Colombie-Britannique, telle qu'amendée par la Loi 14 (S.B.C. 1998) (Extraits), *Ibid*, annexe 3, p. 115-118.

CNT (Conseil national du travail) (2005). *Convention collective de travail n° 85 sur le télétravail* (Belgique).

http://www.awt.be/contenu/tel/ebu/CCT85_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Medef, Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail.

http://archive.medef.com/medias/upload/85566_FICHER.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Resource Centre (2002). *Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002*.

http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20-%20telework%20FR.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

Il est aussi souhaitable d'avoir une entente de télétravail *négociée et signée* (politique de télétravail, avenant au contrat, charte 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. (Codère, 1995). 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).

En outre, on recommande aussi d'*insister sur la séparation de l'aire de travail et de l'espace privé ou familial*. 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 de l'équipement technologique. Sans compter qu'il est reconnu que détenir un espace distinct pour le travail facilite la distanciation entre les occupations familiales et les activités professionnelles. Comme le dit Codère (1997), l'aménagement d'un bureau donne un signal clair que le télétravail est une chose sérieuse, et non une activité qu'on effectue avec désinvolture.

Pour poursuivre, selon la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, il importe de *s'assurer que le bureau 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 destinée 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 famille¹⁴⁰. 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). Nous croyons donc qu'une formation sur la santé et l'hygiène au travail pourrait être très utile pour les télétravailleurs.

Idéalement, *l'employeur devrait fournir l'ameublement et le matériel nécessaire en adoptant les mêmes critères d'achat qu'en milieu de travail*. Cela est d'autant plus important lorsque les personnes pratiquent le télétravail à plein temps. Un superviseur ou un inspecteur de la santé-sécurité de l'entreprise pourrait aussi faire au moins 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

¹⁴⁰. De très bons guides de formation sur l'ergonomie sont disponibles en ligne, voir Montreuil, S. et C. Bélanger (2008), *Ergonomie. Travail de bureau avec écran de visualisation – Guide de formation*, 4^e éd., Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail et Département des relations industrielles : <http://www.cgsst.com/stock/fra/guide-dergonomie.pdf> (Consulté le 07-04-2013)
Work Safe NB (2010). Office Ergonomics Guidelines for preventing Musculoskeletal : <http://w3.stu.ca/stu/administrative/hr/benefits/pdfs/ErgonomicGuidelines.pdf> (Consulté le 07-04-2013)

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 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, l'article 179 de 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 ». 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*¹⁴¹.

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.

¹⁴¹. Lois, règles, jurisprudence pour toutes les provinces du Canada, voir ANLII (2013), *Collections*.
<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 26 juin 2013)

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.

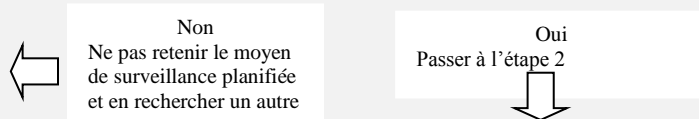
Figure 37
Test pour déterminer si la surveillance de l'employé à domicile
par l'employeur est raisonnable

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

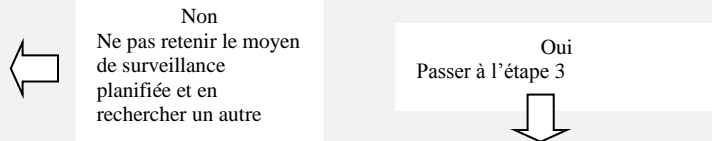
- Sélection d'un moyen de surveillance :
- cybersurveillance (Internet et courriel)
 - écoute téléphonique ou enregistrement,
 - filature
 - caméra
 - GPS
 - biométrie
 - radio-identification
 - etc.

ÉTAPES

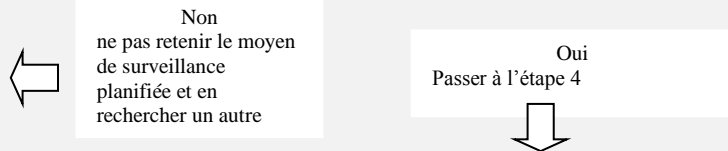
1. Est-ce qu'il y a présence de motifs raisonnables (réels et sérieux) pour mettre en place des moyens de surveillance de l'employé?



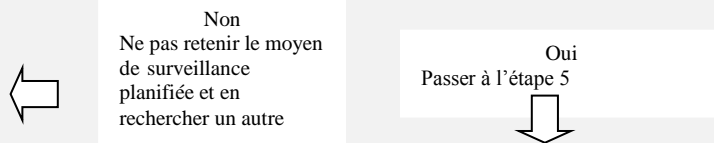
2. Est-ce nécessaire de mettre en place des mesures de surveillance?



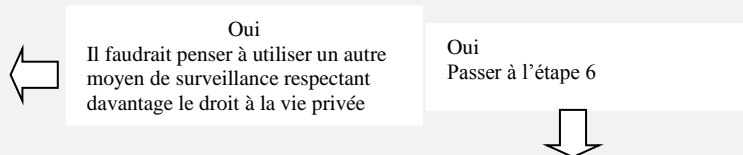
3. Est-ce que les mesures de surveillance choisies sont efficaces?



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?



5. Est-ce qu'il est possible d'utiliser d'autres mesures moins intrusives pour le respect de la vie privée de l'employé?



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 Martineau (2011). *La surveillance en milieu de travail : ce que les employeurs doivent savoir.*

<http://www.fasken.com/files/Event/4929fb80-f02f-47c3-a707-ceaeb596e542/Presentation/EventAttachment/ef2c8bfe-d78b-49d1-8dd9-ad80ab453664/BLOC%20A%20-%20La%20surveillance%20en%20milieu%20de%20travail%20%3B%20ce%20Oque%20les%20employeurs%20doivent%20savoir%20-%20doc.%20d%20.pdf>

(Consulté le 26 juin 2013)

Éducaloi (2013). *Vie privée et emploi.*

<http://www.educaloi.qc.ca/capsules/vie-privee-et-emploi> (Consulté le 26 juin 2013)

Veilleux, Diane (2000). « Le droit à la vie privée : sa portée face à la surveillance de l'employeur ». *Revue du Barreau*, Tome 60.

<http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/revue/2000-tome-60-1-p1.pdf>

(Consulté le 26 juin 2013)

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 20 décembre 2013)

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, sous réserve, fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail, et il doit 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'employeur⁷⁵.

⁷⁵. Voir Agence du revenu du Canada (2012), Dépenses d'emploi, y compris les formulaires T777, TL2, T2200 et GST370 2012, Chapitre 3 Employés salariés, 3 p. : <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/t4044/t4044-12f.pdf> (Consulté le 26 juin 2013)

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 satisfaire à l'une des conditions suivantes :

- 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 fonctions⁷⁶.

Notons que ces dernières 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 (Codère, 1995).

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, le Québec et le Canada ne disposent pas d'une réglementation générale 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 législatifs 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.

⁷⁶. Ibid.

RÉFÉRENCES

- 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 26 juin 2013) Adjudex Inc. (2013). *Lois, règlements, jurisprudence – Québec*.
<http://www.adjudex.com/spip.php?article187> (Consulté le 26 juin 2013)
- Agence du revenu du Canada (2012). *Dépenses d'emploi, y compris les formulaires T777, TL2, T2200 et GST370 2012, Chapitre 3 : Employés salariés*, 3 p.
<http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/t4044/t4044-12f.pdf> (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.cefr.io.gc.ca/media/uploader/LesSyndicatsetLeTeletravail.pdf>
(Consulté le 26 juin 2013)
- 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 : CEFRIIO.
- CanLII (2013). *L'institut canadien d'information juridique*.
<http://www.canlii.org/fr/index.html> (Consulté le 26 juin 2013)
- 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 26 juin 2013)
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2011). *Ergonomie*.
http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html?print#_1_7
(Consulté le 26 juin 2013)
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2008). *Télétravail/travail à distance*.
<http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html> (Consulté le 26 juin 2013)
- Centre de la sécurité des télécommunications Canada (S. D.). *Conseils en matière de sécurité pour les produits commerciaux (CSPC) (CSG-16\G), Télétravail*.
<http://www.cse-cst.gc.ca/its-sti/services/csg-cspc/index-fra.html> (Consulté le 26 juin 2013)

- CFDT Cadres (2006). *Guide d'aide à la négociation sur le télétravail*.
http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- Chapman, Anthony J., Sheehy, Noel P., Heywood, Sarah, Doolley, Barbara et Sylvie C. Collins (1995). « The Organizational Implications of Teleworking », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n° 10, John Wiley et Sons, p. 229-248.
- Clusif (2006). *Maîtrise et protection de l'information*.
http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/Maitrise_et_Protection_de_1_Information.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- CNT Conseil national du travail (2005). *Convention collective de travail n° 85 sur le télétravail (Belgique)*.
http://www.awt.be/contenu/tel/ebu/CCT85_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST) (2013).
<http://www.csst.qc.ca/Pages/index.aspx> (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.
- D'Amours, Liette (2001). *Télétravail concilier performance et qualité de vie*, Collectif, CEFRIO, Montréal : Isabelle Quentin éditeur, 154 p.
- ÉTS (2007). *Politique de sécurité de l'information*.
<http://www.etsmtl.ca/A-propos/Direction/Politiques-reglements/Politique-securite-information> (Consulté le 26 juin 2013)
- Fasken Martineau (S. D.). *La surveillance en milieu de travail : ce que les employeurs doivent savoir*.
<http://www.fasken.com/files/Event/4929fb80-f02f-47c3-a707-ceab596e542/Presentation/EventAttachment/ef2c8bfe-d78b-49d1-8dd9-ad80ab453664/BLOC%20A%20-%20La%20surveillance%20en%20milieu%20de%20travail%20%3B%20ce%2>

[Oque%20les%20employeurs%20doivent%20savoir%20-%20doc.%20d%20.pdf](#)
(Consulté le 26 juin 2013)

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 26 juin 2013)

Gouvernement du Québec (2003). *Guide pour l'élaboration d'une politique de sécurité de l'informatique numérique et des échanges électroniques.*

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1565458> (Consulté le 26 juin 2013)

Gouvernement du Québec (2013). *Charte québécoise des droits et libertés*, Chapitre C-12.

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM (Consulté le 26 juin 2013)

Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1999). *Politique du télétravail.*

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12559§ion=text> (Consulté le 26 juin 2013)

HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council) (S. D.). *HR Policies & Employment Legislation Developing HR Policies.*

<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm> (Consulté le 26 juin 2013)

Harrington Software Associates, Inc. (2007). Occupational Safety and Health Training for Teleworkers: Findings from a Research Study Conducted for the National Institute for Occupational Safety and Health.

<http://www.teleworktrainer.com/content/TeleworkSafetyExecutiveSummary.pdf>
f (Consulté le 26 juin 2013)

Human Resources at UC Berkeley (S. D.). *Telecommuting Safety Checklist.*

<http://hrweb.berkeley.edu/er/policies/other/telecommuting/safety-checklist>

(Consulté le 26 juin 2013)

Massif central (2012). *Modèle de charte d'introduction pour le secteur privé* (à adapter en fonction de votre organisation).

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

(Consulté le 26 juin 2013)

Massif central (2012). *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur public* (à adapter en fonction de votre organisation).

http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_public.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

- Massif central (2012). *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur privé* (à adapter en fonction de votre organisation).
http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_privé.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- Medef (S. D.). *Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail*.
http://archive.medef.com/medias/upload/85566_FICHER.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.
- Montreuil, Sylvie (S. D.). *Ergonomie. Travail de bureau avec écran de visualisation – guide de formation*, 4^e éd., Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail et Département des relations industrielles.
<http://www.cgsst.com/stock/fra/guide-dergonomie.pdf> (Consulté le 3 mars 2013)
- Obergo (2013). *Quelques accords d'entreprises sur le télétravail*.
<http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordsteletravail.htm>
(Consulté le 26 juin 2013)
- Obergo (2013). *Négocier le télétravail*.
<http://www.ergostressie.com/> (Consulté le 26 juin 2013)
- Oregon Department of Energy (S. D.). *Sample Telework Agreement*.
http://www.oregon.gov/energy/TRANS/Telework/docs/Sample_telework_agreement.pdf (Consulté le 6 juin 2013)
- 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)
- Pratic (S.D.). *Charte d'utilisation des systèmes informatiques*.
http://www.pratic.org/upload/document/charte_utilisation_des_si.pdf (Consulté le 26 juin 2013)
- Rassat, Pascal (2012). *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions Territoriales, 131 p.
- Resource Centre (2002). *Accord cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002*.
http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20-%20telework%20FR.pdf (Consulté le 26 juin 2013)

- Robert, Frédéric (2010). « Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs? », HEC Montréal, *Gestion*, vol. 35, p. 97 à 107.
- 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)
- 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.
- Société financière internationale (2013). *Liste de vérification de site de télétravail*.
http://algeria.smetoolkit.org/algeria/fr/search?page=2&query=t%C3%A9l%C3%A9travail&search_focus=1&searched_categories=0&searched_content=0&searched_locales=48&submit=Rechercher (Consulté le 26 juin 2013)
- 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.
- 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 23 juin 2013)
- 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.
- Tietze, S. (2002). « When "work" comes " home", Coping strategies of teleworkers and their families », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 385-396.
- Transport Canada (2012). *Instruction visant le personnel*.
<http://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-opssvs/teletravail.pdf> (Consulté le 23 juin 2013)
- 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*, 34|2006.

<http://interventionseconomiques.revues.org/689> (Consulté le 24 juin 2013)

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.

Turbé-Suetens, Nicole et Xavier Mazonod (2006). *Petit manuel du télétravailleur*.
<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php> (Consulté le 4 juin 2013)

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 6 juin 2013)

Université Laval (2012). *Politique de sécurité de l'information*.
<https://www.bsi.ulaval.ca/files/content/sites/bsi/files/files/pdf/Politique,%20reglement%20et%20glossaire/UL-Politique%20de%20securite%20de%20l'information.pdf> (Consulté le 24 juin 2013)

Veilleux, Diane (2000). « Le droit à la vie privée : sa portée face à la surveillance de l'employeur », *Revue du Barreau*, tome 60, printemps, 46 p.
<http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/revue/2000-tome-60-1-p1.pdf>
(Consulté le 4 juin 2013)

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.

Workers' Compensation Board of B.C. (2001). *Comment adapter votre poste de travail à vos besoins*.
http://www.worksafebc.com/publications/translated_publications/assets/pdf/french/bk76f.pdf (Consulté le 4 juin 2013)

Work Safe NB (2010). *Office Ergonomics : Guidelines for preventing Musculoskeletal Injuries*.
<http://w3.stu.ca/stu/administrative/hr/benefits/pdfs/ErgonomicGuidelines.pdf>
(Consulté le 4 juin 2013)

LES ANNEXES

Annexe 1

Outils collaboratifs en télétravail

Fonctions	Description	Avantages
<p>Communication en différé (asynchrone) Outils permettant des échanges décalés dans le temps et l'espace</p>	<p>Forum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil collaboratif permettant l'échange entre plusieurs usagers ou groupes d'usagers de messages en mode texte, en temps différé et à partir de n'importe quel endroit. - Tous les messages apparaissent à l'écran et se présentent en ordre chronologique (du plus récent au plus ancien), constituant ce qu'on appelle un fil de discussion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outil de production, de publication et de consultation - Simplicité et convivialité : à la portée de tous; il est généralement facile de créer, d'administrer et de mettre à jour le contenu de ces outils. - Rapidité : la publication de nouveaux articles est immédiate. - Interactivité : possibilité de réagir aux messages de l'auteur, de donner son avis ou de simplement lire les réactions des visiteurs. - Interconnexion : peut contenir de multiples liens vers d'autres sources d'information sur la Toile (sites Web, autres blogues). Il se crée ainsi une sorte de maillage entre blogues. - Gratuité : de nombreux sites proposent de créer gratuitement un blogue, un wiki ou un forum. Cela inclut la création du site, l'édition et l'hébergement. - Dynamique : les messages peuvent être fréquemment actualisés et les archives restent consultables. - Stimulant pour l'expression des idées : chacun peut lire les messages déjà écrits et y répondre ou encore rédiger les siens et aller voir ce que d'autres ont laissé comme commentaires. - Accessibilité : ouverts à tous ou réservés aux membres d'une communauté; possibilité d'utilisation à partir de plusieurs lieux; utilisation et participation à son rythme. <p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peut permettre de réfléchir sur sa pratique professionnelle. - Facilite le partage des ressources et l'acquisition des connaissances par le partage des expériences avec les autres télétravailleurs ou télésuperviseurs. - Facilite l'apport du soutien aux collègues. - Facilite la résolution de problèmes.
	<p>Liste de discussion</p> <p>Plateformes de discussion thématiques asynchrones destinées à des communautés généralement semi-ouvertes (inscription requise) et modérées (contrôlées) par un responsable veillant au respect des règles (sujet, éthique, etc.) de la liste.</p> <p>Deux moyens de créer une liste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'aide d'un logiciel adéquat; - en faisant appel aux services d'hébergeurs (souvent gratuits). 	

		- Permet de poser des questions et d'y répondre.
	<p>Liste de diffusion Abonnement à un journal ou à un périodique proposé par un site Internet, une institution ou une entreprise. Le périodique est reçu à son adresse de courriel et peut comporter un lien vers une version en ligne, consultable à l'aide d'un navigateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de se tenir au courant des actualités relatives à l'entreprise ou à un domaine donné. - Permet de recevoir régulièrement des informations sur un sujet particulier. - Facilite la gestion des connaissances d'une entreprise.
	<p>Navigateur Internet Outils permettant de surfer entre les pages Web. Il s'agit d'un logiciel possédant une interface graphique composée de boutons de navigation, d'une barre d'adresse et d'une barre d'état. Les cinq navigateurs les plus utilisés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explorer (avec Windows); - Firefox (Windows, Mac, Linus, compatibilité CSS3); - Chrome (Windows, Mac, Linus, compatibilité CSS3); - Safari (Windows, Mac); - Opera (Windows, Mac, Linus, compatibilité CSS3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Est gratuit. - Permet de se connecter. - Affiche les contenus (textes, images, animations). - Donne accès aux informations.
<p>Gestionnaire de courriel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil de collaboration qui permet l'envoi de messages et de fichiers. - Logiciels de messagerie Outlook (Hotmail) Express ou la messagerie de Netscape. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacun peut disposer d'une adresse de courrier électronique. - Chacun peut rejoindre ou être rejoint aisément sur Internet (convivial). - Plus rapide que la poste. - Situés sur Internet, la plupart du temps gratuits. - Facilite la distribution des tâches entre les utilisateurs. - Permet d'offrir un soutien particulier à certains participants afin d'accroître leur motivation et leur intérêt. 	
<p>Communication en direct (synchrones) Outils permettant de communiquer en temps réel à distance</p>	<p>Logiciel de discussion et babillard (clavardage) Permettent une interaction en simultané entre les usagers sur Internet. Quelques réseaux IRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Andromède, Cybernet-fr, easyRc.net, EpiKnet, EuropNet, Ircube, Undernet. <p>Quelques logiciels de clavardage (clients) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aerial Chat, Encrypted Chat, Bird Chat, MyIRC, 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettent de visualiser en direct les messages transmis par d'autres personnes et d'y répondre tout de suite. - Permettent la rétroaction immédiate. - Gardent en mémoire ou sauvegardent le contenu des messages pour pouvoir les consulter de nouveau par la suite. - Permettent l'échange en temps réel entre des personnes localisées à des endroits différents. - Favorisent des interventions plus informelles et spontanées.

	<p>Microsoft Chat.</p> <p>Quelques logiciels à usage interne (outils fonctionnant sur Intranet) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - IPX Local Chat, Intranet Chat, Boogy Chat, secure network chat. <p>Quelques logiciels pour installer un <i>chat</i> sur un site Web :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chat Blazer, Feed-back Chat, 12Planet Chat serveur, Dialogoo Chat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mêmes autres avantages que le forum.
	<p>Service de caméra sur Internet (caméra Web, vidéoconférence)</p> <p>Permet à plusieurs personnes de converser ensemble tout en pouvant se voir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est interactif. - Il existe souvent des outils supplémentaires qui se greffent aux fonctions de base des logiciels de vidéoconférence (notamment un tableau partagé ou tableau blanc qui permet de dessiner ou d'écrire simultanément, un outil de transfert de fichiers entre interlocuteurs, etc.). - Certains outils permettent même de sauvegarder la communication effectuée par vidéoconférence. - Les outils de vidéoconférence s'utilisent pour des réunions virtuelles avec un ordre du jour le plus clair possible pour échanger de l'information, décider de certaines actions à entreprendre ou encore pour partager différentes tâches entre les interlocuteurs.
	<p>Logiciel et site de textos, messagerie instantanée</p> <p>Outils de communication qui offrent la possibilité de communiquer rapidement et instantanément avec d'autres utilisateurs connectés dont les identifiants sont visibles dans un panneau de configuration.</p> <p>Quelques réseaux et outils associés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ICQ, Yahoo Messenger, Google Talk, MSN Messenger, Jabber, AIM (AOL Instant Messaging). <p>Quelques outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaim, Trillian, Xfire (pour les joueurs en ligne), Miranda Instant Messenger, Omega Messenger, Pandion, Exodus). <p>Quelques outils à usage interne (ces outils fonctionnent sur un réseau Intranet) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permettent l'envoi rapide de courriels. - Permettent également le mode séance de clavardage (<i>chat</i>) avec plusieurs interlocuteurs présents dans divers salons électroniques. - Permettent d'échanger rapidement des fichiers de différents types en plus de communiquer en mode audio et/ou vidéo avec une caméra Web. - Peuvent s'avérer motivant pour les télétravailleurs travaillant sur un même projet, mais dans des lieux différents. - Une caméra Web peut constituer un ajout intéressant en donnant l'impression d'une rencontre face à face entre utilisateurs.

	<ul style="list-style-type: none"> - Akeni, Softros Messenger, FlashDeli. <p>Service de téléphonie sur IP (service audio) Logiciels et plateformes technologiques permettant la transmission des communications téléphoniques (au moyen de son PC) par le réseau Internet ou les intranets. Quelques logiciels d’audiophonie (la plupart des clients de messagerie instantanée ont accès à l’audiophonie, ils ne sont pas réinscrits dans cette liste) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skype, Internet Phone, Roger Wilco, Picophone. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ces passerelles permettent d’appeler à moindre coût une personne sur son téléphone classique à partir d’un ordinateur connecté. - Permettent l’échange en temps réel entre des personnes localisées à des endroits différents. - Favorisent des interventions davantage informelles et spontanées.
	<p>Service et logiciel de visiophonie, vidéoconférence et streaming Logiciels et plateformes technologiques permettant la diffusion synchrone, en différé ou asynchrone de séquences vidéo. Pour utiliser ce service, il faut disposer d’un ordinateur multimédia, d’une connexion à Internet de bonne qualité, d’une caméra Web et d’un logiciel spécialisé.</p> <p>Quelques logiciels de visiophonie par Internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CU Seeme, Live Com, I-visit, WebCam 32, CamFrog, Eyeball, ShareVision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sont souples : peuvent être utilisés de n’importe où. - Réduisent certains frais (déplacements, hébergement). - Permettent de recréer de manière très proche un univers de réunion. - Permettent de gagner du temps (moins déplacements). - Favorisent le bien-être du collaborateur : évitent les effets secondaires d’un déplacement professionnel comme le décalage horaire, la logistique, l’éloignement des collaborateurs et de la famille. - Permettent de gagner en rapidité dans la prise de décision. - Permettent de partager et de faire défiler des documents pendant la réunion. - Outils de travail et de perfectionnement qui favorisent l’échange, l’entraide et la collaboration.
<p>Travail collaboratif Outils permettant de communiquer en temps réel et/ou différé</p>	<p>Plateformes de bureaux virtuels Logiciels ou dispositifs permettant la réalisation d’activités de télétravail au moyen d’outils de communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permettent de consulter des contenus (mode texte, mode vidéo ou audio) élaborés par les membres des équipes d’animation. - Permettent de partager des fichiers en plusieurs formats (travaux réalisés, documents supplémentaires mis à la disposition des apprenants, etc.). - Chaque type d’utilisateurs (dirigeants, télésuperviseurs, télétravailleurs, etc.) y dispose d’un espace qui convient à ses besoins particuliers : espace de réunion, espace de pilotage (outils gestion), espace d’accueil (nouvelles), espace de ressources (référentiels, documentation), espace de socialisation, espace de travail, espace de formation, etc.

		<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent faciliter l'exercice du contrôle managérial (espaces de suivi des tâches/planification de groupes). - Peuvent renforcer l'identité collective. - Permettent de dépanner facilement et rapidement les télétravailleurs sans déplacement du technicien. - Permettent des échanges rapides de données et, ainsi, engendrent une diminution des coûts de gestion. - Donnent accès aux contenus et services de l'entreprise à partir de divers lieux et temps. - Favorisent la rationalisation des infrastructures. - Aident les télétravailleurs à trouver et à visualiser rapidement les informations importantes. - Constituent des outils de communication à l'intérieur d'une entreprise. - Constituent des outils de publication. - Permettent d'autoriser la manipulation d'un ordinateur et de ses logiciels depuis un autre ordinateur distant.
	<p>Plateforme collaborative Supporte les activités synchrones et asynchrones d'échanges écrits, oraux, de fichiers ou de ressources dans un but de production intellectuelle commune. Elle s'appuie sur des serveurs, des réseaux (Internet ou autres) et des PC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisable tant au niveau interne d'une entreprise (entre employés) qu'entre entreprises. - Peut fournir des outils en ligne tels que des forums de discussion, des référentiels de fichiers ou des gestionnaires de tâches. - Utile pour des entreprises d'un même secteur d'activité ayant des intérêts commerciaux communs : possibilité de partager des informations, travailler en projet ou résoudre en collaboration les problématiques. - Permet de consulter les fichiers en ligne (agenda, documents Word, Excel) à tout moment. - Permet la mise à jour de fichiers par plusieurs utilisateurs simultanément. - Permet de consulter et de modifier les fichiers depuis n'importe quel poste Internet (ex. : à la maison). - Grâce à certains outils en ligne, il est possible de synchroniser les fichiers avec des appareils mobiles (ex. : BlackBerry, téléphone intelligent). - Possibilité de choisir les utilisateurs qui ont accès aux fichiers

		<p>partagés selon le type de données.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs outils en ligne permettent de tenir facilement un agenda collaboratif afin de répondre aux besoins de l'entreprise. - Facilite la gestion des carrières et des connaissances. - Certaines sont gratuites : Moodle, Claroline, Ganessa, etc.
	<p>Plateforme de téléformation Logiciels et services permettant la gestion d'activités de formation en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet l'accès aux ressources pédagogiques, au télé-tutorat, au suivi pédagogique, à l'évaluation des apprenants et des aspects administratifs de la formation.
	<p>Logiciel et site de publication en ligne Plateformes permettant la mise en ligne de contenus sur des sites Internet « pré-calibrés ». Deux variables principales les distinguent : le niveau de contrôle de la rédaction et la périodicité de mise à jour. Exemples : blogue, wiki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permettent à des utilisateurs de rédiger et d'envoyer leur texte directement sur une page Web.

Sources : Cybersudoe (2010), *Plateformes collaboratives inter-entreprises* :

<http://www.cybersudoe.eu/fr/actualites-tic/plateformes-collaboratives-inter-entreprises.html> (Consulté le 16 mars 2013);

Centre des lettres et des mots (2004), *Guide pratique des outils de collaboration, Exploration des stratégies et des technologies de l'apprentissage collectif à distance* :

<http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/guide/cover.htm> (Consulté le 19 juin 2013);

Gauthier, Philippe-Didier (2004), *Taxonomies des outils TICE par fonctions technico-pédagogiques*, Mission Outils TICE – Février – Juillet 2004 :

<http://gev.industrie.gouv.fr/IMG/pdf/TaxonomieOutilsTICE-3.pdf> (Consulté le 16 mars 2013);

Barni, Myriam (2003), *Manager une équipe à distance*, Paris : Éditions d'Organisation.

Annexe 2

Outil de gestion des connaissances en télétravail

Questions	Oui/non Changements à apporter en vue d'instaurer le télétravail
Est-ce que le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel constituent des valeurs explicites qui font l'objet de communications régulières?	
Est-ce que les dirigeants valorisent la contribution des individus et des équipes au développement des connaissances? Exemples : - ils accordent du temps pour le partage des connaissances; - ils mettent en valeur les contributions au développement des connaissances.	
Est-ce que notre entreprise indique les nouvelles connaissances à développer compte tenu des connaissances actuelles, des objectifs stratégiques, des changements à venir, des besoins des parties prenantes (clients, prestataires de services, etc.)?	
Dans notre entreprise, est-ce que l'espace est aménagé de manière à favoriser la collaboration et les rencontres?	
Est-ce que notre entreprise investit déjà dans des services de soutien pour la gestion des connaissances? Exemples : - centres de documentation; - services multimédias; - formation à distance (e-formation).	
Est-ce que notre entreprise planifie des investissements (en personnel et en équipement) afin de soutenir la gestion des connaissances en télétravail?	
Est-ce que notre entreprise investit dans des outils informatiques de gestion des connaissances? Exemples : - site Internet pour les citoyens; - intranet pour les collaborateurs; - plateforme de gestion documentaire et de collaboration; - bases de données.	
Est-ce que notre entreprise mettra à profit des partenariats pour apprendre et découvrir les nouveautés et les tendances en télétravail? Exemples : - collaboration avec des universités et des organismes de recherche; - collaboration avec d'autres entreprises ayant instauré le télétravail; - collaboration avec des télétravailleurs expérimentés.	
Est-ce que les connaissances essentielles relatives à l'implantation du télétravail feront l'objet d'une formalisation? Exemples : - rédaction de modes d'emploi, procédures, règles de fonctionnement, normes de qualité, etc.; - rédaction de « livres de connaissances » reprenant les études de cas ou les leçons tirées de l'expérience.	
Est-ce que les nouveaux télétravailleurs seront accompagnés pour être rapidement opérationnels?	

Exemples : - accueil; - formation de base; - parrainage; - mentorat.	
Est-ce que des moments de concertation avec des collègues expérimentés seront prévus?	
Comment favoriser la communication entre les employés dispersés géographiquement et l'entreprise? Quels moyens technologiques le permettraient?	
Comment favoriser la coordination des équipes de travail pour une production efficace de connaissances?	
Comment conserver et rendre accessible à tous l'information produite à la fois par les télétravailleurs et les employés au bureau?	
Comment favoriser le partage des expertises et l'apprentissage organisationnel entre les télétravailleurs et les collègues du bureau?	
Comment les experts pourront-ils partager et développer leurs connaissances tant en entreprise qu'à distance? Exemples : - communautés de pratique; - centres de compétences.	
Comment les experts ou les nouveaux employés pourront-ils partager et développer leurs connaissances au sein des réseaux?	
Est-ce que les connaissances des experts seront accessibles et aisément localisables par les télétravailleurs? Exemples : - annuaire des experts; - site Internet avec les questions fréquemment posées (FAQ) et la documentation; - permanence téléphonique pour les questions.	
Comment favoriser la valorisation des contributions des télétravailleurs?	
Comment favoriser l'esprit d'équipe nécessaire à la production des connaissances?	
Comment faire le suivi des télétravailleurs?	
Comment évaluer les productions des télétravailleurs?	
Est-ce que notre entreprise a fait l'inventaire des connaissances à développer compte tenu : - des connaissances actuelles? - des objectifs stratégiques? - des changements à venir? - des besoins des parties prenantes?	

Source : adaptation de Service public fédéral, Personnel et organisation (2006), *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 2 mai 2013).

Annexe 3

Autoévaluation des habiletés culturelles

Où en êtes-vous par rapport à votre intelligence culturelle?

Les employés ont besoin de l'intelligence culturelle (CQ), c'est-à-dire des compétences clés qui leur permettent d'interagir efficacement avec des personnes d'autres milieux culturels.

L'autoévaluation qui suit vous donnera un aperçu de votre intelligence culturelle actuelle. Les questions de 1 à 6 se rapportent à votre conscience culturelle, tandis que les questions 7 à 12 servent à mesurer votre compréhension culturelle. Enfin, les questions 13 à 18 ont trait à vos compétences et à vos comportements culturels.

Consignes : pour chaque énoncé, écrivez TS (très souvent), S (souvent), Q (quelquefois), R (rarement), ou J (jamais).

1. ____ Quand je rencontre quelqu'un d'une autre culture, je suis conscient de l'espace physique entre nous.
2. ____ Quand je communique avec quelqu'un d'une autre culture, je suis conscient de mon ton de voix.
3. ____ Quand je participe à une équipe multiculturelle, je suis conscient que mes expériences peuvent être très différentes de celles de mes collègues.
4. ____ Je réalise que j'ai de la difficulté à écouter certaines personnes en raison de mes préjugés.
5. ____ Je suis conscient des différentes façons dont je pourrais exprimer mes préjugés.
6. ____ Je suis conscient de mes valeurs culturelles quand j'interagis avec des gens de divers pays et cultures.
7. ____ Je comprends que les rôles de genre peuvent varier de manière significative d'une culture à l'autre.
8. ____ Je comprends la différence entre un préjugé et la discrimination.
9. ____ Je comprends comment l'intelligence culturelle favorise une organisation quant à sa capacité de réaliser ses objectifs.
10. ____ Je comprends pourquoi il peut être nécessaire de changer mes comportements non verbaux dans un nouveau contexte culturel.

11. ____ Je comprends pourquoi mes compétences culturelles nécessitent plus que de simples bonnes intentions de ma part.
12. ____ Je comprends pourquoi il est important d'être conscient des différences relatives à la question des pouvoirs et des privilèges.
13. ____ Dans un nouveau contexte culturel, je varie mon langage verbal et non verbal.
14. ____ Lorsque je communique avec des gens de divers milieux, je pose des questions pour m'assurer que j'ai entendu et compris toutes les informations pertinentes.
15. ____ Quand j'observe les gens montrant une insensibilité culturelle ou des préjugés, j'interviens.
16. ____ Je cherche les rétroactions des autres quant à mes préjugés.
17. ____ Je cherche les rétroactions des autres en ce qui concerne ma capacité de gérer efficacement les conflits interculturels.
18. ____ Quand je suis en contact avec des équipes multiculturelles, je vérifie l'exactitude de mes connaissances sur les autres cultures.

Si vous avez inscrit « très souvent » ou « souvent » à la plupart des énoncés, vous vous voyez comme culturellement intelligent (en ce qui concerne ces énoncés du moins). Si vous avez répondu « jamais », « parfois » ou « rarement » à plusieurs énoncés, vous ne vous percevez pas suffisamment compétent sur le plan culturel. Toutefois, soulignons que les perceptions d'un individu à l'autre peuvent varier. Par exemple, deux personnes peuvent être aussi compétentes l'une que l'autre dans un domaine mais se considérer de manière différente, car les attentes et la conscience de soi sont différentes pour chacun. Aussi devons-nous tous considérer les compétences culturelles comme un processus sans fin d'amélioration continue.

Source : traduction libre et adaptation de Bucher, Richard D. (2008), *Building Cultural Intelligence (CQ) : Nine Megaskills*, Toronto : Pearson Education.

Annexe 4

Réflexion et gestion internationale

Outil de réflexion en vue d'élaborer les stratégies de gestion internationale

- Comment notre entreprise gère-t-elle déjà la diversité culturelle et les compétences interculturelles?
- Quelles sont nos valeurs organisationnelles? Sont-elles congruentes avec les principes requis des compétences culturelles?
- Quel climat de travail est requis?
- De quelles compétences interculturelles l'entreprise a-t-elle besoin pour soutenir et atteindre ses objectifs mondiaux?
- Comment donner du sens au travail de nos employés internationaux?
- Comment communiquer au sujet de la vision, de la stratégie et de la culture?
- Quelles politiques et pratiques de gestion des ressources humaines vont y contribuer?
- De quoi avons-nous besoin afin de soutenir les efforts de promotion des cultures?
- Comment assurer aux télétravailleurs la possibilité d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances culturelles?

Sources : adaptation et traduction libre de Van Ngo, Hieu (2008), *Cultural compétence, A Guide to Organizational Change*, Government of Alberta, Citoyenneté et Immigration Canada :

<http://www.albertahumanrights.ab.ca/documents/pubsandresources/CulturalCompetencyGuide.pdf> (Consulté le 4 mars 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.

Annexe 5

Évaluation de la satisfaction des télétravailleurs (programme de télétravail transfrontalier)

Évaluation du programme de télétravail transfrontalier

Les résultats de cette enquête seront utilisés pour évaluer l'efficacité des services de l'entreprise et permettront de formuler des recommandations pour améliorer les efforts de télétravail à l'étranger. Ils refléteront les opinions des employeurs, des gestionnaires et des employés qui ont reçu du matériel, des formations, des présentations ou des consultations concernant le télétravail à l'étranger. Vous devez remplir le questionnaire en fonction de votre connaissance individuelle, de vos opinions et de vos expériences en télétravail.

Lisez attentivement chaque question et répondez d'après ce que vous savez.

Questions d'ordre général

1. Combien de jours par semaine télétravaillez-vous?

2. Combien d'heures par semaine télétravaillez-vous?

3. Quelle est la meilleure description de votre lieu de travail?

- Télétravail à domicile
- Télétravail à partir d'un emplacement/client
- Télétravail dans un télécentre
- Télétravail dans un établissement offrant une connexion sans fil (comme une librairie, un café ou une bibliothèque)
- Autre

Précisez :

4. Comment qualifierez-vous le programme de télétravail dans votre organisation?

- Formel (présence de procédures et règles à suivre)
- Informel (absence de règles et de procédures à suivre)
- Je ne sais pas

5. Avez-vous un bureau ou un espace de bureau à votre lieu de travail?

- Oui, un bureau

- Oui, un espace partagé
- Non

6. Pourquoi faites-vous du télétravail?

- Pour économiser de l'argent
- J'aime ne pas avoir à me déplacer et réduire mes déplacements
- C'est mon employeur qui a amorcé le processus
- J'ai plus de temps à consacrer à ma famille
- C'est un environnement de travail plus productif/efficace
- Autres

Précisez :

7. Depuis combien d'années télétravaillez-vous?

- Une année ou moins
- 2 ans
- 3 ans
- 4 ans
- 5 ans

Si plus de 7 ans, précisez :

8. Qu'aimez-vous le plus du télétravail?

- Pas de code vestimentaire
- Horaire de travail flexible
- Environnement de travail détendu
- Déplacements réduits
- Plus efficace que le travail au bureau
- Autres

Précisez :

9. Qu'aimez-vous le moins du télétravail?

- Absence de structure
- Sentiment d'isolement de l'équipe de travail
- Manque d'encouragement de la part des collègues
- Rate des occasions de carrière
- Contexte peu propice à l'échange d'idées
- Autres

Précisez :

10. Éprouvez-vous des problèmes techniques à votre lieu de télétravail?

- Oui
- Non

11. Quel est le problème technique le plus fréquent que vous avez?

- Problèmes de réseau (se connecter aux serveurs, connexion perdue)
- Problèmes de connexion (problèmes avec nom d'utilisateur et mot de passe)
- Problèmes de serveur (lenteur, applications clés indisponibles)
- Autres

Précisez :

12. Combien de temps consacrez-vous hebdomadairement à la résolution des problèmes techniques qui retardent votre travail?

- Moins d'une heure
- Plus d'une heure

Précisez le temps, le cas échéant :

13. Êtes-vous satisfait de votre expérience de télétravail?

- Oui
- Non

14. Considérez-vous que votre supérieur et vos collègues vous traitent avec respect?

- Non
- Oui

Précisez :

15. Considérez-vous qu'on vous associe suffisamment aux décisions touchant votre travail?

- Non
- Oui

Précisez :

16. Est-ce que la collaboration dans votre équipe est marquée par une ouverture d'esprit et une confiance réciproque?

Non

Oui

Précisez :

17. Est-ce que votre superviseur met à votre disposition tous les outils et informations nécessaires pour réaliser les tâches et les objectifs convenus?

Non

Oui

Précisez :

18. Recevez-vous assez d'encouragement et de soutien de la part de votre superviseur?

Non

Oui

Précisez :

Communication

19. Parlez-vous plus d'une langue? Si oui, lesquelles?

20. Dans quelle langue les projets sont-ils menés?

21. Avez-vous éprouvé un problème de communication en raison de la langue parlée?

Non

Oui

Expliquez :

22. Avez-vous éprouvé un problème de communication en raison des différences culturelles?

Non

Oui

Expliquez :

23. Comment l'équipe communique-t-elle?

Réunions en présentiel

Réunions en virtuel

Courriels

Autres

Précisez :

Appréciation du multiculturalisme du gestionnaire et de son équipe

24. Avez-vous déjà travaillé dans un environnement multiculturel?

Non

Oui

Précisez :

25. Le cas échéant, quelles sont les différentes origines géographiques des membres de votre équipe?

Précisez :

26. Quelles sont les formes de confrontation les plus fréquentes dans votre équipe?

Expliquez :

27. Pensez-vous qu'il existe une cohésion interne entre les membres de l'équipe?
Précisez votre réponse.

28. D'après vous, quels sont les principaux avantages du programme de télétravail?

29. D'après vous, quels sont les principaux inconvénients du programme de télétravail?

30. Que proposez-vous pour corriger la situation?

Sources : 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.uqar.ca/123/1/Marie-Nadine_Lamontagne_novembre2009.pdf (Consulté le 28 mai 2013);

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 16 mars 2013);

adaptation et traduction libre de 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 2 juin 2013).

Annexe 6

Outils d'analyse des coûts/bénéfices annuels potentiels du télétravail

**Analyse des coûts/bénéfices annuels potentiels de l'introduction
du télétravail (domicile)**

Coûts directs (initiaux et récurrents) de l'employeur pour l'introduction du télétravail			
Nombre d'employés :			
Nombre de jours en télétravail :			
Éléments	Installation d'un bureau à domicile	Bureau à domicile	Bureau dans l'entreprise
Mise sur pied du programme de télétravail			
- Coûts pour consultation juridique			
- Travail/heure pour les membres de l'équipe de projet			
- Développement des programmes de formation			
- Coûts pour les formateurs			
- Formation des télétravailleurs et télé superviseurs (participation/temps)			
- Formation des employés restés au bureau (participation/temps)			
- Formation des membres de la famille des télétravailleurs			
Coûts des équipements et ameublements pour les employés (peut varier selon les accords et contrats)			
<i>Mobilier de bureau</i>			
Équipements :			
- Ordinateur			
- Logiciels, licences			
- Périphériques (imprimantes, télécopieurs, numériseurs, caméra Web, etc.)			
- Cartouches d'encre			
- Fournitures de bureau			
- Autres : _____			
Implantation des changements			
- Temps du personnel pour concevoir et mettre en œuvre des changements			
- Coûts associés aux changements de réseau, sécurité, etc.			
- Matériel informatique supplémentaire pour le système (par exemple serveur)			
- Logiciels supplémentaires requis pour			

le système			
Installation du bureau au domicile :			
- Installation informatique			
- Ligne téléphonique			
- Déménagement			
Coûts pour le maintien du programme			
- Salaire du chef de projet (si requis)			
- Temps de gestion supplémentaire (si un gestionnaire supplémentaire est requis)			
- Heures supplémentaires d'implantation du télétravail (dépannage)			
- Formation continue/formation des nouveaux télétravailleurs			
- Tenue des dossiers			
- Autres : _____			
Coûts pour l'entretien des équipements et des services			
- Frais de maintenance des ordinateurs et des périphériques			
- Frais de réparation/remplacement du matériel			
- Assistance technique			
- Coûts liés à la détérioration,			
- Coûts liés à la perte			
- Coûts liés au vol du matériel			
- Frais annuels de service des infrastructures (Web, téléphone, etc.)			
- Frais de boîtes vocales			
- Cartes de sécurité ID			
- Frais annuels de livraison à la maison			
- Autres : _____			
- Assurances			
- Énergie (électricité, chauffage)			
- Évaluation du programme			
- Coûts annuels d'occupation			
- Coûts d'espace de bureau			
- Coûts d'espace de stationnement			
- Coûts des jours de maladie			
Total			

Sources : adaptation de Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; 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; Codère, Yves (1997), *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

Analyse des coûts/bénéfices annuels potentiels de l'introduction du télétravail (télécentre)

Coûts directs (initiaux et récurrents) à l'employeur pour l'introduction du télétravail en télécentre			
Nombre d'employés :			
Nombre de jours en télétravail :			
Éléments	Installation en télécentre	Bureau en télécentre	Bureau dans l'entreprise
Mise sur pied du programme de télétravail			
- Coûts pour consultation juridique			
- Travail/heure pour les membres de l'équipe de projet			
- Impression, copie, Web design, matériaux de préparation			
- Sélection des télétravailleurs et télé superviseurs			
- Développement des programmes de formation			
- Coûts pour les formateurs			
- Formation des télétravailleurs et télé superviseurs (participation/temps)			
- Formation des employés restés au bureau (participation/temps)			
Coûts pour le maintien du programme			
- Salaire du chef de projet (si requis)			
- Temps de gestion supplémentaire (si un gestionnaire supplémentaire est requis)			
- Heures supplémentaires d'implantation du télétravail (dépannage)			
- Formation continue/formation des nouveaux télétravailleurs			
- Tenue des dossiers			
- Autres : _____			
- Coûts annuel du mobilier			
- Coûts d'espace de bureau			
- Coûts d'espace de stationnement			
- Productivité (augmentation)			
- Coûts des jours de maladie			
Total			

Sources : adaptation de Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; 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; Codère, Yves (1997), *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

Annexe 7

Outils d'analyse de la faisabilité d'un projet de télétravail

Caractéristiques de l'entreprise	Commentaires
Fonctions et postes	
Quels postes sont les mieux adaptés au télétravail? - Profite des technologies de communication : possibilité de communiquer par les TIC, facilite la protection des données, permet l'accès aux ressources, permet la création et la publication du travail par les TIC - Comporte relativement peu de contacts directs - Ne nécessite pas d'équipements difficiles à déménager - Rendement facile à mesurer - Travail pouvant se diviser en étapes - Nécessite beaucoup d'autonomie - Nécessite beaucoup de concentration	
Est-ce que les liens avec l'entreprise et les collègues peuvent être maintenus par le courriel ou le téléphone?	
Est-ce que l'employé a la possibilité de recourir à des sources numérisées?	
L'exécution des tâches à distance occasionne-t-elle des problèmes à d'autres collaborateurs?	
Autres	
Employés (télétravailleurs/télesuperviseurs)	
Est-ce que nos employés actuels ont les qualités, les habiletés, les compétences et les connaissances requises pour télétravailler? (voir <i>Tableau A</i>)	
Si nous avons besoin d'envoyer des travailleurs à l'étranger pour télétravailler dans le cadre de leur emploi, est-ce que nos employés actuels ont les qualités, les habiletés, les compétences et les connaissances requises pour devenir des télétravailleurs transfrontaliers? (voir <i>Tableau B</i>)	
Est-ce que les superviseurs ont les qualités, les habiletés, les compétences et les connaissances requises pour télétravailler? (voir <i>Tableau C</i>)	
Si nous avons besoin d'envoyer des télesuperviseurs à l'étranger dans le cadre de leur emploi, est-ce que nos employés actuels ont les qualités, les habiletés, les compétences et les connaissances requises pour devenir des télétravailleurs transfrontaliers? (voir <i>Tableau D</i>)	
Quelles compétences les employés auront-ils besoin de développer?	

Avons-nous suffisamment de télésuperviseurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise?	
Combien d'employés seront requis pour atteindre les buts stratégiques de l'organisation?	
Est-ce qu'il règne un climat de confiance entre gestionnaires et employés ?	
Si les télétravailleurs et les télésuperviseurs travaillent à domicile ou de l'étranger, bénéficieront-ils des mêmes occasions de promotion, de carrière et de formation?	
Autres	
Caractéristiques du milieu de travail	
Quelles sont les conditions de travail actuelles? Quel est votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard de ces conditions de travail?	
Comment évaluez-vous la productivité de l'équipe?	
Est-ce que les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines sont favorables au télétravail? - Gestion par projets - Gestion par objectifs	
Quelles sont les opinions des salariés sur le télétravail? Quels en sont les avantages et les inconvénients?	
Quelles expériences avons-nous du télétravail?	
Travaille-t-on déjà de manière informelle à domicile?	
De quel équipement dispose-t-on chez soi?	
Comment évalue-t-on la communication interne?	
Quelles sont les formes de collaboration qui existent dans l'entreprise?	
Comment et dans quelle mesure réussit-on aujourd'hui à combiner travail et vie privée?	
Existe-t-il des mesures de sécurité technologiques et organisationnelles supplémentaires pour protéger les données sensibles comme les données personnelles de clients?	
Autres	
Caractéristiques des familles des télétravailleurs	
Est-ce que les télétravailleurs disposent d'un espace de travail qui respecte les règles de sécurité et d'ergonomie?	
Est-ce que les lieux de travail des employés garantissent la sécurité et la protection du matériel?	
Est-ce que les télétravailleurs pourront compter sur le soutien des membres de leur famille (compréhension des avantages/désavantages,	

changements d'habitudes, respect des heures, etc.)?	
Autres	

Sources : Tremblay, Diane-Tremblay (2010), *Formation sur le télétravail*, Québec : Télé-université; 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. 5, n°1; 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.

Tableau A : Profil du télétravailleur

Caractéristiques		Description
Poste		<ul style="list-style-type: none"> - Profite des technologies de communication : possibilité de communiquer par les TIC, facilite la protection des données, permet l'accès aux ressources, permet la création et la publication du travail par les TIC - Comporte relativement peu de contacts directs - Ne nécessite pas d'équipements difficiles à déménager - Rendement facile à mesurer - Travail pouvant se diviser en étapes - Nécessite beaucoup d'autonomie - Nécessite beaucoup de concentration
Caractéristiques individuelles	Compétences et habiletés	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences liées au travail en collaboration - Compétences liées à la communication médiatisée par ordinateur - Compétences liées aux technologies - Compétences liées à l'autoformation - Capacité de travailler sans superviseur : prendre des décisions, résoudre des problèmes et prendre des initiatives - Excellentes habiletés interpersonnelles et de communication
	Carrière	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (Walrave, 2010; Bourhis, 2001; Codère, 1997) - Autonome - Éthique de travail - Nature intègre et loyale
	Connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - 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 requis dans le cadre de ses fonctions
	Perceptions et attitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance - Motivation au travail - Intérêt pour le télétravail - Souci des autres - Écoute active - Intérêt pour les apprentissages
Caractéristiques familiales	Familiales	<ul style="list-style-type: none"> - Présence familiale ne constitue pas un obstacle ou une source de distraction - Soutien de la famille : favorable aux changements des habitudes si nécessaire,

et résidentielles		respect des heures de travail
	Résidentielles	<ul style="list-style-type: none"> - Espace réservé au travail - Lieux de télétravail sécuritaires pour la protection du matériel - Suffisamment d'espace pour l'équipement requis - Environnement favorable à la concentration (bruit/ventilation, etc.)

Sources : St-Onge, Sylvie (2012), *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation; 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; Tremblay, Diane-Gabrielle, Chevrier, Catherine et Martine di Loreto (2006), « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée? », *Revue Interventions économiques* :

<http://interventionseconomiques.revues.org/689> (Consulté le 24 juin 2013);

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; 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.; 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; Codère, Yves (1997), *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

**Tableau B : Profil du télétravailleur transfrontalier
ou travaillant dans des équipes multiculturelles**

Type	Description
Compétences et habiletés interculturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités relationnelles - Acuité perceptuelle - Capacité de changement - Capacité d'apprentissage - Aptitudes à établir des relations de confiance avec des personnes différentes de soi - Capacité de communication
Connaissances culturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs et pratiques liées à une culture - Connaissances des processus cognitifs (effet de la culture sur sa propre nature et sur la nature des autres)
Métacognition culturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Conscience de ses attitudes et comportements dans un autre environnement culturel
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Tolérance à l'incertitude - Flexibilité - Autonomie - Sensibilité interpersonnelle
Personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - Consciencieuse - Extravertie - Stable sur le plan émotionnel - Champs d'intérêt sociaux et culturels de la personne
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de développement de carrière
Familiale	<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilité d'expatriation au sein du couple et de la famille

Sources : 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; 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.

Tableau C : Profil du télésuperviseur

Catégorie	Compétences	Indicateurs
Gestion de soi	Empathie	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaît les émotions des autres - Comprend les sentiments d'autrui - Comprend les raisons sous-jacentes aux comportements
	Autocontrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Sait garder son sang-froid - Répond de manière constructive
	Confiance en soi	<ul style="list-style-type: none"> - Agit de manière indépendante - A confiance en ses propres capacités - Relève les défis
Gestion de l'équipe	Développement des autres	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Délègue du travail aux employés - Favorise l'expression des nouvelles idées - Soutient l'innovation
	Responsabilisation des autres	<ul style="list-style-type: none"> - Fixe des standards de performance explicite - 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 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 - Délègue du travail aux employés
	Direction d'une équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Tient les gens informés - Favorise l'efficacité de l'équipe - Motive et stimule l'équipe - Faire preuve de compréhension - Donne confiance aux employés
Gestion du travail	Planification du travail	<ul style="list-style-type: none"> - 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 la performance de ces derniers

	Orientation vers les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Exerce un suivi de la performance - Établit des objectifs quantifiables - Procède à des analyses coûts/bénéfices
	Esprit d'initiative	<ul style="list-style-type: none"> - Prend l'initiative - Agit de façon décisive - Est proactif - Adopte une vision à long terme
	Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Relève les problèmes de manière objective - Reconnaît les modèles existants - Analyse et teste les différentes options - Met au point des solutions
Gestion collaborative	Influence sur les autres	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Se préoccupe des attentes individuelles - Privilégie le face-à-face - Contre les distances par divers moyens particuliers 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Aide les cadres afin de favoriser la considération des télétravailleurs lors des décisions de promotion, de succession ou de relève
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Habiletés en communication - Intelligence interculturelle - Habiletés relatives aux TIC - Habiletés relatives au télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilite les communications - Communique clairement les objectifs - A une approche flexible de télétravail - A 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

Source : St-Onge, Sylvie (2012), *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation; Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010), « Comment gérer les télétravailleurs? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 88-96; Brunelle, Éric (2009), « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20; 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 à 67; McLennan, Ken J. (2008), *The Virtual World of Work, How to Gain Competitive Advantage through the Virtual Workplace*, Atlanta : Information age publishing inc.

**Tableau D : Profil du télé superviseur transfrontalier
travaillant dans des équipes multiculturelles**

Critères de sélection du superviseur affecté à l'étranger (Briscoe et Schuler, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> - Compétences relatives 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, flexibilité, situation familiale propice
Profil des télé superviseurs travaillant dans un contexte multiculturel au 21^e siècle (traduit et adapté de Howard, C.G., 1992)
<ul style="list-style-type: none"> - 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 d'agent de changement - Compétences visionnaires - Habiletés pour stimuler et maintenir la cohésion des équipes - Forme physique et maturité mentale - Capacité de délégation
Profil d'un gestionnaire d'une équipe multiculturelle efficace (Pelletier (1994), adapté de Bénadou, 1988)
Formation professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Compétences linguistiques - Capacité d'adapter ses connaissances professionnelles et techniques aux conditions du moment
Aptitudes managériales
<ul style="list-style-type: none"> - Qualités organisationnelles : savoir planifier et gérer les ressources afin de mener à bien le projet - Résolution de problèmes : savoir analyser et résoudre les problèmes émergeant des 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
<p><i>Aptitudes aux rapports interpersonnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect - Écoute - Empathie et sollicitude <p><i>Affirmation/conscience de soi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiance - Franchise
Perception de soi
<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'esprit, absence d'ethnocentrisme

- Positivisme, stabilité conjugale et familiale
- Faculté d'adaptation aux nouvelles situations

Sources : Briscoe, Dennis R. et Randall S. Schuler (2004), *International Human Resource Management*, 2^e édition, London et New York : Routledge Taylor and Francis Group; Howard, Cecil G. (1992), « Profile of the 21st-Century Expatriate Manager », *HR Magazine*, june, p. 93-100; 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.

Annexe 8

Devis d'implantation d'un projet de télétravail

Conception	Service responsable	Échéance (date)
Choisir les services pour le projet		
Définir les rôles et les responsabilités des services concernés		
Définir les objectifs de l'implantation du télétravail		
Définir la population concernée : <ul style="list-style-type: none"> - postes se prêtant au télétravail - nombre de personnes potentiellement concernées 		
Définir les critères d'éligibilité des télétravailleurs et des télé superviseurs		
Définir les modalités d'exercice du télétravail : <ul style="list-style-type: none"> - lieu de télétravail - horaire : jours en télétravail, jours en entreprise, plages horaires - circonstances dans lesquelles la ou les journées de télétravail peuvent être remplacées ou annulées (réunions importantes, formations, etc.) - décompte du temps de travail - heures supplémentaires - dérogations éventuelles aux modalités générales - charge de travail et répartition - période d'adaptation - formations - mesures de soutien (centre d'assistance ou autres) - modalités précises des communications entre télétravailleur, collègues et clients (heures où le télétravailleur doit être joignable et moyens de le joindre) - procédures à suivre lorsque des problèmes techniques ou organisationnels empêchent le télétravailleur de travailler à son domicile - modalités de formation - modalités de réunion - dispositions concernant la surveillance normale de l'employé (y compris contacts fréquents entre employé et superviseur, rétroaction continue, évaluation du rendement et perfectionnement professionnel) - entente concernant le temps de déplacement et le kilométrage permis (télétravailleurs mobiles), s'il y a lieu, entre le domicile de l'employé et l'emplacement de travail; dispositions à prendre si l'employé est affecté à l'extérieur pour affaire (sans avoir à se présenter au bureau) - mesures concernant les collègues de bureau : informations, communications du projet de télétravail, modalités, etc. - normes de rendement et d'échéances convenus - évaluations et bilans - modalités de réversibilité : durée du projet de télétravail (projet pilote) et procédure à suivre pour l'arrêt du télétravail à la demande de l'employé ou de son gestionnaire - dispositions concernant matériel, équipements et frais : <ul style="list-style-type: none"> ▪ acquisition 		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ propriété ▪ entretien ▪ rangement du matériel et stockage de l'information ▪ remboursements ▪ frais divers fixes et imprévus : prise en charge/remboursement - assurances - dispositions en matière de sécurité et d'ergonomie de l'espace de travail au domicile - zonage : la présence d'un bureau à domicile ne doit pas enfreindre le règlement de zonage municipal - énoncé stipulant l'emplacement exact (adresse complète) où l'employé travaille - autres 		
<p>Déterminer les garanties et devoirs du télétravailleur, du télé superviseur et de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - conditions générales de travail, droits et avantages légaux et conventionnels : <ul style="list-style-type: none"> ▪ droits et avantages légaux et conventionnels : <ul style="list-style-type: none"> - rémunération - décompte de la durée de travail - évaluation des résultats - accès à l'information - gestion des carrières - information syndicale - instances représentatives du personnel ▪ couverture : accident, maladie, décès - santé et sécurité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ dispositions générales ▪ mesures concernant les accidents de travail et les maladies professionnelles - respect de la vie privée du télétravailleur - protection des données, confidentialité - accès aux dossiers par l'employeur - droit de visite de l'employeur au lieu de télétravail - autres responsabilités des employés : moyens pour éviter l'isolement - autres responsabilités des superviseurs : moyens de prévention contre l'isolement 		
<p>Budgétiser l'introduction du télétravail</p>		
<p>Déterminer les moyens de suivi et de contrôle</p>		
<p>Réalisation du programme de télétravail et mise par écrit</p>	<p>Service responsable</p>	<p>Échéance (date)</p>
<p>Établir une politique de télétravail</p>		
<p>Établir une entente de télétravail (convention)</p>		
<p>Établir une charte d'utilisation de l'informatique</p>		
<p>Concevoir des formations et rédiger des documents d'information (les employés/superviseurs/collègues, personnels soutien/famille)</p>		
<p>Envisager un groupe de parrainage</p>		

Développer des services et instruments pour le soutien informatique		
Développer des mesures de sécurité pour le système informatique et les liens de télécommunication		
Mettre sur pied de mesures d'assistance en cas de problèmes		
Établir des moyens de socialisation		
Concevoir le bureau virtuel et les outils associés		
Concevoir des moyens de contrôle : évaluations régulières, bilans, types, instruments, avantages		
Mettre au point la procédure de sélection des télétravailleurs <ul style="list-style-type: none"> - présélection des candidatures éligibles - analyse individuelle des candidatures : <ul style="list-style-type: none"> ▪ profil des postes ▪ profil du candidat (aptitudes, compétences, attitudes) ▪ lieu de télétravail ▪ conditions et modalités de télétravail ▪ tests (si applicable) - avis du comité de sélection - validation par la direction 		
Implantation des changements	Service responsable	Échéance (date)
Lancer la procédure de sélection des télétravailleurs		
Rencontrer individuellement les télétravailleurs sélectionnés		
Communiquer les décisions à toute l'équipe		
Adapter le milieu de travail <ul style="list-style-type: none"> - changements technologiques : au bureau ou chez le télétravailleur - mise en place des différents moyens de soutien offerts aux équipes - formations - autres 		
Signer les conventions		
Lancer le projet <ul style="list-style-type: none"> - réunion de démarrage - démarrage du projet 		
Gérer et évaluer le projet		
Maintenir des contacts réguliers avec les télétravailleurs (en adoptant diverses stratégies)		
Rencontrer individuellement les télétravailleurs (gestion du rendement et des conditions de travail)		
Assurer le suivi des enquêtes		
Faire des réunions d'étape de l'équipe multidisciplinaire		
Faire le bilan d'introduction du télétravail <ul style="list-style-type: none"> - retour/évaluation des télétravailleurs - évaluation des télésuperviseurs - impacts sur le service - retour/évaluation du service des ressources humaines 		

<ul style="list-style-type: none">- retour/évaluation du service informatique- réunion de concertation- révision du projet d'introduction- communication des résultats		
---	--	--

Annexe 9

Aspects d'une politique de télétravail (liste de vérification)

Aspect	Explication	√
Préambule	Définition des objectifs généraux poursuivis par l'introduction du télétravail, des objectifs de la politique, des positions et de la philosophie des négociateurs	
Articles	Définition précise du télétravail	
	Champs d'application <ul style="list-style-type: none"> - parties auxquelles s'applique le texte - type de salariés (conditions), soit qualités, compétences, type précis de télétravailleur auquel s'applique le texte (par exemple, ne s'applique pas aux télétravailleurs occasionnels ou si le travail s'effectue ailleurs qu'au domicile du télétravailleur) - genre d'emploi, de travail et de tâches pouvant être effectués à la maison ou cas par cas - approbation des demandes de participation au régime 	
	Grands principes de l'introduction <ul style="list-style-type: none"> - caractère non obligatoire et réversibilité (côté employé/employeur), procédures de demande de passage en télétravail - mêmes droits et obligations que n'importe quel autre salarié - transparence assurée en informant tous les travailleurs et responsables de l'introduction du télétravail 	
	Modalités d'organisation du télétravail ou conditions de mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - mention de la présence d'une annexe (avenant) au contrat de travail : <ul style="list-style-type: none"> ▪ modalités d'exécution du télétravail à domicile (jours en télétravail, jours en entreprise, plages horaires) ▪ période d'adaptation ▪ conditions de réversibilité ▪ adresse du lieu où s'exerce le télétravail ▪ matériel mis à la disposition ▪ formation - lieu de télétravail indiqué par le travailleur - circonstances dans lesquelles la ou les journées de télétravail peuvent être remplacées ou annulées (réunions importantes, formations, etc.) - décompte du temps de travail - heures supplémentaires - dérogations éventuelles à ces modalités générales - charge de travail et répartition - période d'adaptation - formation - mesures de soutien (centre d'assistance ou autres) - énoncé des modalités précises des communications entre télétravailleur, collègues et clients (heures où le télétravailleur doit être joignable et moyens de communication pour le joindre) - procédures à suivre lorsque des problèmes techniques ou organisationnels empêchent le télétravailleur de travailler à domicile 	

		<ul style="list-style-type: none"> - modalités de formation - modalités de réunion - dispositions concernant la surveillance normale de l'employé (y compris contacts fréquents entre employé et superviseur, rétroaction continue, évaluation du rendement et perfectionnement professionnel) - entente concernant le temps de déplacement et le kilométrage permis (télétravailleurs mobiles), s'il y a lieu, entre le domicile de l'employé et l'emplacement de travail et dispositions à prendre si l'employé est affecté à l'extérieur pour affaire (sans avoir à se présenter au bureau) - mesures concernant les collègues de bureau : informations, communications du projet de télétravail, etc. - normes de rendement et d'échéances convenus - évaluations et bilans - modalités de réversibilité : durée du projet de télétravail (projet pilote) et procédure à suivre pour l'arrêt du télétravail à la demande de l'employé ou de son gestionnaire 	
	Environnement du télétravailleur	<p>Dispositions concernant le matériel, les équipements et les frais</p> <ul style="list-style-type: none"> - acquisition - propriété - entretien - rangement de l'information et du matériel - remboursements - frais divers fixes et imprévus : prise en charge/remboursement 	
		<p>Assurances</p> <ul style="list-style-type: none"> - le télétravailleur informe sa compagnie d'assurance qu'il exerce une activité professionnelle à domicile - remboursements 	
		Dispositions en matière de sécurité et d'ergonomie de l'espace de travail au domicile	
		Zonage : la présence d'un bureau à domicile ne doit pas enfreindre le règlement de zonage municipal	
		Énoncé stipulant l'emplacement exact (adresse complète) où l'employé travaille	
	Garantis et devoirs du télétravailleur, du télésuperviseur et de l'entreprise	<p>Conditions générales de travail, droits et avantages légaux et conventionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que les autres employés de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ rémunération ▪ décompte de la durée de travail ▪ évaluation des résultats ▪ accès à l'information ▪ gestion des carrières ▪ information syndicale ▪ instances représentatives du personnel - il bénéficie de la même couverture : accident, maladie, décès 	
		<p>Santé et sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> - dispositions générales - mesures concernant les accidents de travail et les maladies professionnelles 	
		Respect de la vie privée du télétravailleur	
		Protection des données, confidentialité	
		Accès aux dossiers par l'employeur	

		Droit de visite de l'employeur au lieu de télétravail	
		Autres responsabilités des employés : moyens pour éviter isolement	
		Autres responsabilités des superviseurs : moyens de prévention contre l'isolement	
	Dispositions finales	Durée et entrée en vigueur de la politique	
		Communication de l'accord	
		Interprétation	
		Dépôt légal et diffusion de l'accord (s'il y a lieu)	

Source : liste des éléments proposés dans Codère, Yves (1995), *Le télétravail, un bureau à la maison : mode d'emploi*, Saint-Bruno : Ménotexte éditeur; 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; Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail, document téléchargeable à partir du site :

http://archive.medef.com/medias/upload/85566_FICHER.pdf (Consulté le 16 janvier 2014);
CFDT Cadres (2006), *Guide d'aide à la négociation sur le télétravail* :
http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013);
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2008), *Télétravail/travail à distance* :
<http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html> (Consulté le 26 juin 2013);
Transport Canada (2012), *Instruction visant le personnel* :
<http://www.tc.gc.ca/media/documents/ac-opssvs/teletravail.pdf> (Consulté le 23 juin 2013);
analyse de plusieurs politiques de télétravail d'entreprises présentées sur le site :
http://www.teletravail-massif-central.com/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=66 (Consulté le 23 juin 2013).

Annexe 10

Exemple de charte d'introduction du télétravail

Les entreprises Aldente + : accord sur le télétravail

Entre d'une part :

- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) dont le siège social est situé au 56 rue Giovanni, Québec, J2V 1C4;
- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) dont le siège social est situé au 123 boulevard de Rome, Candiac, J4Y 1F3;
- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) dont le siège social est situé au 14 rue Pacini, Montréal 2V3 1C8;

et d'autre part :

- l'organisation syndicale représentée par la CSQ des cuisiniers, représentée par monsieur A. Rizzoli, délégué syndical central.

PRÉAMBULE

Le recours au télétravail à domicile pour les entreprises Aldente + a pour objectifs d'instituer une plus grande souplesse organisationnelle dans l'entreprise ainsi que de permettre à nos employés répartis sur le territoire québécois de réaliser à distance une partie de leurs missions tout en conservant un contact régulier avec l'entreprise. Les parties au présent accord reconnaissent que ce mode d'organisation du travail a aussi pour but d'améliorer la qualité des conditions de travail et, par conséquent, les performances individuelles et collectives sans augmenter ou diminuer le nombre d'heures de travail et tout en considérant :

- la nature des activités de l'entreprise qui permettent la modernisation et le recours aux technologies de l'information;
- la possibilité d'effectuer des tâches au domicile de l'employé;
- la concentration des entreprises Aldente + dans les grandes zones urbaines, le temps de trajet entre le domicile de l'employé et le lieu de travail ne contribuant pas toujours à un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle;
- le positionnement engagé des entreprises Aldente + dans la limitation des pollutions engendrées par les transports routiers et la réduction des coûts en infrastructures en limitant le nombre de voitures sur les routes.

Le succès de ce projet résultera de l'implication conjointe de tous les membres de l'équipe de l'entreprise. L'autonomie, la capacité du télétravailleur d'exercer ses activités à domicile ainsi que la relation de confiance entre les partenaires seront aussi des facteurs essentiels à l'implantation réussie du télétravail.

Le présent accord vise à définir les conditions de mise en œuvre du télétravail alterné à domicile de même qu'à définir et à garantir aux salariés concernés des conditions de travail adaptées et conformes à celles de leurs collègues effectuant le travail dans nos entreprises. Il s'inscrit notamment dans le cadre des principes et des règles établis dans les chartes et les lois de portée générale au Québec ainsi que dans les conventions collectives des entreprises Aldente +.

DÉFINITION ET CHAMP D'APPLICATION

Définition

Les partenaires de l'entreprise Aldente + reprennent la définition de l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 selon laquelle le télétravail peut être défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».

On entend par télétravailleur à domicile, au sens du présent accord, toute personne salariée d'Aldente + qui effectue, dès l'embauche, du télétravail en alternance avec le travail au bureau.

Le présent accord ne concerne que le télétravail à domicile. Il exclut de son champ d'application toute forme de travail exercée hors des locaux d'Aldente + qui ne s'effectue pas au domicile du salarié. À titre indicatif, le télétravailleur confirmera l'adresse de son domicile à la direction des ressources humaines de son entreprise Aldente +. Toutefois, le salarié pourra, si son poste le permet, effectuer à sa demande et par convenance personnelle le télétravail d'une autre adresse après validation auprès de son responsable hiérarchique. Nous entendons comme domicile le lieu de résidence habituelle du salarié.

Le télétravail à domicile prend en compte l'intégration des salariés au sein des équipes d'Aldente + en visant à éviter l'isolement pouvant résulter du télétravail, notamment par l'établissement d'un régime de télétravail à temps partiel, des formations continues et du soutien en permanence lorsque l'employé télétravaille à domicile.

Champs d'application

Les parties souhaitent que, par principe, tous les employés d'Aldente + puissent être admissibles à cette modalité d'organisation du travail.

Les critères retenus pour accepter la mise en œuvre du télétravail sont les suivants :

- le travail ne requiert pas une présence permanente dans les locaux de l'entreprise;
- la nature du travail se prête à l'emploi des technologies de l'information;

- l'employé possède les connaissances minimales en informatique nécessaires à la maîtrise des applications et des outils informatiques utilisés;
- les tâches sont réalisées de manière quasi autonome;
- le télétravailleur a la capacité de travailler de manière autonome et responsable;
- le travail peut être contrôlé au moyen des résultats;
- le télétravailleur exerce ses fonctions depuis au moins six mois.

Toute demande devra être approuvée par le superviseur et le comité de sélection du service des ressources humaines. Les superviseurs de chaque entreprise Aldente + devront veiller à ce que le nombre de télétravailleurs bénéficiant de cette modalité d'organisation du travail au sein de son équipe soit réellement compatible avec le bon fonctionnement du service de l'entreprise.

Par ailleurs, en cas de circonstances exceptionnelles (grèves, épidémies, tempêtes, blessures, etc.), le télétravail à domicile « exceptionnel » pourra être mis en œuvre selon les mêmes modalités que le télétravail alterné énoncées ci-dessus.

PRINCIPES GÉNÉRAUX D'APPLICATION

Article 1 : Caractère volontaire

Le télétravail à domicile revêt un caractère volontaire pour le salarié.

1.1 Demande à l'initiative du salarié

Si la demande de télétravail est à l'initiative du salarié, elle doit être subordonnée à l'accord des responsables à l'embauche (superviseur, ressources humaines, directeur de l'entreprise). Une demande écrite, au moyen d'un formulaire de demande de passage en mode de télétravail, devra être faite et remise au superviseur et une copie devra être acheminée au service des ressources humaines. Ces derniers se réserveront le droit d'accepter ou non la demande. Le refus fera l'objet d'une réponse écrite et motivée. En cas de litige, la commission de suivi du présent accord pourra en être saisie.

Si la demande est acceptée, une annexe (avenant) au contrat de travail sera rédigée. Aldente + fournira par écrit au télétravailleur l'ensemble des informations relatives aux conditions d'exécution de son travail à domicile. En cas de réponse négative, une décision motivée sera portée à la connaissance du salarié.

Les principaux motifs de refus de passage en mode de télétravail peuvent être :

- le non-respect des conditions d'éligibilité;
- des raisons d'impossibilité technique;
- une désorganisation réelle au sein de l'activité;
- ou une autonomie insuffisante du salarié.

1.2 Demande à l'initiative du superviseur et de la direction générale des services

Dans le cas où la demande provient d'un superviseur ou de la direction générale des services, elle doit être expliquée clairement au salarié. La demande doit d'abord être adressée par écrit au salarié, avec copie aux ressources humaines. Le salarié dispose d'un mois pour donner sa réponse. En cas de réponse positive, toutes les dispositions nécessaires seront mises en place pour accompagner ce passage en mode de télétravail. En cas de réponse négative du salarié, aucune conséquence ne sera portée sur la poursuite de son contrat de travail.

Article 2 : Période d'adaptation et principe de réversibilité

Chaque salarié peut bénéficier d'une période d'adaptation lui permettant d'expérimenter cette forme d'organisation du travail pour s'assurer qu'elle correspond à ses besoins et attentes, de même qu'à ceux de son superviseur. Durant les quatre premiers mois, chacune des parties peut décider, sans avoir à motiver sa décision, de mettre un terme au télétravail moyennant un avis de quinze jours.

Le salarié ou le superviseur qui souhaite mettre un terme au télétravail au cours de la période d'adaptation en informe l'autre partie par écrit, avec copie au gestionnaire des ressources humaines. En dehors de la période d'adaptation, le salarié ou le superviseur peut décider de mettre fin au télétravail à tout moment et par écrit, moyennant un avis de quinze jours, sauf si les parties s'entendent pour un délai plus court. Le salarié ou le superviseur devra exposer les motifs qui justifient sa décision.

Article 3 : Maintien du lien avec l'entreprise et de la cohésion sociale

Aldente + s'engage à ce que les télétravailleurs bénéficient d'entretiens périodiques similaires à ceux des autres employés de l'entreprise avec leur responsable hiérarchique.

Le superviseur veillera à ce que le télétravail à domicile n'empêche pas la participation physique aux réunions avec les autres employés de l'entreprise et l'accessibilité aux offres de carrière diffusées dans l'organisation.

En vue de préserver la cohésion sociale, le salarié, pour sa part, veillera à :

- rester engagé dans l'entreprise;
- conserver les interactions avec sa hiérarchie et ses collègues de travail;
- poursuivre son déroulement de carrière (formation, évaluation, gestion de la carrière et des compétences, etc.) lorsqu'il travaille au bureau et à la maison.

Les parties conviennent aussi de limiter la situation de télétravail à domicile à deux jours par semaine de telle sorte que le télétravailleur puisse rencontrer ses collègues et son superviseur régulièrement. Cette disposition pourra être ajustée en situation exceptionnelle, cas de handicap ou de blessure, après concertation entre le responsable hiérarchique, le télétravailleur, le superviseur et, le cas échéant, le médecin du télétravailleur.

Article 4 : Transparence

Des actions de communication et de sensibilisation seront organisées à l'intention des superviseurs et des salariés pour impliquer tous les travailleurs d'Aldente + dans le projet d'intégration du télétravail. Ces actions auront pour but de les informer pour éviter tout malentendu, de faire comprendre les enjeux à tous, de présenter les atouts du télétravail et d'exposer les « bonnes pratiques » du télétravail.

Article 5 : Mêmes droits et obligations

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que les personnes en situation comparable et travaillant dans les locaux de l'entreprise.

Article 6 : Conditions de mise en œuvre du télétravail à domicile

6.1 Contrat ou avenant au contrat du télétravailleur

Le salarié dont la candidature au télétravail est acceptée signe un avenant à son contrat de travail. Cet avenant fait état de l'accord relatif au télétravail entre Aldente + et le salarié pour une durée déterminée d'un an. L'avenant pourra être renouvelé s'il est décidé de reconduire le présent accord.

L'avenant au contrat de travail précise les éléments suivants :

- l'adresse du lieu de télétravail;
- le matériel mis à la disposition du salarié et les conditions d'utilisation;
- les modalités d'exécution du télétravail (répartition des jours travaillés en entreprise et des jours travaillés à domicile, plages horaires durant lesquelles le salarié doit pouvoir être joint, temps supplémentaire, etc.);
- les circonstances dans lesquelles les journées de télétravail peuvent être remplacées ou annulées (réunions importantes, formations, etc.);
- la période d'adaptation;
- les règles de réversibilité du télétravail;
- le rappel des règles de sécurité et de confidentialité;
- la formation au télétravail à domicile.

6.2 Journées consacrées au télétravail

Le télétravail peut se faire pendant une ou deux journées au maximum par semaine avec un minimum de trois jours de présence au bureau d'Aldente + sauf dans des cas exceptionnels où il y a report d'une journée de télétravail.

6.3 Suspension temporaire

Le salarié peut être confronté à des obligations qui sont de nature à empêcher de manière temporaire la réalisation de son travail depuis son domicile et légitimer une suspension temporaire de la situation de télétravail.

De même, des circonstances exceptionnelles peuvent conduire à requérir la présence du salarié au bureau. Dans ce cas, le salarié en télétravail ou le superviseur peut solliciter la suspension temporaire de la situation de télétravail. Pour ce faire, la partie qui sollicite cette suspension en informe par écrit l'autre partie, avec copie au gestionnaire des ressources humaines, au moins quinze jours ouvrables avant la date de la suspension.

6.4 Report occasionnel

En cas de besoin, le jour télétravaillé pourra être reporté, à la demande du salarié et avec l'accord de son superviseur ou à la demande de ce dernier, pour tenir compte des nécessités de l'entreprise Aldente+. Dans un tel cas, le jour télétravaillé pourra être reporté, sous réserve de l'accord préalable du superviseur, dans la limite d'un délai de sept jours civils suivant la date à laquelle il devait être effectué. De préférence, le jour ainsi reporté ne pourra précéder ou suivre directement le jour habituellement télétravaillé.

6.5 Temps de travail

Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail à domicile dans le respect des temps de repos prévus par la loi et, le cas échéant, des horaires définis dans son contrat de travail. Le télétravail n'a pas pour effet de modifier l'activité habituelle, la charge de travail ou l'amplitude de travail applicable habituellement au sein des locaux de l'entreprise. Le télétravailleur devra être joignable au cours de ses plages habituelles de travail et être en mesure de répondre aux sollicitations dans les mêmes conditions que dans les locaux de l'entreprise.

6.6 Formation

Le salarié en mode télétravail bénéficie du même accès à la formation que les salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de la société. Le salarié en télétravail, les membres de la famille du télétravailleur, les collègues travaillant au bureau ainsi que le superviseur doivent également pouvoir bénéficier d'une formation appropriée à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Ces formations ont pour principal objectif d'aider les différents acteurs.

Plus précisément, elles aideront le télétravailleur à :

- apprendre à mieux gérer son temps;
- développer son autonomie en sachant « rendre compte »;
- gérer de manière autonome sa charge de travail;
- s'adapter au management par objectifs;
- travailler efficacement avec les technologies du travail, etc.

Elles aideront le superviseur à :

- gérer une équipe à distance;
- communiquer avec les outils technologiques adéquats;
- s'adapter au management par objectifs, etc.

Elles permettront aux membres de la famille de :

- mieux connaître les enjeux du télétravail et les moyens de soutenir le membre qui télétravaille;
- mieux s'adapter aux changements interférant dans la sphère familiale, etc.

Elles permettront aux membres de l'équipe de :

- démystifier le télétravail et ses enjeux;
- prêter appui aux télétravailleurs;
- maintenir l'esprit d'équipe, etc.

6.7 *Guide du télétravailleur (papier et en ligne)*

Ce guide sera remis au salarié, à l'occasion de sa formation. Il s'agit d'un guide papier également accessible en ligne dans le site de l'entreprise, et contenant notamment des recommandations et des informations portant sur :

- la définition du télétravail à domicile;
- l'organisation du travail;
- l'ergonomie du poste de travail (travail sur écran, gestes et postures, etc.);
- la sécurité des données;
- les modes d'emploi des différents outils de communication;
- l'assistance informatique;
- l'offre de formation au télétravail.

6.8 *Assistance technique*

Le salarié en mode de télétravail bénéficie d'un service d'appui technique de l'équipe informatique durant les heures ouvrables tant pour l'installation des outils sur le poste de travail que pour l'utilisation des systèmes mis à sa disposition.

6.9 *Évaluation et bilan*

Dans le but de repérer les dysfonctionnements du programme de télétravail, d'apporter des ajustements rapidement, d'analyser et d'évaluer l'impact du télétravail sur plusieurs aspects (entreprise, télétravailleur) et, enfin, pour améliorer la qualité des services, des évaluations et des bilans mensuels/annuels seront réalisés au moyen de grilles d'analyse, de questionnaires oraux/écrits, d'entretiens et de fiches de suivi auprès des télétravailleurs. La participation de tous les membres de l'équipe (directeurs, superviseurs, employés au bureau, télétravailleurs) sera requise afin d'être en mesure d'établir un bilan complet et de proposer des solutions efficaces tenant compte de tous les points de vue des acteurs de l'entreprise impliqués dans le télétravail.

Par rapport aux évaluations de performance de l'employé, les exigences resteront les mêmes qu'en milieu de travail. Les méthodes de supervision seront axées sur les résultats et l'observation des faits plutôt que sur l'observation directe. Le superviseur et le

télétravailleur formuleront ensemble les objectifs, les résultats attendus et les procédures d'évaluation du travail accompli.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Article 7 : Domicile

Le domicile est le lieu de résidence habituelle au Québec, sous la responsabilité pleine et entière du salarié. Il a fait l'objet d'une déclaration auprès du service des ressources humaines et tout changement d'adresse devra être lui être signalé.

Le télétravail s'effectue au domicile déclaré du salarié, dans un espace réservé au télétravailleur et dans lequel sera installé le matériel professionnel mis à sa disposition. Cet espace de travail devra être aéré, lumineux, respecter les règles de sécurité électrique et permettre de travailler dans des conditions optimales.

Article 8 : Assurances

Le salarié prendra les dispositions nécessaires pour informer son assureur de sa nouvelle situation de télétravail et devra fournir une copie de ses assurances multirisques habitation au service des ressources humaines.

Aldente + s'engage à garantir les dommages qui pourraient survenir des conséquences des actes du télétravailleur en activité à son domicile par le recours à des assurances de l'entreprise.

Article 9 : Équipement

Aldente + fournira à chaque télétravailleur un ordinateur ainsi que tous les autres matériels informatiques nécessaires à l'exécution de leurs tâches.

L'entreprise fournira un accès à distance à l'ensemble de ses applications de travail au moyen du portail Aldente +. Le transfert des appels téléphoniques vers la ligne fixe du télétravailleur sera effectué et la mise en place de web-conférence sera faite, si nécessaire.

Dans le cas d'une impossibilité temporaire d'accomplir ses fonctions en mode de télétravail à domicile, notamment en cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail, le télétravailleur devra en informer son superviseur dans les plus brefs délais afin de convenir des modalités de poursuite de son travail au domicile ou au bureau.

L'employeur ne prendra pas en charge une partie des coûts d'électricité du domicile du télétravailleur. Par contre, à raison de deux journées de télétravail en moyenne par semaine, Aldente + défraiera une partie de l'abonnement Internet du télétravailleur. Le remboursement s'effectuera une fois par année sur présentation d'une pièce justificative. Le montant évoluera comme la moyenne des abonnements mensuels, taxes comprises.

Le télétravailleur prendra soin des équipements qui lui seront confiés et en assurera la bonne conservation. Il sera responsable de l'intégrité du matériel mis à sa disposition et, notamment, des données qui y sont stockées. Aldente + veillera à ce que le service informatique de l'entreprise offre un niveau d'assistance à distance équivalent à celui offert aux salariés exerçant leur activité au sein de l'entreprise, pour leur domaine d'intervention.

DROITS ET DEVOIRS DU TÉLÉTRAVAILLEUR, DE L'ENTREPRISE ET DU SUPERVISEUR

Article 10 : Santé et sécurité

Le télétravailleur bénéficie de la législation sur les accidents du travail suivant les mêmes conditions que les autres salariés. En cas d'accident du travail, il doit informer son employeur dans les délais légaux et transmettre tous les éléments d'information nécessaires à l'élaboration d'une déclaration d'accident du travail.

Le salarié déclare sa situation de télétravail lors des visites médicales. Le médecin du travail pourra alors vérifier l'impact éventuel de la situation de télétravail sur l'état du travailleur (prévention contre l'isolement, problèmes visuels, troubles musculosquelettiques, etc.).

Le télétravailleur recevra une formation en ergonomie dans le but qu'il puisse aménager son lieu de travail en respectant les règles d'hygiène et de sécurité. Aussi, cette formation lui permettra d'adopter les gestes adéquats et une bonne hygiène de vie pendant les journées de télétravail.

Avant le démarrage du télétravail, le salarié devra faire inspecter son lieu de travail afin de s'assurer qu'il respecte les normes en vigueur relatives à l'installation d'un bureau à domicile. Aldente + enverra à ses frais l'inspecteur au domicile du télétravailleur. Selon les recommandations écrites de l'inspecteur, le télétravailleur devra se conformer aux prescriptions. Une copie sera envoyée au service des ressources humaines.

Article 11 : Protection des données, confidentialité

Le travail s'exécutant à domicile, des tiers non habilités peuvent potentiellement accéder aux outils de travail du télétravailleur et aux données stockées sur son ordinateur. Le télétravailleur doit veiller à ce que les informations qu'il traite à son domicile demeurent confidentielles et à éviter l'accès ainsi que toute utilisation abusive ou frauduleuse des équipements professionnels mis à sa disposition et aux données qu'ils contiennent.

Pour ce faire, le télétravailleur veillera notamment à fermer sa session lorsqu'il s'absente, à conserver son mot de passe en toute sécurité et à sauvegarder régulièrement ses données sur les serveurs de l'entreprise. Par ailleurs, soulignons que l'usage des équipements mis

à la disposition du salarié en télétravail est réservé aux activités professionnelles de l'entreprise Aldente +.

Article 12 : Droits collectifs et égalité de traitement

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels applicables aux autres employés de l'entreprise en matière de :

- rémunération;
- décompte de la durée de travail;
- évaluation des résultats;
- accès à l'information;
- gestion des carrières;
- information syndicale;
- instances représentatives du personnel;
- couvertures accidents, maladies et décès.

Article 13 : Respect de la vie privée du télétravailleur

Aldente + est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. Aussi, les plages horaires durant lesquelles le télétravailleur peut être contacté correspondent aux plages horaires définies dans l'avenant au contrat de travail. Les moyens utilisés sont ceux fournis par l'entreprise, soit le téléphone ou la messagerie électronique.

Dans le cadre d'une réunion organisée à distance, le salarié n'a aucune obligation d'utiliser la caméra (*webcam*) de son ordinateur. En aucun cas Aldente + n'aura recours à des outils de contrôle et de surveillance sans l'autorisation écrite du télétravailleur.

Toutefois, étant donné qu'Aldente + a des obligations légales en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail à l'égard des salariés, l'entreprise peut être amenée à accéder au lieu dans lequel s'exécute le télétravail. Aldente + se rendra au domicile sur rendez-vous seulement. Il devra y avoir un accord verbal ou écrit avec le télétravailleur. Cette disposition sera également mentionnée dans l'avenant au contrat de travail.

Article 14 : Rôles du superviseur

Le superviseur veillera à ce que tous les employés prennent connaissance de la politique de télétravail et la comprennent. Aussi, il devra s'assurer que tous les télétravailleurs reçoivent une formation adéquate leur permettant de se familiariser avec le télétravail. Également, il devra s'assurer que tous les employés, indépendamment du statut de télétravailleur, reçoivent un traitement égal et juste. Le superviseur contactera régulièrement le salarié en situation de télétravail et lui communiquera les informations nécessaires à l'exécution de sa mission. Il sera en outre attentif à ce que la planification des réunions permette la présence du collaborateur en télétravail. Au surplus, le superviseur sera responsable des évaluations périodiques et mensuelles des télétravailleurs afin d'assurer la qualité des services ou pour les aider à progresser

efficacement sous ce nouveau mode de travail. Enfin, le superviseur sera tenu d'effectuer la gestion des dossiers de télétravail et participera aux enquêtes, évaluations de programme et rapports effectués régulièrement dans le but d'améliorer le programme de télétravail et d'apporter des solutions aux problématiques soulevées par les divers partenaires du projet.

Article 15 : Rôles du télétravailleur

La réussite du télétravailleur repose sur son engagement. Aussi devra-t-il se tenir informé des activités de l'entreprise et communiquer régulièrement avec ses collègues au sujet des diverses problématiques. Pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe, le télétravailleur devra rester disponible pour s'informer et s'adapter aux changements comme s'il était dans les locaux d'Aldente +. Enfin, il devra aussi respecter les règles de travail de son équipe.

DISPOSITIONS FINALES

Article 16 : Entrée en vigueur et durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée d'un an et prend effet à compter du 1^{er} septembre 2013. À l'échéance du terme, le présent accord ne produira pas les effets d'un accord à durée indéterminée.

Les parties signataires conviennent de se rencontrer deux mois avant l'échéance du terme du présent accord afin de faire un bilan de son application, de convenir de son éventuel renouvellement et pour prendre en compte, le cas échéant, les modifications législatives ou réglementaires qui conduiraient à des aménagements ou à des difficultés d'application du présent accord.

Article 17 : Révision de l'accord

Les parties signataires conviennent de se rencontrer quatre fois par année. L'objectif de ces rencontres sera de s'assurer du respect de l'application du présent accord et de suivre sa mise en œuvre (déploiement des situations de télétravail, examen des candidatures, conditions d'admissibilité, etc.). Lors de ces rencontres, des modifications pourront être suggérées en vue d'améliorer et de faire évoluer les processus.

Article 18 : Suivi de l'application de l'accord

Le chef de projet ainsi que l'équipe multidisciplinaire impliquée dans l'introduction du télétravail seront chargés d'évaluer la mise en œuvre des dispositions du présent accord.

Article 19 : Interprétation de l'accord

L'équipe multidisciplinaire ainsi que le chef de projet mandatés dans le projet d'introduction du télétravail seront chargés d'examiner les éventuels différends pouvant résulter de l'interprétation du présent accord et de trouver des solutions de conciliation.

Article 20 : Formalités de dépôt et de publicité

Le présent accord sera déposé, signé et remis à chacune des parties impliquées dans le projet d'introduction du télétravail. Une version papier sera déposée dans le guide du télétravailleur, le guide du superviseur et dans les entreprises Aldente +. Également, une version électronique de la charte de télétravail sera accessible dans le site de l'entreprise.

Pour Aldente + de Québec :

Signature

Date

Pour Aldente + de Montréal :

Signature

Date

Pour Aldente + de Candiac :

Signature

Date

Pour l'organisation syndicale d'Aldente + :

Signature

Date

Sources : Obergo (2013), *Quelques accords d'entreprises sur le télétravail* :

<http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordsteletravail.htm> (Consulté le 26 juin 2013);

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

<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf> (Consulté le 8 mars 2013).

Annexe 11

Liste de vérification des aspects d'un contrat de travail ou d'une annexe au contrat de télétravail

Aspect	Explication	Cocher						
Générale	<ul style="list-style-type: none"> - Primauté de la convention collective (le cas échéant). - Respect des droits de la personne promulgués dans la Charte des droits et libertés de la personne ou dans la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>, selon le cas. - Conservation par le télétravailleur de tous ses droits et privilèges, comme s'il était affecté aux locaux de l'employeur, notamment en ce qui a trait à la formation et à l'avancement de sa carrière. 							
Formations préalables	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Formation technique</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Lieu de formation (au siège de l'employeur en simulant les conditions du travail à domicile; au domicile du télétravailleur). - Contenu de la formation (technologies de l'information et de la communication dont il sera question; procédures pour assurer la confidentialité et la sécurité des données). </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Formation en santé et sécurité en télétravail</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Comment prévenir les problèmes de santé de nature physique et psychologique. - Comment aménager l'espace de manière à respecter les normes ergonomiques. - Comment reconnaître les signes précurseurs de maladie. - Connaître les droits et obligations du télétravailleur en cas d'accident ou de maladie. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Formation pour les membres de la famille</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'espace dans la maison. - Interruptions permises. - Attentes relatives aux tâches domestiques. - Formes d'appui pour soutenir le télétravailleur. </td> </tr> </table>	Formation technique	<ul style="list-style-type: none"> - Lieu de formation (au siège de l'employeur en simulant les conditions du travail à domicile; au domicile du télétravailleur). - Contenu de la formation (technologies de l'information et de la communication dont il sera question; procédures pour assurer la confidentialité et la sécurité des données). 	Formation en santé et sécurité en télétravail	<ul style="list-style-type: none"> - Comment prévenir les problèmes de santé de nature physique et psychologique. - Comment aménager l'espace de manière à respecter les normes ergonomiques. - Comment reconnaître les signes précurseurs de maladie. - Connaître les droits et obligations du télétravailleur en cas d'accident ou de maladie. 	Formation pour les membres de la famille	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'espace dans la maison. - Interruptions permises. - Attentes relatives aux tâches domestiques. - Formes d'appui pour soutenir le télétravailleur. 	
	Formation technique	<ul style="list-style-type: none"> - Lieu de formation (au siège de l'employeur en simulant les conditions du travail à domicile; au domicile du télétravailleur). - Contenu de la formation (technologies de l'information et de la communication dont il sera question; procédures pour assurer la confidentialité et la sécurité des données). 						
	Formation en santé et sécurité en télétravail	<ul style="list-style-type: none"> - Comment prévenir les problèmes de santé de nature physique et psychologique. - Comment aménager l'espace de manière à respecter les normes ergonomiques. - Comment reconnaître les signes précurseurs de maladie. - Connaître les droits et obligations du télétravailleur en cas d'accident ou de maladie. 						
Formation pour les membres de la famille	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'espace dans la maison. - Interruptions permises. - Attentes relatives aux tâches domestiques. - Formes d'appui pour soutenir le télétravailleur. 							
Durée de l'entente	<ul style="list-style-type: none"> - Durée de la première période (essai) de télétravail. - Prolongation/renouvellement par la suite. - Résiliation de l'entente de télétravail : <ul style="list-style-type: none"> ▪ par l'une ou l'autre des parties; ▪ moyennant un préavis (nombre de jours à déterminer); ▪ par un accord entre les parties; ▪ automatique dans certaines conditions (à déterminer). 							
Mode de gestion à distance	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la tâche du télétravailleur. - Détermination des attentes de productivité de l'employeur. - Établissement d'un mode d'évaluation du télétravailleur. - Divulcation au télétravailleur des mesures de surveillance électronique dont il peut être l'objet. 							
Exclusivité de service	<ul style="list-style-type: none"> - Interdiction pour le télétravailleur d'occuper un emploi de même nature dans une autre entreprise en situation de concurrence avec l'employeur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pendant son emploi; ▪ pour une durée (à déterminer) après la fin de son emploi. ➤ Propriété (droit d'auteur) des méthodes de travail, des programmes et des systèmes conçus ou développés par le télétravailleur dans le cadre de son travail. 							
Reconnaissance syndicale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Droit du télétravailleur de recevoir à son domicile toute l'information transmise par son 							

	<p>association syndicale à l'ensemble des salariés régis par la convention collective, notamment lorsqu'elle est transmise par l'employeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Droit du télétravailleur d'utiliser à des fins de communication avec son association syndicale l'équipement mis à sa disposition (et vice versa). 	
Présence dans les locaux de l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présence dans les locaux de l'employeur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ requise à certaines occasions (à déterminer : rencontres d'équipe, rencontres d'évaluation, toute autre rencontre décidée par l'employeur); ▪ fréquence (hebdomadaire, mensuelle, annuelle). ➤ Bureau ou aire de travail attribué au télétravailleur dans les locaux de l'employeur. ➤ Possibilité pour le télétravailleur de s'approvisionner en papeterie et articles de bureau lors de sa visite aux locaux de l'employeur. 	
Maladies et indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> - Rappel qu'en cas de maladie le télétravailleur a le droit d'arrêter de travailler. - Procédure à suivre pour avertir l'employeur en cas d'indisponibilité du télétravailleur. 	
Déplacements	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination d'un port d'attache pour le télétravailleur (aux fins de l'application de toute politique relative aux frais de déplacement). - Frais de déplacement entre le domicile et les locaux de l'employeur assumés ou non par le télétravailleur/par l'employeur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ lorsque le télétravailleur est censé travailler dans les locaux de l'employeur pendant toute la journée; ▪ lorsque le déplacement aux locaux de l'employeur est requis de façon spéciale par l'employeur; ▪ lorsque le télétravailleur doit se rendre dans les locaux de l'employeur pour une partie de la journée seulement. ➤ Temps de déplacement considéré ou non comme étant du temps de travail : <ul style="list-style-type: none"> ▪ lorsque le télétravailleur est censé travailler dans les locaux de l'employeur pendant toute la journée; ▪ lorsque le déplacement est requis de façon spéciale par l'employeur; ▪ lorsque le télétravailleur doit se rendre dans les locaux de l'employeur pour une partie de la journée seulement. 	
Horaires de travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heures de travail fixées par le télétravailleur/par l'employeur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ horaire régulier/horaire flexible/plages de travail/plages fixes/régime d'aménagement du temps de travail/sur appel. ➤ Heures supplémentaires (autorisation préalable). ➤ Périodes de repos. ➤ En cas d'application d'un régime d'aménagement du temps de travail, engagement du télétravailleur de répondre à toute demande transmise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ par courriel/téléphone/télécopieur; ▪ pendant son horaire régulier/pendant les heures normales de travail/en tout temps; ▪ dans un délai (à déterminer). 	
Équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité (de l'employeur/du télétravailleur) de fournir l'équipement nécessaire (détails à préciser). - Responsabilité de maintenir l'équipement informatique en bon état de fonctionnement et d'en assurer la protection. - Obligation du télétravailleur d'aviser immédiatement l'employeur dès la survenance de tout bris, panne ou autre incapacité d'utiliser l'équipement informatique. - Accès du télétravailleur au personnel technique pour l'installation, l'entretien et la réparation de l'équipement informatique. - Accès du télétravailleur au soutien technique en cours de télétravail. - Procédure à suivre en cas de bris : le télétravailleur rapporte l'équipement au bureau ou la 	

	<p>réparation à domicile est possible (conditions à préciser).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès du télétravailleur aux manuels de référence sur les systèmes informatiques. - Usage de l'équipement informatique à des fins autres que celles requises par son travail et installation des programmes et logiciels personnels sur l'ordinateur. - Utilisation de la messagerie et de l'accès à l'Internet à des fins autres que celles requises par le travail (conditions à préciser, par exemple, utilisation restreinte en dehors des heures de travail, aucune fréquentation de sites pornographiques ou haineux ni téléchargement de matériel pornographique ou haineux). - Accès des tiers (autres que des représentants ou des mandataires de l'employeur) à l'équipement installé au domicile du télétravailleur. - Restitution de l'équipement appartenant à l'employeur en cas d'absence prolongée du télétravailleur ou de fin d'emploi. - Double des clés des classeurs situés au domicile du télétravailleur. ➤ Désignation d'une personne pour accueillir et accompagner l'employeur au domicile du télétravailleur en cas d'incapacité ou d'absence de celui-ci. 	
<p align="center">Frais à la charge du télétravailleur/de l'employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournitures de bureau. - Frais de télécommunications (ligne spécialisée, lignes téléphoniques additionnelles). - Assurance des biens de l'employeur, du télétravailleur (obligation d'aviser son assureur/augmentation du coût des primes). - Assurance des personnes se rendant au domicile du télétravailleur à des fins professionnelles (obligation d'aviser son assureur/augmentation du coût des primes). - Mobilier du poste de travail. - Aménagement et entretien du poste de travail. - Frais d'octroi d'un permis municipal relatif à l'usage autre que résidentiel du domicile. - Frais additionnels de chauffage et d'électricité. - Frais additionnels de loyer, d'hypothèque. - Augmentation des taxes foncières occasionnée par l'installation d'un bureau à domicile. - Obligation de l'employeur de remplir le formulaire TD2200 (déductions d'impôt) si les frais liés au télétravail sont à la charge du télétravailleur. 	
<p align="center">Aménagement du local de télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification auprès de la municipalité quant à l'autorisation du travail à domicile et prise des mesures appropriées, s'il y a lieu (permis, etc.). - Obligation d'aménager un poste de travail conforme aux normes ergonomiques. - Vérification de la conformité de l'aménagement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ au moyen d'un croquis détaillé de l'aménagement proposé par le télétravailleur; ▪ par une visite au domicile convenue à l'avance avec le télétravailleur (modalités à préciser); ▪ présence d'un représentant syndical ou du représentant à la prévention; ▪ obligation du télétravailleur de s'assurer que les personnes partageant son domicile sont d'accord avec la visite à domicile convenue. - Obligation de l'employeur de fournir l'aide relative aux aspects ergonomiques de l'aménagement du poste de travail, même si c'est le télétravailleur qui en est responsable. - Obligations relatives à la pièce aménagée aux fins du télétravail : <ul style="list-style-type: none"> ▪ utilisation aux seules fins du télétravail ou non; ▪ espace suffisant pour loger l'équipement informatique et le mobilier; ▪ éclairage, chauffage et aération adéquats; ▪ mesures de sécurité contre l'incendie. 	
<p>Santé et sécurité du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obligation du télétravailleur de faciliter l'accès à son poste de travail aux représentants de l'employeur chargés de vérifier la conformité de l'aménagement et de l'équipement aux normes de sécurité et de santé du travail : 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ par une visite au domicile convenue à l'avance avec le télétravailleur (modalités à préciser); ▪ présence d'un représentant syndical ou du représentant à la prévention; ▪ obligation du télétravailleur de s'assurer que les personnes partageant son domicile sont d'accord avec la visite à domicile convenue; ▪ possibilité pour le télétravailleur de solliciter, aux frais de l'employeur, l'intervention du représentant à la prévention et du personnel spécialisé dans l'aménagement sécuritaire du travail informatique (ergonome). <p>➤ Obligation de l'employeur d'assurer la conformité de l'aménagement et de l'équipement aux normes de sécurité et de santé du travail par une visite à domicile.</p> <p>➤ Obligation de l'employeur d'informer le représentant à la prévention de chaque visite prévue au domicile du télétravailleur.</p>	
<p>Protection des données</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation, données et programmes que le télétravailleur peut conserver à domicile. - Entreposage sécuritaire des données confidentielles conservées au domicile du télétravailleur (pièce verrouillée, détecteur de fumée, classeur fermé à clé, etc.). - Transmission (fréquence à déterminer) à l'employeur de copies de sécurité des données conservées au domicile du télétravailleur. - Procédure de destruction ou de retour au bureau de tout document imprimé contenant des données confidentielles. - Procédure concernant l'impression des fichiers (exclusivement dans les locaux de l'employeur ou non). - Utilisation de l'ordinateur en dehors des heures de travail convenues. - Protocole pour le déplacement des dossiers entre les locaux de l'employeur et le domicile du télétravailleur. - Protocole pour assurer la confidentialité des conversations téléphoniques (et autres communications) du télétravailleur dans l'exercice de ses fonctions. - Conditions d'accès du télétravailleur au réseau de l'employeur en utilisant un équipement informatique autre que celui qui a reçu l'approbation de l'employeur. 	

Source : 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.

Annexe 12

Exemple d'avenant à un contrat de télétravail

Entreprise Aldente +

Passage en télétravail : avenant au contrat de travail

Entre les soussignés :

L'entreprise Aldente +, dont le siège social est situé au 123 boulevard de Rome, Candiac, J4Y 1F3, représentée par monsieur Medici, agissant en qualité de directeur des ressources humaines

et :

M. Deschênes, demeurant 3, rue des Tulipes à St-Bruno, J3E 1V8, Québec

il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Passage à la situation de télétravail

M. Deschênes a été engagé par l'entreprise Aldente + le 8 décembre 2002 pour exercer la fonction de directeur des comptes.

Par courrier, en date du 3 juillet 2013, M. Deschênes a demandé à réaliser une partie de son travail à son domicile. L'entreprise Aldente + a décidé de donner une suite favorable à cette demande.

Les parties ont donc convenu d'apporter des changements au contrat de travail de M. Deschênes par l'ajout d'un avenant. Ce document tient compte du fait que M. Deschênes exercera ses fonctions en partie en situation de télétravail à son domicile et en partie dans les locaux de l'entreprise, et ce, à partir du 3 septembre 2013. Soulignons que le passage en mode de télétravail modifie uniquement la manière dont le travail est effectué. M. Deschênes continuera de bénéficier des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Seul le lieu de travail de M. Deschênes est partiellement modifié; les autres éléments de son contrat de travail (rémunération, statut, etc.) restent inchangés.

Article 2 : Répartition des périodes de travail

Il est décidé d'un commun accord que M. Deschênes travaillera :

- tous les mardis, jeudis et vendredis dans les locaux de l'entreprise;
- tous les lundis et mercredis à son domicile.

Cette répartition pourra être modifiée par commun accord des parties, moyennant un délai d'une semaine.

Article 3 : Période d'adaptation

Cette nouvelle organisation du travail est soumise à une période d'adaptation de quatre mois, pendant laquelle chacune des parties pourra librement y mettre fin, à condition de respecter un délai de deux semaines. M. Deschênes réintégrera alors son poste de travail dans les locaux de l'entreprise.

Au-delà de cette période, chaque partie pourra mettre un terme à ce mode de travail à condition d'en prévenir l'autre partie dans un délai de deux semaines.

Article 4 : Durée du travail

M. Deschênes doit organiser son temps de travail dans le cadre de la législation, de la convention collective et des règles en vigueur dans l'entreprise.

À ce titre, M. Deschênes reconnaît avoir été informé des dispositions relatives aux :

- durées maximales quotidiennes et hebdomadaires de travail;
- durées minimales quotidiennes et hebdomadaires de repos.

M. Deschênes devra en tout état de cause pouvoir être joint à son domicile de 9 h 00 à 17 h 00 les mardis et les jeudis.

Le recours aux heures supplémentaires ne pourra être qu'exceptionnel et à la demande d'Aldente +. Le cas échéant, M. Deschênes sera payé à temps double.

Article 5 : Matériel

L'entreprise Aldente + fournit, installe et entretient les équipements nécessaires à l'activité de M. Deschênes. Ces équipements se composent d'un ordinateur, d'un casque d'écoute, d'un clavier, d'un modem et d'une imprimante.

Préalablement à l'entrée en vigueur du présent avenant, M. Deschênes recevra une formation portant sur l'installation, l'utilisation et l'entretien de ce matériel.

M. Deschênes s'engage à :

- prendre soin des équipements qui lui sont confiés;
- prévenir sans délai l'entreprise Aldente +, notamment le service informatique de l'entreprise, de toute anomalie ou de tout défaut de fonctionnement de ce matériel;
- ne pas utiliser ce matériel à titre personnel.

L'entreprise Aldente + prend à sa charge :

- les frais d'entretien, de réparation, voire de remplacement du matériel;
- les coûts directement engendrés par le télétravail : installation d'une ligne téléphonique professionnelle, abonnement Internet les jours de télétravail et, sur production de pièces justificatives, affranchissement du courrier, fournitures diverses requises pour la réalisation du travail;

- Aldente + assume la responsabilité des coûts relatifs à la perte ou à la détérioration des équipements et des données utilisés par M. Deschênes.

Par contre, Aldente + ne prendra pas en charge une partie des coûts de l'électricité du domicile du télétravailleur.

En cas de cessation du télétravail, M. Deschênes s'engage à restituer le jour de son retour définitif dans l'entreprise le matériel qui lui a été confié.

Article 6 : Assurances

Aldente + souscrit à une assurance complémentaire portant sur le matériel informatique mis à la disposition de M. Deschênes. Une copie du contrat d'assurance est jointe en annexe au présent avenant.

M. Deschênes s'engage à informer son assureur du fait qu'il travaille à son domicile avec du matériel appartenant à son employeur et à remettre à ce dernier une preuve d'assurance multirisques habitation couvrant son domicile.

Article 7 : Protection des données

M. Deschênes sera informé des règles d'exploitation destinées à assurer la protection et la confidentialité des données. Il s'engage à respecter l'ensemble des procédures relatives à la protection des données qui lui seront transmises par le service informatique de l'entreprise.

Au cours de l'exécution du présent contrat et après sa cessation, pour quelque cause que ce soit, M. Deschênes sera tenu à une discrétion absolue sur tous les faits, événements, documents, connaissances découlant de ses fonctions dans l'entreprise Aldente +. Plus précisément, M. Deschênes s'engage à ne pas effectuer de copies ni à transmettre à autrui les fichiers informatiques consultés ou réalisés dans le cadre de ses fonctions. Il doit s'assurer qu'il en est le seul utilisateur.

Article 8 : Santé et sécurité

M. Deschênes bénéficiera des dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et la sécurité du travail.

M. Deschênes s'engage à aménager un poste de travail conforme aux prescriptions qui lui ont été données par son employeur, notamment en matière d'ergonomie et d'utilisation de l'écran d'ordinateur.

Afin de vérifier la bonne application des dispositions légales et conventionnelles portant sur la santé et la sécurité du travail, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail d'Aldente + pourra avoir accès au domicile du salarié. Cependant, la visite devra être préalablement notifiée à M. Deschênes qui devra donner son accord.

En cas d'accident du travail ou de maladie, M. Deschênes devra informer son superviseur dans les délais légaux et transmettre tous les éléments d'information nécessaires à l'élaboration d'une déclaration d'accident du travail. Il devra aussi déclarer sa situation de télétravail lors des visites médicales. Le médecin du travail pourra alors vérifier l'impact éventuel de la situation de télétravail (prévention contre l'isolement, problèmes visuels, troubles musculosquelettiques, etc.) sur la santé de M. Deschênes.

M. Deschênes reconnaît avoir été informé par son employeur de ces dispositions ainsi que de la politique de l'entreprise en ces matières.

Article 9 : Maintien du lien avec l'entreprise et de la cohésion sociale

L'intégration de M. Deschênes aux activités sociales et professionnelles de l'entreprise sera facilitée par l'utilisation des moyens de communication à distance, mais aussi par des rencontres physiques régulières, en particulier par le respect des modalités énoncées dans les paragraphes suivants.

9.1 Rencontres régulières avec les autres salariés

M. Deschênes devra être présent dans les locaux de l'entreprise au moins trois journées par semaine, en moyenne. Pour ce faire, les réunions et les rencontres avec les autres salariés seront planifiées avec la hiérarchie. Pendant sa présence dans les locaux de l'entreprise, M. Deschênes pourra disposer, à sa demande, d'un espace et d'un poste de travail.

9.2 Communications et rencontres régulières avec le superviseur

M. Deschênes devra être en communication avec son superviseur de manière hebdomadaire. À cet effet, outre les communications régulières à distance, un entretien en face à face sera planifié avec ce dernier aux deux semaines.

9.3 Possibilité d'accès permanent au système d'information de l'entreprise

M. Deschênes aura un accès permanent, aussi bien par le réseau électronique que par des documents papier, au système d'information professionnelle et sociale de l'entreprise Aldente +.

Article 10 : Formation

M. Deschênes aura le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière définies par l'accord d'entreprise que les autres salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'entreprise Aldente +.

M. Deschênes bénéficiera d'une formation dans les locaux d'Aldente + de Candiac avant de commencer à télétravailler. Cette formation comportera deux volets :

- l'un technique, dont le contenu portera sur les technologies de l'information et de la communication ainsi que sur les procédures pour assurer la confidentialité et la sécurité des données;

- l'autre en santé et sécurité du travail, dont le contenu portera sur la prévention des problèmes de santé de nature physique et psychologique, l'aménagement de l'espace de manière à respecter les normes de l'ergonomie, la reconnaissance des signes précurseurs de maladie ainsi que les droits et obligations du télétravailleur en cas d'accident ou de maladie.

Les membres de la famille de M. Deschênes recevront aussi une formation avant le début du télétravail à domicile. Cette formation les aidera à mieux connaître les enjeux du télétravail et les moyens de soutenir le membre qui télétravaille ainsi qu'à mieux s'adapter aux changements interférant dans la sphère familiale.

Article 11 : Mode de gestion à distance

Cet article concerne la charge de travail du télétravailleur et son évaluation.

11.1. Charge de travail

La charge de travail et l'amplitude de l'horaire demandée au télétravailleur sont équivalentes à celles des employés ayant des fonctions analogues, mais travaillant en permanence dans les locaux d'Aldente +. Ainsi, le passage au télétravail ne modifie en rien le contenu et les objectifs de la fonction exercée par le télétravailleur.

Les objectifs du télétravailleur sont fixés aux deux semaines au moment de l'entretien individuel avec le superviseur. Cependant, le superviseur s'assure avec le salarié que :

- le télétravail n'entrave ni le fonctionnement ni la qualité du service;
- la charge de travail demandée au télétravailleur reste similaire avec la durée contractuelle du travail, dans le respect de la vie privée de M. Deschênes.

11.2. Évaluations

Dans le but de repérer les dysfonctionnements attribuables au programme de télétravail, d'y apporter rapidement des ajustements, d'analyser et d'évaluer les répercussions du télétravail sur plusieurs aspects (entreprise, télétravailleur) et d'améliorer la qualité des services de l'entreprise, des bilans mensuels et annuels seront réalisés au moyen de grilles d'analyse, de questionnaires, d'entrevues et de fiches de suivi auprès des télétravailleurs. La participation de tous les membres de l'équipe sera requise afin qu'il soit possible d'établir un bilan complet et de proposer des solutions efficaces tenant compte de tous les points de vue des acteurs de l'entreprise impliqués dans le télétravail.

Si l'entreprise Aldente + met en place des mesures de surveillance électronique pour mesurer la qualité des services offerts à la clientèle, M. Deschênes devra en être informé. Une entente devra être signée et approuvée par M. Deschênes.

Article 12 : Reconnaissance syndicale

En situation de télétravail, M. Deschênes aura le droit de recevoir à son domicile toute l'information diffusée par son association syndicale à l'ensemble des salariés régis par la

convention collective, notamment lorsqu'elle est transmise par l'employeur. M. Deschênes pourra aussi utiliser l'équipement mis à sa disposition pour communiquer avec son association syndicale.

Article 13 : Déplacements

Les frais de déplacement entre le domicile de M. Deschênes et les locaux d'Aldente + ne seront pas assumés par l'employeur. Les temps de déplacement ne seront pas considérés comme étant du temps de travail même si l'employé se rend aux locaux d'Aldente + pour une partie de la journée, le cas échéant.

Fait en double exemplaire à Candiac, le 2 août 2013.

Lu et approuvé par :

Signature du salarié

Signature de l'employeur

Sources : Obergo (2013), Quelques accords d'entreprises sur le télétravail :

<http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordsteletravail.htm> (Consulté le 26 juin 2013);

Massif central (2012), *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur public.* (À adapter en fonction de votre organisation) :

http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_public.pdf (Consulté le 26 juin 2013);

Massif central (2012), *Modèle de protocole d'accord entre le télétravailleur et son organisation - Secteur privé.* (À adapter en fonction de votre organisation) :

http://www.teletravail-massif-central.com/images/pdf/protocole_accord_prive.pdf (Consulté le 26 juin 2013);

CFDT Cadres (2006), *Guide d'aide à la négociation sur le télétravail :*

http://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_teletravail.pdf (Consulté le 26 juin 2013);

Turbé-Suetens, Nicole et Xavier Mazonod (2006), *Petit manuel du télétravailleur :*

<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php> (Consulté le 24 juin 2013).

Annexe 13

Exemple de charte informatique

CHARTE D'UTILISATION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES DE L'ENTREPRISE ALDENTE +

Préambule

La présente charte a pour objet de définir les règles et les conditions d'utilisation des outils de communication mis à la disposition des télétravailleurs par l'entreprise Aldente +. Cette charte précise aussi les sanctions applicables en cas de non-respect des règles établies. Connaissant leurs responsabilités, leurs droits et leurs obligations, en signant, les télétravailleurs s'engagent à respecter les principes de la charte d'utilisation des systèmes de communication de l'entreprise Aldente +.

Cette charte a été élaborée par le service des ressources humaines, le service informatique ainsi que le service juridique de l'entreprise en date du 3 juillet 2013.

Article 1 : Champ d'application

L'entreprise Aldente + met à la disposition de ses employés des équipements informatiques (ordinateurs, logiciels), des moyens de communication (accès à Internet, ligne téléphonique de l'entreprise) ainsi que des informations et données (bases de données, images) pour les activités de l'entreprise.

La présente charte s'applique à tous les télétravailleurs utilisant les moyens de communication de l'entreprise Aldente + mentionnés ci-dessus.

Article 2 : Objet

La charte vise également à informer les télétravailleurs de leurs responsabilités et des règles de bonne utilisation des outils informatiques d'Aldente + afin de maintenir la sécurité et les performances des systèmes informatiques de l'entreprise de même que la confidentialité des données.

Article 3 : Systèmes informatiques

Les systèmes informatiques comprennent :

- l'ensemble des matériels, à savoir : station de travail (poste fixe ou portable) et tout autre matériel périphérique (écran, clavier, souris, imprimante/numériseur, casque d'écoute), serveur réseau, câbles réseau et routeur;
- l'ensemble des logiciels et progiciels contenus dans le matériel ou faisant fonctionner, communiquer ou, encore, servant à protéger les ordinateurs et les matériels informatiques.

Ces logiciels comprennent également tous les protocoles de communication utilisés pour la mise en réseau des postes informatiques permettant la constitution et la création, la duplication, la reproduction et le stockage de données.

Article 4 : Accès aux ressources informatiques

L'utilisation du matériel informatique est réservée aux télétravailleurs de l'entreprise Aldente +. Chaque télétravailleur est doté d'un ensemble de matériels informatiques tels qu'ils ont été décrits ci-dessus. Ces outils doivent être utilisés dans un cadre strictement professionnel et conformément aux normes législatives en vigueur. De plus, ils ne peuvent être cédés en aucun cas à une tierce personne. Toute autre utilisation sera considérée comme abusive et pourrait entraîner des sanctions.

Article 5 : Maintien en bon état du matériel informatique

Afin de maintenir en bon état le matériel fourni par l'entreprise, chaque télétravailleur devra veiller à :

- ne jamais manger ou boire à proximité d'un poste informatique;
- nettoyer au moins une fois par mois le poste informatique (à l'aide des produits d'entretien conçus à cet usage);
- effectuer au moins une fois par mois une défragmentation et un nettoyage du disque dur de l'unité centrale à l'aide des outils système existants;
- supprimer au moins une fois par semaine tous les courriels reçus ou envoyés et définitivement traités.

Article 6 : Bonne utilisation des logiciels et des progiciels

Les logiciels et les progiciels mis à la disposition des utilisateurs sont adaptés et configurés pour un usage professionnel. Tous les logiciels et progiciels nécessaires à l'exécution des tâches des utilisateurs sont installés par l'administrateur des systèmes informatiques. Ce dernier a la responsabilité de la gestion des licences d'utilisation. Par conséquent, il est interdit, sauf accord préalable de l'administrateur des systèmes informatiques :

- d'installer un logiciel ou un progiciel (ainsi que toute mise à jour);
- de faire une copie de logiciel, progiciel ou base de données;
- de désinstaller tout logiciel ou progiciel présent sur le poste informatique;
- de divulguer de quelque manière que ce soit les informations contenues dans une base de données ou dans un quelconque fichier.

Article 7 : Préservation de la sécurité du système informatique

Pour optimiser la sécurité du système informatique, l'utilisateur doit veiller au respect des règles suivantes :

- ne jamais divulguer son mot de passe personnel et veiller à ce qu'aucune personne ne puisse le connaître;

- ne jamais s'approprier le mot de passe d'un autre utilisateur;
- verrouiller son poste informatique en cas d'absence momentanée;
- éteindre son poste informatique en fin de cycle de travail (midi et soir);
- à l'aide de l'antivirus installé sur son poste, vérifier avant toute exploitation l'intégrité des supports (CDROM) et des fichiers qui y sont stockés, ainsi que celle de tout autre document numérique en provenance de l'extérieur, quel qu'en soit le mode de transmission;
- analyser à l'aide de l'antivirus installé sur chaque poste le disque dur au moins une fois par quinzaine;
- prévenir l'administrateur des systèmes informatiques en cas d'alertes de sécurité;
- ne jamais modifier les paramètres de sécurité des différents outils mis à sa disposition.

Article 8 : Mesures de contrôle de la sécurité

L'entreprise Aldente + étant responsable de faire respecter les dispositions contenues dans la charte informatique, les administrateurs des systèmes informatiques de l'entreprise peuvent exiger la surveillance et le contrôle des moyens de communication à des fins de statistiques, de traçabilité, de maximalisation, de sécurité ou de détection des abus. Advenant le cas, le télétravailleur sera informé de ces mesures. Les administrateurs seront tenus de préserver la confidentialité des informations contenues dans les systèmes de communication du télétravailleur.

Article 9 : Sanctions encourues en cas d'usage non conforme à la présente charte

Le télétravailleur qui enfreint une des règles énoncées dans la présente charte encourt le risque de se voir retirer le droit d'utilisation d'Internet ou de la messagerie temporairement ou de manière définitive.

Par ailleurs, le télétravailleur pourrait faire l'objet de poursuites judiciaires, civiles ou pénales, en cas d'infraction majeure.

Article 10 : Acceptation de la charte d'utilisation

Je soussigné, M. Deschênes, après avoir pris connaissance du contenu de la charte d'utilisation, déclare m'engager à en respecter les dispositions et en accepter les éventuelles sanctions.

À : _____ Date : _____

Signature : _____

Sources : adaptation de Crous de la réunion. (S.D.), Charte pour l'utilisation des ressources informatiques du crous de la réunion :

http://www.univ-reunion.fr/fileadmin/Fichiers/Relations_internationales/venir_etudier_reunion/Programme_d_echanges_Europeen_ERASMUS/Charte_Info_CROUS.pdf (Consulté le 4 juillet 2013);
Pratic (S.D.), *Charte d'utilisation des systèmes informatiques* :
http://www.pratic.org/upload/document/charte_utilisation_des_si.pdf (Consulté le 4 juillet 2013).

Annexe 14
**Impacts d'une politique de sécurité
de l'information numérique**

**Grille d'analyse des impacts
d'une politique de sécurité de l'information numérique**

Paragraphe/mesure	Dimension				
	Organisationnelle	Juridique	Humaine	Technologique	Financière

Source : Santé et Services sociaux du 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).

Annexe 15

Politique de sécurité de l'information numérique

Les entreprises Aldente + Politique de sécurité de l'information numérique

Entre d'une part :

- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) sise au 56 rue Giovanni, Québec, J2V 1C4;
- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) sise au 123 boulevard de Rome, Candiac, J4Y 1F3;
- l'entreprise Aldente + (membres des RH, SI, SJ) sise au 14 rue Pacini, Montréal, 2V3 1C8;

et d'une part :

- l'organisation syndicale représentée par la CSQ des cuisiniers, représentée par monsieur A. Rizzoli, délégué syndical central.

PRÉAMBULE

La modernisation d'Aldente + permet d'offrir aux employés le télétravail à domicile grâce aux différentes technologies de l'information et de la communication dont elle dispose. Aldente + reconnaît qu'elle détient des renseignements personnels ainsi que des données ayant une valeur légale, administrative et économique. Ces informations étant essentielles au fonctionnement des activités de l'entreprise, elles doivent donc faire l'objet d'une évaluation, d'une utilisation appropriée et d'une protection adéquate.

Au Québec, plusieurs lois et directives encadrent et régissent l'utilisation de l'information. Assujettie à ces lois, l'entreprise Aldente + doit s'assurer du respect de celles-ci. Pour y parvenir, elle a élaboré une entente de sécurité de l'information numérique qui oriente et détermine l'utilisation appropriée et sécuritaire de l'information et des technologies de l'information.

LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

La présente politique vise à assurer le respect par Aldente + de toute législation à l'égard de l'usage et du traitement de l'information et de l'utilisation des technologies de l'information et des télécommunications. Plus précisément, les objectifs d'Aldente + en matière de sécurité de l'information sont :

- de reconnaître, de réduire et de contrôler les risques pouvant altérer les informations ou le système d'information de l'entreprise;

- d’assurer l’intégrité, l’irrévocabilité, la disponibilité, la confidentialité, le contrôle d’accès, la surveillance et l’administration quant à l’utilisation des réseaux informatiques, des télécommunications et d’Internet, de l’utilisation des actifs informationnels et des données d’Aldente +;
- d’assurer le respect de la vie privée des individus, notamment la confidentialité des renseignements à caractère nominatif relatifs au personnel d’Aldente + et à tout partenaire d’affaires de l’entreprise issu du milieu des affaires ou de l’industrie;
- d’assurer la conformité aux lois et aux règlements applicables;
- d’établir un plan de continuité et de relève des services informatiques d’Aldente +.

Cette politique sera suivie de normes et de procédures afin de préciser les obligations qui en découlent.

Le respect de la politique

Le directeur général d’Aldente + est responsable de l’application de la présente politique.

Aldente + exige de tout employé qui utilise les actifs informationnels de l’entreprise, qui a ou aura accès à de l’information, de se conformer aux dispositions de la présente politique ainsi qu’aux normes, directives et procédures qui en découlent.

Le non-respect de cette obligation peut entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu’au congédiement immédiat.

Le champ d’application

La présente politique :

- s’adresse à l’ensemble du personnel d’Aldente +. De plus, elle s’étend à toute personne physique ou morale qui utilise ou qui accède, pour le compte d’Aldente + ou non, à des informations confidentielles ou non, quel que soit le support sur lequel elles sont conservées;
- vise aussi l’ensemble des actifs informationnels ainsi que leur utilisation au sein de l’établissement, tels que les banques d’information électronique, les informations et les données (fixes ou portables), les réseaux, les systèmes d’information, les logiciels de même que les équipements informatiques;
- concerne également l’ensemble des activités de collecte, d’enregistrement, de traitement, de garde et de diffusion des actifs informationnels de l’établissement.

Les principes directeurs

La politique de protection de l’information numérique repose sur les principes présentés ci-dessous.

- Les mesures de protection, de prévention, de détection, d’assurance et de correction effectuées par Aldente + doivent permettre d’assurer la confidentialité, l’intégrité, la disponibilité, l’accessibilité et l’irrévocabilité des actifs informationnels de même que

la continuité des activités. Elles doivent notamment empêcher les accidents, les manipulations erronées ou malveillantes ou la destruction d'informations sans autorisation.

- Une évaluation périodique des risques et des mesures de protection des actifs informationnels doit être effectuée afin d'obtenir l'assurance qu'il y a adéquation entre les risques, les menaces et les mesures de protection déployées.
- La gestion de la sécurité de l'information doit s'appliquer tout au long du processus menant à l'acquisition, au développement, à l'utilisation, au remplacement ou à la destruction d'un actif informationnel par Aldente +.
- Un programme continu de sensibilisation et de formation à la sécurité informatique pour les télétravailleurs doit être mis en place.
- L'accès aux renseignements personnels des télétravailleurs par le personnel de l'établissement doit être autorisé et contrôlé.
- Les renseignements personnels ne doivent être utilisés et ne servir qu'aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis ou obtenus.
- Les ententes et les contrats dont Aldente + est partie prenante doivent contenir des dispositions écrites garantissant le respect, par toutes les parties, des exigences en matière de sécurité et de protection de l'information.

Les rôles et les responsabilités

Cette section précise les rôles et les responsabilités des différents intervenants.

Le directeur général d'Aldente +

Le directeur d'Aldente + est le premier responsable de la sécurité de l'information au sein de l'établissement. Il s'assure que les valeurs et les orientations en matière de sécurité de l'information soient partagées par l'ensemble des gestionnaires et du personnel de l'entreprise. À cette fin, il :

- s'assure de l'application de la politique par tous les employés;
- apporte les appuis financiers et logistiques nécessaires pour la mise en œuvre et l'application de la politique de sécurité de l'information numérique;
- reçoit périodiquement un rapport du responsable de la sécurité de l'information sur l'application de la politique de sécurité de l'information numérique;
- exerce son pouvoir d'enquête et applique les sanctions prévues à la politique de l'information numérique lorsque nécessaire.

L'équipe des services informatiques

Relevant du directeur d'Aldente +, l'équipe des services informatiques doit principalement assurer la prévention quant à la sécurité de l'information. Pour ce faire, elle évalue les besoins en matière de sécurité pour l'entreprise tant dans les bureaux d'Aldente + que chez le télétravailleur, propose des outils de gestion de la sécurité,

suggère des solutions aux problèmes relatifs à la sécurité de l'information, coordonne les projets de sécurité, les met en application une fois approuvée et suit leur évolution.

L'équipe est aussi responsable de la mise sur pied des politiques, des procédures et des normes concernant la sécurité de l'information conjointement avec l'équipe multidisciplinaire de l'entreprise ainsi qu'à l'analyse de leurs incidences sur la sécurité de l'entreprise. Enfin, les responsables du service informatique doivent aussi voir à la mise à jour du registre des incidents et produire des bilans annuels portant sur la sécurité de l'information.

Le responsable de la prévention et de la sécurité

Le responsable de la prévention et de la sécurité agit à titre de gestionnaire de la sécurité physique des lieux et des personnes. Cette personne s'assure que le télétravailleur dispose d'un environnement et de matériel de travail sécuritaire, et ce, en effectuant une visite au domicile du télétravailleur.

Également, la personne responsable de la prévention et de la sécurité s'assure que le télétravailleur dispose de l'information et des outils nécessaires pour maintenir un niveau adéquat de sécurité de l'information de l'entreprise à son domicile. Le cas échéant, le responsable effectuera les installations nécessaires et fera des recommandations en vue de prévenir des risques à la sécurité de l'information.

Le télé superviseur

Les principales responsabilités du télé superviseur à l'égard de la protection des actifs informationnels sont, entre autres :

- d'informer et de sensibiliser les télétravailleurs sous sa responsabilité de l'importance des enjeux relatifs à la sécurité, de rappeler l'existence de la présente politique et des responsabilités de chacun quant aux informations numériques d'Aldente +;
- d'informer les télétravailleurs des directives, procédures et standards de sécurité de l'information en vigueur;
- de s'assurer que les mesures de sécurité mises en place au domicile du télétravailleur sont adéquates pour protéger l'information utilisée par son personnel;
- de communiquer au responsable de la sécurité de l'informatique tout problème d'importance en matière de sécurité de l'information.

L'équipe juridique

L'équipe juridique s'assure que les mécanismes de sécurité mis en place respectent les exigences de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* et les dispositions du *Code civil du Québec*. L'équipe s'assure aussi de la concordance de la politique de sécurité de l'information numérique avec les autres politiques, directives et procédures en vigueur dans l'entreprise Aldente +.

L'équipe des ressources humaines

L'équipe des ressources humaines coordonne, conseille, fait des recommandations au regard de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la mise à jour de la politique de sécurité de l'information numérique ainsi que des mesures de sécurité établies. Elle peut aussi participer à l'évaluation des incidences sur la sécurité de l'organisation que la politique pourrait avoir.

Le chef de projet

Le chef de projet désigné dans le projet d'introduction de télétravail est responsable de la coordination de l'équipe multidisciplinaire, participe à l'élaboration de la politique de sécurité, suggère des outils de sécurité de l'information pour le télétravail, assure le suivi de la mise en application de la politique de sécurité et propose des ajustements. Si nécessaire, il recueille des informations sur l'expérience que possèdent d'autres organisations en matière de sécurité de l'information numérique.

L'utilisateur

Chaque membre du personnel utilisateur est responsable :

- de respecter la présente politique, les normes, les directives et les procédures en vigueur en matière de sécurité de l'information;
- d'informer le télésuperviseur de toute violation des mesures de sécurité dont il pourrait être témoin ou de toutes anomalies décelées pouvant nuire à la protection des actifs informationnels.

LES DISPOSITIONS FINALES

Les sanctions

Tout télétravailleur qui contrevient à la présente politique et aux règlements et directives qui en découlent s'expose, en plus des pénalités prévues aux lois, aux sanctions suivantes en fonction de la nature, de la gravité et des conséquences de son geste :

- une annulation des droits d'accès aux équipements et aux services d'Aldente + visés par la présente politique, sans avis ni délai, sous réserve des autres sanctions applicables;
- un remboursement à Aldente + de toute somme que ce dernier serait dans l'obligation de défrayer à la suite d'une utilisation non autorisée, frauduleuse ou illicite de ses services ou actifs informationnels;
- une mesure disciplinaire, soit une réprimande, une suspension, un congédiement ou toute autre sanction prévue ou imposée conformément aux conventions collectives de travail et aux protocoles en vigueur, selon les ententes contractuelles.

La révision de l'accord

Les parties signataires conviennent de se rencontrer quatre fois par année. L'objectif sera de s'assurer du respect de l'application du présent accord et de suivre sa mise en œuvre (déploiement des situations de télétravail, ouverture des candidatures, conditions d'éligibilité, etc.). Au moment de ces rencontres, des suggestions seront présentées en vue d'améliorer et de faire évoluer les processus existants.

Le suivi de l'application de l'accord

Le chef de projet ainsi que l'équipe multidisciplinaire impliquée dans l'introduction du télétravail seront chargés d'évaluer la mise en œuvre des dispositions de la présente politique de sécurité de l'information numérique.

L'interprétation de l'accord

Le chef de projet ainsi que l'équipe multidisciplinaire mandatée dans le projet d'introduction du télétravail seront chargés d'examiner les éventuels différends pouvant provenir de l'interprétation du présent accord et de trouver des solutions de conciliation.

Les formalités de dépôt et de publicité

Le présent accord sera déposé, signé et remis à chacune des parties impliquées dans le projet de mise en œuvre de la politique de sécurité de l'information numérique. Une version papier sera déposée dans le guide du télétravailleur, du superviseur et dans les entreprises Aldente +. Également, la politique de sécurité numérique sera mise sur support électronique dans le site de l'entreprise.

La date d'entrée en vigueur

La présente politique de sécurité d'information numérique prendra effet à compter du 1^{er} septembre 2013.

Pour Aldente + de Québec :

Signature

Date

Pour Aldente + de Montréal :

Signature

Date

Pour Aldente + de Candiac :

Signature

Date

Pour l'équipe multidisciplinaire (RS, RI, RJ) :

Signature

Date

Pour l'organisation syndicale d'Aldente + :

Signature

Date

Sources : Santé et Services sociaux du 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);

Gouvernement du Québec (2003), *Guide pour l'élaboration d'une politique de sécurité de l'informatique numérique et des échanges électroniques* :

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1565458> (Consulté le 26 juin 2013).

Annexe 16
**Convention de prêt d'équipement
et engagement de responsabilité**

Nom du télétravailleur _____

Fonction _____

Adresse à la résidence _____

Numéro de téléphone à la résidence _____

Inventaire et description des équipements du télétravailleur

Ordinateur	Notes/explications
Type d'unité : <input type="checkbox"/> Pas d'ordinateur requis <input type="checkbox"/> Ordinateur de table <input type="checkbox"/> Ordinateur portable	
Provenance : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur	
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Connexion Internet	Notes/explications
Type de connexion : <input type="checkbox"/> Accès à Internet par ligne commutée <input type="checkbox"/> DSL/Câble <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Pas de connexion requise	
Installation payée par : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Frais mensuels payés par : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Approbation par le superviseur :	

<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
--	--

Téléphone	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Ligne de la maison				
Seconde ligne				
Cellulaire				
Agenda électronique ou assistant numérique personnel				
Voix sur IP				
Renvoi d'appel du bureau				
Boîte vocale				
Téléphone/conférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Équipement de bureau	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Imprimante				
Télécopieur				
Numériseur				
Répondeur				
Caméra Web				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Sécurité Internet	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Coupe-feu				
Anti-virus				
Réseau privé virtuel				
Cryptage				
Autre :				

Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
---	--

Rangement	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Disque dur				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Outils de collaboration	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Courriel				
Messagerie instantanée				
Logiciel de contrôle à distance				
Réseaux sociaux				
Conférence en ligne				
Vidéoconférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Logiciels	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Prêt des équipements suivants pour utilisation dans le cadre des tâches du télétravailleur

Description de l'équipement	Numéro de série

Je certifie que le mobilier et le matériel énumérés ci-dessus ont été prêtés à des fins de télétravail. Je suis conscient que :

- à mon départ de l'organisation, je retournerai tout le mobilier et l'équipement à l'entreprise;
- sur demande, je vais retourner le matériel et l'équipement à l'entreprise;
- s'il y a des défauts ou des bris aux équipements, je vais avertir l'organisation immédiatement afin qu'elle puisse effectuer les réparations nécessaires;
- je devrai contacter mes assurances afin d'assurer une couverture suffisante en cas de dommages (autrui/soi) ou pertes même si l'organisation possède ses propres assurances pour les risques.

Je certifie aussi que j'ai pris connaissance de la charte informatique et comprend les clauses qui y sont définies.

Signature du télétravailleur

Date

Signature du superviseur

Date

Sources : adaptation et traduction de 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, november :

<http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/flexible-work-practices-telecommuting-templates.pdf> (Consulté le 27 juillet 2013);

Teleworktoolkit.com (S.D.), *Home Office Checklist* :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/HomeOfficeChecklist.pdf> (Consulté le 8 mars 2013).

Annexe 17

Sondage santé et sécurité au travail (après six mois de télétravail)

Sondage sur la santé et la sécurité du travail

Nom _____

Date _____

Emploi/fonction _____

1. Depuis combien de temps faites-vous du télétravail?

2. Combien de jours et d'heures par jour travaillez-vous à la maison?

3. Indiquez la partie du corps qui vous a occasionné de l'inconfort au cours des six derniers mois :

Partie du corps	Fréquence	Causes possibles de l'inconfort	Solutions
Cou	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Tête trop inclinée vers l'arrière ou vers l'avant Corps trop penché vers l'avant Tête tournée (cou en torsion) Lunettes bifocales ou progressives mal adaptées	Ajuster la hauteur de l'écran Abaissier l'écran si l'on porte des verres correcteurs à double foyer Ajuster la hauteur du porte-documents Placer l'écran directement face à soi Consulter un spécialiste de la vue
Épaules	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Tête trop inclinée vers l'arrière ou vers l'avant Corps trop penché vers l'avant Tête tournée (cou en torsion) Lunettes bifocales ou progressives mal adaptées	Ajuster et utiliser des appuis ou supports compatibles avec les activités de travail Ajuster la hauteur de la table et de la chaise Disposer d'un espace suffisant sur la table pour positionner la souris à la même hauteur que le clavier et près de celui-ci
Bras et avant-bras	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Souris standard Clavier standard Mains et avant-bras non appuyés Angle du bras/avant-bras incorrect Souris trop élevée Souris trop éloignée de soi Vitesse trop élevée du mouvement du	Munir le poste d'un autre type de clavier et/ou de souris Ajuster et utiliser des appuis ou supports compatibles avec les activités de travail Ajuster la hauteur de la chaise Ajuster la hauteur de la table supportant le clavier Disposer la souris près du clavier

		pointeur de la souris	Régler ou réduire la vitesse du mouvement du pointeur de la souris
Poignets	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Souris standard Clavier standard Angle du poignet incorrect pour l'utilisation du clavier et/ou de la souris Vitesse trop élevée du mouvement du pointeur de la souris	Munir le poste d'un autre type de clavier et/ou de souris Ajuster le niveau du clavier et de la souris Enlever les pattes du clavier Ajuster la hauteur de la chaise Munir le poste d'un appui-paumes et l'utiliser en guise de micropauses Régler ou réduire la vitesse du mouvement du pointeur de la souris
Dos	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Dos trop redressé ou trop rond Torsion fréquente du dos Jambes retenant le déplacement de la chaise Jambes retenant le déplacement du repose-pied	Ajuster la hauteur de la chaise Ajuster le dossier en vérifiant les points d'appui Vérifier l'adhérence des roulettes dans le cas d'une surface lisse de plancher Vérifier l'état du matériau antidérapant du repose-pied (au-dessus et en dessous)
Jambes	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Circulation sanguine gênée au niveau des cuisses Jambes retenant le déplacement de la chaise Jambes retenant le déplacement du repose-pied	Abaisser la hauteur de la chaise Utiliser un repose-pied Vérifier l'adhérence des roulettes dans le cas d'une surface lisse de plancher Vérifier l'état du matériau antidérapant du repose-pied (au-dessus et en dessous)
Fatigue visuelle	Jamais Occasionnellement Souvent Jamais	Faible brillance des caractères Faible contraste entre les caractères et le fond de l'écran Différence importante de brillance entre l'écran et les autres objets au poste Mauvaise définition des caractères Réflexions gênantes sur l'écran Regard fixé trop longtemps sur l'écran Miroitement ou scintillement sur l'écran	Ajuster la brillance des caractères Nettoyer l'écran Réduire l'éclairage général Utiliser les rideaux ou les stores aux fenêtres Éliminer les surfaces claires et brillantes Changer l'emplacement du poste Modifier l'emplacement de l'écran Ajuster ou faire ajuster le foyer de l'écran cathodique Augmenter la fréquence de regards au loin Alterner avec un autre type de travail de bureau ou un travail à l'écran nécessitant plus de consultation de documents Éviter de clignoter le curseur Essayer de cligner des yeux plus souvent et peut-être utiliser des gouttes pour les yeux recommandées par le médecin

4. Quelle partie du corps vous occasionne le plus d'inconfort?

5. Parmi les douleurs mentionnées, pouvez-vous indiquer la partie du corps douloureuse ainsi que l'intensité du malaise par rapport à sa persistance dans le temps :

Partie du corps	Persistance du malaise (durée)
	<ul style="list-style-type: none"> - Douleurs physiques et fatigue durant le travail, mais disparition des symptômes lorsque je quitte le travail. Les douleurs ne nuisent pas à ma capacité de travailler. - La région blessée est douloureuse au début du travail et persiste longtemps après que le travail est terminé. - La région blessée est douloureuse durant le travail, au repos ou durant le sommeil. Même les tâches légères sont très difficiles.
	<ul style="list-style-type: none"> - Douleurs physiques et fatigue durant le travail, mais disparition des symptômes lorsque je quitte le travail. Les douleurs ne nuisent pas à ma capacité de travailler. - La région blessée est douloureuse au début du travail et persiste longtemps après que le travail est terminé. - La région blessée est douloureuse durant le travail, au repos ou durant le sommeil. Même les tâches légères sont très difficiles.
	<ul style="list-style-type: none"> - Douleurs physiques et fatigue durant le travail, mais disparition des symptômes lorsque je quitte le travail. Les douleurs ne nuisent pas à ma capacité de travailler. - La région blessée est douloureuse au début du travail et persiste longtemps après que le travail est terminé. - La région blessée est douloureuse durant le travail, au repos ou durant le sommeil. Même les tâches légères sont très difficiles.
	<ul style="list-style-type: none"> - Douleurs physiques et fatigue durant le travail, mais disparition des symptômes lorsque je quitte le travail. Les douleurs ne nuisent pas à ma capacité de travailler. - La région blessée est douloureuse au début du travail et persiste longtemps après que le travail est terminé. - La région blessée est douloureuse durant le travail, au repos ou durant le sommeil. Même les tâches légères sont très difficiles.

6. Faites-vous des étirements toutes les 30 minutes?

- Oui
 Non

7. Prenez-vous des pauses pour regarder au loin quelques minutes?

- Oui
 Non

8. Avez-vous déjà reçu des traitements ou des interventions d'un professionnel sur une partie en particulier de votre corps? Si oui, spécifiez.

9. Quelles modifications pourraient être apportées dans votre façon de travailler ou à votre poste de travail afin de diminuer les inconforts physiques ressentis?

Annexe 18

Formulaire de consentement de participation au programme de télétravail

Lisez les articles suivants puis validez-les avec vos initiales. Ensuite, remplissez le formulaire de consentement et signez-le.

- J'ai lu et compris la politique de télétravail de l'entreprise. _____
- Je suis d'accord avec les devoirs, les obligations, les responsabilités et les conditions des télétravailleurs tels qu'ils sont définis et décrits dans la politique de l'entreprise. _____
- Je comprends que le télétravail est un privilège et non un droit acquis. _____
- Je comprends que le télétravail est volontaire et que je peux arrêter en tout temps, moyennant un préavis de _____ jours. _____
- Je comprends que l'entreprise a aussi le droit de mettre fin à au télétravail à tout moment (mais on peut aussi prévoir un préavis). _____
- Je comprends que même si je travaille à l'extérieur des locaux de l'entreprise, je dois me conformer aux règles de l'entreprise, à ses politiques et à ses procédures. _____
- Je suis d'accord pour modifier une journée de télétravail si l'entreprise exige ma présence au bureau. _____
- Je comprends que ma rémunération, mes avantages et mes responsabilités professionnelles ne seront en aucun cas modifiés en raison de ma participation au programme de télétravail. _____
- Je comprends que le nombre d'heures que je suis tenu de travailler par jour ou par période de paye ne change pas en raison de ma participation au programme de télétravail. _____
- Je comprends que si je suis admissible à la rémunération des heures supplémentaires, je dois préalablement obtenir l'approbation de mon superviseur. _____
- Je comprends que pendant mes heures de travail à domicile, je suis responsable :
 - du maintien de la sécurité de mon environnement; _____
 - de la protection du matériel de l'entreprise; _____
 - de la sauvegarde des informations confidentielles de l'entreprise. _____

- Je comprends que je ne vais pas prendre soin de personnes à charge et n'exploiterai pas une entreprise personnelle pendant les heures de télétravail à domicile. _____

Complétez le formulaire ci-dessous

1. L'employé s'engage à travailler à l'emplacement suivant :

2. L'employé télétravaillera _____ jours par semaine ou plus au besoin.

Jours de télétravail :

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi

3. L'horaire de travail de l'employé sera le suivant :

Heure de début télétravail : _____ Heure de fin : _____

Total des heures de télétravail par jour : _____

4. Les responsabilités de l'employé les jours de télétravail seront les suivantes :

5. L'équipement de l'entreprise suivant sera utilisé par l'employé lorsqu'il télétravaillera de son domicile :

6. Le télétravailleur pourra être joint au numéro de téléphone suivant :

7. Les conditions supplémentaires convenues par le télétravailleur et le superviseur sont les suivantes :

Signature du télétravailleur

Date

Signature du superviseur

Date

Source : adaptation et traduction libre de Oregon Department of Energy (S. D.), *Sample Telework Agreement* :

http://www.oregon.gov/energy/TRANS/Telework/docs/Sample_telework_agreement.pdf
(Consulté le 6 juin 2013).

Annexe 19

Outil d'enquête d'un projet de télétravail

Projet d'introduction du télétravail pour l'entreprise Aldente +

L'ENQUÊTE

Nous avons annoncé récemment notre intention d'organiser, au cours de la prochaine année, un régime de travail à distance à domicile. Les politiques, les réglementations de même que les procédures de sélection entourant le projet d'introduction du télétravail dans l'entreprise ont été présentées au cours d'une rencontre. Si vous n'avez pu y assister, vous pouvez demander au Service des ressources humaines une copie des documents remis lors de cette rencontre ou les consulter à partir du site Web de l'entreprise.

Dans le but de vous aider à déterminer si ce mode de travail pourrait vous convenir, lisez attentivement la première page. Si vous êtes intéressé à poser votre candidature, veuillez compléter la deuxième partie du questionnaire.

Quel que soit votre choix, nous souhaitons que vous répondiez aux questions 1 à 32 qui constituent la première partie du questionnaire. Cela nous servira à connaître vos opinions au sujet du projet de télétravail et des conditions de travail actuelles dans l'entreprise. L'analyse de cette partie nous aidera entre autres à cibler les éléments pouvant être source de difficulté dans l'introduction du télétravail et d'y remédier avant le début officiel de son implantation. Lorsque ces documents seront dûment remplis, veuillez les remettre au Service des ressources humaines dès que possible.

Chaque employé intéressé par le télétravail et qui estime répondre aux conditions d'éligibilité doit également compléter le formulaire de candidature. Lorsque vous aurez fini de remplir ces documents, veuillez les remettre dans les plus brefs délais à votre superviseur. Ce dernier complétera la fiche de candidature, les documents d'évaluation supplémentaires puis remettra le tout au comité de pilotage qui analysera les dossiers et prendra la décision finale en collaboration avec la direction de l'entreprise.

Le projet de télétravail en quelques mots

Pour les entreprises Aldente +, le recours au télétravail à domicile a pour objectifs d'instituer une plus grande souplesse organisationnelle ainsi que de permettre à nos employés répartis sur le territoire québécois de réaliser à distance une partie de leurs tâches tout en conservant un contact régulier avec l'entreprise. L'entreprise reconnaît que ce mode d'organisation du travail a aussi pour but d'améliorer la qualité des conditions de travail et, par conséquent, les performances individuelles et collectives sans augmenter ou diminuer le nombre d'heures de travail et tout en considérant :

- la nature des activités de l'entreprise qui permet la modernisation et le recours aux technologies de l'information;
- la possibilité d'effectuer des tâches au domicile de l'employé;
- la concentration des entreprises Aldente + dans les grandes zones urbaines : le temps de trajet entre le domicile de l'employé et le lieu de travail ne contribue pas toujours à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle;
- l'engagement des entreprises Aldente + à limiter la pollution due aux transports routiers et à réduire les coûts en infrastructures en limitant le nombre de voitures sur les routes.

Le succès de ce projet résultera de l'implication conjointe de tous les membres de l'entreprise. L'autonomie, la capacité du télétravailleur d'exercer ses activités à domicile ainsi que la relation de confiance entre les partenaires constitueront aussi des facteurs essentiels au succès de l'implantation du télétravail.

Le projet ne concerne que le télétravail à domicile et exclut toute autre forme de télétravail. Aldente + veillera à l'intégration des salariés au sein de ses équipes en s'assurant d'éviter l'isolement du télétravailleur, notamment par l'établissement d'un régime de télétravail à temps partiel, de formations continues et de soutien lorsque l'employé travaillera chez lui.

De bonnes raisons de télétravailler

Le télétravail est un mode de travail plus flexible qui pourra vous aider à trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. Par exemple, en travaillant à la maison deux jours par semaine, vous pourriez économiser les coûts de transport et le temps de déplacement. Cela vous permettrait également d'accroître votre satisfaction au travail et votre productivité.

Les exigences de l'emploi

Le télétravail requiert toutefois certains préalables : votre emploi doit se prêter au télétravail, vous devez posséder des traits personnels particuliers et être prêt à aménager un bureau à la maison si l'environnement familial est propice au travail. Voici quelques-unes des caractéristiques que doit posséder le télétravailleur pour réussir.

Ancienneté

Les candidats au télétravail doivent avoir terminé au moins une année de service continu et régulier dans l'entreprise. Si tel n'est pas le cas, le comité de sélection évaluera la situation cas par cas.

Particularités

La personne qui souhaite participer au projet de télétravail doit avoir des traits de personnalité particuliers. Plus précisément, elle doit :

- être motivée;
- détenir des compétences en gestion du temps et d'organisation du travail;
- être autonome;
- pouvoir travailler avec moins de contacts sociaux.

Certains employés ont de la difficulté à être productifs quand personne ne vérifie leur travail ou ne leur donne de rétroaction; par conséquent, ils ne sont pas de bons candidats au télétravail car loin des collègues et des patrons, il faut être capable de s'automotiver.

À la maison, il peut aussi être plus difficile de gérer son temps et de rester organisé contrairement au bureau où plusieurs indices guident les employés dans la réalisation du travail. Les télétravailleurs doivent éviter de se laisser distraire par les membres de la famille. Aussi, le développement de routines régulières et l'établissement d'un échéancier constituent des habitudes des plus productives.

En travaillant à domicile, on est en quelque sorte comme des entrepreneurs. Loin des patrons, on doit être capable, le cas échéant, de prendre ses propres décisions, de régler ses propres problèmes et de se fier à son jugement.

Enfin, certains employés travaillent mieux dans un environnement où ils peuvent communiquer et être au cœur des échanges. Puisque le télétravail présente moins d'occasions de socialiser et modifie la nature même des échanges, les télétravailleurs doivent s'adapter et trouver différents moyens pour contrer un possible sentiment d'isolement.

La nature de l'emploi

Le télétravail pourrait ne pas convenir à certains emplois qui impliquent une interaction régulière avec le public et/ou avec d'autres employés. Toutefois, si les rencontres peuvent être planifiées et avoir lieu au moment des présences au bureau, alors le télétravail peut s'avérer une option.

Les emplois dont le rendement n'est pas mesurable ne sont pas propices au télétravail car le superviseur pourra difficilement établir des objectifs permettant d'évaluer ou de suivre la progression du travail. De même, les emplois exigeant des accès fréquents aux dossiers ou à des matériaux volumineux partagés par de nombreux employés ne se prêtent pas au télétravail.

L'environnement familial et l'espace de travail

L'environnement familial doit aussi se prêter au télétravail et le soutien de l'entourage est important, notamment pour l'établissement et le respect d'une discipline familiale quant aux heures de travail et aux heures de loisirs. Aussi faut-il rappeler que, bien que le télétravail permette une plus grande flexibilité d'horaire et la conciliation des obligations

familiales avec la vie professionnelle, il ne constitue pas une réponse aux problèmes de surveillance des enfants. Travailler à la maison et élever ses enfants constituent en fait deux activités distinctes et incompatibles.

L'espace de travail doit en outre permettre au télétravailleur d'être à l'aise, de pouvoir se concentrer et d'être capable au moment de cesser le travail de passer à autre chose. Pour ce faire, il importe de travailler dans un espace spécialement aménagé pour le télétravail. Ainsi, travailler dans une pièce fermée donne aux autres membres de la famille un message clair indiquant que le télétravailleur est en train de travailler et qu'il ne doit pas être dérangé.

QUESTIONNAIRE

Partie 1

Enquête sur l'intérêt pour le télétravail et les conditions de travail dans l'entreprise

1. Comment faites-vous généralement le trajet pour vous rendre à votre lieu de travail principal?
 - Mon véhicule
 - Covoiturage
 - Autobus
 - Vélo
 - Marche
 - Métro

2. À combien de kilomètres vivez-vous de votre lieu principal de travail?
 - 0-5 km
 - 5-10 km
 - 10-15 km
 - 15-20 km
 - 20 km et +

3. En moyenne, combien de temps par jour passez-vous dans les déplacements pour vous rendre à votre principal lieu de travail et en revenir?
 - 0-20 minutes
 - 20-40 minutes
 - 40-60 minutes
 - Entre une et deux heures
 - Plus de deux heures

4. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine?

-
5. Avez-vous déjà télétravaillé dans le passé?
- Oui
 - Non
6. Seriez-vous intéressé à télétravailler si votre employeur vous l'offrait comme une option de travail?
- Oui
 - Non
7. Pourquoi seriez-vous intéressé à télétravailler?
- Pour être plus productif
 - Pour réduire le stress et les coûts de déplacement
 - Pour consacrer plus de temps à la famille
 - Pour accroître la flexibilité du mode de vie
 - Autres : _____
8. Connaissiez-vous le télétravail avant ce sondage?
- Oui
 - Non
9. En général, quelle est l'attitude des superviseurs dans l'entreprise à l'égard du télétravail?
- Très positive
 - Plutôt positive
 - Neutre
 - Plutôt négative
 - Très négative
 - Je ne sais pas

Pour les questions 10 à 32, encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion selon l'échelle suivante :

1. Très bien
2. Satisfaisant
3. Insatisfaisant
4. Nettement insatisfaisant
5. Ne s'applique pas

10. L'organisation définit et diffuse clairement sa mission et ses valeurs.

1 2 3 4 5

11. Les dirigeants transmettent régulièrement de l'information sur le fonctionnement de l'entreprise, la division ou le service afin d'aider leur personnel à exécuter efficacement leur travail.	1	2	3	4	5
12. Les dirigeants répartissent le travail efficacement entre les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
13. Les dirigeants valorisent la contribution des individus et des équipes au développement des connaissances.	1	2	3	4	5
14. L'organisation investit dans les outils informatiques de gestion des connaissances (par exemple, site Internet pour les citoyens, intranet pour les collaborateurs, plateforme de gestion documentaire et de collaboration, bases de données, etc.).	1	2	3	4	5
15. L'organisation alloue des ressources à la recherche et à l'amélioration des processus et des méthodes de travail.	1	2	3	4	5
16. Les dirigeants veillent à ce que les compétences du personnel soient maintenues à jour.	1	2	3	4	5
17. Les dirigeants donnent des rétroactions régulières au personnel sur leurs performances.	1	2	3	4	5
18. Il y a un suivi de la performance du personnel.	1	2	3	4	5
19. Il règne un climat de collaboration et un esprit d'équipe dans l'organisation.	1	2	3	4	5
20. Les dirigeants réussissent à établir un climat de confiance dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
21. Les dirigeants délèguent des responsabilités de manière à favoriser l'esprit d'initiative chez les employés de l'entreprise.	1	2	3	4	5
22. Les dirigeants valorisent la responsabilisation des membres.	1	2	3	4	5
23. Les membres des équipes planifient et organisent collectivement le travail.	1	2	3	4	5
24. Les membres des équipes exercent un suivi du travail collectif.	1	2	3	4	5
25. Les membres communiquent et encouragent l'innovation en :	1	2	3	4	5
- transmettant l'information;					
- faisant part des idées et en suscitant les opinions;					
- se montrant réceptifs aux idées.					
26. Les membres des équipes aident, conseillent et traitent les conflits.	1	2	3	4	5

27. L'entreprise reconnaît les différences et les besoins individuels.	1	2	3	4	5
28. L'entreprise s'est donné une stratégie d'affaires qui tient compte de la diversité ethnoculturelle.	1	2	3	4	5
29. L'entreprise organise des séances d'information et de sensibilisation et des formations sur mesure pour les cadres et l'ensemble du personnel afin de mieux connaître, démystifier et gérer la diversité ethnoculturelle.	1	2	3	4	5
30. Toutes les personnes nouvellement employées bénéficient d'un programme d'accueil et d'orientation qui met en évidence l'importance accordée à la gestion de la diversité.	1	2	3	4	5
31. L'entreprise tient compte de la diversité dans son approche de promotion. L'avancement est offert à tout le personnel de manière équitable.	1	2	3	4	5
32. L'entreprise favorise l'accroissement du sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles qui favorisent le partage.	1	2	3	4	5

Partie 2 : Autoévaluation

Si le télétravail vous semble une option intéressante, veuillez remplir cette deuxième partie du questionnaire. Sous forme d'autoévaluation réflexive, ces questions vous permettront de déterminer si oui ou non le télétravail pourrait vous convenir. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Il s'agit pour vous de cocher l'élément qui se rapproche le plus de ce que vous êtes et de ce que vous pensez.

1. Avez-vous une connaissance suffisante de votre travail et de l'entreprise pour savoir comment effectuer vos tâches conformément aux politiques et aux procédures de votre organisation?
 - Oui
 - Non

2. Avez-vous un bon réseau social au sein de l'entreprise?
 - Oui
 - Non

3. Votre superviseur et vos collègues vous considèrent-ils comme un employé performant qui donne une excellente qualité de travail?
 - Oui
 - Non

4. Aimez-vous travailler seul?
 - Oui

- Non
- 5. Un contact régulier avec d'autres personnes au travail vous manquerait-il?
 - Oui
 - Non
- 6. Parvenez-vous à vous automotiver?
 - Oui
 - Non
- 7. Réussissez-vous à gérer votre temps?
 - Oui
 - Non
- 8. Êtes-vous capable d'organiser votre travail?
 - Oui
 - Non
- 9. Êtes-vous productif même lorsqu'on ne vous supervise pas?
 - Oui
 - Non
- 10. Êtes-vous à l'aise avec l'établissement des priorités et des échéances?
 - Oui
 - Non
- 11. Communiquez-vous bien avec votre équipe?
 - Oui
 - Non
- 12. Communiquez-vous bien avec votre superviseur?
 - Oui
 - Non
- 13. Les membres de votre famille acceptent-ils volontiers l'idée que vous puissiez être à la maison et travailler?
 - Oui
 - Non
- 14. Êtes-vous capable de vous arrêter et de ne plus penser à votre travail à la fin de la journée?
 - Oui

Non

15. Réussissez-vous à respecter les échéances proposées?

Oui

Non

16. Êtes-vous à l'aise avec les technologies?

Oui

Non

17. Êtes-vous prêt à suivre des formations pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires au télétravail?

Oui

Non

18. Pouvez-vous discuter de vos problèmes ou de vos doutes avec vos collègues, s'ils s'en présentent?

Oui

Non

19. Aimez-vous communiquer par téléphone, courriel ou avec une caméra Web?

Oui

Non

20. Disposez-vous d'une pièce fermée pour travailler?

Oui

Non

21. Dans cette pièce, y a-t-il assez de place pour travailler et installer le matériel?

Oui

Non

22. L'ameublement est-il adapté?

Oui

Non

23. Y a-t-il un endroit où il est agréable de travailler (éclairage, température de la pièce, etc.)?

Oui

Non

24. Est-ce que votre maison peut constituer un environnement de travail professionnel sans sources de distraction?

- Oui
- Non

25. Les lieux de télétravail sont-ils sécuritaires et assurent-ils la protection du matériel?

- Oui
- Non

26. Votre emploi exige-t-il peu de communications en face-à-face?

- Oui
- Non

27. Une partie de votre travail peut-elle se réaliser à distance à l'aide des technologies?

- Oui
- Non

28. Pouvez-vous avoir accès à distance aux ressources requises par votre travail?

- Oui
- Non

29. Vos résultats sont-ils mesurables?

- Oui
- Non

30. Il n'y a pas trop d'exigences pour du matériel particulier de sorte que vous pouvez travailler à distance sans problème.

- Oui
- Non

31. Je pense que le projet aura des impacts positifs sur le développement de ma carrière.

- Oui
- Non

Si vous avez répondu « oui » à la plupart des questions, le télétravail pourrait être une option intéressante pour vous. Si vous avez répondu « non » à plusieurs questions, le télétravail n'est pas un mode de travail qui conviendrait à votre situation.

**Questions supplémentaires pour les employés
désirant télétravailler à l'étranger
(autoévaluation)**

32. Avez-vous déjà voyagé à l'extérieur du Québec ?

- Non
- Oui, seulement à l'intérieur du Canada
- Oui, à l'extérieur du Canada (précisez) : _____

33. Avez-vous une expérience de travail à l'étranger? Si oui, décrivez-la (où, contexte, emplois, tâches, difficultés, apprentissages, etc.).

34. Compte tenu de vos ambitions professionnelles, comment évaluez-vous votre situation professionnelle actuelle?

- Très insatisfaisante
- Insatisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

35. Est-ce que vous pensez qu'un projet d'expatriation aurait des répercussions positives sur votre carrière?

- Oui
- Non

36. Est-ce qu'un projet d'expatriation conviendrait aux autres membres de votre famille?

- Oui
- Non

37. Êtes-vous intéressé par les autres cultures?

- Oui
- Non

38. Est-ce que vous vous ajustez facilement lorsque vous constatez que vos comportements rendent difficiles les approches avec les autres?

- Oui
- Non

39. Est-ce que vous vous adaptez facilement aux changements?

- Oui
- Non

40. Êtes-vous intéressé par l'apprentissage de langues étrangères?

- Oui
- Non

41. Êtes-vous intéressé à développer des relations personnelles avec des gens d'autres cultures que la vôtre?

- Oui
- Non

42. Comment vous considérez-vous par rapport aux habiletés décrites dans le tableau qui suit?

	Bon	Moyen	Faible
Habilité à reconnaître que les opinions et les idées sont personnelles			
Aptitude à se « mettre dans la peau des autres », à comprendre et ressentir ce que vivent les autres			
Habilité à exprimer ses idées de manière objective, sans porter de jugement			
Tolérance, patience et compréhension à l'égard de ce qui est différent (manières de faire, d'être et de penser)			
Aptitudes en relations interpersonnelles			

43. Comment vous situez-vous par rapport aux propositions suivantes?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Ne sais pas
Les valeurs, traditions et croyances des autres sociétés sont toutes aussi bonnes que celles de ma société.					
La meilleure façon d'atténuer les préjugés entretenus à l'égard des autres sociétés serait probablement d'encourager ces sociétés à adopter certains traits de ma culture.					
La société nord-américaine n'est peut-être pas parfaite, mais c'est celle qui se rapproche le plus d'une société idéale.					

Les différents gouvernements de la planète devraient toujours se consulter avant de prendre des décisions pouvant entraîner des répercussions à l'échelle mondiale, même si ces décisions ne risquent pas nécessairement de causer d'effets négatifs.

--	--	--	--	--	--

Annexe 20

Fiche de candidature du télétravailleur

Nom de l'employé _____ Numéro de téléphone _____

Service _____ Emploi _____

Adresse de bureau _____

Nom du superviseur _____ Numéro de téléphone _____

Lieu de télétravail choisi :

- Domicile
- Télécentre public
- Télétravailleur mobile
- Télétravail transfrontalier
- Autres : _____

Adresse de télétravail : _____

Description de la zone de travail (si connue) :

Êtes-vous en mesure d'aménager dans votre résidence un espace pour le télétravail (espace physique, installation de matériel informatique) qui vous permettra de travailler efficacement et de garantir la confidentialité des informations de l'entreprise?

- Oui
- Non

Expliquez (si nécessaire) :

Durée hebdomadaire souhaitée :

- 1 jour par semaine
- 2 jours par semaine

- 3 jours par semaine

Jours de la semaine :

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi
- Dimanche

Disponibilité :

- Jour
- Soir
- Nuit

Qu'est-ce qui vous motive à vous porter candidat pour le télétravail?

Expériences relatives à l'emploi

1. Travaillez-vous de la maison maintenant ou avez-vous déjà télétravaillé dans le passé?
 - Oui
 - Non

Si oui, combien d'heures approximativement : _____

Combien de temps avez-vous travaillé de la maison? _____

Description des activités du télétravailleur

2. En cinq lignes ou moins, décrivez ce que vous faites actuellement dans votre travail :

3. En cinq lignes ou moins, dites comment votre emploi actuel peut être adapté au télétravail pour mieux atteindre les objectifs et la mission de votre service :

4. Votre emploi est-il compatible avec l'exercice du télétravail à domicile? Si oui, quelles sont les activités qui ne nécessitent pas votre présence sur le lieu de travail?

Activités pouvant être réalisées à la maison	Activités pouvant être réalisées uniquement au bureau

5. Quels sont les documents et informations dont vous auriez besoin à domicile et comment devriez-vous organiser votre travail pour être efficace?

Outils techniques : besoins en équipements

6. Quels sont les types d'équipements dont vous auriez besoin en situation de télétravail (voir la liste à la dernière page du document en annexe)?

7. Comment évaluez-vous vos capacités par rapport aux points suivants :

	Bon	Moyen	Besoin de formation
Capacité d'organiser le travail			
Capacité de travailler seul depuis le lieu de travail			
Capacité d'utilisation des outils sur PC :			
- Courriels			
- Forums			
- Listes de discussion			
- Listes de diffusion			
- Navigateurs Internet			
- Logiciels et services de conférence et réunion téléphoniques			
- Services et logiciels de visio, vidéo-conférence et <i>streaming</i>			
- Services de caméra Web (<i>Webcam</i>)			
- Logiciels et sites de textos, messageries instantanées			
- Services de téléphonie sur IP			
- Navigation dans une plateforme de bureau virtuel			
- Logiciels de traitement de l'information : Microsoft Word, Office, Excel...			
- Autres :			

8. Comment évaluez-vous vos capacités par rapport aux points suivants (pour le télétravailleur transfrontalier) :

	Bon	Moyen	Faible
Habilités à reconnaître que les opinions et les idées sont personnelles			
Aptitude à « se mettre dans la peau des autres », à comprendre et à ressentir ce que vivent les autres			
Habilités à exprimer ses idées de manière objective, sans porter de jugement			
Tolérance, patience et compréhension à l'égard de ce qui est différent (manières de faire, d'être et de penser)			
Aptitudes dans les relations interpersonnelles			
Le projet d'expatriation aura des répercussions positives sur ma carrière			

Le projet d'expatriation conviendra aussi aux autres membres de la famille			
Facilité d'adaptation aux changements			

9. Selon vous, quelles sont les conditions indispensables pour concilier dans un même lieu vie professionnelle et vie personnelle?

Avez-vous le bon emploi pour le télétravail?

10. Les responsabilités de votre poste peuvent-elles être organisées de sorte qu'il n'y ait pas de différences dans la qualité du service fourni au client?

- Oui
- Non

11. Votre emploi requiert-il des exigences minimales pour la supervision directe ou les contacts avec les clients et les autres membres de l'équipe? Est-il possible de planifier les rencontres pour qu'elles aient lieu au moment des journées de travail au bureau?

- Oui
- Non

12. Décrivez les échanges professionnels nécessaires (dans quelle mesure et à quelle fréquence) pour effectuer votre travail.

Avec les cadres supérieurs :

Avec les chefs de service :

Avec les chefs de section, contremaîtres ou superviseurs :

Avec les collègues :

13. Dans l'ensemble, ces contacts peuvent-ils être gérés dans de bonnes conditions par des moyens de communication à distance (téléphone, courriel, messagerie interne) ou au moment des jours travaillés au bureau?

14. Existe-t-il des exigences minimales pour le matériel spécial?

- Oui
- Non

15. Est-il possible de définir vos tâches et vos résultats de travail avec des objectifs mesurables?

- Oui
- Non

16. À partir de quels critères votre superviseur évalue-t-il votre travail (par exemple : la qualité du travail, la quantité, les délais, etc.)? Soyez précis.

17. En tant que télétravailleur, comment prévoyez-vous assurer la sécurité de vos informations? Soyez précis.

Formation

18. Ressentez-vous le besoin de suivre des formations avant de faire du télétravail?

- Oui
- Non

Si oui, précisez les types de formation :

19. Avez-vous des personnes à charge qui auront besoin de soins pendant les heures de télétravail?

- Oui
- Non

Si oui, est-ce qu'une personne autre que vous sera disponible pour offrir les soins aux personnes à charge durant les heures de télétravail?

- Oui
- Non

20. Y a-t-il d'autres distractions/obligations qui pourraient rendre le travail à domicile plus difficile?

- Oui
- Non

Si oui, expliquez :

21. À votre avis, après avoir examiné les informations fournies, vous considérez-vous comme un bon candidat pour le télétravail?

- Oui
- Non

Expliquez :

Conditions relatives au domicile

La remise de l'attestation d'assurance habitation comprenant la clause particulière relative à l'activité de télétravail devra parvenir au Service des ressources humaines au plus tard deux mois après notification de la décision d'acceptation du télétravail.

On vous demandera aussi d'autoriser la visite à domicile d'un responsable de la prévention et de la sécurité qui agira à titre de gestionnaire de la sécurité physique des lieux et des personnes. D'une part, cette visite permettra de s'assurer de la sécurité de l'environnement de travail et, d'autre part, de vérifier si vous disposez des outils nécessaires pour travailler et assurer la sécurité de l'information de l'entreprise à votre domicile. Le responsable vous fera des recommandations et, le cas échéant, effectuera les installations requises.

Je certifie que, à ma connaissance, les informations que j'ai fournies dans ce sondage sont exactes.

Signature de l'employé

Date

**Avis du chef de service
(à remplir par le superviseur)**

Éligibilité du poste

Accès distant à sa messagerie possible	Oui	Non
Accès distant à son répertoire de travail	Oui	Non
Utilise l'informatique dans son travail	Oui	Non

Préciser le pourcentage : _____

Évaluation des compétences

Est autonome	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	À améliorer
Sait travailler seul	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	À améliorer
Sait organiser son travail	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	À améliorer
Communique bien avec son équipe	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	À améliorer
Communique bien avec son superviseur	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	À améliorer

Bilan

- Candidature acceptée
- Candidature refusée
- Candidature acceptée sous certaines conditions
 - Formation
 - Réaménagement des tâches
 - Aménagement d'un bureau à la maison
 - Autres : _____

Motivations de la décision

Réserves

Signature

Date

Avis du comité de pilotage

- Candidature acceptée
- Candidature refusée
- Candidature acceptée sous certaines conditions
 - Formation
 - Réaménagement des tâches
 - Aménagement d'un bureau à la maison
 - Autres : _____

Motivation de la décision

Réserves

Signature

Date

Avis de la direction

- Candidature acceptée
- Candidature refusée
- Candidature acceptée sous certaines conditions
 - Formation
 - Réaménagement des tâches
 - Aménagement d'un bureau à la maison
 - Autres : _____

Motivation de la décision

Réserves

Signature

Date

Sources : adaptation de 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 3 mars 2013);
Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; St-Onge, Sylvie (2012), *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation; Telework Toolkit (2011), *Employee Self-Assessment Form* : <http://www.teleworktoolkit.com/guides.html> (Consulté le 3 mars 2013);
Denver Regional Council of Governments (2010), *Telework Toolkit* : <http://www3.drcog.org/waytogo/content/documents/Telework%20Kit.pdf> (Consulté le 3 mars 2013);
Oregon Department of Energy (2009), *Potential Teleworker Assessment* : http://www.oregon.gov/energy/trans/telework/docs/potential_teleworker_assessment.pdf (Consulté le 3 mars 2013);
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, november :

<http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/flexible-work-practices-telecommuting-templates.pdf> (Consulté le 3 mars 2013);
 Westchester Government (2007), *Teleworker Application and Self-Assessment Survey* :
<http://www.westchestergov.com/hr/adobe/TeleworkerSelfAssessmentSurvey.pdf> (Consulté le 3 mars 2013);
 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 3 mars 2013);
 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 3 mars 2013);
 Groupe Conseil Continuum (2005), *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* :
http://emploi.quebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf (Consulté le 4 mars 2013);
 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 4 mars 2013);
 MIRTI Consortium (1998), *Vers le télétravail : liste de contrôle pour salariés* :
<http://www.telework-mirti.org/handbook/franese/pdf/2checker.pdf> (Consulté le 4 mars 2013).

Annexe : Liste des équipements du télétravailleur

Ordinateur	Notes/explications
Type d'unité : <input type="checkbox"/> Pas d'ordinateur requis <input type="checkbox"/> Ordinateur de table <input type="checkbox"/> Ordinateur portable	
Provenance : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur	
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Connexion Internet	Notes/explications
Type de connexion : <input type="checkbox"/> Accès à Internet par ligne commutée <input type="checkbox"/> DSL/Câble <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Pas de connexion requise	
Installation payée par : <input type="checkbox"/> Employé	

<input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Frais mensuels payés par : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Téléphone	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Ligne de la maison				
Seconde ligne				
Cellulaire				
Agenda électronique ou assistant numérique personnel				
Voix sur IP				
Renvoi d'appel du bureau				
Boîte vocale				
Téléphone/conférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Équipement de bureau	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Imprimante				
Télécopieur				
Numériseur				
Répondeur				
Caméra Web				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Sécurité Internet	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Coupe-feu				
Anti-virus				
Réseau privé virtuel				
Cryptage				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Rangement	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Disque dur				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Outils de collaboration	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Courriel				
Messagerie instantanée				
Logiciel de contrôle à distance				
Réseaux sociaux				
Conférence en ligne				
Vidéoconférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Logiciels	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications

Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Annexe 21

Fiche de candidature du télésuperviseur

Nom de l'employé _____ Numéro de téléphone _____

Service _____ Emploi _____

Adresse de bureau _____

Nom du superviseur _____ Numéro de téléphone _____

Lieu de télétravail choisi :

- Domicile
- Télécentre public
- Télétravailleur mobile
- Télétravail transfrontalier
- Autres : _____

Adresse de télétravail : _____

Description de la zone de travail au lieu de travail à distance (si connu ou à domicile) :

Êtes-vous en mesure d'aménager dans votre résidence un espace pour le télétravail (espace physique, installation de matériel informatique) qui vous permettra de travailler efficacement et de garantir la confidentialité des informations de l'entreprise?

- Oui
- Non

Expliquez (si nécessaire) :

Durée hebdomadaire souhaitée :

- 1 jour par semaine
- 2 jours par semaine

- 3 jours par semaine

Jours de la semaine :

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi
- Dimanche

Disponibilité :

- Jour
- Soir
- Nuit

Qu'est-ce qui vous motive à vous porter candidat pour le télétravail?

Expériences relatives à l'emploi

1. Travaillez-vous de la maison actuellement ou avez-vous déjà télé supervisé dans le passé?
 - Oui
 - Non

Si oui, approximativement combien d'heures : _____

Descriptif des activités du télétravailleur

2. En cinq lignes ou moins, décrivez ce que vous faites actuellement dans votre travail.

-
3. En cinq lignes ou moins, dites comment votre emploi actuel peut être adapté au télétravail pour mieux atteindre les objectifs et la mission de votre service.

4. Votre emploi est-il compatible avec l'exercice du télétravail à domicile? Si oui, quelles sont les activités qui ne nécessitent pas votre présence sur le lieu de travail?

Activités pouvant être réalisées à la maison	Activités pouvant être réalisées uniquement au bureau

5. Quels sont les documents et les informations dont vous auriez besoin à domicile et comment devriez-vous préparer votre travail pour être efficace?

Outils techniques

6. Quels sont les types d'équipements dont vous aurez besoin en situation de télétravail? (voir la liste à la dernière page du document)

7. Comment évaluez-vous vos capacités par rapport aux points suivants :

	Bon	Moyen	Besoin de formation
Habiletés/compétences			
Capacité de planifier le travail			
Capacité de donner des rétroactions constructives			
Capacité de favoriser le développement de carrière			
Capacité d'établir des priorités			
Capacité de lancer des défis aux employés			
Capacité en gestion d'équipes : communication, mobilisation, leadership, animation, formation, soutien, encadrement, gestion des conflits et des employés difficiles			
Capacité de délégation			
Capacité d'utilisation des outils bureautiques sur PC :			
- Courriels			
- Forums			
- Listes de discussion			
- Listes de diffusion			
- Navigateurs Internet			
- Logiciels et services de conférences et réunions téléphoniques			
- Services et logiciels de visio, vidéo-conférence et <i>streaming</i>			
- Services de caméra Web (<i>Webcam</i>)			
- Logiciels et sites de textos, messageries instantanées			
- Services de téléphonie sur IP			
- Logiciels de traitement de l'information : Microsoft Word Office, Excel...			
- Navigation dans une plateforme de bureau virtuel			
Caractéristiques (attitudes, comportements, style de gestion)			
Confiance en ses employés et en soi-même			
Style de gestion basé sur les résultats			
Gestion flexible			
Donne régulièrement des rétroactions			
Connaissances			
Domaine de travail, fonction			
Dynamique virtuelle et contraintes qui y sont associées			
Télétravail			
Gestion par les résultats			

8. Comment évaluez-vous vos capacités par rapport aux points suivants (pour le télé superviseur transfrontalier) :

	Bon	Moyen	Faible
Habiletés à reconnaître que les opinions et les idées sont personnelles			
Aptitude à « se mettre dans la peau des autres », à comprendre et à ressentir ce que vivent les autres			
Habiletés à exprimer ses idées de manière objective, sans porter de jugement			
Tolérance, patience et compréhension à l'égard de ce qui est différent (manières de faire, d'être et de penser)			
Aptitudes dans les relations interpersonnelles			
Le projet d'expatriation aura des répercussions positives sur ma carrière			
Le projet d'expatriation conviendra aussi aux autres membres de la famille			
Facilité d'adaptation aux changements			

9. Selon vous, quelles sont les conditions indispensables pour concilier dans un même lieu vie professionnelle et vie personnelle?

Avez-vous le bon emploi pour le télétravail?

10. Les responsabilités de votre poste peuvent-elles être organisées de sorte qu'il n'y ait pas de différences dans la qualité du service fourni au client?

- Oui
- Non

11. Votre emploi requiert-il des exigences minimales pour les contacts avec les clients et les autres membres de l'équipe? Est-il possible de planifier les rencontres pour qu'elles aient lieu au moment des journées de travail au bureau?

- Oui
- Non

12. Dans l'ensemble, ces contacts peuvent-ils être gérés dans de bonnes conditions par des moyens de communication à distance (téléphone, courriels, messagerie interne) ou au moment des jours travaillés au bureau?

- Oui
- Non

13. Existe-t-il des exigences minimales pour le matériel spécial?

- Oui
- Non

14. Est-il possible de définir les tâches et les produits de travail avec des objectifs mesurables?

- Oui
- Non

15. En tant que télé superviseur, comment prévoyez-vous assurer la sécurité de vos informations? Soyez précis.

Formation

16. Ressentez-vous le besoin de suivre des formations avant de faire du télétravail?

- Oui
- Non

Si oui, précisez les types de formation :

17. Avez-vous des personnes à charge qui auront besoin de soins pendant les heures de télétravail?

- Oui
- Non

Si oui, est-ce qu'une personne autre que vous sera disponible pour offrir les soins aux personnes à charge durant les heures de télétravail?

- Oui
- Non

18. Y a-t-il d'autres distractions/obligations qui pourraient rendre le travail à domicile plus difficile?

- Oui
- Non

Si oui, expliquez :

19. À votre avis, après avoir examiné les informations fournies, vous considérez-vous comme un bon candidat pour le télétravail?

- Oui
- Non

Expliquez :

Conditions complémentaires relatives au domicile

La remise de l'attestation d'assurance habitation comprenant la clause particulière relative à l'activité de télétravail devra parvenir au Service des ressources humaines au plus tard deux mois après notification de la décision d'acceptation du télétravail.

On vous demandera aussi d'autoriser la visite à domicile d'un responsable de la prévention et de la sécurité qui agira à titre de gestionnaire de la sécurité physique des lieux et des personnes. D'une part, cette visite permettra de s'assurer de la sécurité de l'environnement de travail et, d'autre part, de vérifier si vous disposez des outils nécessaires pour travailler et assurer la sécurité de l'information de l'entreprise à votre domicile. Le responsable vous fera des recommandations et, le cas échéant, effectuera les installations requises.

Je certifie que, à ma connaissance, les informations que j'ai fournies dans ce sondage sont exactes.

Signature de l'employé

Date

Avis du comité de pilotage

- Candidature acceptée
- Candidature refusée
- Candidature acceptée sous certaines conditions
 - Formation (s)
 - Réaménagement des tâches
 - Aménagement d'un bureau à la maison
 - Autres : _____

Motivation de la décision

Réserves

Signature

Date

Avis de la direction

- Candidature acceptée
- Candidature refusée
- Candidature acceptée sous certaines conditions
 - Formation
 - Réaménagement des tâches
 - Aménagement d'un bureau à la maison
 - Autres : _____

Motivation de la décision

Réserves

Signature

Date

Annexe : Liste des équipements du télésuperviseur

Ordinateur	Notes/explications
Type d'unité : <input type="checkbox"/> Pas d'ordinateur requis <input type="checkbox"/> Ordinateur de table <input type="checkbox"/> Ordinateur portable	
Provenance : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur	
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Connexion Internet	Notes/explications
Type de connexion : <input type="checkbox"/> Accès à Internet par ligne commutée <input type="checkbox"/> DSL/Câble <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Pas de connexion requise	
Installation payée par : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Frais mensuels payés par : <input type="checkbox"/> Employé <input type="checkbox"/> Employeur <input type="checkbox"/> Autre	
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Téléphone	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Ligne de la maison				
Seconde ligne				
Cellulaire				
Agenda électronique ou assistant numérique personnel				
Voix sur IP				

Renvoi d'appel du bureau				
Boîte vocale				
Téléphone/conférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur :				
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Équipement de bureau	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Imprimante				
Télécopieur				
Numériseur				
Répondeur				
Caméra Web				
Autre :				
Approbation par le superviseur :				
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Sécurité Internet	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Coupe-feu				
Anti-virus				
Réseau privé virtuel				
Cryptage				
Autre :				
Approbation par le superviseur :				
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Rangement	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Disque dur				
Autre :				
Approbation par le superviseur :				
<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Outils de collaboration	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Courriel				
Messagerie instantanée				
Logiciel de contrôle à distance				
Réseaux sociaux				
Conférence en ligne				
Vidéoconférence				
Autre :				
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Logiciels	Provenance de l'employé	Provenance de l'employeur	Non requis	Notes/explications
Approbation par le superviseur : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non				

Annexe 22

Grille de sélection du candidat télétravailleur

Éléments à considérer	Comment considérez-vous le candidat? (bon, moyen, faible)	Commentaires
Évaluation du caractère « télétravaillable » de l'emploi		
1. S'agit-il d'un emploi d'analyse ou de traitement d'information?		
2. Les objectifs et les résultats sont-ils clairement définis?		
3. L'emploi requiert-il peu de contacts directs ou en personne?		
4. Les liens avec l'entreprise et les collègues peuvent-ils être maintenus par courriel ou téléphone?		
5. Le poste requiert-il beaucoup d'autonomie?		
6. Le poste requiert-il des interactions avec les collègues pour les processus ou l'accent porte-t-il davantage sur les résultats?		
7. Le poste requiert-il des équipements volumineux?		
8. Le travail peut-il se diviser en étapes?		
9. Est-ce qu'il y a des mesures de sécurité technologiques et organisationnelles requises pour protéger des données sensibles, comme les données personnelles de clients?		
10. Autres :		
Évaluation des caractéristiques personnelles requises pour l'emploi		
11. Le candidat est-il capable de résoudre les problèmes et de relever les défis sans devoir consulter constamment d'autres collègues ou supérieurs (critère de l'autonomie)?		

12. Le candidat est-il capable de planifier différentes tâches?		
13. Le candidat est-il capable de respecter des échéances?		
14. Le candidat fait-il un travail de qualité?		
15. Le candidat est-il capable de concilier ses rôles d'employé, de parent et de partenaire dans l'espace privé?		
16. Le candidat est-il discipliné et peut-il organiser lui-même son travail tout en respectant les échéances?		
17. Le candidat est-il capable de définir ses priorités?		
18. Le candidat est-il à l'aise avec les technologies?		
19. Le candidat est-il capable de communiquer clairement au moyen des technologies?		
20. Le candidat s'adapte-t-il facilement aux nouvelles situations?		
21. Existe-t-il un climat de confiance entre vous et le candidat?		
22. Le candidat semble-t-il motivé à télétravailler?		
23. L'employé a-t-il la possibilité de recourir à des sources numérisées pour exécuter ses tâches sans occasionner de problèmes à d'autres collaborateurs?		
24. Le candidat connaît-il bien son travail?		
25. Le candidat est-il capable de travailler sans trop de contacts sociaux?		
26. Autres :		
Évaluation des objectifs de carrière		
27. Le candidat a-t-il un minimum de six		

mois/un an d'ancienneté?		
28. Le candidat a-t-il développé un sens d'appartenance à l'organisation?		
29. Le candidat entretient-il de bonnes relations avec ses collègues?		
30. Le candidat pourra-t-il progresser professionnellement en mode de télétravail?		#
31. Le candidat saura-t-il assurer sa visibilité au sein de l'entreprise lorsqu'il télétravaillera?		
Évaluation de l'espace de travail à domicile		
32. Le candidat a-t-il un espace réservé au télétravail ou peut-il en aménager un?		
33. Le lieu de télétravail est-il sécuritaire et assure-t-il la protection du matériel, sinon est-il possible pour le candidat d'en aménager un?		
34. La pièce de télétravail comporte-t-elle suffisamment d'espace pour loger l'équipement requis?		
35. Est-ce que l'environnement est favorable à la concentration (bruit/ventilation, etc.)?		
36. L'aménagement du bureau à domicile entraînera-t-il des coûts excessifs?		
37. Est-ce que le candidat a accès, par voie électronique par exemple, aux sources nécessaires pour s'acquitter de ses tâches?		
38. Autres :		
Évaluation des caractéristiques familiales		
39. Est-ce que l'entourage du télétravailleur saura apporter un soutien actif au candidat?		
40. Autres :		
Pour les télétravailleurs transfrontaliers		

41. Le projet aura-t-il des impacts positifs sur le développement de carrière du candidat?		
42. Est-ce que le candidat possède les habiletés, attitudes et compétences interculturelles nécessaires à l'emploi?		
43. Est-ce que le candidat peut acquérir par la formation certaines habiletés interculturelles?		
44. Autres :		

Sources : Tremblay, Diane-Gabrielle (2010), *Formation sur le télétravail*, Québec, le 7 avril, Télé-université, Université du Québec à Montréal; 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; 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.

Annexe 23

Grille de sélection du candidat télé superviseur

Élément à considérer	Comment considérez-vous le candidat? (bon, moyen, faible)	Commentaires
Évaluation du caractère « télétravaillable » de l'emploi		
1. L'emploi requiert-il peu de contacts directs ou en personne?		
2. Les liens avec l'entreprise et les collègues peuvent-ils être maintenus par courriel ou téléphone?		
3. Le poste requiert-il des équipements volumineux?		
4. Est-ce qu'il y a des mesures de sécurité technologiques et organisationnelles requises pour protéger des données sensibles, comme les données personnelles de clients?		
Évaluation des objectifs de carrière		
5. Le candidat a-t-il un minimum de six mois/un an d'ancienneté?		
6. Le candidat pourra-t-il progresser professionnellement en mode de télétravail?		
Évaluation des caractéristiques du milieu de travail à domicile		
7. Le candidat a-t-il un espace réservé au télétravail ou peut-il en aménager un?		
8. Le lieu de télétravail est-il sécuritaire et assure-t-il la protection du matériel, sinon est-il possible pour le candidat d'en aménager un?		
9. La pièce de télétravail comporte-t-elle suffisamment d'espace pour loger l'équipement requis?		
10. Est-ce que l'environnement est favorable à la concentration (bruit/ventilation, etc.)?		
11. L'aménagement du bureau à domicile entraînera-t-il des coûts		

excessifs?					
12. Est-ce que le candidat a accès, par voie électronique par exemple, aux sources nécessaires pour s'acquitter de ses tâches?					
Évaluation des caractéristiques familiales					
13. Est-ce que l'entourage du télétravailleur saura apporter un soutien actif au candidat?					
Pour les télétravailleurs transfrontaliers					
14. Le projet aura-t-il des impacts positifs sur le développement de carrière du candidat?					
15. Est-ce que le candidat possède les habiletés, attitudes et compétences interculturelles nécessaires à l'emploi?					
16. Est-ce que le candidat peut acquérir par la formation certaines habiletés interculturelles?					
Évaluation des caractéristiques personnelles requises par l'emploi (cocher les caractéristiques considérées comme des forces chez le candidat)					
Caractéristiques (attitudes, comportements, style de gestion)		Habiletés/compétences		Connaissances	
Adopte un style de gestion basé sur les résultats/objectifs	<input type="checkbox"/>	Gestion d'équipe : mobilisation, leadership, animation, formation, encadrement, etc.	<input type="checkbox"/>	Fonction, vocabulaire utilisé dans le domaine	<input type="checkbox"/>
A une attitude positive par rapport au télétravail	<input type="checkbox"/>	Délégation	<input type="checkbox"/>	Possibilités de développement de carrière dans le milieu de travail du télétravailleur	<input type="checkbox"/>
A confiance en ses employés et en lui-même	<input type="checkbox"/>	Motivation des équipes	<input type="checkbox"/>	Enjeux propres au domaine et au milieu de travail du télétravailleur	<input type="checkbox"/>
Essaie de concilier les horaires de télétravail	<input type="checkbox"/>	Communication claire des objectifs	<input type="checkbox"/>	Dynamique virtuelle et contraintes qui y sont associées	<input type="checkbox"/>
Donne des rétroactions régulièrement	<input type="checkbox"/>	Établissement d'un échéancier	<input type="checkbox"/>	Télétravail : gestion à distance et habiletés requises (<i>coaching</i>), avantages, inconvénients, raisons et conditions d'implantation, craintes	<input type="checkbox"/>
Reconnait les bonnes contributions	<input type="checkbox"/>	Évaluation du progrès	<input type="checkbox"/>	Gestion par les résultats/objectifs	<input type="checkbox"/>

Donne aux membres les ressources et le soutien nécessaires à l'exécution du travail (affectif, professionnel)	<input type="checkbox"/>	Rétroactions constructives	<input type="checkbox"/>	Outils technologiques qui supportent le télétravail	<input type="checkbox"/>
Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions	<input type="checkbox"/>	Diagnostic des problèmes de performance et intervention	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Encourage l'autonomie, l'initiative et la créativité	<input type="checkbox"/>	Établissement des priorités	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
A une approche flexible du travail	<input type="checkbox"/>	Capacité de gérer les problèmes	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
A un minimum d'ancienneté (six mois/un an)	<input type="checkbox"/>	Capacité de faciliter les communications	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Fait preuve d'empathie, d'écoute	<input type="checkbox"/>	Capacité de lancer des défis aux employés	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
A une vision stratégique des enjeux du télétravail	<input type="checkbox"/>	Capacité de favoriser le développement de carrière	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
A la volonté d'apprendre	<input type="checkbox"/>	Capacité d'adaptation	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Documente la performance des employés	<input type="checkbox"/>	Gestion du temps	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Encourage les membres à résoudre les problèmes et les conflits	<input type="checkbox"/>	Gestion des performances : coordination du travail, planification, suivi du rendement, établissement d'objectifs clairs et d'échéanciers, gestion des connaissances	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Encourage le respect	<input type="checkbox"/>	Bonne capacité d'apprentissage	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Élimine ou atténue les obstacles au télétravail	<input type="checkbox"/>	Habilités quant à l'utilisation et l'exploitation des technologies	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Fournit une vision à long terme positive, une cause, des objectifs rassembleurs	<input type="checkbox"/>	Compréhension des enjeux et de la dynamique du travail à distance	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
A une attitude positive par	<input type="checkbox"/>	Capacité de supporter	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

rapport au changement		l'incertitude et l'ambiguïté			
Est passionné	<input type="checkbox"/>	Capacité de gérer une approche par résultats/objectifs	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Fait preuve de persistance	<input type="checkbox"/>	Capacité d'utiliser les technologies qui supportent le télétravail	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Inspire la confiance en raison de sa compétence, son professionnalisme	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Représente un modèle pour les employés	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Sait convaincre les autres d'adhérer au changement	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Évaluation des compétences du télésuperviseur transfrontalier ou devant travailler avec des équipes multiculturelles					
-	Perspective multidimensionnelle				<input type="checkbox"/>
-	Maîtrise de la gestion en ligne				<input type="checkbox"/>
-	Habilités en négociation				<input type="checkbox"/>
-	Compétences de prise de décision prudente				<input type="checkbox"/>
-	Adaptabilité culturelle				<input type="checkbox"/>
-	Sensibilité culturelle				<input type="checkbox"/>
-	Capacité comme agent de changement				<input type="checkbox"/>
-	Compétences visionnaires				<input type="checkbox"/>
-	Capacité de créer et de maintenir l'esprit d'équipe				<input type="checkbox"/>
-	Forme physique et maturité mentale				<input type="checkbox"/>
-	Capacité de délégation				<input type="checkbox"/>

Sources : adaptation de 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 4 mars 2013);

Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; Telework Toolkit (2011), *Employee Self-Assessment Form* :

<http://www.teleworktoolkit.com/guides.html> (Consulté le 4 mars 2013);

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; Westchester Government (2007), *Teleworker Application and Self-Assessment Survey* : <http://www.westchestergov.com/hr/adobe/TeleworkerSelfAssessmentSurvey.pdf> (Consulté le 4 mars 2013);

Denver Regional Council of Governments (2010), *Telework Toolkit* : <http://www3.drcog.org/waytogo/content/documents/Telework%20Kit.pdf> (Consulté le 4 mars 2013);

Tremblay, Diane-Gabrielle (2010), *Formation sur le télétravail Québec*, le 7 avril 2010, Télé-université, Université du Québec à Montréal; 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; Oregon Department of Energy (2009), *Potential Teleworker Assessment* : http://www.oregon.gov/energy/trans/telework/docs/potential_teleworker_assessment.pdf (Consulté le 4 mars 2013);

Queensland Government, Public Service Commission (2008), *Attraction and Retention Series. A Focus on People and Business Flexible Work Practices : Telecommuting Templates Resource*, document 3, Issue 2, november : <http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/flexible-work-practices-telecommuting-templates.pdf> (Consulté le 4 mars 2013);

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; MIRTI Consortium (1998), *Vers le télétravail : liste de contrôle pour salariés* : <http://www.telework-mirti.org/handbook/francese/pdf/2checker.pdf> (Consulté le 4 mars 2013);

Codère, Yves (1997), *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales; Howard, Cecil G. (1992), « Profile of the 21st-Century Expatriate Manager », *HR Magazine*, june, p. 93-100.

Annexe 24

Liste de vérification pour l'aménagement d'un bureau

Cette liste de vérification devrait être complétée au cours de la visite du site d'un bureau à domicile proposé par l'employé(e). La conformité de l'espace de travail doit être déterminée entre vous et l'employé(e). De façon générale toutefois, le niveau de sécurité doit être conforme aux exigences du milieu de travail.

Aspect	Oui	Non	Commentaires ou suggestions
Emplacement et pièce			
Est-ce que l'endroit est facilement accessible pour les visiteurs?			
Est-ce que l'espace de travail est séparé des autres pièces et loin de la télévision afin de favoriser une meilleure concentration?			
Est-ce que le bruit est comparable sinon moindre qu'au bureau et peut permettre à l'employé de se concentrer?			
Les allées, entrées de porte et corridors sont-ils exempts de toutes obstructions et permettent-ils visibilité et mouvement?			
Tous les escaliers de quatre marches et plus sont-ils équipés de rampes?			
Y a-t-il des risques d'écoulement d'eau près de la pièce : salle de bain, système de chauffage, tuyaux?			
L'espace est-il correctement ventilé?			
Les plancher sont-ils propres, secs, plats et dépourvus de joints endommagés?			
L'espace est-il encombré de meubles?			
Y a-t-il suffisamment d'espace de rangement?			
Est-il possible d'y contrôler la température?			
Les moquettes sont-elles bien sécurisées au sol et exemptes de joints usés ou effilochés?			
Le nombre de prises de télécommunication est-il suffisant?			
La pièce est-elle convenablement isolée contre la chaleur ou le froid?			
Les espaces de rangement sont-ils organisés de manière à minimiser les risques d'incendie et la combustion spontanée?			
Éclairage	L'éclairage est-il ajustable?		
	Est-ce que la zone de travail est convenablement éclairée? L'éclairage est-il dirigé vers le côté ou derrière la ligne de vision, non en face ou au-dessus?		
	L'intensité de l'éclairage permet-elle de voir		

	facilement l'écran sans plisser les yeux ou les forcer?			
	Y a-t-il des reflets sur l'écran?			
	Le moniteur est-il placé de façon que la ligne de visée soit parallèle à la fenêtre?			
	Les surfaces de travail, les planchers et les murs ont-ils un fini mat? Y a-t-il des images ou des lumières distrayantes?			
	L'éclairage sur la surface de travail est-il situé à gauche si le travailleur est droitier (ou à droite si gaucher) pour éviter les ombres sur les documents et les reflets?			
	Y a-t-il suffisamment de lumière pour lire facilement une copie papier pendant le travail à l'ordinateur?			
Ameublement et équipement				
	Les classeurs et les placards disposant de tiroirs et de portes s'ouvrent-ils sur les passages?			
	Les éléments du mobilier sont-ils d'une qualité comparable à ceux que l'on trouve au bureau?			
	Le poste de travail est-il ergonomique? Est-ce que le bureau, la chaise, l'ordinateur et les autres appareils sont de conception appropriée pour éliminer toute tension de toutes les parties du corps?			
Bureau	Est-il de 68 cm-72 cm au-dessus du sol?			
	A-t-il une largeur minimale de 150 cm?			
	A-t-il une profondeur minimale de 70 cm?			
	L'espace sous le bureau est-il suffisant pour les jambes?			
	La hauteur de bureau est-elle réglable? Si oui, peut-on positionner le bureau pour que les avant-bras soient horizontaux ou légèrement inclinés vers le bas lorsque les doigts sont sur le clavier? Sinon peut-on ajuster la hauteur de la chaise pour que les avant-bras soient horizontaux ou légèrement inclinés vers le bas lorsque les doigts sont sur le clavier?			
Chaise	Est-elle confortable?			
	Le siège peut-il s'incliner vers l'avant et vers l'arrière?			
	Peut-elle pivoter?			

	A-t-elle cinq roues?			
	Est-elle sur un sol recouvert de moquette?			
	Est-ce que le siège a une profondeur de 33 cm-44 cm?			
	Y a-t-il un écart de deux à trois doigts entre la fin du siège et l'arrière des genoux?			
	Permet-elle d'avancer assez près de la station de travail sans entrave?			
	Le dossier de la chaise soutient-il le bas du dos?			
	Est-ce que le dossier de la chaise en position verticale offre un bon alignement de la tête et du cou?			
	La chaise semble-t-elle robuste?			
	Peut-on ajuster la hauteur du siège de sorte que les cuisses soient horizontales et le bas des jambes approximativement à la verticale avec les pieds à plat sur le sol?			
	Les pieds reposent-ils confortablement sur le sol?			
	Est-ce que la chaise est recouverte d'un tissu relativement épais et perméable à l'air?			
	Est-ce que le bord de la chaise est arrondi à l'avant?			
	L'employé sait-il comment ajuster sa chaise?			
Ordinateur portable	L'ordinateur portable est-il posé sur un support?			
	L'employé utilise-t-il un clavier séparé de l'ordinateur portable?			
	Utilise-t-il une souris?			
	Utilise-t-il un duplicateur de port ou une station d'accueil?			
Écran plat ou moniteur d'affichage	La distance de visualisation à l'écran est-elle confortable et située à environ un bras de longueur (60 cm)?			
	Est-ce que le haut de l'écran est sous la hauteur des yeux?			
	Le centre de l'écran est-il dans la ligne du regard?			
	Le moniteur est-il positionné de manière qu'il ne soit pas affecté par les reflets?			

	L'écran est-il incliné vers l'arrière (20 degrés)?			
	Peut-on ajuster la hauteur et l'inclinaison de l'écran?			
	La luminosité et le contraste du moniteur sont-ils réglés de manière à mieux voir l'écran?			
Téléphone	Le téléphone est-il placé de manière que l'employé puisse utiliser sans problème ses deux bras?			
	Le téléphone est-il à portée de main?			
	Un casque ordinaire est-il requis en raison de communications téléphoniques régulières?			
	L'employé peut-il garder la tête droite dans une position confortable lorsqu'il utilise le téléphone?			
Clavier	Le clavier est-il centré?			
	Le clavier est-il à l'horizontale, sans les pattes?			
	Le clavier est-il sur une surface ajustable en hauteur?			
	Le clavier est-il sur une surface suffisamment grande pour positionner la souris?			
	L'angle du clavier permet-il de travailler avec les poignets droits?			
	La souris et le clavier sont-ils à la même hauteur?			
	La souris et le clavier sont-ils près l'un de l'autre?			
Souris	Peut-on atteindre la souris confortablement sans étirer ni étendre le bras?			
	La souris est-elle placée correctement pour permettre l'utilisation des deux bras?			
Porte-copie	Le porte-copie est-il à la même hauteur et à la même distance que le moniteur de façon que l'on ait le moins possible à bouger la tête lorsqu'on regarde des documents à l'écran?			
	Lorsque l'employé saisit des données, les documents sont-ils placés sur un porte-copie directement devant lui?			
Documents et articles de bureau	Les articles utilisés occasionnellement sont-ils à portée de bras (30-50 cm)?			
	Les articles rarement utilisés sont-ils rangés à			

	plus de 50 cm de l'employé ou de la surface de travail?			
	Les gros ouvrages de référence sont-ils situés à la hauteur de la taille?			
	Est-ce que les objets lourds sont bien placés sur des supports solides près des murs?			
	Est-ce que l'ameublement et les équipements de l'employé et de l'organisation sont en bon état?			
Installation électrique				
	Tous les disjoncteurs et/ou fusibles dans le panneau de commande des circuits électriques portent-ils la marque de leur utilisation prévue?			
	Les disjoncteurs indiquent-ils clairement leur position ouverte ou fermée?			
	L'équipement électrique est-il exempt de dangers reconnus pouvant provoquer des dommages physiques (câbles endommagés, conducteurs nus, câbles lâches, câbles flexibles passant à travers les murs, câbles à découvert fixés au plafond)?			
	Le nombre de prises électriques est-il suffisant?			
	Y a-t-il plusieurs fiches de télécommunication pour le télécopieur, téléphone, modem, etc.?			
	Les rallonges électriques sont-elles en bon état? Sont-elles placées correctement?			
	Les cordons, fiches et prises de sortie sont-ils dans un état sécuritaire?			
	Tout l'équipement électrique est-il exempt de dommages externes évidents?			
	Est-ce que les cordons et les câbles risquent de vous faire trébucher?			
	Les prises de courant sont-elles reliées à la terre? Sont-elles surchargées?			
	Y a-t-il un limiteur de surtension pour l'équipement électrique?			
	Les boîtiers électriques (interrupteurs, prises de courant, boîtes de jonction) sont-ils munis de couvercles ajustés ou de plaques?			
Matériel de télécommunication				
	L'employé dispose-t-il d'une ligne téléphonique appropriée (distincte de la ligne familiale)?			
	Les lignes téléphoniques, les cordons électriques et les rallonges sont-ils sécurisés sous un bureau ou le long d'une plinthe? Est-ce que l'employé dispose d'un répondeur, d'une messagerie vocale, de l'appel en attente?			

Est-ce que l'employé dispose d'un ordinateur? Marque_____			
Modèle_____			
Capacité_____			
Options_____			
L'employé dispose-t-il d'une ligne téléphonique ou d'un câble pour la connexion Internet?			
L'employé dispose-t-il d'une imprimante?			
L'employé dispose-t-il d'un numériseur?			
L'employé dispose-t-il d'un photocopieur?			
L'employé dispose-t-il d'unités de sauvegarde?			
L'employé dispose-t-il d'une unité de secours (alimentation sans interruption)?			
L'employé dispose-t-il de blocs d'alimentation multiprises?			
L'employé dispose-t-il de logiciels de sécurité?			
Incendie/dégâts			
Y a-t-il un extincteur d'incendie facilement accessible près de l'espace de travail?			
Y a-t-il un détecteur de fumée qui fonctionne (test) à portée d'oreille de l'espace de bureau?			
Y a-t-il une barre d'alimentation permettant d'éviter la surtension?			
Y a-t-il un nombre suffisant de prises de courant pour éviter les surcharges?			
Les circuits électriques sont-ils surchargés avec les blocs d'alimentation?			
L'équipement est-il situé près d'une source de fumée?			
Y a-t-il une ventilation suffisante pour l'équipement électrique?			
Est-ce que les composantes d'ordinateur sont tenues à l'écart de la lumière directe du soleil et loin des radiateurs?			
Procédures d'urgence			
Un plan d'évacuation a-t-il été établi?			
Le passage menant à l'extincteur d'incendie est-il dégagé?			
Est-ce que les sorties sont libres d'accès?			
Est-ce que la trousse de premiers soins est complète et facilement accessible?			
Est-ce que les numéros d'appel d'urgence sont affichés près du téléphone?			
Un horaire de communication périodique a-t-il été établi?			

Est-ce que la personne avec qui l'employé est en contact au bureau sait comment joindre un de ses proches en cas d'urgence?			
Vol			
Y a-t-il un système d'alarme dans la maison?			
Le matériel informatique est-il visible de l'extérieur?			
Est-il possible de fermer à clé la pièce de travail?			
Assurances			
L'employé détient-il une police d'assurance responsabilité civile couvrant sa demeure et les dommages causés par sa faute?			
Posture de travail			
Lorsque l'employé utilise son clavier, ses avant-bras sont-ils à l'horizontale ou à un angle de 90 degrés au coude? Ses épaules et ses bras sont-ils détendus?			
Ses poignets sont-ils droits lorsqu'il utilise son clavier?			
Lorsque l'employé regarde l'écran, sa tête est-elle droite (c'est-à-dire ni penchée vers l'avant ni penchée vers l'arrière)?			
Le bas de son dos est-il supporté par la partie creuse du dossier de sa chaise?			
Lorsqu'il est assis, ses cuisses sont-elles à l'horizontale, à un angle de 90 à 110 degrés aux hanches?			
L'employé peut-il s'asseoir sans ressentir de pression du siège de la chaise à l'arrière des cuisses ou des genoux?			
Ses pieds sont-ils totalement supportés par le plancher ou un repose-pied?			
Principes ergonomiques			
L'employé prend-il des pauses régulières lorsqu'il travaille à l'ordinateur pendant la journée?			
Varie-t-il ses activités régulièrement afin de changer sa posture et pour solliciter d'autres muscles?			
Règle-t-il la cadence de ses tâches pendant toute la journée?			
Fait-il des étirements et bouge-t-il ses muscles régulièrement?			
Prend-il régulièrement des pauses pour reposer ses yeux en regardant des objets à distance ou en se levant à l'occasion?			
Entente avec la famille			
Existe-t-il une entente avec les membres de la famille pour qu'ils ne dérangent pas inutilement l'employé pendant son travail? Est-ce que la famille sera informée des dangers potentiels de l'équipement?			

Une formation est-elle prévue pour les membres de la famille?			
Nous estimons qu'il s'agit d'un espace de bureau acceptable permettant à l'employé d'exécuter les fonctions requises par le poste de télétravailleur de façon adéquate.			
Remarques (optionnelles) :			

Site inspecté par : _____		Date : _____	

Sources : Workers' Compensation Board of B.C. (2001), *Comment adapter votre poste de travail à vos besoins* :

www.worksafebc.com/publications/translated.../assets/.../bk76f.pdf . Consulté le 4 mars 2013;
Montreuil, Sylvie (S.D.), *Ergonomie. Travail de bureau avec écran de visualisation – guide de formation*, 4^e éd., Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail et Département des relations industrielles :
<http://www.cgsst.com/stock/fra/guide-dergonomie.pdf> (Consulté le 3 mars 2013);
Australian Government (2012), *Telework, Home Workstation Self-assessment Checklist* :
http://www.telework.gov.au/_data/assets/pdf_file/0005/156533/Telework-Home-Office-Checklist-ready.pdf (Consulté le 4 mars 2013);
Société financière internationale (2013), *Liste de vérification de site de télétravail* :
http://algeria.smetoolkit.org/algeria/fr/search?page=2&query=t%C3%A9l%C3%A9travail&search_focus=1&searched_categories=0&searched_content=0&searched_locales=48&submit=Rechercher (Consulté le 4 mars 2013).

Annexe 25

Fiche-conseil sur les informations et le matériel informatique à l'intention des télétravailleurs à domicile ou satellites

- Nommer une personne ou créer un service informatique (SI) qui sera responsable de la sécurité informatique.
- Concevoir des documents d'ordre juridique : politique de télétravail, charte informatique, politique de sécurité de l'information, formulaire de consentement, convention de prêt d'équipements et engagement de responsabilité.
- Éviter les comportements à risques : télécharger des programmes en provenance d'Internet, répondre à une sollicitation par messagerie concernant des informations confidentielles, etc.
- Éviter le matériel qui offre des possibilités de contournement.
- Administrer le réseau en formalisant des procédures de sécurité (restauration, traitement des incidents, tests, enregistrements, etc.).
- Mettre en place plusieurs mesures de protection des dispositifs.
- Installer des logiciels de sécurité.
- Appliquer des correctifs et faire des mises à jour régulières.
- Installer des dispositifs de sauvegarde.
- Limiter l'accès physique aux ordinateurs : procédure de démarrage à l'aide d'une clé USB, règles à l'intention des visiteurs du bureau et verrouillage des postes de travail à l'aide d'un mot de passe.
- Responsabiliser et former les télétravailleurs au sujet des mesures de sécurité de l'information et du matériel informatique.
- Si le télétravailleur possède un système Wi-Fi, s'assurer que ce dernier est sécurisé (limite de puissance à la résidence, mot de passe et pare-feu).

Source : adaptation des informations provenant de Clusif (2006), *Maîtrise et protection de l'information* :

http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/Maitrise_et_Protection_de_l_Information.pdf (Consulté le 4 mars 2013).

Annexe 26

Fiche-conseil sur la sécurité des informations et du matériel informatique à l'intention des télétravailleurs mobiles

- Nommer une personne ou créer un service informatique (SI) qui sera responsable de la sécurité informatique.
- Concevoir des documents d'ordre juridique : politique de télétravail, charte informatique, politique de sécurité de l'information, formulaire de consentement, convention de prêt d'équipements et engagement de responsabilité.
- Éviter les comportements à risques : télécharger des programmes en provenance d'Internet, répondre à une sollicitation par messagerie concernant des informations confidentielles, etc.
- Administrer le réseau en formalisant des procédures de sécurité (restauration, traitement des incidents, tests, enregistrements, etc.).
- Mettre en place plusieurs mesures de protection des dispositifs.
- Installer des logiciels de sécurité.
- Appliquer des correctifs et faire mises à jour régulières.
- Installer des dispositifs de sauvegarde.
- Limiter l'accès physique aux ordinateurs : procédure de démarrage à l'aide d'une clé USB, règles à l'intention des visiteurs du bureau et verrouillage des postes de travail à l'aide d'un mot de passe.
- Responsabiliser et former les télétravailleurs au sujet des mesures de sécurité de l'information et du matériel informatique.
- Utiliser des filtres rendant l'écran opaque pour les voisins.
- Désactiver tous les moyens de communication offerts par le portable.
- Équiper l'ordinateur d'une alarme.
- Transporter les données sur des supports amovibles.

Source : adaptation des informations provenant de Clusif. 2006. *Maîtrise et protection de l'information* :

http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/Maitrise_et_Protection_de_l_Information.pdf (Consulté le 4 mars 2013).

Annexe 27

Mesures de protection du matériel informatique et des informations numériques

Mesures de protection	Description et conseils	Avantages	Limites
Contre l'accès physique	<ul style="list-style-type: none"> - La vigilance et la conscientisation. - Des attaches ou autres systèmes pour fixer le dispositif à un pupitre ou une table. - Un programme de localisation inséré dans le dispositif mobile. - Des programmes permettant à l'administrateur de prendre le contrôle du dispositif ou d'effacer son disque dur. - Un système d'alarme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de contrer les attaques opportunistes. - Force les attaquants à recourir à des mécanismes plus complexes qui demandent davantage de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le travailleur doit être vigilant. - Les mesures de sécurité complexes peuvent être coûteuses.
Protection du BIOS Micrologiciel présent sur la carte-mère, premier programme qui s'exécute lors de la mise sous tension du dispositif. Il lance les pilotes nécessaires (disque dur, écran, clavier, etc.).	Ce micrologiciel inclut deux types de mots de passe : <ul style="list-style-type: none"> - le premier contrôle l'accès au BIOS, à ses paramètres. Un travailleur ou un administrateur doit entrer ce mot de passe pour modifier les paramètres du BIOS (opération possible uniquement au moment de l'amorçage, avant le lancement du système d'exploitation); - le deuxième est un mot de passe d'amorçage, couche de sécurité supplémentaire permettant de s'assurer qu'un utilisateur est autorisé à se servir du dispositif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le mot de passe du BIOS protège contre les erreurs humaines. - Le mot de passe d'amorçage ajoute une couche de sécurité supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les mots de passe du BIOS et d'amorçage sont désactivés par défaut. - Ils peuvent être contournés en retirant le disque dur.
Mesures de protection des systèmes d'exploitation	<i>Mots de passe</i> <ul style="list-style-type: none"> - choisir un mot de passe d'une longueur suffisante; - ne pas utiliser de mots de passe suggérés; - ne pas utiliser le même mot de passe pour d'autres comptes. 	Empêchent les utilisateurs non autorisés d'accéder à l'information dans le dispositif.	<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent facilement être oubliés et entraîner des coûts de service de dépannage plus élevés. - Ils sont faciles à deviner ou à contourner.

	<p><i>Privilèges associés à un compte</i></p> <p>Création de comptes réservés aux administrateurs de l'ordinateur : utilisés uniquement pour exécuter des tâches de gestion de dispositifs telles que l'installation des mises à jour et des logiciels d'application, la gestion des comptes d'utilisateur et la modification des paramètres de système et d'application.</p> <p>Création d'un compte pour chaque employé.</p>	<p>Réduisent le risque que le travailleur modifie les paramètres de sécurité.</p> <p>Le code malveillant a une capacité réduite de causer des dommages.</p>	<p>Certaines applications ne peuvent pas fonctionner de manière appropriée avec des comptes dotés de privilèges limités.</p>
<p>Mesures de protection des systèmes d'exploitation</p>	<p><i>Verrouillage de la session en cours</i></p> <p>La plupart des systèmes d'exploitation permettent au télétravailleur ou au travailleur mobile de verrouiller la session en cours en utilisant des options de menu ou une combinaison de frappes.</p> <p>Les options peuvent être configurées de manière à verrouiller le dispositif mobile dès que ce dernier est inactif depuis un certain nombre de minutes; pour le déverrouiller, le travailleur n'a qu'à entrer son mot de passe.</p> <p>Types de mise à jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du système d'exploitation, - navigateurs Web, - clients de courrier électronique, - clients de messagerie instantanée, - logiciel antivirus et anti-espion, - coupe-feu personnel. 	<p>Empêche l'accès non autorisé aux dispositifs non surveillés.</p>	<p>Comme les autres mesures axées sur les mots de passe de protection, il peut être contourné.</p>
<p>Chiffrement des données inactives</p> <p>Le chiffrement est la conversion cryptographique des données d'une forme intelligible en une forme</p>	<p><i>Chiffrement des fichiers</i></p> <p>Permet à un travailleur de chiffrer ou de déchiffrer manuellement des fichiers individuels, selon le cas. Le travailleur choisit les fichiers à chiffrer.</p>	<p>Relativement simple et rapide.</p>	<p>Ne chiffre pas les fichiers de pagination ou temporaires.</p>
	<p><i>Chiffrement des dossiers</i></p> <p>Tout le contenu est chiffré (les fichiers et les autres dossiers) automatiquement chaque fois qu'un fichier y est écrit ou lu.</p>	<p>Tendance réduite à se fier au travailleur. Peut chiffrer certains fichiers temporaires.</p>	<p>Ne chiffre pas les fichiers dans les dossiers non protégés, ni les fichiers de pagination.</p>

<p>inintelligible. Il existe plusieurs méthodes de chiffrement, toutes connues sous le nom d'algorithme cryptographique. La plupart des algorithmes combinent les données d'entrée à une suite aléatoire de données appelée clé cryptographique. Pour déchiffrer les données et les reconvertir en forme intelligible, on doit utiliser la même clé ou une clé connexe.</p>	<p><i>Chiffrement intégral des disques</i> Effectue le chiffrement secteur par secteur plutôt que fichier par fichier. Possibilité de chiffrer le disque dur au complet ou seulement une partition particulière (il est préférable de chiffrer le disque dur au complet puisque cela permet de ne rien laisser en clair sur le disque, sauf les instructions préliminaires d'amorçage).</p>	<p>Chiffre tous les fichiers, incluant les fichiers de pagination et temporaires. Il est pratique car il ne requiert aucune intervention du travailleur.</p>	<p>Plus lent que les autres types de chiffrement. Le recouvrement peut être difficile après une panne de disque.</p>
<p>Logiciel antivirus et anti-espion</p>	<p>Les logiciels antivirus doivent être utilisés en permanence. Configurer le logiciel antivirus de manière qu'il utilise les types de fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier et télécharger automatiquement les mises à jour tous les jours; - analyser les composantes essentielles du système d'exploitation; - surveiller le comportement des applications communes telles que les clients de courrier électronique, les navigateurs Web, les programmes de transfert et de partage de fichiers et le logiciel de messagerie instantanée; - effectuer des analyses en temps réel de chaque fichier au moment du téléchargement, de son ouverture et de son exécution; - analyser régulièrement tous les disques durs pour déterminer si les fichiers du système sont infectés; - effectuer l'analyse des supports amovibles à l'occasion; - traiter les fichiers infectés : tenter de les <i>désinfecter</i> (en supprimer le code malveillant) et de les mettre en <i>quarantaine</i> (les isoler du système en vue d'une désinfection et d'un examen ultérieur); - répertorier tous les événements importants (résultats des analyses, activités de démarrage et d'arrêt du logiciel antivirus, installation des mises à jour, activités d'identification de la présence de maliciels et de leur élimination, etc.). 	<p>Meilleure défense contre le code malveillant, menace la plus commune.</p>	<p>Doit être mis à jour régulièrement.</p>

<p>Système de détection d'intrusion au niveau de l'hôte (HIDS)</p>	<p>Un HIDS (<i>Host Intrusion Detection System</i>) est une mesure de protection surveillant le dispositif et son fonctionnement pour déceler les attaques pouvant contourner les premières lignes de défense.</p> <p>On installe un HIDS dans un ordinateur pour surveiller l'état des fichiers système clés, des fichiers de données d'utilisateur et certaines activités de système.</p> <p>Le HIDS prend note de l'identité de l'utilisateur, de l'heure, de la date et autres facteurs. Si l'activité est inhabituelle (par rapport aux activités « habituelles » mémorisées dans une base de données créée au cours d'une période d'apprentissage), le HIDS produit une alarme (message instantané à l'écran, courriel, avis par téléavertisseur, etc.).</p>	<p>Peut détecter les attaques qui contournent les mesures de protection préventives.</p>	<p>Peut produire de fausses alarmes. Utilise certaines ressources système pendant son fonctionnement.</p>
<p>Sécurité des applications</p> <p>De nombreuses attaques, plus particulièrement celles associées au code malveillant, tirent avantage des fonctions qu'offrent les applications communes</p>	<p>Conseil général : limiter la variété d'applications qui peuvent être installées dans un dispositif.</p> <p><i>Navigateur web</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloquer le code mobile inutile - Restreindre l'utilisation de témoins de navigateur Web - Bloquer les fenêtres en incrustation - Activer les capacités de filtrage de sites d'hameçonnage - Supprimer les plugiciels de navigateur inutiles - Protéger l'information sensible stockée par le navigateur - Empêcher le rappel automatique des mots de passe de sites Web - Utiliser les navigateurs Web avec le plus petit nombre de privilèges possible <p><i>Clients de courrier électronique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empêcher le chargement automatique des images de courriel distantes - Limiter l'exécution du code mobile - Utiliser par défaut les formats de lecture et de transmission en clair - Désactiver la prévisualisation et l'ouverture automatiques des courriels 	<p>Contribue à la sécurité globale.</p>	<p>Difficile de maintenir l'état sécurisé de la configuration après la livraison du dispositif. Le travailleur doit apporter son dispositif au bureau pour la maintenance des applications.</p>
<p>Sécurité des applications</p>	<p><i>Clients de messagerie instantanée</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Supprimer l'affichage des adresses électroniques - Limiter les transferts de fichiers <p><i>Suites bureautiques de productivité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Limiter l'utilisation des macros - Limiter la quantité de renseignements personnels 	<p>Contribue à la sécurité globale.</p>	<p>Difficile de maintenir l'état sécurisé de la configuration après la livraison du dispositif. Le travailleur doit apporter son dispositif au bureau pour la maintenance des</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des dossiers sécurisés pour les fichiers d'application <p><i>Configuration du logiciel d'accès à distance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet l'accès aux réseaux à partir d'endroits éloignés 		applications.
Logiciel de filtrage de contenu	<p>Les communications telles que les courriels et la navigation Web sont surveillées, analysées pour y déceler tout contenu suspect et la livraison de ce contenu aux travailleurs est bloquée.</p> <p>Les technologies de filtrage antipourriel et de contenu sont fortement recommandées pour toutes les activités de courrier électronique.</p>	Bloque plusieurs types de code malveillant et le contenu inapproprié.	Peut exiger une maintenance soutenue pour s'assurer que l'accès aux sites requis est autorisé.
Maintenance et surveillance de la sécurité	<p>Effectuer des opérations de surveillance et de maintenance (administrateur) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier et effectuer les mises à jour, - vérifier périodiquement l'état du logiciel de sécurité pour s'assurer qu'il est toujours activé, configuré de façon appropriée et à jour, - changer régulièrement le mot de passe du dispositif, - déterminer périodiquement les problèmes de sécurité associés au dispositif. 	Assure le maintien de l'état sécurisé du dispositif. Accroît la sensibilisation du travailleur aux problèmes de sécurité.	Peut exiger des capacités supérieures à celles de certains travailleurs.
Sauvegardes	<p>Les télétravailleurs devraient effectuer des sauvegardes en conformité avec les directives de leur organisation et vérifier qu'elles sont valides et complètes.</p> <p>Il existe deux types de sauvegarde :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sauvegarde des fichiers locaux dans un système centralisé (ex. : accès à distance à un RPV); - sauvegardes locales (ex. : gravure sur CD, copie de fichiers sur des supports amovibles). 		

Source : Centre de la sécurité des télécommunications Canada (S. D.), *Conseils en matière de sécurité pour les produits commerciaux (CSPC) (CSG-16G) Télétravail* :

<http://www.cse-cst.gc.ca/its-sti/services/csg-cspc/csg-cspc16g-fra.html#tab1> (Consulté le 3 mars 2013).

Annexe 28

Fiche de suivi des activités des télétravailleurs (gestion par objectifs)

Informations sur le télétravailleur

Nom : _____

Service : _____

Principales responsabilités : _____

Nom du télésuperviseur : _____

Modalités d'exercice en télétravail

- Temps plein
- Alternance lieu de télétravail/bureau

Modalités de temps partiel

- 1 jour par semaine/préciser le jour : _____
- 2 jours par semaine/préciser les jours : _____
- 3 jours par semaine/préciser les jours : _____

Lieu de télétravail

- Domicile
- Télécentre
- Mobile

Fiche de suivi des objectifs

Date	Échéance	Objectifs
Date de suivi :	Objectif atteint :	
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Commentaires du télésuperviseur		
Commentaires de l'employé		
Planification de la prochaine rencontre		
Date	Échéance	Objectifs

Prévisions de perfectionnement ou besoins de formation		
Ressources/personnes nécessaires		

Sources : adaptation de Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; 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 4 mars 2013).

Annexe 29

Fiche d'évaluation individuelle du télétravailleur

Informations sur le télétravailleur

Nom : _____

Service : _____

Principales responsabilités : _____

Nom du télésuperviseur : _____

Modalités d'exercice en télétravail

- Temps plein
- Alternance lieu de télétravail/bureau

Modalités de temps partiel

- 1 jour par semaine/préciser le jour : _____
- 2 jours par semaine/préciser les jours : _____
- 3 jours par semaine/préciser les jours : _____

Lieu de télétravail

- Domicile
- Télécentre
- Mobile

Fréquence des communications avec les membres de l'équipe

	Au moins une fois par jour	2-3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Moins d'une fois par mois	Ne s'applique pas
A. Rencontres formelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Rencontres informelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Courriels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Appels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Autres (caméra Web, texto, forum, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Évaluation des comportements, habiletés et compétences de l'employé

T. A une facilité à concilier le travail et la famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U. Atteint de manière générale les objectifs fixés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan de formation

Indiquer dans cette partie les besoins de formation et de développement, et ce, tant au niveau des connaissances techniques, des habiletés, des comportements que des connaissances relatives au télétravail. Indiquer aussi les moyens nécessaires pour combler les besoins.

Besoins de développement	Moyens, plan d'action

Commentaires sur cette évaluation

De la part de l'employé :

Signature de l'employé

De la part de l'employeur :

Signature du directeur

Signature du télésuperviseur

*Sources : St-Onge, Sylvie (2012), *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation; 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 3 mars 2013).

Annexe 30

Fiche d'évaluation individuelle du télé superviseur

Informations sur le télé superviseur

Nom : _____

Service : _____

Principales responsabilités : _____

Nom du télé superviseur : _____

Modalités d'exercice en télétravail

- Temps plein
- Alternance lieu de télétravail/bureau

Modalités de temps partiel

- 1 jour par semaine/préciser le jour : _____
- 2 jours par semaine/préciser les jours : _____
- 3 jours par semaine/préciser les jours : _____

Lieu de télétravail choisi

- Domicile
- Télécabine
- Autres : _____

Fréquence des communications avec les membres de l'équipe

	Au moins une fois par jour	2-3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Moins d'une fois par mois	Ne s'applique pas
A. Rencontres formelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Rencontres informelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Courriels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Appels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Autres moyens (caméra Web, texto, forum, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Évaluation des comportements, habiletés et compétences de l'employé

M. Gère efficacement le travail des équipes (planification, orientation vers les résultats, résolution des problèmes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N. Utilise et exploite les technologies efficacement en vue de soutenir la performance des télétravailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O. Fixe des objectifs de performance adéquats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P. Donne régulièrement des rétroactions constructives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q. Exerce un suivi des performances individuelles et collectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R. Maintient des relations efficaces avec l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S. Assure la collaboration et l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T. Délègue des responsabilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U. Se préoccupe des attentes individuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V. Accepte la critique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W. A des compétences et attitudes multiculturelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X. Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan de formation

Indiquer dans cette partie les besoins de formation et de développement, et ce, tant au niveau des connaissances techniques, des habiletés, des comportements que des connaissances relatives au télétravail. Indiquer aussi les moyens nécessaires pour combler les besoins.

Besoins de développement	Moyens, plan d'action

Commentaires sur cette évaluation

De la part de l'employé :

Signature de l'employé

De la part de l'employeur :

Signature du directeur

*Sources : St-Onge, Sylvie (2012), *Gestion de la performance*, Montréal : Chenelière éducation; Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010), « Comment gérer les télétravailleurs? », *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, p. 88-96; Aubé, Caroline et Vincent Rousseau (2009), « Des équipes de travail de travail efficaces. Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 60 à 67; Brunelle, Éric (2009), « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques », *Gestion*, vol. 34, n° 2, p. 10-20; McLennan, Ken J. (2008), *The Virtual World of Work, How to Gain Competitive Advantage through the Virtual Workplace*, Atlanta : Information age publishing inc; Codère, Yves (1997), *Le télétravail, mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.*

Annexe 31

Évaluation des retombées du télétravail

**Enquête auprès des services de l'entreprise concernés,
les télétravailleurs et les télé superviseurs**

Évaluation de l'impact du télétravail (à remplir par les services concernés)

Impacts pour l'entreprise		
Le télétravail a-t-il répondu à des problématiques spécifiques de l'entreprise?		
Impacts sur le respect des obligations légales	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur le bilan carbone (limiter les déplacements des agents en rationalisant certains trajets professionnels)	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur le plan de déplacement de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Obligations légales de l'entreprise (personnels vieillissants/handicapés)	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Retraites anticipées retardées	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Mi-temps thérapeutiques facilités	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Attirance de la main-d'œuvre	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Fidélisation des employés	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur le développement durable	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur la proximité du service public	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le télétravail a-t-il contribué à moderniser l'entreprise?		
Innovation en matière de matériels	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Innovation en matière de ressources humaines	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Innovation en matière de méthodes de travail	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Plus grande flexibilité de l'organisation du travail	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le télétravail a-t-il contribué à renforcer l'efficacité du service public?		
Impacts sur la qualité du service public	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Rationalisation des procédures	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Décloisonnement des services	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Renforcement de la motivation des employés en prenant en compte leurs préoccupations individuelles	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Responsabilisation des employés en développant leur autonomie professionnelle	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Meilleure formulation des objectifs et des attentes du superviseur	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le télétravail a-t-il eu une influence sur les coûts de l'entreprise? Augmentation (A) Diminution (D)		
Coûts immobiliers/surfaces de bureaux	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Coûts immobiliers/surfaces de stationnement	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	
Coûts de fonctionnement (petites fournitures, électricité, équipements)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Coûts relatifs à l'absentéisme (conciliation famille/emploi)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Coûts relatifs à l'absentéisme (maladie)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Coûts relatifs au roulement de personnel	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Frais de déplacements professionnels	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Frais d'heures supplémentaires	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Non
Le télétravail a-t-il eu des impacts sur le climat social? Positif (P), Négatif (N)		
Impacts sur l'esprit d'appartenance	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur la satisfaction collective	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur la motivation de l'équipe	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> Non
Impacts sur les rapports interpersonnels	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/> Non
Le télétravail a-t-il eu des impacts sur l'image de marque de l'entreprise?		
Développer l'image d'une organisation soucieuse de son environnement sur le plan social; faciliter l'embauche de personnels vieillissants; faciliter, sous certaines conditions, l'embauche de personnels handicapés; meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Développer l'image d'une organisation soucieuse de son environnement sur le plan économique : contribuer au développement de l'économie résidentielle	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Développer l'image d'une organisation soucieuse de son environnement	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Développer l'image d'une entreprise ayant une influence sur la qualité perçue du service produit	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Développer l'image d'une entreprise moderne	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Le télétravail a-t-il permis d'augmenter la productivité?		
Permettre une plus grande disponibilité et concentration	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Étendre les services à des zones géographiques plus larges	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Accroissement de la flexibilité des activités et services de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Volume de travail collectif	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Évaluation de l'impact du télétravail (à remplir par les télé superviseurs)

Faites-vous du télétravail?

- Oui Non

Si oui, en un mois passez-vous au moins une semaine en télétravail?

- Oui Non

Parmi les douze éléments suivants, lesquels selon vous ont le plus ou le moins d'impact sur la qualité de vie du télétravailleur? Veuillez les numéroter de 1 (le moins d'impact) à 12 (le plus d'impact) :

La santé	___	Le besoin d'accomplissement personnel	___
La gestion du temps	___	L'environnement de travail	___
La communication	___	Les technologies, les installations et leur utilisation	___
L'aspect financier	___	L'organisation du travail	___
Le sentiment d'appartenance	___	La vision qu'a le télétravailleur de son travail	___
La motivation	___	L'isolement	___

Le télétravail a-t-il eu une influence sur les points suivants?

La qualité de vie	<input type="checkbox"/> Mieux	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Moins bon
La productivité et/ou la qualité du travail	<input type="checkbox"/> Mieux	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Moins bon
La motivation	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
Le stress ressenti	<input type="checkbox"/> Moins	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Plus
La conciliation famille/emploi	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
La satisfaction personnelle	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
La charge de travail ressentie	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
La charge de travail collectif ressentie par l'équipe	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
La capacité de travailler en équipe à distance	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure
Les rapports interpersonnels entre télétravailleurs et coéquipiers du bureau	<input type="checkbox"/> Mieux	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Moins bon
La coordination entre télétravailleurs et	<input type="checkbox"/> Meilleure	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Inférieure

télesuperviseurs

La qualité des services offerts par les télétravailleurs Meilleure Identique Inférieure

Le respect des échéances Mieux Identique Moins bon

L'absentéisme des employés Mieux Identique Moins bon

Les capacités des télétravailleurs de suivre des directives en télétravail Meilleure Identique Inférieure

Questions aux superviseurs pour fins d'amélioration de la qualité du programme

Diriez-vous que, dans l'ensemble, la qualité de vie des employés s'est améliorée depuis qu'ils télétravaillent?

- Oui
- Non

Arrivez-vous à communiquer facilement avec les télétravailleurs lorsque cela est nécessaire?

- Oui
- Non

Expliquez :

Quels sont les moyens de communication les plus utilisés par les télétravailleurs?

Expliquez :

Les tâches attribuées aux télétravailleurs sont-elles proportionnelles au temps dont ils disposent pour les effectuer?

- Oui
- Non

Expliquez :

Superviser des télétravailleurs vous occasionne-t-il moins de travail?

- Oui
- Non

Expliquez :

Lorsque les télétravailleurs ont besoin de soutien informatique, passent-ils par vous (S) ou contactent-ils directement le service informatique (SI)?

- S
- SI

L'utilisateur obtient-il l'aide requise du SI en temps opportun?

- Oui
- Place à amélioration

L'équipement informatique dont disposent les télétravailleurs est-il assez performant pour leur éviter toutes sortes de problèmes lorsqu'ils travaillent?

- Oui
- Place à amélioration

La performance et l'efficacité des outils technologiques semblent-elles satisfaisantes aux yeux des télétravailleurs?

- Oui
- Non

Expliquez :

À votre avis, les employés respectent-ils les règles de sécurité de l'information lorsqu'ils travaillent à l'extérieur du lieu de travail officiel?

- Oui

Non

Expliquez :

Comment jugez-vous le niveau d'appui administratif du côté employeur quant aux points suivants :

- mise en œuvre du télétravail (conventions, chartes, politiques)
 - Bon
 - Place à amélioration
- suivi du télétravail
 - Bon
 - Place à amélioration
- soutien affectif : promotion d'une culture favorable au télétravail par divers moyens
 - Bon
 - Place à amélioration
- aspect instrumental : gestion du programme, sélection, formations, outils et matériels offerts aux télétravailleurs
 - Bon
 - Place à amélioration

Quels sont les principaux avantages que vous percevez dans l'introduction du programme de télétravail pour l'entreprise?

Quels sont les principaux inconvénients que vous percevez dans l'introduction du programme de télétravail pour l'entreprise?

Quelles corrections proposeriez-vous?

**Évaluation de l'impact du télétravail
(à remplir par les télétravailleurs)**

Êtes-vous télétravailleur à temps plein?

- Oui
- Non

Sinon, en un mois passez-vous au moins une semaine en télétravail?

- Oui
- Non

Où travaillez-vous en tant que télétravailleur (à domicile, sur la route, etc.) ?

Expliquez :

Parmi les douze éléments suivants, lesquels selon vous ont le plus ou le moins d'impact sur la qualité de vie du télétravailleur? Veuillez les numéroter de 1 (le moins d'impact) à 12 (le plus d'impact) :

La santé	___	Le besoin d'accomplissement personnel	___
La gestion du temps	___	L'environnement de travail	___
La communication	___	Les technologies, les installations et leur utilisation	___
L'aspect financier	___	L'organisation du travail	___
Le sentiment d'appartenance	___	La vision qu'a le télétravailleur de son travail	___
La motivation	___	L'isolement	___

Questions aux fins d'amélioration la qualité du programme

Diriez-vous que, dans l'ensemble, votre qualité de vie s'est améliorée depuis que vous télétravaillez?

- Oui

Non

Pensez-vous que le télétravail favorise votre épanouissement professionnel?

Oui

Non

Lors des formations, estimez-vous avoir pu acquérir les compétences techniques nécessaires pour l'utilisation du matériel informatique?

Oui

Non

Arrivez-vous à communiquer facilement avec les autres membres de l'équipe lorsque cela est nécessaire?

Oui

Non

Expliquez :

Quel est le moyen de communication qui vous convient le mieux (téléphone, courriel)?

Expliquez :

Les tâches attribuées sont-elles proportionnelles au temps dont vous disposez pour les effectuer?

Oui

Non

Expliquez :

Aimeriez-vous avoir davantage de contacts avec vos collègues qui sont au lieu de travail officiel?

- Oui
- Non

Expliquez :

Relativement à votre équipement informatique, considérez-vous avoir tous les documents de références ou livres de procédures nécessaires à vos besoins?

- Oui
- Non

Obtenez-vous l'aide requise du SI en temps opportun?

- Oui
- Place à amélioration

L'équipement informatique dont vous disposez est-il assez performant pour éviter toutes sortes de problèmes lorsque vous travaillez?

- Bon
- Place à amélioration

La performance et l'efficacité des outils technologiques semblent-elles satisfaisantes à vos yeux?

- Oui
- Non

Expliquez :

À votre avis, y a-t-il suffisamment de réunions d'équipe?

- Oui

Non

Comment jugez-vous le niveau d'appui administratif du côté employeur quant aux points suivants :

- mise en œuvre du télétravail (conventions, chartes, politiques)
 - Bon
 - Place à amélioration
- suivi du télétravail
 - Bon
 - Place à amélioration
- soutien affectif : promotion d'une culture favorable au télétravail par divers moyens
 - Bon
 - Place à amélioration
- aspect instrumental : gestion du programme, sélection, formations, outils et matériels offerts aux télétravailleurs
 - Bon
 - Place à amélioration

Quels sont les principaux avantages que vous percevez dans l'introduction du programme de télétravail pour l'entreprise?

Quels sont les principaux inconvénients que vous percevez dans l'introduction du programme de télétravail pour l'entreprise?

Quelles corrections proposeriez-vous?

Sources : Adaptation de Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions Territoriales; 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.

Annexe 32

Évaluation des coûts et des bénéfices du télétravail après un an (télétravail à domicile)

Nombre d'employés :			
Nombre de jours en télétravail :			
Éléments de coûts	Installation d'un bureau à domicile	Fonctionnement d'un bureau à domicile	Bureau dans l'entreprise
Mise sur pied du programme de télétravail			
Coûts pour consultation juridique			
Travail/heure pour les membres de l'équipe de projet			
Développement des programmes de formation			
Coûts pour les formateurs			
Formation des télétravailleurs et télésuperviseurs (participation/temps)			
Formation des employés restés au bureau (participation/temps)			
Formation des membres de la famille des télétravailleurs			
Coût en équipements et ameublements pour les employés (peut varier, selon les accords et contrats)			
Mobilier de bureau			
Équipements : - Ordinateur - Logiciels, licences - Périphériques (imprimantes, télécopieurs, numériseurs, caméras Web, etc.) - Cartouches d'encre - Fournitures de bureau - Autres : _____			
Implantation des changements			
Temps du personnel pour concevoir et mettre en œuvre des changements			
Coûts associés aux changements de réseau, sécurité, etc.			
Matériel informatique supplémentaire pour le système (par exemple serveur)			

Logiciels supplémentaires requis pour le système			
Installation du bureau au domicile : - Installation informatique - Ligne téléphonique - Déménagement			
Coûts pour le maintien du programme			
Salaire du chef de projet (si requis)			
Temps de gestion supplémentaire (si un gestionnaire supplémentaire est requis)			
Heures supplémentaires d'implantation du télétravail (dépannage)			
Formation continue/formation des nouveaux télétravailleurs			
Tenue des dossiers			
Autres : _____			
Coûts pour la maintenance des équipements et le maintien des services			
Frais de maintenance des ordinateurs et des périphériques Frais de réparation/remplacement du matériel Assistance technique Coûts relatifs à la détérioration, Coûts relatifs à la perte Coûts relatifs au vol de matériel Frais annuels de service des infrastructures (Web, téléphone, etc.) Frais de boîtes vocales Cartes de sécurité ID Frais annuels de livraison à la maison Autres :			
Assurances			
Énergie (électricité, chauffage)			
Évaluation du programme			
Coûts annuels d'occupation			
Coûts d'espace de bureau			
Coûts d'espaces de stationnement			
Coûts des jours de maladie			

Coûts totaux	Année 1	Année 2	Année 3
Télétravail			
Bureau			

Sources : adaptation de Rassat, Pascal (2011), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; 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; Codère, Yves (1997), *Le télétravail, mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

Analyse des coûts/bénéfices annuels du télétravail (télécentre)

Coûts directs (initiaux et récurrents) à l'employeur pour l'introduction du télétravail en télécentre
Nombre d'employés :

Nombre de jours en télétravail :			
Éléments de coûts	Installation en télécentre	Fonctionnement d'un bureau en télécentre	Bureau dans l'entreprise
Mise sur pied du programme de télétravail			
Coûts pour consultation juridique			
Travail/heure pour les membres de l'équipe de projet			
Impression, copie, design Web, matériaux de préparation			
Sélection des télétravailleurs et télésuperviseurs			
Développement des programmes de formation			
Coûts pour les formateurs			
Formation des télétravailleurs et télésuperviseurs (participation/temps)			
Formation des employés restés au bureau (participation/temps)			
Coûts pour le maintien du programme			
Salaire du chef de projet (si requis)			
Temps de gestion supplémentaire (si un gestionnaire supplémentaire est requis)			
Heures supplémentaires d'implantation du télétravail (dépannage)			
Formation continue/formation des nouveaux télétravailleurs			
Tenue des dossiers			
Autres : _____			
Coûts annuels du mobilier			
Coûts d'espace de bureau			
Coûts d'espaces de stationnement			
Productivité (augmentation)			
Coûts des jours de maladie			
Total			

Coûts totaux	Année 1	Année 2	Année 3
Télétravail			
Bureau			

Sources : adaptation de Rassat, Pascal (2012), *Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques*, Voiron : Éditions territoriales; 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; Codère, Yves (1997), *Le télétravail, mode d'emploi pour l'entreprise*, Montréal : Éditions Transcontinentales.

Annexe 33

Économie relative à la diminution du roulement de personnel

L'une des thèses concernant le télétravail est que, en raison de l'amélioration de la possibilité de mieux concilier travail et famille/vie personnelle grâce au télétravail, moins d'employés quittent l'organisation pour la retraite ou recherchent un autre emploi (Rassat, 2012; Tremblay 2009; Codère 1997).

Pour calculer les économies relatives à la réduction du recrutement, des données recueillies au cours de deux périodes sont requises : l'année précédant l'implantation du télétravail et la valeur des données après la première année de télétravail. On peut exclure ceux qui ont quitté l'organisation en raison de la retraite.

Nombre d'employés ayant quitté l'organisation au cours de l'année précédant l'implantation du programme de télétravail	A	Année précédant le télétravail	Année 1
Nombre de personnes employées au cours de l'année précédant l'implantation du programme de télétravail	B		
Diviser (A) par (B) = % du personnel ayant quitté l'année précédant l'implantation du programme de télétravail	C		
Nombre d'employés ayant quitté l'organisation au cours de la première année complète précédant l'implantation du programme de télétravail	D		
Nombre de personnes employées pendant toute l'année du programme de télétravail	E		
Diviser (D) par (E) = % du personnel ayant quitté au cours de la première année complète de l'implantation du télétravail	F		
Est-ce que le pourcentage d'employés ayant quitté l'organisation au cours de l'année en télétravail (F) est plus bas que celui de l'année précédant l'implantation du télétravail (C)? Si tel n'est pas le cas, alors la première année du télétravail n'a pas eu d'effets sur la rétention. Si (F) est plus petit que (C), continuer.			
Soustraire (F) de (C) = augmentation du taux de rétention	G		
Multipliez (G) par le nombre actuel d'employés pour obtenir une estimation du nombre d'employés retenus pour l'année			
Estimer le coût de recrutement par employé (processus de recrutement, de la publicité, dépistage, entrevues, formations, perte de productivité au cours de la période d'apprentissage, éventuels frais de déménagement et paiements des recruteurs			

professionnels)			
Multipliez (I) par le salaire de l'employé moyen actuel			
Total des économies annuelles estimées = (J) × (H)			
On doit recalculer pour chaque année où il y a un changement dans le nombre d'employés, le salaire moyen ou les coûts de recrutement par employé.			

Source : adaptation et traduction libre (tableau) de Telework Toolkit (2011), *Employee Self-Assessment Form* :

<http://www.teleworktoolkit.com/guides.html> (Consulté le 5 mars 2013).

Annexe 34

Économie relative à la diminution des absences pour maladies

Les jours de maladie peuvent être réduits parce que les employés qui sont trop malades pour venir au bureau ne le sont pas nécessairement assez pour ne pas travailler une partie de la journée à domicile. Également, en télétravail, les employés seraient moins fatigués, moins stressés, ce qui occasionnerait moins de maladies (Codère, 1997).

Pour calculer les économies relatives aux congés de maladie, des données recueillies au cours de deux périodes sont requises, soit celles de l'année précédant l'implantation du télétravail et celles suivant la première année de télétravail. On doit aussi avoir une estimation du salaire de l'employé moyen et le nombre moyen de jours de travail.

		Année précédant le télétravail	Année 1
Nombre de jours de maladie pris par tous les télétravailleurs au cours de l'année	A		
Diviser (A) par le nombre total de télétravailleurs pour établir une moyenne de jours de maladie pris par télétravailleur	B		
Nombre de jours de maladie pris par tous les non-télétravailleurs au cours de l'année	C		
Diviser (C) par le nombre total de non-télétravailleurs pour établir une moyenne de jours de maladie pris par non-télétravailleur	D		
Est-ce que le nombre moyen de jours de maladie pour les télétravailleurs (B) est inférieur à la moyenne pour les non-télétravailleurs (D)? Si tel n'est pas le cas, alors la première année du télétravail n'a pas réduit les jours de maladie. Si (B) est inférieur à (D), continuer.			
Soustraire (B) de (D) = jours de maladie moyens enregistrés par télétravailleur			
Multiplier (E) par le nombre actuel de télétravailleurs dans l'organisation			
Entrer le salaire journalier moyen : diviser le salaire annuel moyen des employés par le nombre de jours de travail pour l'organisation			
Économies totales = (F) × (G)			

Source : adaptation et traduction libre (tableau) de Telework Toolkit (2008), *Cost/Benefit Analysis Guide* :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/CostBenefitAnalysisGuide.pdf> (Consulté le 3 mars 2013).

Annexe 35

Économie relative à la diminution des absences (conciliation famille/emploi)

Les experts disent que l'absentéisme se produit souvent parce que les employés ont des obligations familiales (journées parents-enseignants, réparateur qui doit venir à la maison, etc.). Comme les trajets sont longs, certaines personnes prennent un jour de congé plutôt que de revenir au bureau et travailler quelques heures. Le télétravail permet aux employés de combiner une tâche salariée avec leurs responsabilités familiales. Le temps perdu en transport peut être récupéré en temps de travail, ce qui permet d'éviter de prendre des jours de congé pour les obligations familiales ou autres (Tremblay et Najem, 2010; Tremblay et Lebot, 2001; Codère, 1997). Le calcul est identique à celui des jours de maladie.

		Année précédant le télétravail	Année 1
Nombre de jours d'absence pris par tous les télétravailleurs au cours de l'année	A		
Diviser (A) par le nombre total de télétravailleurs pour établir une moyenne de jours d'absence pris par télétravailleur	B		
Nombre de jours d'absence pris par tous les non-télétravailleurs au cours de l'année	C		
Diviser (C) par le nombre total de non-télétravailleurs pour établir une moyenne de jours d'absence pris par non-télétravailleur	D		
Est-ce que le nombre moyen de jours d'absence pour les télétravailleurs (B) est inférieur à la moyenne pour les non-télétravailleurs (D)? Si tel n'est pas le cas, alors la première année du télétravail n'a pas réduit l'absentéisme global. Si (B) est inférieur à (D), continuer.			
Soustraire (B) de (D) = nombre moyen de jours d'absentéisme économisés par télétravailleur	E		
Multiplier (E) par le nombre actuel de télétravailleurs dans l'organisation	F		
Entrer le salaire journalier moyen : diviser le salaire annuel moyen des employés par le nombre de jours de travail pour l'organisation :	G		
Économies totales = (F) × (G)	H		

Source : adaptation et traduction libre (tableau) de Telework Toolkit (2008), *Cost/Benefit Analysis Guide* :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/CostBenefitAnalysisGuide.pdf> (Consulté le 3 mars 2013).

Annexe 36

Évaluation d'autres économies

Soulignons qu'un employé à temps partiel n'équivaut pas nécessairement à un espace en moins ou à une diminution significative des aspects ci-dessous. Une certaine réorganisation structurelle peut être requise afin de faire des économies plus significatives.

Évaluation d'autres économies			
		Année précédant le télétravail	Année 1
Diminution du nombre d'ordinateurs			
Coûts relatifs aux espaces de bureau			
Coûts des téléphones			
Coûts des sources d'énergie			
Coûts en ameublements et fournitures de bureau			
Coûts relatifs au nettoyage			
Coûts relatifs à la sécurité			
Coûts relatifs au stationnement			
Diminution des coûts relatifs aux transports publics			
Total des économies			

Source : adaptation et traduction libre (tableau) de Telework Toolkit (2008), *Cost/Benefit Analysis Guide* :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/CostBenefitAnalysisGuide.pdf> (Consulté le 3 mars 2013).