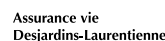


CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

Du télétravail aux nouvelles formes de
travail dans la société de l'information

Le CEFRIO tient à remercier

LES PARTENAIRES DU COLLOQUE



CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

Du télétravail aux nouvelles formes de travail
dans la société de l'information

Pour tout renseignement additionnel,
communiquez avec le CEFRIO

BUREAU À QUÉBEC

900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717
Québec (Québec) G1R 2B5
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329

BUREAU À MONTRÉAL

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

Courriel : info@cefrio.qc.ca
Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Dépôt légal : 4^e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-921181-81-9

TABLE DES MATIÈRES

« LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION OUVERT DES POSSIBILITÉS QUE L'ON COMMENCE TOUT JUSTE À EXPLOITER POUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL. » Mot de bienvenue de Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO	9
« PLUSIEURS ENTREPRISES N'ONT TOUT SIMPLEMENT PAS LE CHOIX D'OFFRIR DIFFÉRENTES FORMES DE TRAVAIL SI ELLES VEULENT RECRUTER LES MEILLEURS ÉLÉMENTS. » Mot du coprésident d'honneur, Guy Marier, président, Bell Québec, Montréal, Canada.....	11
« LE TÉLÉTRAVAIL EST DEVENU UN FAIT DE SOCIÉTÉ. » Mot de Diane Lemieux, coprésidente d'honneur, ministre d'État à la Culture et aux Communications et ministre responsable de l'Autoroute de l'information, gouvernement du Québec.....	17
LES CONFÉRENCES	
« Dans la société de l'information qui émerge, la richesse proviendra de l'intelligence collective. » Synthèse de l'allocation de Pierre Lévy, professeur, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada	19
Les nouvelles formes de travail : pour en finir avec la fiction Synthèse de l'allocation de Gil Gordon, président, Gil Gordon Associates, Monmouth Junction, États-Unis.....	23
LES TABLES RONDES	
Les nouvelles formes de travail : un défi international TÉLÉTRAVAIL : BOND DANS LE XXI ^e SIÈCLE OU RETOUR AU XIX ^e ? Compte-rendu de la table ronde réunissant : <i>Diane-Gabrielle Tremblay</i> chercheure associée au CEFRIO et professeure titulaire, Département d'économie et de gestion de la Télé-université, Montréal, Canada; <i>David Guedj</i> , directeur général Ework, Commission européenne, Bruxelles, Belgique; <i>Andrew Bibby</i> , journaliste spécialisé en syndicalisation et télétravail, Hebden Bridge, Grande-Bretagne; <i>Bernard Galambaud</i> , directeur scientifique, Entreprise et Personnel, Paris, France; <i>Marcel Messier</i> , vice-président solutions technologies de l'information, Bell Canada, Montréal, Canada.	27
Vivre le télétravail au quotidien Compte-rendu de la table ronde réunissant : <i>Réal Jacob</i> , chercheur associé au CEFRIO et professeur et titulaire adjoint, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada; <i>Marie-Catherine Laduré</i> , consultante et formatrice, M-C Laduré Groupe-conseil inc., Québec, Canada; <i>Richard Marchand</i> , directeur régional, Bieirsdorf Canada, Montréal, Canada; <i>Jean-Marie Rouger</i> , chef de mission Télétravail, EDF-GDF, France; Daniel Fortin, associé principal, AGTI Services conseils, Québec, Canada; <i>Lucie Tremblay</i> , directrice générale, services professionnels, Bell Québec, Montréal, Canada; <i>Francine Thibault</i> , technicienne, ministère des Transports, Québec, Canada.	33

LES ATELIERS

Créer et innover à distance : un mythe?

Quelles sont les grandeurs et limites de la délocalisation et de la virtualité dans le contexte du travail créatif et de l'entreprise innovante? Création et travail à distance sont-ils compatibles, ou non? 37

Gestion des ressources humaines : les meilleures pratiques

Le déploiement du télétravail remet en question les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines. Quelles sont justement les pratiques les plus touchées par le télétravail? Comment s'organiser pour gérer à distance, lorsque la gestion par l'observation, une pratique encore très répandue, n'est plus possible? Quelles sont les nouvelles conditions à mettre en place? 45

Des technologies qui révolutionnent

Le travail décentralisé, délocalisé, serait-il possible sans les technologies de l'information et des télécommunications? Quelles sont les TIC les plus performantes, les plus innovatrices, les mieux adaptées pour soutenir le travail à distance?.....53

Les nouvelles formes de télétravail : un levier pour le développement local?

A quoi ressemblera la vie locale et régionale lorsque les NTIC permettront aux travailleurs d'éviter les centres urbains? L'émergence de nouvelles formes de travail servira-t-elle de levier au développement local, régional? Quel sera l'impact de ces transformations sur l'aménagement urbain, les infrastructures de transport, les développements économique et social des localités périphériques? 59

Santé et sécurité au travail : les zones grises

Quels sont les véritables problèmes de santé et de sécurité qui se posent en contexte de télétravail? Comment s'assurer que les conditions de travail des télétravailleurs soient sécuritaires pour leur santé physique et mentale? Comment exercer de la prévention lorsque le lieu de travail d'un employé est son domicile? 69

Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont un double rôle : employeur et représentant de l'intérêt public. Comme employeur, quelle place font-ils au télétravail au sein même de leur organisation? Comme représentant de l'intérêt public, comment peuvent-ils soutenir le développement des nouvelles formes de travail? Quels sont les moyens à leur disposition? Et lesquels choisissent-ils? 79

Les relations de travail : des changements en perspective

En quoi les nouvelles formes de travail modifient-elles les relations entre les employeurs, les employés et les représentants syndicaux? Les syndicats redoutent-ils une démobilisation de leurs troupes? Entre l'adaptation à la nouvelle économie et la détermination de conditions de travail justes et équitables, existe-t-il un possible équilibre? 85

Télétravail : les aspects juridiques

Quel statut accordera-t-on au télétravailleur? Quel accès aura-t-il à la syndicalisation, à la protection de la Loi sur les normes du travail? Les législations qui encadrent actuellement les rapports de travail seront-elles applicables au télétravail ou faudra-t-il en créer de nouvelles? 95

Équipes virtuelles et gestion des connaissances

Comment communiquer lorsque les contacts face à face sont réduits au strict minimum? Comment remplacer les modes de communication informelle, si importants au sein d'une équipe conventionnelle? Comment créer un environnement de travail collaboratif stimulant, à distance? 103

Performance et TI

La réorganisation du travail ou la délocalisation des équipes au sein d'une entreprise constitue un chantier important. Quels en sont les impacts réels? Quels sont les risques? Les bénéfices à court et à moyen terme? Quelles technologies faut-il choisir pour soutenir le changement? Ces questions, et d'autres, doivent trouver place dans un scénario d'évaluation, conçu au début du projet. 109

Le télétravail : un mode d'emploi

Quelles est la meilleure façon de faire pour implanter un projet de télétravail? Quelles ont les étapes à suivre, garante du succès de l'entreprise? Bell propose ses solutions. 115

DU TÉLÉTRAVAIL AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

Mot du président du Comité organisateur, François Tavenas, recteur de l'Université Laval 121

AVANT-PROPOS

Le télétravail peut représenter une chance extraordinaire et offrir des possibilités de gains réels importants pour les organisations. Mais, il peut aussi constituer un nouveau problème, un nouveau défi, parce qu'il bouscule les pratiques traditionnelles de gestion. Tout dépend des orientations que l'on se donne, des stratégies d'implantation que l'on adopte. Le CEFRIO s'est penché sur cette question dans le cadre d'un important projet de recherche sur le télétravail qui a réuni quatorze partenaires majeurs (gouvernements et entreprises) et une équipe multidisciplinaire de chercheurs québécois (sept chercheurs de cinq universités différentes).

Ce projet a proposé une analyse critique du télétravail, des conditions à mettre en place pour l'implanter et des impacts du phénomène. L'analyse retenue adoptait alors trois points de vue : celui de l'organisation (pratiques de gestion, organisation du travail, relations de travail, etc.), celui de l'individu (socialisation et isolement, conciliation travail - famille, etc.); celui de la société (les politiques publiques en matière de travail, d'emploi, de santé et sécurité du travail, etc.).

Ce projet de recherche s'est terminé en décembre 2000. Fort des nombreux résultats de recherche générés par ce projet et compte tenu de sa mission de transfert d'expertises et de connaissances, le CEFRIO a organisé en mai 2001 un colloque international sur les nouvelles formes de travail dont le télétravail. Cet événement a constitué une excellente opportunité, pour les organisations qui en étaient encore à leurs premiers pas en matière de télétravail, de tirer profit du partage des expériences réalisées ici et ailleurs, des progrès enregistrés, des connaissances acquises. Près de 600 personnes ont discuté et échangé au cours des deux journées du colloque.

La présente publication résume les conférences, ateliers et débats du colloque. Nous n'avons pas la prétention de résumer ici toute la richesse et la pertinence des débats du colloque. Cependant, nous souhaitons que la lecture de ce document vous en donnera le meilleur aperçu possible. Enfin, le lecteur est invité à consulter le site Web du CEFRIO (www.cefrio.qc.ca) pour obtenir les présentations disponibles des conférenciers. Les publications et les guides issus du projet de recherche sont également disponibles sur le site Internet du CEFRIO.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Paul-André Robitaille

Directeur service aux membres et administration

Coordonnateur du colloque « Du télétravail aux nouvelles formes de travail dans la société de l'information ».

« LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION OUVRENT DES POSSIBILITÉS QUE L'ON COMMENCE TOUT JUSTE À EXPLOITER POUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL. »

Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO

Pendant un temps, nous avons pensé que le travail allait disparaître. Voilà plutôt qu'il prend de nouvelles formes, inattendues hier, qu'il se diversifie, qu'il s'organise autrement. Les technologies de l'information ouvrent des possibilités que l'on commence tout juste à exploiter pour l'organisation du travail.

Voilà maintenant plus de deux ans que l'équipe du CEFRIO prépare l'événement d'aujourd'hui. Tout d'abord, nous avons réalisé un vaste projet de recherche auquel 7 chercheurs universitaires et 19 partenaires industriels et gouvernementaux ont été associés. Le colloque sera d'ailleurs l'occasion de lancer un ouvrage qui synthétise l'ensemble des rapports de recherche découlant de ce projet.

Voilà également plus de deux ans que l'équipe du CEFRIO participe aux plus importants séminaires et s'intéresse à tous les projets québécois et internationaux sur le télétravail afin de réunir ici les conférenciers les plus prestigieux. Nous sommes donc extrêmement fiers de la qualité des 70 conférenciers qui partageront avec vous le fruit de leur expérience au cours des deux prochains jours.

Douze ateliers, 70 conférenciers, près de 600 participants : un colloque de cette envergure ne peut se faire sans la participation étroite de nombreux collaborateurs. Je remercie tout particulièrement nos trois principaux partenaires dans cette aventure : Emploi Québec, le gouvernement du Canada et Bell (Canada), ainsi que tous les commanditaires qui ont compris l'intérêt de cet événement. Je tiens également à remercier le président du Comité organisateur, François Tavenas, recteur de l'Université Laval, pour sa vision et son enthousiasme.

« PLUSIEURS ENTREPRISES N'ONT TOUT SIMPLEMENT PAS LE CHOIX D'OFFRIR DIFFÉRENTES FORMES DE TRAVAIL SI ELLES VEULENT RECRUTER LES MEILLEURS ÉLÉMENTS »

Guy Marier, coprésident d'honneur, président Bell Québec

J'ai l'habitude d'être au bureau de 6 h 30 à 19 h 30. Ce matin, je suis à Québec. Suis-je en mode télétravail? Je ne le crois pas. Mais les deux prochains jours seront pour nous l'occasion d'explorer toutes ces nouvelles formes de travail.

Nous avons fait de grands pas au cours des dernières années pour mieux définir et circonscrire cette nouvelle réalité qui fait partie du quotidien d'un nombre sans cesse croissant d'individus et d'entreprises. En moins de dix ans, soit de 1993 à 2002, nous aurons passé de 600 000 à 1,5 million de télétravailleurs au pays. Une augmentation de 150 %. Près d'un travailleur sur 14 effectuera d'ici peu son travail en tout ou en partie de façon décentralisée. Le plus souvent à partir de son domicile.

C'est beaucoup en peu de temps. Nous n'avons pas la palme en ce domaine. Le Royaume-Uni compte proportionnellement deux fois plus de télétravailleurs que nous, près d'un emploi sur 7.

Le magazine américain *Fortune* réalise chaque année un sondage pour déterminer les 100 meilleurs employeurs au pays. En 1999, 87 d'entre eux offraient à leurs employés un programme de télétravail. Nous en sommes rendus au point où plusieurs entreprises n'ont tout simplement pas le choix d'offrir cette option si elles veulent recruter ou retenir les meilleurs éléments.

Plus près de nous au Canada, en 1998, un sondage d'Ekos Research, réalisé auprès de 3 500 employés, révélait que près de la moitié songeraient à quitter leur employeur actuel pour une entreprise offrant la possibilité de faire du télétravail. Les deux tiers des répondants espéraient pouvoir effectuer dans l'avenir au moins 50 % de leur tâche de façon décentralisée. Il y a donc fort à parier que ces chiffres, qui datent de moins de trois ans, seraient encore plus éloquentes si le sondage était fait aujourd'hui.

Le télétravail et les nouvelles formes de travail ne tiennent plus de la simple tendance mais du mouvement de fond. Bell est déjà engagé depuis près de 15 ans dans cette voie. Tout a commencé par l'élaboration d'une politique sur l'utilisation à domicile de l'équipement de l'entreprise. Nous avons poursuivi notre progression en considérant à chaque étape les intérêts de nos clients, de l'entreprise elle-même et des employés. Nous continuons à faire de même.

En moins de dix ans, soit de 1993 à 2002, nous aurons passé de 600 000 à 1,5 million de télétravailleurs au pays. Une augmentation de 150 %. Près d'un travailleur sur 14 effectuera d'ici peu son travail en tout ou en partie de façon décentralisée. Le plus souvent à partir de son domicile.

Près de 2 000 de nos employés - environ 5 % de notre main-d'œuvre - au Québec et en Ontario travaillent essentiellement à partir de leur domicile. Au total, 20 000 personnes - un employé sur deux - ont la possibilité, à titre de télétravailleurs occasionnels, d'accéder à distance et en tout temps au réseau de l'entreprise.

Il y a neuf ans déjà que nous avons élaboré notre politique officielle sur le télétravail. Cette politique et les règles de pratique qui l'accompagnent ont été révisées en profondeur au cours des deux dernières années afin de mieux refléter les nouvelles réalités de notre main-d'oeuvre et le nouveau souffle technologique.

L'importance du télétravail repose sur de nouveaux besoins internes mais aussi sur les solutions d'affaires que nous offrons à nos clients. Le télétravail requiert dans la majorité des cas des lignes de communication plus sophistiquées. Le moment est donc particulièrement propice pour aborder le télétravail autant sur le plan théorique que pratique.

Plusieurs éléments convergent pour rendre le télétravail non seulement possible mais souhaitable :

- l'augmentation du nombre d'emplois reliés à l'information et aux services;
- l'explosion d'Internet. Bell prévoit doubler ses abonnés à Internet cette année. Nous avons prévu atteindre une part de marché de 50 % d'ici 2003; nous avons de bonnes raisons de croire que nous y parviendrons plus tôt. C'est donc bientôt 80 % de nos clients qui auront accès à la technologie haute vitesse. Les télétravailleurs jouiront de possibilités supplémentaires telles que la transmission de données et de vidéo.
- la présence d'ordinateurs dans les foyers; le taux de pénétration au Canada avait dépassé les 69 % en 2000, selon un sondage d'AC Nielsen.
- le rayonnement géographique. Lorsque les collaborateurs et les clients sont dans des lieux ou des pays différents, les nouvelles technologies minimisent l'importance du lieu d'exécution du travail.
- les effets positifs du télétravail sur l'environnement et le développement des régions.

Le télétravail apporte aussi de nombreux avantages à l'entreprise. Il permet un accroissement de la productivité de 15 % et même 30 % selon certaines études, tout dépendant du type de travail en cause. La possibilité de mieux se concentrer sur un projet rendrait le travail plus efficace. Je suis d'ailleurs prêt à parier que vous avez récemment assisté à au moins une réunion qui aurait pu se régler par un coup de fil ou un appel conférence.

La diminution de l'absentéisme augmente aussi la productivité. Selon certaines études, le télétravail réduirait l'absentéisme de 75 %. La réduction du stress et l'amélioration du moral des télétravailleurs sont encore d'autres éléments qui contribuent à accroître la qualité des biens livrables et diminuer les délais de production.

Le télétravail représente par ailleurs un avantage concurrentiel pour la rétention et l'embauche de personnel dans plusieurs secteurs d'activité. Un phénomène appelé à prendre encore de l'importance. Même en considérant les coûts liés à l'établissement d'un poste de travail à domicile (ordinateur, mobilier de bureau ergonomique, etc.) le télétravail se traduit globalement par une économie substantielle pour l'entreprise.

Finalement, comme je l'évoquais plus tôt, l'adoption du télétravail fournit à l'entreprise une occasion de revoir ses processus internes et de les optimiser.

Le télétravail offre beaucoup d'avantages aux employés qui l'adoptent. Selon des sondages réalisés auprès de personnes ayant opté pour le télétravail, ce dernier permet :

- de diminuer le stress, notamment en éliminant les déplacements quotidiens aux heures de pointe;
- de mieux combiner le travail et la vie familiale;
- de diminuer la fatigue en aménageant son travail selon les plages horaires qui conviennent le mieux à chacun;
- de dégager une plus grande satisfaction d'un travail qui est mieux réalisé grâce à l'amélioration des conditions dans lesquelles il est exécuté.

Je conçois que le portrait que je viens de tracer peut sembler un peu rose, puisque je n'ai relevé que les avantages du télétravail pour les employeurs et les employés, avantages, rappelons-le, qui doivent essentiellement se traduire par une amélioration des produits et services offerts aux clients.

Mais, on le sait très bien, la révision des méthodes de travail d'une entreprise ne se fait pas sans heurts, et les problèmes que pose la télégestion du travail sont aussi réels que ses avantages.

La prémisse de base de l'adoption du télétravail demande une révision en profondeur des attitudes et des aptitudes du personnel d'encadrement, afin de s'assurer non seulement que les livrables soient respectés, mais aussi que les télétravailleurs ne souffrent pas d'isolement. Un article du *Globe and Mail* faisait état récemment de cette situation où les télétravailleurs risquent l'oubli en n'étant pas invités à l'occasion de la fête de Noël ou d'autres réunions d'équipe. D'où l'importance de respecter certains critères qui, selon notre expérience, sont des conditions importantes liées au succès de l'implantation du télétravail. Je vous avertis d'avance que ces critères sont assez nombreux. Mais leur énumération rapide vous fera néanmoins réaliser à quel point l'improvisation n'a pas sa place lorsqu'il est question de télétravail.

Selon certaines études, le télétravail réduirait l'absentéisme de 75 %. La réduction du stress et l'amélioration du moral des télétravailleurs sont encore d'autres éléments qui contribuent à accroître la qualité des biens livrables et diminuer les délais de production.

Le travail varié et créatif se réalise mieux en mode décentralisé car le travail routinier et répétitif requiert souvent le support moral des collègues.

Ces critères touchent cinq domaines en particulier : l'infrastructure technologique, l'entreprise, la nature du travail, l'individu, le lieu de travail

- D'abord l'infrastructure technologique
 - *La nature et le degré de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication* : une utilisation intensive de l'informatique et des télécommunications prédispose l'entreprise et son personnel au travail décentralisé.
 - *L'utilisation des technologies d'accès à distance, qu'il s'agisse de réseaux privés, d'Internet, d'un intranet ou d'un extranet* : l'accès Internet à haute vitesse rend par ailleurs la transmission vidéo accessible et plus économique.
- L'entreprise et ses dirigeants
 - *Le style de gestion* : une gestion ouverte et participative se prête naturellement mieux au télétravail.
 - *La qualité des communications au sein de l'entreprise* : à nouveau, une culture d'entreprise où l'information est diffusée efficacement et où elle est facilement accessible se prête mieux au travail décentralisé.
 - *L'utilisation de l'interréseautage* : plus les méthodes de communication en ligne sont utilisées couramment, meilleure sera l'intégration des télétravailleurs.
- La nature du travail
 - *Vérifier la compatibilité des postes visés avec le télétravail*. Il convient particulièrement d'évaluer si la présence physique de l'employé est réellement essentielle tous les jours et si les technologies de l'information utilisées permettent le partage des documents et l'accès aux banques de données.
 - *Évaluer si le travail est routinier ou varié? Répétitif ou créatif?* Contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est le travail varié et créatif qui se réalise mieux en mode décentralisé car le travail routinier et répétitif requiert souvent le support moral des collègues.
 - *Noter si le travail est réalisé en mode interrompu ou concentré?* Le travail requérant beaucoup de concentration convient mieux au mode décentralisé.

- Un critère non négligeable, l'individu!

De toute évidence, le télétravail ne convient pas à tous. Pour connaître le succès, il faut considérer plusieurs traits de la personnalité d'un candidat au travail décentralisé :

- En premier lieu, il faut bien sûr s'assurer de *l'intérêt de l'employé* envers le télétravail, ce qui est généralement très naturel.
- *L'ancienneté* a également son importance. Un employé qui connaît bien la culture de l'entreprise aura plus de facilité à s'adapter au travail décentralisé.
- L'individu doit aussi être *autonome, déterminé et discipliné*.
- *Le degré d'expérience* est aussi important. Un professionnel chevronné travaillera à distance plus efficacement qu'un novice qui doit bénéficier de la présence de ses collègues pour parfaire ses connaissances.
- Enfin un dernier critère : le lieu. L'environnement du télétravailleur doit être propice :
 - *L'espace est-il suffisant et bien circonscrit?* Un bureau installé dans la salle à manger ou le salon ne permet pas de se concentrer suffisamment ou de mettre le travail de côté une fois que la journée est terminée.
 - *Les besoins et les attitudes de l'entourage* familial sont aussi des éléments clés à considérer.
 - Sur le plan technique, il faut s'assurer que la résidence soit desservie par des *réseaux de télécommunications modernes et performants*.

La question du télétravail m'intéresse au plus haut point. Je suis confiant que l'excellence des conférenciers vous permettra de mieux saisir l'importance des grands enjeux qui s'y rattachent. Je tiens à souligner le travail remarquable du Comité organisateur et des responsables du contenu. Ils ont su rassembler les experts et les animateurs qui feront de ce colloque une expérience des plus enrichissantes.

Je vous souhaite de profiter de tout ce que vous entendrez ici pour faire en sorte que vos entreprises, vos organisations, vos employés et vos collègues profitent pleinement des avantages du télétravail.

LE TÉLÉTRAVAIL EST DEVENU UN FAIT DE SOCIÉTÉ

Diane Lemieux, coprésidente d'honneur, ministre d'État à la Culture et aux Communications et ministre responsable de l'Autoroute de l'information au gouvernement du Québec.

Je félicite les gens du CEFRIO pour leur savoir-faire et leur esprit visionnaire. Nous avons grand besoin d'initiatives telles que cette rencontre internationale pour réfléchir aux enjeux de la nouvelle économie.

Le terme « révolution technologique » n'a rien d'exagéré. Il est primordial d'échanger nos vues pour mieux appréhender ce qui constitue une véritable étape dans l'histoire de l'Humanité.

Nous en sommes tous conscients : le télétravail participe à un vaste phénomène qui parcourt la planète à vitesse accélérée. On pourrait parler de « cybersociété » tellement il n'est plus un aspect de notre vie qui ne soit transformé par les nouvelles technologies. La preuve en est que mes nouvelles fonctions cadrent tout autant avec le thème du colloque d'aujourd'hui que celles que j'occupais lorsqu'on m'a invitée à prendre la parole ici.¹

Je m'adresse aujourd'hui à vous en tant que ministre d'État à la Culture et aux Communications, ministre responsable de la Charte de la langue française et ministre responsable de l'Autoroute de l'information. Autant d'aspects touchés par le développement des technologies de l'information.

Notre langue, notre culture, nos façons de communiquer seront de plus en plus façonnées par les technologies. Il en va de même pour les arts : avec l'avènement de la numérisation et d'Internet, la création et la conception ne seront plus jamais les mêmes pour les illustrateurs, les auteurs, les musiciens, les architectes.

Ce n'est qu'un début. Chaque jour voit naître un nouveau développement.

Il y a cinq ans à peine, qui aurait pu imaginer un tel engouement pour Internet, les ordinateurs portables, les téléphones cellulaires, les agendas électroniques ou les téléavertisseurs?

Le télétravail lui-même n'est plus uniquement affaire de technologie. C'est maintenant devenu un fait de société majeur qui transforme les façons de faire, la gestion du temps et des effectifs, la transmission des consignes et de l'information, le recours à l'expertise. Les plus enthousiastes des chercheurs avancent que la montée du télétravail pourrait faire réaliser un grand bond à la productivité, générer d'importantes économies sur les investissements en infrastructures et même avoir un impact très positif sur l'environnement.

Le terme « révolution technologique » n'a rien d'exagéré. Il est primordial d'échanger nos vues pour mieux appréhender ce qui constitue une véritable étape dans l'histoire de l'Humanité.

Les plus enthousiastes des chercheurs avancent que la montée du télétravail pourrait faire réaliser un grand bond à la productivité, générer d'importantes économies sur les investissements en infrastructures et même avoir un impact très positif sur l'environnement.

1. La ministre Lemieux était alors ministre d'État au Travail et à l'Emploi.

Une chose est sûre : pour certains d'entre nous, le rapport au travail tout entier sera remis en question puisque le télétravail rendra la vie privée et la vie professionnelle quasi indissociables.

La loi 161 contribuera grandement à nous aider à relever le grand défi collectif que nous nous sommes donnés : mettre l'inforoute québécoise au service de la population, non seulement comme un puissant outil de développement économique mais comme un modèle de sécurité, de fiabilité et de respect des droits de la personne.

Une chose est sûre : pour certains d'entre nous, le rapport au travail tout entier sera remis en question puisque le télétravail rendra la vie privée et la vie professionnelle quasi indissociables.

Cette réorganisation de l'emploi offre de fabuleuses possibilités. Mais elle soulève aussi de nombreuses questions. Dans le vent qui souffle sur notre économie et au travers des bouleversements suscités par le « tout-numérique », il nous appartient entre autres de maintenir la dimension humaine, le « lien social ».

Mes précédentes fonctions m'ont par ailleurs amenée à réfléchir sur divers aspects du télétravail et sur ses conséquences aux plans de la fiscalité, de l'efficacité, de l'équité et de la santé. Je peux vous assurer que dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental, l'État consacre beaucoup d'efforts à dégager des stratégies d'adaptation aux nouvelles technologies. Ainsi, le gouvernement est à mettre la dernière main au projet de loi 161. Cette pièce législative constituera un tournant : elle vise à établir les procédures qui permettront d'authentifier et de sécuriser les documents technologiques.

L'époque que nous traversons fait mentir les adages. « Les paroles s'envolent, les écrits restent », disait-on. Eh bien de nos jours, les paroles restent – depuis un bon moment déjà! – sur bandes magnétiques et les écrits s'envolent bel et bien sur les ondes et sur Internet, franchissant les frontières et traversant d'énormes distances en un éclair. Grâce à la numérisation, l'information prend le pas sur les supports, qui deviennent interchangeables.

Que seuls les documents imprimés ou manuscrits aient valeur légale tient aujourd'hui de l'anachronisme. Il nous fallait changer cela, franchir le pas vers une société utilisant au mieux les nouvelles possibilités offertes par la technologie. Considérant l'aisance avec laquelle il peut être possible de copier ou de modifier des documents technologiques, ce n'était pas une mince tâche. Mais avec le projet de loi 161, c'est pratiquement chose faite.

Désormais, nous pourrons ancrer les documents technologiques dans les réalités juridiques, commerciales, administratives. Cette nouvelle pièce législative donnera un élan de plus au développement déjà fulgurant de l'autoroute de l'information. Il en résultera des conséquences directes sur l'essor du télétravail.

La loi 161 contribuera grandement à nous aider à relever le grand défi collectif que nous nous sommes donnés : mettre l'inforoute québécoise au service de la population, non seulement comme un puissant outil de développement économique mais comme un modèle de sécurité, de fiabilité et de respect des droits de la personne. Nous pouvons en être fiers.

« DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION QUI ÉMERGE, LA RICHESSE PROVIENDRA DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE. »

**Synthèse de l'allocution de Pierre Lévy, professeur,
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada**

Je ne vous entretiendrai pas du télétravail proprement dit. Je vous présenterai plutôt ma perception, ma vision de la transformation importante que nous sommes en train de vivre et dont le télétravail constitue un indice. J'emprunte volontiers une perspective historique.

La révolution technologique est, d'abord et avant tout, une révolution du langage. Nous sommes des êtres de langage. Ce qui nous distingue des autres espèces, c'est essentiellement la capacité de parler, de dialoguer, de raconter des histoires. Si la culture de l'Humanité a pu évoluer, c'est uniquement parce que nous sommes des êtres parlants : l'évolution culturelle s'appuie sur la puissance du langage. Rappelons brièvement les moments forts de cette évolution.

D'abord, lorsque nous avons inventé l'écriture, nous avons pu donner une *mémoire* au langage. La création de l'alphabet, c'est en quelque sorte la digitalisation de l'écriture. À partir de ce moment, plus de gens ont pu avoir accès à la connaissance; auparavant, le code des hiéroglyphes était réservé à quelques individus. Ainsi, c'est grâce à l'écriture que les religions ont pu être diffusées, que les lois ont pu être codifiées.

Puis survint l'invention de l'imprimerie. À partir de ce moment, le langage a pu être *reproduit*. Cette reproduction a fait en sorte que davantage de gens ont eu accès au savoir, auparavant réservé aux prêtres et aux scribes. La capacité de reproduction de la mémoire du langage conduira à la révolution industrielle et au développement de la science expérimentale.

Aujourd'hui, avec la révolution de l'information, deux nouvelles caractéristiques se sont ajoutées au langage : l'*ubiquité* et la capacité d'*action autonome*. L'ubiquité : les signes culturels (texte, images, sons) voyagent sur des réseaux, forment des univers virtuels accessibles à tous en même temps dans le cyberspace. La capacité d'action autonome : qu'est-ce qu'un logiciel sinon qu'un fragment d'écriture capable d'interagir avec d'autres?

Je suis persuadé que nous sommes encore au début de l'ère du savoir. Au départ, les connaissances étaient condensées dans la Bible et les écrits des grands philosophes. Avec l'imprimerie, la bibliothèque de l'Humanité s'est constituée puis graduellement enrichie. Avec le cyberspace, l'« hyperbibliothèque » est apparue, décuplant le nombre d'auteurs et de lecteurs. Et le savoir n'a jamais été aussi accessible.

Si la culture de l'Humanité a pu évoluer, c'est uniquement parce que nous sommes des êtres parlants : l'évolution culturelle s'appuie sur la puissance du langage.

Dans la société de l'information qui se met graduellement en place, c'est désormais l'intelligence collective qui constitue la puissance de création, de production.

Tout le monde a maintenant accès à Internet et aux technologies de l'information. Le milieu des affaires, les organisations publiques en tirent profit pour accroître leur productivité, innover, modifier leur organisation du travail. Avec la révolution du savoir, de nouveaux types de travail sont apparus : plus autonomes, plus créatifs, plus coopératifs, plus « intelligents ». Je sais évidemment que plusieurs travailleurs restent encore exclus de ces progrès. Je parle ici d'une tendance générale.

Dans la société de l'information qui se met graduellement en place, c'est désormais l'intelligence collective qui constitue la puissance de création, de production. Je dis bien « puissance » et non « pouvoir » : le pouvoir permet de contrôler les autres.

Les outils de l'intelligence collective sont le partage de la mémoire, le partage des perceptions et l'imagination.

Le partage de la mémoire : les outils sont maintenant nombreux pour créer des mémoires collectives (banque de données, gestion documentaire, etc.). De plus la mémoire associative (hyperliens) peut être grandement exploitée.

Le partage des perceptions : l'imagerie numérique entraîne un bouleversement important, plus important encore que l'avènement du microscope et du télescope au 17^e siècle, qui nous ont familiarisés avec l'infiniment petit et l'infiniment grand. Elle nous permet de visualiser des phénomènes complexes, pour mieux les comprendre.

L'imagination : les modèles numériques, la simulation interactive (design de choses à construire) reculent tous les jours les frontières de l'imagination.

Ces trois formes de partage permettent de mieux coordonner l'action. Elles forment les piliers de ce que j'appellerai l'intelligence collective. Or, la notion d'intelligence collective ouvre la possibilité aux organisations d'entrer dans un nouveau jeu : celui de la « compétition coopérative » ou « coopération compétitive ». La coopération (avec ses partenaires, ses associés, ses clients...) constitue un levier important pour améliorer sa productivité; elle s'organise au sein de communautés virtuelles. La coopération repose sur l'échange, l'ouverture, la création à tous les niveaux de l'organisation. Quant à la compétition, elle préserve la liberté, assure la diversité. Le jeu consiste donc à trouver, et à maintenir, un équilibre entre coopération et compétition.

Dans la société de l'information qui émerge graduellement, la richesse proviendra de l'intelligence collective, de la créativité. L'information est un matériau non destructible, au contraire de l'acier, du pétrole et autres. L'information n'est pas seulement un bien en elle-même. Elle est également utilisée pour produire des biens autrement. De plus, la même information peut être reprise par plusieurs. Bref, avec la société de l'information, peut-être sommes-nous en train de sortir d'une économie de la rareté.

Il est d'usage, encore aujourd'hui, de parler du « système capitaliste » pour désigner notre mode de production. Pour ma part, je ne crois plus que le mot système soit toujours approprié. Il serait sans doute plus juste de parler d'une dynamique permanente où la communication est devenue centrale. Je me demande aussi si cette dynamique n'est pas en train de nous ramener un « communisme imprévu », qui commence à émerger. Je fais ici référence en particulier à deux phénomènes : l'investissement responsable (le consommateur choisit d'investir dans des sociétés qui respectent des valeurs qui lui sont chères) et la consommation consciente (achat de produits qui répondent à des critères éthiques, « écolologiques », etc.). Avec le cyberspace, le consommateur a accès à toute l'information utile pour choisir. Ensemble, les consommateurs peuvent s'organiser pour orienter le marché. Le nouveau « communisme » pourrait donc venir du côté de la consommation, du pouvoir du consommateur, plutôt que de la propriété des moyens de production.

L'intelligence collective constitue donc la clef de la civilisation dans laquelle nous entrons. Si nos corps restent séparés, nos esprits ne cessent de se rapprocher.

LES CONFÉRENCES

LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL : POUR EN FINIR AVEC LA FICTION

Synthèse de l'allocution de Gil Gordon, président Gil Gordon Associates, Monmouth Junction, États-Unis

Hier, le 15 mai, était jour de recensement au Canada. Le premier recensement en Nouvelle-France remonte à 1666. Aussi incroyable que cela puisse paraître, l'intendant Jean Talon avait réussi l'opération sans cellulaire, sans ordinateur portable et sans agenda électronique!

Le but de ma présentation est « d'identifier les paramètres dont les organisations auront à tenir compte pour éviter de plonger tête première dans l'inconnu ». Mais au fond... qu'y a-t-il de mal à faire le saut dans l'inconnu? Inconnu n'est pas forcément synonyme d'inacceptable.

Je donnais récemment une conférence sur le télétravail en Nouvelle-Zélande. Au moment de la période de questions, une participante se lève et me dit : « Monsieur Gordon, tout ce que vous venez de dire est passionnant. Mon entreprise est actuellement en plein bouleversement mais aussitôt le calme revenu, j'instaure le télétravail. » J'ai répondu : « Madame, les choses ne se calmeront plus jamais. »

L'ère des organisations immuables est révolue. Tout ce dont on peut être sûr aujourd'hui, c'est que tout va continuer à changer. Si vous comptez sur une accalmie pour implanter le télétravail, vous faites fausse route. D'ailleurs, entre vous et moi, le meilleur moment pour implanter le télétravail est justement quand tout le monde nage en pleine confusion; personne ne s'en apercevra!

Les organisations ne doivent plus être pensées comme des boîtes rigides mais comme des élastiques malléables à l'infini. L'un des grands bénéfices du télétravail, et de toutes les formules de travail flexibles, est de donner aux gestionnaires et aux employés la chance d'apprendre à négocier avec le chaos. Instaurer le télétravail peut susciter des changements salutaires au sein de votre organisation.

Cela dit, le télétravail est auréolé de fiction. Au fait, savez-vous pourquoi la fiction a tellement de succès? Elle nous permet d'échapper à la routine, elle est souvent bien plus excitante que notre quotidien. Et, surtout, elle est plus simple à gérer que la réalité.

L'ère des organisations immuables est révolue. Tout ce dont on peut être sûr aujourd'hui, c'est que tout va continuer à changer. Si vous comptez sur une accalmie pour implanter le télétravail, vous faites fausse route.

Les organisations ne doivent plus être pensées comme des boîtes rigides mais comme des élastiques malléables à l'infini.

Il faut pourtant en finir avec la fiction. Voici les mythes qu'il est urgent de déboulonner :

Le télétravail fonctionne partout, tout le temps. Faux. L'expérience nous a maintenant prouvé que le télétravail ne donnera ses fruits que si trois éléments sont réunis : les bonnes personnes, le bon travail, le bon gestionnaire. J'irai jusqu'à dire que davantage de gens ne sont pas faits pour le télétravail que l'inverse.

Tous les employés souhaitent télétravailler. Faux. Certaines personnes préféreront toujours maintenir une séparation claire et nette entre leur travail et leur vie privée. Et plusieurs de ceux qui, de prime abord, veulent télétravailler changent d'idée dès qu'on les amène à réfléchir sur certaines conséquences possibles du télétravail : sentiment d'isolement, proximité accrue avec la vie familiale avec ses bons et ses mauvais côtés, etc.

La technologie actuellement offerte est à toute épreuve. Faux. Je précise : l'affirmation est presque vraie si on parle d'équipements informatiques ou de logiciels mais archi-fausse si on parle d'infrastructures de télécommunications; sur ce terrain, il reste encore une très longue route à parcourir avant d'atteindre la perfection!

Le télétravail va vider les édifices à bureaux. Faux. Les bureaux sont là pour encore très longtemps. Cependant, leur allure changera; on y utilisera plus l'espace de la même façon. De plus, le bureau ne sera plus le lieu de travail mais un lieu de travail parmi d'autres.

Avec le télétravail, les bouchons de circulation et la pollution seront choses du passé. Faux. Certes le télétravail aidera, mais il ne règlera pas tout. Avez-vous remarqué que chaque fois qu'une ville tente de venir à bout d'un problème de circulation en ajoutant une artère, la première chose que l'on sait, c'est que cette nouvelle artère est elle aussi congestionnée? Pourquoi? Parce que des gens qui auparavant utilisaient d'autres moyens de transport décident tout à coup d'utiliser la voiture à leur tour, croyant que la circulation sera désormais plus fluide. Le télétravail donnera lieu au même genre de phénomène.

Les consultants savent tout. Faux. Parlez-en à ma femme...

Laissez-moi maintenant vous décrire l'iceberg du télétravail. La petite partie émergée, c'est le télétravail lui-même. Le reste, les 90 % immergés, représente tout le contexte du télétravail. Le contexte est l'enjeu majeur du télétravail.

Le contexte peut se découper en cinq strates. D'abord, *la flexibilité*. Les entreprises qui ont déjà une histoire en matière d'aménagement d'horaire de travail ont de meilleures chances d'implanter correctement le télétravail. Vient ensuite la *compétence ou l'incompétence gestionnelle* (au choix!). La plupart des gestionnaires que j'ai eu l'occasion d'observer en entreprise étaient très mauvais. Soit parce qu'ils avaient été mal choisis, soit parce qu'ils avaient été mal formés. Je ne parle pas ici de techniques

de gestion ultra-sophistiquées mais d'éléments de base : la nécessité de bien informer ses employés sur ce qu'on attend d'eux, l'importance de leur donner une rétroaction sur leur travail... Une bonne gestion ne passe pas par les yeux mais par le cerveau. Voilà qui est capital en matière de télétravail. Puis, *la technologie*. Redesigner ses processus ne suffit pas; les façons de faire doivent elles aussi changer. Voir des gens d'entreprises acquérir une technologie révolutionnaire mais continuer d'agir comme aux siècles derniers me désole. La strate suivante : *l'immobilier*. Le télétravail ne pourra faire autrement que de créer des trous, des espaces inoccupés dans votre édifice. Un peu à l'image d'un fromage gruyère. Vous avez tout avantage à faire immédiatement les projections qui vous permettront d'évaluer quelle sera la taille de l'édifice dont vous aurez besoin dans cinq ans. Ne vous restera ensuite qu'à vous faire ami avec un agent immobilier et lui demander de surveiller les bonnes occasions d'achat ou de location. Et enfin, la dernière strate : *quelle sera la vie après la bureaucratie?* Le modèle actuel de bureaucratie est d'une autre époque, celle où tout était prévisible. Tel n'est plus le cas.

Si vous vous concentrez sur le télétravail sans prendre aussi en compte tout le contexte d'application, vous risquez de mauvais réveils.

Où s'en va-t-on avec le télétravail? Je décèle cinq tendances :

1. Dans les années à venir, certaines entreprises réaliseront qu'elles sont faites pour le télétravail. Et d'autres pas. Nous sommes à une croisée des chemins.
2. On envisagera de plus en plus le télétravail non comme une entité à part mais comme faisant partie du grand Tout de la mobilité.
3. Le focus se déplacera du terme « télé » au terme « travail ». On prendra de plus en plus conscience que si des façons de travailler donnent de piètres résultats au bureau, il en sera exactement de même à la maison. Et partant, il faudra tout revoir.
4. On assistera de plus en plus à une mise en commun des forces pour assurer un virage « télétravail » réussi. Une implantation du télétravail opérée uniquement par le responsable des ressources humaines, le responsable des technologies ou le responsable du parc immobilier est vouée à l'échec. Les trois expertises sont nécessaires pour que l'opération réussisse.
5. Les gestionnaires stupides seront piégés. Je pense ici à ceux qui n'auront pas réussi à intégrer qu'une bonne gestion passe non par le regard mais par le cerveau.

Pour compléter le tableau, voici quelques exemples de promesses qui ne seront jamais tenues :

- « Le problème des réseaux de communication sera résolu une fois pour toutes. » Non. Les réseaux s'amélioreront certes mais le problème demeurera pour encore très longtemps.

Le recours aux formes de travail flexibles est considéré comme normal. Pour la première fois de l'histoire, le travail à accomplir n'est plus lié à un endroit précis. Le travail est devenu quelque chose que l'on accomplit, non un endroit où l'on se rend. C'est un point tournant. Les entreprises intelligentes en ont pris acte.

- « Les bureaux satellites et les télécentres vont se multiplier. » Non. En Europe peut-être (entre autres parce que les résidences y sont plus petites et donc moins propices à l'aménagement d'un espace de travail) mais pas en Amérique.
- « Les futurs gestionnaires seront tous comme des poissons dans l'eau avec la technologie. » Non. Un bon 25 % d'entre eux seront aussi mal à l'aise avec la technologie que leurs parents.
- « Les bénéfices à court terme du télétravail surpasseront les coûts d'implantation. » Non. Il faudra savoir se montrer patient.
- « Les consultants possèdent la vérité. » Sans commentaires...

Finalement, si l'on traçait le portrait-robot d'une organisation qui gère intelligemment travail et télétravail, on obtiendrait probablement ceci :

- On y propose un éventail de façons de faire. Un peu comme dans un centre commercial où l'on a le loisir de se restaurer à vingt endroits différents sous un même toit. Les organisations qui s'entêteront à n'offrir à leurs employés qu'une seule façon de fonctionner courront à leur perte.
- On y a la sagesse de prendre en compte les goûts des travailleurs et leurs modes de fonctionnement préférés pour organiser le travail.
- Surtout, le recours aux formes de travail flexibles y est considéré comme normal. Pour la première fois de l'histoire, le travail à accomplir n'est plus lié à un endroit précis. Le travail est devenu quelque chose que l'on accomplit, non un endroit où l'on se rend. C'est un point tournant. Les entreprises intelligentes en ont pris acte.

Comme je l'explique dans mon livre *Turn it off*, il y a dans tout cela une bonne et une mauvaise nouvelle. La bonne? Les technologies nous permettent de travailler à toutes heures, n'importe où. La mauvaise? C'est exactement ce que nous faisons.

Le télétravail n'a pas encore fini de nous livrer ses secrets. Voici une citation de Timothy Leary, le gourou de la contre-culture psychédélique, qui, ma foi, s'applique à merveille au télétravail : « *If things make sense to you, you need help.* »

Sites : www.gilgordon.com et www.turnitoff.com

LES TABLES RONDES

Les nouvelles formes de travail : un défi international TÉLÉTRAVAIL : BOND DANS LE XXI^e SIÈCLE OU RETOUR AU XIX^e?

Compte-rendu de la table ronde réunissant : **Diane-Gabrielle Tremblay**, chercheure associée au CEFRIO et professeure titulaire, Département d'économie et de gestion de la Télé-université, Montréal, Canada; **David Guedj**, directeur général Ework, Commission européenne, Bruxelles, Belgique; **Andrew Bibby**, journaliste spécialisé en syndicalisation et télétravail, Hebden Bridge, Grande-Bretagne; **Bernard Galambaud**, directeur, scientifique, Entreprise et Personnel, Paris, France; **Marcel Messier**, vice-président solutions technologies de l'information, Bell Canada, Montréal, Canada.

« Mon collègue de Bell nous annonce que la technologie actuelle permet de reproduire à la maison un environnement de travail semblable en tous points à celui du bureau sauf pour ce qui est des contacts humains. Voilà un " sauf " qui pèse lourd... »

Ainsi a réagi Bernard Galambaud, directeur scientifique chez Entreprise et Personnel en France, aux propos de Marcel Messier, vice-président, solutions technologies de l'information chez Bell Canada.

Que changera le télétravail dans nos vies? Quel en sera l'impact sur la structure d'emploi, les qualifications, sur nous comme êtres humains? Aucun panelliste n'a prétendu avoir les bonnes réponses. Le choc des idées a cependant été éclairant. Parfois aussi, inquiétant.

Gare aux dérapages

« Chassons-nous de l'esprit le cliché d'une mère travaillant devant l'ordinateur son bébé sur les genoux, prévient Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à la Télé-université : le télétravail permettra peut-être de mieux concilier travail et famille mais certainement pas de vivre les deux réalités à la fois. » Étrange paradoxe, enchaîne le journaliste de Grande-Bretagne, Andrew Bibby. « Alors qu'hier nous missions sur le télétravail pour goûter aux joies d'une existence fusionnelle, aujourd'hui nous nous évertuons à recréer des barrières entre nos vies professionnelle et privée pour arriver à survivre! »

Employeurs, employés, société, le télétravail peut se révéler une solution gagnante pour tous, croit néanmoins le journaliste spécialisé en la matière. À condition qu'on l'instaure de la bonne façon. « Il y a vingt ans, la Confédération européenne des syndicats était hostile au télétravail. La multiplication des projets-pilotes a cependant démontré qu'il pouvait

Aucun gestionnaire n'a avantage à se lever un matin en disant : ça y est, désormais chez-nous, on télétravaille. Passer en mode télétravail ne s'improvise pas. Pour que le miracle ait lieu, les employés doivent au départ être réceptifs et y percevoir des bénéfices.

Marcel Messier

receler des avantages. Aujourd'hui, la Confédération a nuancé sa position : sans porter le télétravail aux nues, elle ne le rejette plus d'emblée. Mais la question centrale demeure : comment négociera-t-on le virage? »

Nous sommes en pleine transition. Séparation entre univers public et privé, distinction nette entre gestionnaires et employés, différence entre salariés et travailleurs autonomes, d'un coup tout devient flou, a poursuivi le journaliste : « Gare aux dérapages ». Sans parler des répercussions planétaires. « Le télétravail fait éclater les barrières entre les villes, les frontières, les pays. Les services à la clientèle de ma banque ont été démenagés de Londres en Inde. Où cela mènera-t-il? Nous devons, ensemble, tous pays réunis, trouver une réponse satisfaisante à ces enjeux. »

Réfléchissons avant de tout jeter par-dessus bord, avertit Andrew Bibby. Demandons-nous par exemple comment nous nous y prendrons pour garantir une protection sociale à tous, si le travail devient de plus en plus éclaté. « Je ne suis pas contre le changement, je dis simplement que nous avons le devoir de le gérer intelligemment. »

Le vrai, le grand défi du télétravail est gestionnel, soutient pour sa part le vice-président chez Bell Canada, où les premiers projets-pilotes remontent à 1986. « Aucun gestionnaire n'a avantage à se lever un matin en disant : ça y est, désormais chez-nous, on télétravaille, illustre Marcel Messier. Passer en mode télétravail ne s'improvise pas. Pour que le miracle ait lieu, les employés doivent au départ être réceptifs et y percevoir des bénéfices. »

Marcel Messier a ensuite tenu à faire une mise au point relativement à l'affirmation d'un panelliste voulant que le télétravail signifie la fin de la « gestion par le regard ». « Ce mode de gestion est dépassé. Les entreprises n'en sont plus là depuis longtemps! Cela dit, il faudra adapter les formes de gestion actuelles pour prendre en compte la réalité du télétravail. En évitant à tout prix d'inventer des modes de surveillance spéciaux pour les télétravailleurs. »

La gestion invasive à distance est déjà une menace réelle, indique Andrew Bibby. « La technologie actuelle permet la gestion monitorée. Un patron qui le souhaite peut savoir en tout temps, à la seconde près, si son télétravailleur est à son poste. C'est inquiétant »

Pour le moment, David Guedj, directeur général Ework à la Commission européenne, est formel : les expériences pilotes de télétravail mises en place au sein de deux directions de la Commission se déroulent à merveille. Reste que le directeur général demeure ambivalent. « Mon opinion sur le télétravail tient tout entier dans l'adage : *I used to be undecided but now, I am not so sure.* (J'étais indécis mais maintenant, je n'en suis plus aussi sûr.) » Certes, observe-t-il, les contextes économique, technologique et social sont favorables. Le télétravail est aussi sorti de la marginalité : en

Europe seulement, au-delà de 10 millions de personnes télétravaillent et on prévoit que ce chiffre doublera d'ici cinq ans. Au Sommet de Lisbonne, le télétravail a même été inscrit dans la liste des stratégies destinées à hausser le pourcentage de population active de 62 % à 70 %. »

Mais le télétravail a aussi son côté sombre. « Les télétravailleurs devront entre autres se discipliner pour ne pas passer leur vie devant leur écran, avertit David Guedj. Y parviendront-ils? L'envahissement de la vie privée est aussi un réel danger. Par ailleurs, certains employeurs semblent croire que le fait d'avoir des employés en télétravail, donc sans horaire rigide, les autorise à exiger d'eux des résultats dans des délais impossibles. Ce qui va à l'encontre de toute politique sociale. »

Le facteur humain : voilà le coeur du débat, soutient Bernard Galambaud. « Le problème du télétravail en est un de coopération, explique le directeur scientifique d'Entreprise et Personnel. L'organisation traditionnelle, celle qui reposait sur le contrôle du temps et du lieu et sur une division des tâches avait donné naissance à une forme de coopération où un manager était chargé de coordonner l'action de plusieurs travailleurs partageant un même espace. Nous en sommes ensuite venus à miser de plus en plus sur la collaboration. Or, un collectif se construit au fil de discussions, d'échanges, de confrontations même. Le travail à distance autorisera-t-il tout cela? »

Il est également urgent selon lui de répondre à une question vitale : qu'est-ce qu'une communauté virtuelle? « Une communauté fournit des références à un individu, lui permet de mieux gérer ses angoisses, ses inquiétudes. Les communautés virtuelles ne seront-elles que le fantôme des communautés perdues, l'apothéose de l'individualisation du travail? »

Les communautés continueront d'exister, sous de nouvelles formes, affirme la chercheuse Diane-Gabrielle Tremblay, à la lumière des résultats d'enquête obtenus dans le cadre du projet Télétravail du CEFRIO. « Les télétravailleurs se plaignent beaucoup moins d'isolement que prévu, rapporte la chercheuse. Entre autres, parce que plusieurs ont réussi à recréer une communauté virtuelle avec d'autres télétravailleurs pour échanger et s'entraider. Et ils s'en montrent fort satisfaits. » Gardons-nous cependant d'idéaliser, prévient-elle. « Comme professeure, je l'ai souvent constaté : certains élèves sont plus à l'aise de poser des questions par ordinateur. Une proximité physique ne sous-entend pas automatiquement l'existence d'une relation. » Les communautés virtuelles soulèvent néanmoins un véritable défi : continuer à apprendre collectivement. « Les messages et les conseils sont parfois moins élaborés et détaillés à distance que de vive voix. Et l'apprentissage sur le tas devient, évidemment, impossible. Nous n'aurons pas le choix, il faudra apprendre à apprendre autrement. »

Les télétravailleurs devront entre autres se discipliner pour ne pas passer leur vie devant leur écran.

David Guedj

Les télétravailleurs se plaignent beaucoup moins d'isolement que prévu. Entre autres, parce que plusieurs ont réussi à recréer une communauté virtuelle avec d'autres télétravailleurs pour échanger et s'entraider.

Diane-Gabrielle Tremblay

Ne rêvons pas : le télétravail ne sera jamais égalitaire. Pas plus que n'importe quel mode de travail. « Il y aura toujours un petit groupe de gens au sommet de l'échelle qui sera heureux, autonome et en interaction créative et un autre petit groupe au bas qui sera assigné à des tâches saucissonnées et peu motivantes, sans contact avec autrui.

Bernard Galambaud

Deux catégories de travailleurs?

Les télétravailleurs se retrouvent souvent avec des tâches sous-qualifiées mettent en garde certaines études. Menace réelle? La recherche du CEFRIO n'arrive pas à cette conclusion, commente Diane-Gabrielle Tremblay, mais elle montre tout de même que le télétravail peut bel et bien faire naître des disparités. Entre les sexes par exemple. « Le télétravail des femmes est souvent plus répétitif. Elles sont aussi plus nombreuses à télétravailler à temps plein que les hommes et donc, à demeurer moins en lien avec l'employeur. Ce qui peut ralentir leur cheminement professionnel. Le télétravail viendra-t-il creuser encore davantage le fossé qui sépare les travailleuses et les travailleurs? »

Le travail à distance n'est pas ici tellement à blâmer, nuance toutefois la chercheuse. Tout est, encore une fois, affaire de gestion éclairée. « L'équilibre ou le déséquilibre des tâches entre télétravailleuses et télétravailleurs dépendra des choix des gestionnaires. »

Le télétravail est une réalité fort différente que l'on soit au haut de l'échelle ou au bas, note par ailleurs le journaliste anglais Andrew Bibby. « Les uns sont *off-line* et ont le choix de leur rythme de travail; les autres sont *on-line* et doivent suivre une cadence. »

Ne rêvons pas, tranche Bernard Galambaud : le télétravail ne sera jamais égalitaire. Pas plus que n'importe quel mode de travail. « Il y aura toujours un petit groupe de gens au sommet de l'échelle qui sera heureux, autonome et en interaction créative et un autre petit groupe au bas qui sera assigné à des tâches saucissonnées et peu motivantes, sans contact avec autrui. Tenir un discours généralisateur est irréaliste. »

Prenons cependant garde, rappelle le directeur scientifique : le travail à distance pourrait devenir le mode privilégié des travailleurs peu désireux de s'investir professionnellement. « Si cela s'avérait, le télétravail ouvrirait la porte à une véritable structuration des emplois et des qualifications fondée sur le niveau d'engagement des travailleurs. C'est une de mes grandes craintes. »

Télétravail ou travail conventionnel confondu, l'Organisation mondiale du travail considère bien réel le risque de polarisation des emplois dans les années à venir, a renchéri David Guedj. « D'un côté, le travail qualifiant, de l'autre, le travail peu qualifiant, orienté vers la productivité brute de l'entreprise. » Comment y échapper? En se donnant de bonnes pratiques éthiques, suggère-t-il. « Pourquoi ne développerions-nous pas par exemple une métrique qui permettrait d'inclure dans l'équation non pas seulement les résultats mais le temps et les moyens mis en œuvre pour y parvenir? Était-ce acceptable pour l'individu, oui ou non? »

Pour le moment toutefois, les chiffres sont éloquentes : 97 % des télétravailleurs interrogés dans l'étude du CEFRIO se disent satisfaits. « Il ne faut cependant pas l'oublier : tous télétravaillaient sur une base volontaire, remarque Diane-Gabrielle Tremblay. Par contre, plusieurs jeunes télétravailleurs s'inquiétaient que le télétravail ne nuise à leur cheminement professionnel. »

Bernard Galambaud saisit la balle au bond. « Il est beaucoup question ici depuis le début d'une catégorie de télétravailleurs : les professionnels salariés avancés en carrière. Les résultats qui les concernent sont-ils généralisables aux jeunes et aux gens moins qualifiés? Ne risque-t-on pas de se retrouver un jour avec des télétravailleurs heureux de leur sort soit, mais dévalorisés socialement et professionnellement? »

Ne laissons surtout pas le marché tout décider

Le télétravail ne sera pas monolithique. Il se présentera sous plusieurs formes, s'insérera dans plusieurs structures d'emploi et regroupera plusieurs types de qualifications. Il se gèrera aussi de plusieurs manières. Dans un monde idéal, le tout se mettrait en place avec vigilance, après mûre réflexion, en demeurant très à l'écoute des besoins de chaque travailleuse et travailleur en matière d'organisation du travail. Utopie?

« Une entreprise excellera à mettre en place le télétravail dans la mesure où elle y verra un profit, prévoit Diane-Gabrielle Tremblay, comme ce fut le cas pour les mesures de conciliation travail/famille. Le rôle des gestionnaires, des supérieurs immédiats surtout, sera central. Certains le joueront à la perfection, d'autres en seront incapables, à cause de mauvaises expériences préalables ou par manque de conviction. »

Pour prendre les bonnes décisions, il importera d'élargir la définition du télétravail pour englober non seulement le travail fait à partir du domicile, mais aussi de l'avion, de l'hôtel, bref de partout, note pour sa part David Guedj. En fait, il importera de définir clairement tous les cadres du télétravail, aussi bien légal que fiscal, technologique ou humain. « Il sera aussi capital d'aménager le Code du travail pour y insérer des engagements sociaux face au télétravail : respect de la qualité de vie du télétravailleur, etc. » Enfin, gardons-nous de la pensée unique. « Certaines entreprises ne se prêteront que très graduellement au télétravail. Et d'autres, pas du tout. »

Le cadre des relations de travail de demain devra prendre en compte des éléments comme la santé psychologique des télétravailleurs, le balisage de la surveillance électronique et le respect de la personne, insiste aussi Andrew Bibby. « Ne laissons surtout pas le marché du travail décider seul en matière de télétravail. Sinon, aussi bien oublier tout de suite les situations gagnant-gagnant. »

Le cadre des relations de travail de demain devra prendre en compte des éléments comme la santé psychologique des télétravailleurs, le balisage de la surveillance électronique et le respect de la personne.

Andrew Bibby

Pour l'instant, le journaliste juge qu'on est très mal parti pour faire une lecture juste de la situation. « Nous avons le nez beaucoup trop collé sur la vitre. Prenons du recul. Essayons d'imaginer les impacts du télétravail à long terme, dans dix ou vingt ans. »

Nous sommes peut-être en train de sortir du salariat tel que nous le connaissions pour entrer dans un autre monde, observe Bernard Galambaud. Rien là de blâmable en soi. Ce changement pourra cependant signifier un progrès pour la société, ou une régression. Tout dépendra de nous. « Avec le même outil, nous pouvons inventer le 21^e siècle ou retourner au 19^e. Veillons à ce que le télétravail ne se transforme jamais en taylorisme assisté par ordinateur. »

Vivre le télétravail au quotidien

Compte-rendu de la table ronde réunissant : **Réal Jacob**, chercheur associé au CEFRIO et professeur et titulaire adjoint, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada; **Marie-Catherine Laduré**, consultante et formatrice, M-C Laduré Groupe-conseil inc., Québec, Canada; **Richard Marchand**, directeur régional, Bieirsdorf Canada, Montréal, Canada; **Jean-Marie Rouger**, chef de mission Télétravail, EDF-GDF, France; Daniel Fortin, associé principal, AGTI Services conseils, Québec, Canada; **Lucie Tremblay**, directrice générale, services professionnels, Bell Québec, Montréal, Canada; **Francine Thibault**, technicienne, ministère des Transports, Québec, Canada.

« Pourquoi avez-vous choisi le télétravail? » La question s'imposait d'elle-même. Pour Richard Marchand, la réponse allait aussi de soi. « Moi, je n'ai jamais travaillé dans un bureau. Je suis représentant et le télétravail a toujours fait partie de mon quotidien. Maintenant, je gère une équipe de représentants au Québec et dans les Maritimes, qui télétravaillent comme moi. »

La démarche de Francine Thibault a été plus graduelle. « Dans un environnement de bureau, je me sentais cloisonnée, j'avais besoin d'air. Comme j'appartiens à une grosse organisation, j'ai dû faire la preuve à mes supérieurs que le télétravail était rentable, qu'il me permettrait d'augmenter ma performance. J'ai donc commencé à prendre congé du bureau lorsque j'étais en période intense, que j'avais davantage besoin de concentration. Petit à petit, l'habitude du télétravail s'est imposée. D'autres employés – une vingtaine – peuvent maintenant profiter aussi de l'expérience. »

Daniel Fortin est conseiller en gestion. « Dans mon domaine, il n'est pas bon signe qu'un travailleur soit au bureau, selon un vieil adage. Je télétravaille depuis 1986. À ce moment, le mot n'était même pas inventé. Le grand mérite du télétravail, c'est qu'il permet d'adapter les tâches au comportement des gens. Par exemple, si je suis plus productif le matin, le télétravail m'offre la possibilité de profiter pleinement de ce moment. »

Jean-Marie Rouger est chef de mission télétravail à EDF et Gaz de France. « Nous sommes 2000 télétravailleurs au sein de mon entreprise. Au total, en France, je crois qu'il y a plus de télétravailleurs qu'il n'y paraît. Beaucoup sont ce que j'appellerais des « télétravailleurs clandestins » : on ne se dit pas télétravailleur pour ne pas avoir de problèmes avec les lois du travail, très rigides chez nous. Ce comportement peut toutefois avoir un revers : isolement, résultats mitigés, etc. Je crois plutôt qu'il faut mettre le cap sur l'innovation sociale, et le télétravail est justement porteur d'innovation, de sens. »

Dans un environnement de bureau, je me sentais cloisonnée, j'avais besoin d'air. Comme j'appartiens à une grosse organisation, j'ai dû faire la preuve à mes supérieurs que le télétravail était rentable, qu'il me permettrait d'augmenter ma performance.

Francine Thibault

Au départ, le gestionnaire doit absolument établir une relation de confiance avec son employé télétravailleur. Il faut croire à cette formule, savoir s'adapter, changer nos modes de communication.
Lucie Tremblay

Il est important de ne pas reproduire les modes d'enseignement traditionnels à distance. Il faut plutôt « se laisser enseigner » : les jeunes de la Net génération ont acquis de nouvelles formes d'apprentissage qu'il faut explorer, intégrer.
Réal Jacob

À mon sens, il faut dépasser la notion de télétravail et parler plutôt de télé-moyens. Pour moi, les technologies de l'information, loin de nous rendre esclaves, constituent des aides précieuses pour concilier tous les aspects de notre vie. Ce sont des instruments de liberté.
Daniel Fortin

Lucie Tremblay est gestionnaire chez Bell. Selon elle, le télétravail exige un apprentissage. « Au départ, le gestionnaire doit absolument établir une relation de confiance avec son employé télétravailleur. Il faut croire à cette formule, savoir s'adapter, changer nos modes de communication. Comme gestionnaire, il faut laisser les télétravailleurs nous former, être attentifs à leurs besoins. Pour ma part, j'ai appris à faire face au changement. Les réunions sont efficaces : les télétravailleurs qui se déplacent l'exigent. »

Marie-Catherine Laduré télétravaille depuis le début des années 1980. Pour elle aussi, le télétravail ça s'apprend. « Il faut être créatif dans la communication. Il faut surtout savoir séparer vie professionnelle et vie personnelle. Au début, on pense pouvoir le faire aisément, mais c'est parfois un piège. Une bonne formation permet de mieux gérer son nouvel environnement. »

Réal Jacob est chercheur et professeur à distance. Pour lui, le télé-enseignement ouvre un nouveau champ des possibles. « Il est important de ne pas reproduire les modes d'enseignement traditionnels à distance. Il faut plutôt « se laisser enseigner » : les jeunes de la *Net génération* ont acquis de nouvelles formes d'apprentissage qu'il faut explorer, intégrer. Par ailleurs, je ne suis pas d'accord avec ceux qui disent que la classe virtuelle limite les relations interpersonnelles, empêche la communion. Les nouvelles formes d'enseignement permettent au contraire de créer de nouvelles synergies créatrices, de former de nouvelles communautés apprenantes. »

L'animatrice, Anne-Marie Dussault, soulève alors une question qui est au cœur des discussions sur le télétravail : « Avez-vous parfois de la difficulté à gérer votre agenda? Votre vie professionnelle n'empiète-t-elle pas sur votre vie familiale? »

Daniel Fortin juge que, dans sa profession, l'agenda du télétravailleur est souvent contrôlé par le client. Il se rappelle qu'un jour, alors qu'il devait partir pour l'Alaska en vacances, un client l'a appelé pour l'aider à monter un projet très important. Daniel Fortin n'a pas eu le choix : sa Westfalia lui a servi de bureau et il a su organiser son horaire en fonction des besoins de sa famille et de ceux de son client.

« À mon sens, il faut dépasser la notion de télétravail et parler plutôt de télé-moyens. Pour moi, les technologies de l'information, loin de nous rendre esclaves, constituent des aides précieuses pour concilier tous les aspects de notre vie. Ce sont des instruments de liberté. »

Lucie Tremblay trouve parfois difficile de passer du bureau au salon. « Quand vous travaillez dans un bureau traditionnel, vous avez nécessairement un temps de transition entre le travail et le domicile, pour écouter la radio, penser à autre chose. Chez vous, cette étape n'existe pas. Il faut se discipliner. »

Pour Marie-Catherine Laduré, il est en effet important pour le télétravailleur de s'inventer de nouveaux rituels de transition afin de décrocher : prendre un verre de vin, une collation, etc. « Il faut savoir se discipliner. Une bonne formation permet au télétravailleur d'éviter les écueils dès le départ. »

Jean-Marie Rouger et Francine Thibault travaillent sur un horaire de quatre jours. Ils ont aussi dû se discipliner pour éviter d'empiéter sur leur temps personnel. Jean-Marie Rouger s'est donné comme consigne d'aller à la piscine tous les vendredis matin – il vit à Montpellier – et de prévoir des activités de loisir avec sa femme. Quant à France Thibault, au début elle avait pris l'habitude de répondre à ses courriels et de faire du classement lors de son congé. « Un jour, j'ai tout arrêté pour vraiment faire la coupure. Il faut savoir mettre des barrières, dire non. C'est essentiel. »

Au fond, tranche l'animatrice, le défi est de s'inventer une organisation du travail personnelle qui nous convient exactement?

Réal Jacob juge en effet qu'il ne faut pas reproduire à la maison le taylorisme du bureau. « Lors de nos études de cas, les télétravailleurs se sont dit satisfaits parce qu'à la maison ils ont gagné en liberté; ils peuvent maintenant évoluer en dehors de la cage de la bureaucratie. Au fond, le télétravail remet en question l'organisation traditionnelle du travail; si on changeait le bureau, ses règles, sa culture, peut-être que le télétravail présenterait moins d'attrait. La question est ouverte. »

Anne-Marie Dussault soulève une autre question préoccupante pour les télétravailleurs : « En travaillant à la maison, pensez-vous que vous avez autant de chances d'avoir accès à des promotions? »

France Thibault rappelle qu'un jour elle a justement été confrontée à un choix déchirant. « J'ai refusé une promotion parce que le travail exigeait un retour au bureau. Au fond, j'ai choisi à nouveau le télétravail. »

Réal Jacob souligne que les études montrent en effet que les « jeux politiques de proximité » comptent dans 50 à 60 % des promotions. Il faut pourtant développer des moyens qui permettront de mieux intégrer les télétravailleurs à l'entreprise, de faire en sorte qu'ils soient dans le coup. « Actuellement, plusieurs entreprises forment de véritables mercenaires, qui peuvent offrir leurs services sur le marché, aux concurrents. »

Chez-nous la question de l'isolement se pose avec moins d'acuité, précise Jean-Marie Rouger. « Nos télétravailleurs sont, pour la plupart, regroupés dans des centres de proximité. Ils maintiennent donc des contacts quotidiens avec l'entreprise. » Selon le chef de mission, il faut voir à développer des nouveaux rites de bureau pour les télétravailleurs lorsqu'ils sont à domicile. « Nous avons, par exemple, prévu des pauses-café électroniques. Chacun est évidemment libre d'y participer. Nous avons également le coup de fil lien-social (un employé peut en appeler un autre pour une conversation informelle). Bref, il faut se donner des moyens pour que les télétravailleurs ne soient pas marginalisés, à l'écart. »

Il faut être créatif dans la communication. Il faut surtout savoir séparer vie professionnelle et vie personnelle. Au début, on pense pouvoir le faire aisément, mais c'est parfois un piège. Une bonne formation permet de mieux gérer son nouvel environnement.

Marie-Catherine Laduré

Les études montrent que les « jeux politiques de proximité » comptent dans 50 à 60 % des promotions. Il faut pourtant développer des moyens qui permettront de mieux intégrer les télétravailleurs à l'entreprise, de faire en sorte qu'ils soient dans le coup.

Réal Jacob

Le rôle du gestionnaire est très important. C'est sur lui que repose le maintien de liens soutenus entre les télétravailleurs et l'entreprise. C'est à lui également de faire valoir les compétences du télétravailleur lorsqu'il est question de promotion au sein de l'entreprise.

Lucie Tremblay

Selon Lucie Tremblay, le rôle du gestionnaire est très important. C'est sur lui que repose le maintien de liens soutenus entre les télétravailleurs et l'entreprise. C'est à lui également de faire valoir les compétences du télétravailleur lorsqu'il est question de promotion au sein de l'entreprise.

L'animatrice soumet que l'isolement reste tout de même un danger, que plusieurs travailleurs en ont fait l'expérience.

Richard Marchand argue que l'on peut autant s'isoler au bureau qu'en télétravail. Tout est une question de moyens et de gestion. Daniel Fortin pour sa part pense que, au fur et à mesure que nous acquerrons l'expérience du télétravail, nous raffinons nos moyens de communication, nous gérons mieux, nous investissons dans les bonnes choses. « Ainsi, nous savons mieux combiner les outils technologiques et les visites au bureau. Il y a certainement un équilibre à rechercher, et à trouver. »

Pour Réal Jacob, les télétravailleurs apprennent à se regrouper autrement. « Les technologies offrent de nouvelles possibilités dont on apprend graduellement à tirer profit. Ainsi, plusieurs télétravailleurs recréent une sociabilité à distance avec d'autres groupes. Pour ce qui est de rencontres de bureau, le télétravail marque certainement la fin de la *réunionnité* : on ne se réunit pas pour rien. L'intensité l'emporte sur la fréquence. »

Anne-Marie Dussault soulève enfin la question cruciale du choix : « Selon vous, y a-t-il des télétravailleurs qui subissent littéralement le télétravail? »

Marie-Catherine Laduré rappelle qu'elle a été témoin d'une expérience qui s'est révélée un échec. « Les employés d'une entreprise avaient été forcés à télétravailler. Le motif : l'entreprise voulait réaliser des économies importantes dans les espaces à bureau. Les télétravailleurs étaient mal équipés et mal préparés, sans formation aucune. Très rapidement, la colère et la frustration ont pris le pas. L'expérience a lamentablement échoué. »

Réal Jacob souligne que, dans les sept études de cas du CEFRIO, le volontariat constitue justement une condition de base au télétravail. De son côté, Jean-Marie Rouger rappelle que les travaux de la Commission européenne sur la modernisation du travail ont aussi mis en évidence l'importance du volontariat. « L'employé doit absolument y trouver son compte. »

Pour Lucie Tremblay, l'établissement d'un lien de confiance, dès le départ, se révèle primordial. « Les liens technologiques ne remplaceront jamais les relations humaines. Il faut bâtir sur les deux. Encore et toujours, le succès repose sur l'équilibre. »

CRÉER ET INNOVER À DISTANCE : UN MYTHE?

Quelles sont les grandeurs et limites de la délocalisation et de la virtualité dans le contexte du travail créatif et de l'entreprise innovante? Création et travail à distance sont-ils compatibles, ou non?

Communicateurs invités : **Marc Gagnon**, vice-président exécutif, services et développement corporatifs, Cirque du Soleil, Montréal, Canada; **Jean-Francois Boulet**, vice-président, ressources humaines, EXFO, Québec, Canada; **Alain Rondeau**, chercheur associé au CEFRIO, professeur titulaire et directeur, Centre d'études en transformation des organisations, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.

Président d'atelier : **Mario Roy**, directeur du DBA (doctorat conjoint en administration), Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Canada.

Les nouvelles formes d'organisation et le télétravail

Mario Roy, directeur du DBA (doctorat conjoint en administration), Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Canada.

L'organisation du travail se définit selon deux axes : la répartition du travail (tâches à réaliser, processus à accomplir...), la coordination du travail entre les différents individus et les différentes unités.

Les bureaucraties ont été créées pour encadrer le travail des individus. Jusqu'à maintenant, il s'agissait d'un travail relativement stable, destiné à des marchés stables. Mais voilà! Les bureaucraties d'hier se révèlent peu adaptées aux turbulences engendrées aujourd'hui par des phénomènes tels que la mondialisation, la déréglementation, l'arrivée massive des TIC, etc. L'incertitude - voire la confusion - que font naître ces nouvelles réalités forcent les organisations à revoir leurs façons de faire.

Premier axe : la répartition du travail. Les entreprises ont une alternative : soit développer une *flexibilité interne* (assouplissement des processus de fabrication...) pour mieux s'ajuster aux demandes changeantes de l'environnement, soit développer une flexibilité externe en misant sur l'impartition.

Deuxième axe : la coordination du travail. Pour assurer l'efficacité maximale des individus et des unités qui la composent, l'entreprise a aussi le choix entre deux avenues : mettre en place un ensemble de mécanismes qui assureront un *contrôle* très strict du processus de fabrication ou miser sur l'autocontrôle, autrement dit l'*autonomie* des travailleurs, en se disant que puisque ces gens possèdent les compétences requises pour exécuter un travail, ils sont aussi les mieux placés pour déterminer la meilleure façon de le mener à bien.

Les bureaucraties d'hier se révèlent peu adaptées aux turbulences engendrées aujourd'hui par des phénomènes tels que la mondialisation, la déréglementation, l'arrivée massive des TIC, etc. L'incertitude - voire la confusion - que font naître ces nouvelles réalités forcent les organisations à revoir leurs façons de faire.
Mario Roy

En croisant ces deux axes, on voit se dégager le profil des nouvelles formes d'organisations.

À l'intersection « flexibilité interne et contrôle », on trouve par exemple l'organisation à la japonaise (ex : Toyota). Ce genre d'entreprise se caractérise notamment par un contrôle rigoureux des processus et une structure très « aplatie » où les décisions se prennent le plus près possible de l'action. On y mise aussi beaucoup sur la polyvalence des employés.

D'autres organisations choisissent plutôt la combinaison « flexibilité interne et autonomie ». On entend ainsi parler depuis quelques années d'équipes responsabilisées ou semi-autonomes (ex : usine de bois de sciage de Lanoraie dans la région de Lanaudière). Chacune est responsable d'une séquence complète de travail. À elle de s'y prendre comme bon lui semble pour obtenir les résultats attendus. Ceux qui appliquent les mécanismes de contrôle sont ici les mêmes que ceux qui exécutent le travail. On compte sur la compétence des travailleurs et ceux-ci seront jugés à l'aulne des résultats obtenus.

D'autres entreprises encore optent pour le modèle « flexibilité externe et contrôle », ce qui donne lieu à l'organisation en réseau (ex : Nike, Bombardier...). L'entreprise se concentre sur ses forces et impartit le reste de ses activités à des experts dans leur domaine. Les organisations en réseau ont généralement un noyau central important et sont très axées sur le contrôle; le donneur d'ordres s'assure que chaque fournisseur lui livrera exactement ce dont il a besoin au moment exact où il en a besoin. La coordination du travail repose sur un ensemble de règles édictées par le donneur d'ordres.

Enfin, si on jumelle « flexibilité externe et autonomie », on voit se profiler l'organisation virtuelle. On entend ici par « virtuelle » non pas simplement une organisation qui repose sur l'utilisation des technologies à distance mais plutôt une organisation créée dans un but précis avec une durée de vie limitée dans le temps. Une fois le but atteint, l'organisation virtuelle se démantèle. Un exemple typique : la production d'une série de télévision. Un ensemble de travailleurs autonomes (scénaristes, décorateurs, techniciens...) sont mis à profit le temps de la production. Lorsque la production se termine, le groupe se dissout. Dans une organisation virtuelle, les partenaires sont relativement égaux. Le mot d'ordre est souplesse. Les règles de contrôle sont quasi absentes; à chaque membre de s'assurer de livrer à temps. Une personne désignée par le groupe effectue la coordination du travail en fonction du mandat à réaliser.

Le fait qu'une forme d'organisation prédomine dans une entreprise ne présume aucunement que les autres formes en soient exclues. Il n'est pas rare de retrouver plusieurs combinaisons à l'intérieur d'une même entreprise. En fait, les bureaucraties modernes prennent souvent des allures d'amibes : elles se transforment selon les tâches à réaliser. Les tâches étant différentes d'une unité à l'autre, le mode d'organisation variera aussi d'une unité à l'autre.

Le télétravail : où se situe-t-il au juste dans le tableau?

Tout dépend. Si l'on considère le télétravailleur comme un salarié, le télétravail s'inscrira dans la stratégie de *flexibilité interne* de l'entreprise. Cette stratégie s'assortit souvent d'*autonomie* si l'on réfère plutôt à des travailleurs autonomes, on peut demeurer dans le cadran autonomie mais on devra alors se déplacer dans l'univers de la *flexibilité externe* puisque les travailleurs autonomes ne font pas partie de l'entreprise. Mais attention. Si une organisation exerce sur ses télétravailleurs – salariés ou autonomes – une forme de surveillance à distance (fureteur signalant si la personne travaille ou non...), on entre du coup dans la zone du *contrôle*.

Bref, le télétravail peut se retrouver dans toutes les nouvelles formes d'organisation.

« Un dialogue créatif ne peut pas avoir lieu par le truchement d'un appareil. »

Marc Gagnon, vice-président exécutif, services et développement corporatifs, Cirque du Soleil, Montréal, Canada.

Je ne crois pas que l'on puisse créer à distance. Au Cirque du Soleil, nous ne le faisons pas. Guy Laliberté, le créateur du Cirque, habite Montréal. Franco Dragone, le metteur en scène, vit en Belgique. Certains de nos concepteurs sont à l'étranger. Mais la création se fait à Montréal même.

Le Cirque a été fondé en 1984 avec 70 personnes. Nous serons bientôt 3000. Plus de 30 nationalités s'y côtoient. Le siège social est à Montréal. Nous avons quatre bureaux régionaux : Singapour, Las Vegas, Amsterdam et Montréal (axé sur le développement des marchés de l'Amérique). Le Cirque offre sept spectacles permanents. Quatre d'entre eux tournent dans une vingtaine de pays.

On entend parfois dire que le travail créatif se prête particulièrement bien au télétravail. Je suis tout à fait d'accord. Sauf qu'on parle ici du travail créatif d'un seul individu. Dès qu'on entre dans un processus créatif, c'est une autre paire de manches. Un dialogue créatif ne peut avoir lieu par le truchement d'un appareil, d'un courriel. D'autres ingrédients sont nécessaires pour que jaillisse la lumière. J'y reviendrai.

Qu'en est-il du télétravail même? Au Cirque, le nombre d'employés sur la route est toujours supérieur à celui que l'on retrouve dans les bureaux. Tous sont technologiquement équipés pour communiquer quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Télétravaille-t-on tout le temps... ou pas du tout? La réponse n'est pas claire dans mon esprit.

La culture du Cirque est éclatée. La création est au cœur de notre entreprise. Or, l'anarchie est un élément clé de la création. La création doit donc être supportée mais, au grand jamais, encadrée. Moins elle subit de contraintes, mieux elle se porte. En corollaire, l'anarchie en création entraîne un peu de délinquance dans la gestion... Les créateurs n'ont de compte à rendre à personne. Cela suscite parfois des accrochages. Nous préférons parler de « saine tension »!

Je ne crois pas que l'on puisse créer à distance. Au Cirque du Soleil, nous ne le faisons pas.

Marc Gagnon

Chez nous, l'administration est au service de la création, non l'inverse. Nous avons même intégré de la création dans nos modes de gestion, en accordant par exemple une place à la fête. Au Cirque, toutes les occasions sont bonnes pour se rencontrer et célébrer! Le télétravail ne devrait d'ailleurs jamais signifier la fin de ces rencontres sociales; elles ont un impact majeur sur le travail.

Notre structure organisationnelle est relativement simple. Au haut, Guy Laliberté, le producteur, le visionnaire, le président, comme vous voulez. Ensuite, un vice-président développement et moi, qui dirigeons trois unités d'affaires : l'unité *spectacles*, l'unité *nouvelles entreprises* et l'unité *contenu créatif*. L'un des rôles de cette dernière unité est de fournir aux deux autres les produits créatifs. Je le répète : nous avons fait le choix de centraliser la création.

Pourquoi? D'abord pour protéger notre *core business*, nos secrets de production. Au siège social, nous sommes équipés de grands studios vitrés; lorsqu'une production se monte, tous les employés peuvent observer le cheminement créatif. Sauf qu'à un certain moment, les rideaux se ferment. Une simple photo peut servir à copier un numéro. Cela pour illustrer que nous sommes vulnérables, et que le télétravail de création à distance pourrait selon nous accroître cette vulnérabilité.

En fait, notre mode de création est particulier. Notre metteur en scène Franco Dragone estime qu'un spectacle ne se crée jamais comme tel mais doit « sortir » des artistes : si le spectacle naît des artistes, ils y croiront et le résultat aura de meilleures chances d'être bon. Au niveau du processus créatif, j'utilise l'expression *work in progress*. De la conception à la fixation de l'œuvre, notre processus créatif ne se termine pour ainsi dire jamais. Saltimbanco est encore en changement même s'il a été créé en 1992.

Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau. Créer c'est partir du néant. On peut innover à distance. On ne peut pas créer à distance.

Voici cinq balises qui assurent selon nous le succès de la création.

La création exige la proximité physique. Il faut sentir les émotions de ceux avec qui l'on crée. J'ai réalisé des centaines d'entrevues vidéos pour engager à distance des personnes à Singapour, à Amsterdam ou ailleurs dans le monde. Croyez-moi, une entrevue en vidéo est loin d'être aussi instructive qu'une entrevue en face à face. Rien ne remplace la proximité.

La création relève de l'acte de foi. Elle tient davantage de la communion que de la communication. Lorsqu'on communique, on établit une relation. Lorsqu'on communit, on est corps et âme avec l'autre. Pour créer, c'est indispensable. Il faut voir les concepteurs jubiler ensemble en parlant du spectacle en gestation. La simple communication devient alors une véritable communion. On sait alors que la magie s'apprête à opérer.

Le processus créatif doit être connu de tous. Chaque employé doit être au fait du processus de création. C'est fondamental. Un administrateur qui ignore ces rouages aura sans cesse la tentation de vouloir organiser et encadrer la création. Ce qui peut être mortel pour cette dernière.

La technologie doit être utilisée comme support à la création, non comme finalité en soi. Lorsque les courriels ont commencé, nous avions tendance à régler nos différends par courriels interposés au lieu de nous confronter en face à face. La technologie nous servait d'échappatoire. Nous avons maintenant réglé le problème par une règle tacite : au bout de quatre courriels, nous nous téléphonons. Cet exemple vaut partout, y compris dans la création : la technologie doit nous permettre d'améliorer nos performances humaines, non les masquer ou s'y substituer.

Créer à distance est un mythe. La création exige une relation d'intimité avec l'autre.

« Créer à distance peut diluer la culture d'entreprise »

Jean-François Boulet, vice-président ressources humaines, EXFO, Québec, Canada.

La réflexion créative nécessite la proximité. Chez EXFO, tous doivent créer ensemble même si par la suite la réalisation commandera un redéploiement très rapide.

EXFO a connu un développement fulgurant. L'entreprise qui a ouvert ses portes en 1985 à Québec fait maintenant des affaires dans plus de 70 pays. Elle compte plus de 1300 employés, originaires de 17 pays et parlant une trentaine de langues différentes. EXFO possède plusieurs divisions, bureaux de service ou compagnies affiliées en Amérique du Nord et en Asie. La mission de l'entreprise : devenir leader mondial dans la fabrication d'instruments de mesure et de surveillance dans le domaine de la fibre optique. La compétition est féroce.

Chez nous, l'autonomie est une valeur clé. Nous sommes structurés en équipes de travail multidisciplinaires autonomes, chacune ayant ses propres mesures et ses propres éléments de contrôle. La responsabilisation est en pleine expansion chez nous.

Les interactions formelles et informelles sont par contre très importantes et ce, autant pour prévenir la dilution de la culture de l'entreprise que pour éviter à chacun de s'aventurer trop avant dans une mauvaise voie. Nous avons créé un environnement de travail qui favorise les rapprochements en multipliant les salles de rencontre et de détente. Autre caractéristique d'EXFO : nous jugeons capital d'avoir du plaisir au travail. On ne compte plus les fêtes, les réunions sociales, les groupes de toutes sortes où les talents variés des employés sont mis en valeur.

Notre mode de gestion et d'organisation est souple. En fait, nous avons deux « étages » : la direction et les chefs de groupe puis celle des employés. Nous ne voulons pas de structure rigide et formelle : notre capacité d'adaptation en dépend.

La réflexion créative nécessite la proximité. Chez EXFO, tous doivent créer ensemble même si par la suite la réalisation commandera un redéploiement très rapide.
Jean-François Boulet

Les recherches montrent que les technologies sont un moyen d'accéder au savoir et d'échanger du savoir. Dans les organisations fortes en créativité, c'est à cela qu'elles servent.
Alain Rondeau

Quelle place l'humain occupe-t-il dans notre organisation? Nous facilitons l'écoute, nous misons sur l'ouverture. Nous prenons soin de nos employés. Nous sommes là en support pour les aider à inventer. À créer.

Notre processus créatif se découpe en huit étapes; à chacune se rattache un élément d'évaluation. Je ne peux malheureusement pas vous en dire plus, secret industriel oblige!

Je peux cependant vous assurer d'une chose : tant et aussi longtemps que notre croissance se poursuivra au rythme actuel, il nous sera impossible de penser créer à distance. Quand nous aurons atteint la maturité, peut-être, si tant est que cela se fait. Mais pour l'instant, c'est impensable. Nous tentons au contraire de grouper au maximum nos énergies et nos forces aussi bien physiquement que moralement pour parer au risque d'effritement de la culture d'entreprise qui nous guette constamment.

« Les technologies sont utiles pour échanger du savoir, non pour en créer »

Alain Rondeau, chercheur associé au CEFRIO et professeur titulaire et directeur, Centre d'études en transformation des organisations, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada

Que signifie au juste créer et innover pour une organisation? La créativité est un processus qui vise la production de nouveaux savoirs. L'innovation réfère à un savoir déjà existant qu'on cherche à améliorer. La créativité est un processus individuel qui peut être fait en groupe, l'innovation est un processus de groupe qui peut être fait de façon individuelle. La production de nouveaux savoirs ne peut être aisément « technologisée ». L'amélioration de savoirs existants, oui.

Qu'est-ce qui distingue les entreprises à haut niveau de créativité? D'abord et avant tout, la connaissance et la compréhension fine qu'elles possèdent de leurs processus de création et d'innovation. Le Cirque du Soleil et EXFO ont tous deux fait référence à cette connaissance approfondie. Elle est capitale : tout en découle. Vient ensuite la place privilégiée qu'occupe la création dans le *core business*. Lorsqu'une organisation place le processus d'innovation et de création au coeur de son fonctionnement d'affaires, tous les autres processus viennent s'y greffer. La création et l'innovation deviennent le centre même des activités. Dès lors, on cherche non pas à enrégimenter mais à soutenir ce processus sur lequel on mise plus que tout.

Quelle place peut occuper la technologie dans l'univers créatif? Les recherches montrent que les technologies sont un moyen d'accéder au savoir et d'échanger du savoir. Dans les organisations fortes en créativité, c'est à cela qu'elles servent. Non pas à *générer* le savoir, à créer. Mais dès qu'on parle d'innovation, les moyens qui permettent d'échanger de l'information prennent tout leur sens. Deux réalités, deux rapports à la technologie fort différents.

Cependant, malgré les connaissances que l'on possède sur les phénomènes de création et d'innovation, il demeure encore beaucoup de zones grises sur lesquelles les chercheurs diffèrent d'opinion. En voici quelques-unes.

Quelle importance doit-on accorder au (x) porteur (s) de la création? Au Cirque du Soleil, doit-on parler du processus de création... ou de Guy Laliberté? Certains chercheurs disent : oubliez le processus, allez directement vers la personne clé. D'autres soutiennent le contraire. C'est une question qui devra être éclaircie.

Autre zone grise : la gestion des interfaces. Voilà un phénomène fort important. Il s'agit de voir, une fois la création achevée ou l'innovation complétée, comment l'organisation s'y prend pour en assurer la diffusion et la production. Pourquoi? Parce que c'est souvent là, exactement dans ce passage, que se perd la créativité.

Enfin, la pérennité des processus est également non résolue. Peut-on être indéfiniment créateur ou innovateur? Autrement, quelles solutions de rechange doit-on prévoir?

Une chose est néanmoins sûre, EXFO et le Cirque du Soleil nous l'ont encore une fois prouvé : avec ou sans technologies, la création et l'innovation sont de bien fascinants phénomènes.

Gestion des ressources humaines : les meilleures pratiques

Le déploiement du télétravail remet en question les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines. Quelles sont justement les pratiques les plus touchées par le télétravail? Comment s'organiser pour gérer à distance, lorsque la gestion par l'observation, une pratique encore très répandue, n'est plus possible? Quelles sont les nouvelles conditions à mettre en place?

Communicateurs invités : **Anne Bourhis**, chercheure associée au CEFRIO et professeure adjointe, École de HEC, Montréal, Canada; **Nancy de Lay**, psychologue professionnelle et consultante, Ely Lilly Compagny, Indianapolis, États-Unis; **Sylvain Leblanc**, directeur services-conseils, Hewlett-Packard, Québec, Canada; **Nicole Turbé-Suetens**, présidente, Association française du télétravail et des téléactivités, Grand-Fresnoy, France; **Bob Fortier**, président, Canadian Telework Association, Nepean, Canada.

Présidente d'atelier : **Jocelyne Tremblay**, directrice exécutive, Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, Canada.

« Le télétravail peut agir comme un important facteur de changement de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. »

Anne Bourhis, chercheure associée au CEFRIO et professeure adjointe, École de HEC, Montréal, Canada

Je vous présente les cinq pratiques de gestion des ressources humaines les plus touchées par le télétravail. Mes résultats sont inspirés des études de cas réalisées dans le cadre de la recherche du CEFRIO.

La première pratique, c'est la sélection des individus – les travailleurs et les superviseurs – et des postes. Tout le monde n'est pas fait pour le télétravail et tous les postes ne peuvent être occupés par des télétravailleurs. La sélection devient donc un important facteur de succès.

Le critère numéro un à retenir, c'est la nature même du travail. Les tâches ne doivent pas requérir beaucoup d'interdépendance, mais plutôt exiger de la concentration. Quant à la sélection des individus, elle repose généralement sur une autoévaluation, qui permet de mesurer le degré d'autonomie professionnelle et la compréhension que l'on a de l'organisation. Il faut également prendre en compte d'autres critères comme la technologie et les possibilités d'aménagement du domicile.

Pour obtenir du succès avec le télétravail, il faut que le superviseur y croit, qu'il soit prêt à adapter, voire à changer son style de gestion.

Anne Bourhis

La sélection des télésuperviseurs est généralement un point faible dans les entreprises. En pratique, les superviseurs sont souvent choisis par défaut (du fait qu'un ou plusieurs de leurs employés ont opté pour le télétravail). Pourtant, il s'agit là d'un élément central. Pour obtenir du succès avec le télétravail, il faut que le superviseur y croit, qu'il soit prêt à adapter, voire à changer son style de gestion.

La deuxième pratique de gestion la plus touchée est l'évaluation de la performance. Les postes doivent se prêter à une évaluation non pas fondée sur l'observation mais sur des objectifs et des résultats. Il faut par ailleurs considérer non seulement les résultats quantitatifs mais aussi les résultats qualitatifs : meilleure concentration, meilleure écoute de la clientèle, meilleurs services, etc.

La formation représente un autre aspect clé. Il faut penser former les télétravailleurs, mais aussi les superviseurs et le personnel de soutien, sans oublier de sensibiliser les collègues restés au bureau. La formation portera sur les compétences techniques, mais aussi sur les habiletés de communication à distance, l'aménagement du domicile, la discipline à instaurer, bref les conditions de succès du télétravail. Une fois le projet lancé, les travailleurs qui ont acquis une certaine expérience pourront servir de relais pour former les futurs télétravailleurs.

Il est important de développer des modes de communication efficaces. Les outils technologiques ne suffisent pas. Le superviseur doit communiquer régulièrement avec le télétravailleur. Un effort particulier doit être fait pour mettre en place des règles ou même un code de communication adapté aux besoins des télétravailleurs et de l'entreprise.

Enfin, les pratiques en matière de gestion de carrière doivent être adaptées. L'organisation doit communiquer aux télétravailleurs les informations sur les possibilités de carrière. Mais communiquer l'information ne suffit pas toujours. Plusieurs télétravailleurs disent manquer de visibilité, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur leur carrière. Pour certains, le télétravail n'est peut-être pas indiqué, ou encore d'autres formules peuvent être exploitées : projets spéciaux, télétravail temporaire (deux ou trois jours par semaine).

Le phénomène du télétravail conduit à un questionnement global. L'expérience du télétravail amène souvent une organisation à s'interroger sur ses pratiques traditionnelles. Dans ce sens, le télétravail peut agir comme un important facteur de changement de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

« Il y a une mutuelle dépendance entre le secteur des ressources humaines et le secteur des technologies au sein d'une organisation; la qualité de leurs relations détermine le degré de succès d'un programme de télétravail. »

Nancy de Lay, psychologue professionnelle et consultante, Eli Lilly Company. Indianapolis, États-Unis

Je suis consultante pour une entreprise qui emploie 35 000 personnes à travers le monde et qui commercialise, entre autres, un médicament bien connu, le Prozac. Ces personnes travaillent à divers endroits : à la maison, sur la route, au bureau.

Plusieurs raisons peuvent motiver l'implantation d'un programme de télétravail : améliorer la productivité, favoriser le recrutement, motiver le personnel, etc. Pour être plus compétitive, une organisation doit aujourd'hui offrir des solutions flexibles à son personnel.

Je suis absolument convaincue qu'il est nécessaire de développer les relations entre le secteur des ressources humaines et le secteur des technologies de l'information. Il y a une mutuelle dépendance entre les deux groupes; la qualité de leurs relations détermine le degré de succès d'un programme de télétravail. Le secteur des ressources humaines assure la jonction entre les besoins de l'organisation et les besoins du personnel. Le secteur des technologies doit offrir les solutions pour atteindre les objectifs de l'organisation et répondre aux besoins du personnel.

Selon mon expérience, quatre grands dangers guettent les deux secteurs.

Le secteur des ressources humaines pense parfois à la place de l'employé, choisit les solutions pour lui. Or, c'est l'employé qui est en contact avec le client au quotidien, qui connaît le mieux ses besoins. Les ressources humaines doivent garder cette donnée en tête et prendre acte des besoins véritables des employés, qu'elles ont à représenter à la table de l'entreprise.

Le secteur des ressources humaines sous-estime parfois la grande complexité du programme implanté. Il faut toujours se rappeler que les solutions faciles, les panacées n'existent pas.

De la même manière, le secteur des technologies ne comprend pas toujours bien les besoins de l'utilisateur, les habiletés requises pour l'utilisation de telle application; la capacité de telle technologie à exécuter les tâches visées. Il est pourtant primordial de choisir la bonne technologie, en fonction des besoins des utilisateurs. Le personnel des technologies voudrait toujours livrer une Cadillac, parce qu'elle est accessible à un coût abordable. Mais il arrive que l'utilisateur n'en ait aucunement besoin ou même qu'il ne sache pas la conduire. Quant au secteur des ressources humaines, il opterait souvent a priori pour une bicyclette, croyant que c'est suffisant. Or, après discussion, on s'entend généralement pour une Chevrolet ou une Buick.

Vous devez dès le départ prévoir une évaluation de votre programme de télétravail, sinon vous échouerez, comme c'est le cas pour la moitié des programmes qui ont été mis en place ces dernières années.

Nancy De Lay

Enfin, le secteur des ressources humaines nourrit un désir profond : standardiser les processus et les technologies. Quant au secteur des technologies, il est plutôt orienté vers le développement. Encore une fois, les deux points de vue doivent être réunis autour de la perspective de l'employé utilisateur.

J'insiste en terminant sur un autre point qui m'apparaît crucial : vous devez dès le départ prévoir une évaluation de votre programme de télétravail, sinon vous échouerez, comme c'est le cas pour la moitié des programmes qui ont été mis en place ces dernières années. Décidez de la forme d'évaluation que vous privilégiez – formelle ou souple – mais prévoyez toujours une évaluation. En cours de route, vous pourrez ainsi identifier les faiblesses, procéder aux ajustements essentiels et corriger le tir si nécessaire.

« Chez HP, nous avons une prédisposition naturelle pour le télétravail. »

Sylvain Leblanc, directeur services-conseils, Hewlett-Packard, Québec, Canada

Hewlett-Packard a une longue tradition de travail à distance. Des équipes virtuelles sont en place depuis longtemps. HP avait donc une « prédisposition naturelle » pour implanter, de façon plus formelle, un programme de télétravail.

Le programme a été implanté en 1998. Il rejoint 200 techniciens (qui travaillent chez les clients), 150 télétravailleurs occasionnels, 40 télétravailleurs à temps plein.

Afin de soutenir son personnel, HP a mis en place un portail d'entreprise. Le portail permet d'accéder directement à des outils fort utiles au quotidien. Un onglet est spécialement orienté vers le télétravail. On y trouve des profils de réussite (caractéristiques personnelles, automotivation...), les rôles et tâches qui se prêtent bien au télétravail, les caractéristiques physiques de l'environnement de travail, les questions de fiscalité, d'assurance-responsabilité. L'employé intéressé par le télétravail peut également remplir une grille d'autoévaluation.

Le portail offre aussi des outils au personnel de direction : guide pour le superviseur, style de gestion approprié, communication avec les télétravailleurs, etc. Bref, on trouve dans le portail l'essentiel des programmes de formation.

Chez HP, l'évaluation de la performance n'est pas axée sur l'observation, le contrôle visuel. Ce n'est pas une pratique chez-nous. Tous les employés sont évalués sur la base d'objectifs et d'attente de résultats, qu'ils soient télétravailleurs ou travailleurs au bureau.

Tout le monde est éligible au télétravail et aucun poste n'est exclu a priori. L'employé intéressé en discute avec son gestionnaire et, le cas échéant, une entente formelle est signée. L'employé s'engage alors à respecter les normes environnementales, la confidentialité et les règles de sécurité. L'équipement et le mobilier sont fournis par la compagnie.

Selon une évaluation du programme, nos télétravailleurs se considèrent bien informés. Les outils d'information sont nombreux : courriel, système de boîte vocale, portail. Notre défi maintenant, c'est de trouver l'équilibre, éliminer l'information superflue afin de fournir essentiellement les renseignements pertinents au travail.

Quant à l'aspect avancement dans la carrière, contrairement aux idées reçues, on a noté que le télétravail offrait parfois de nouvelles possibilités. À titre d'exemple, un de nos gestionnaires qui était intéressé à travailler en recherche-développement a pu faire ce virage en se joignant à une équipe virtuelle. Autrement, il aurait dû déménager en Californie.

Les employés et la compagnie retirent de nombreux bénéfices du télétravail. Les employés apprécient la réduction des déplacements, la flexibilité, l'autonomie dans l'aménagement du temps. Quant à la compagnie, elle s'est donné, avec le programme, un outil flexible pour recruter et retenir son personnel. Le programme de télétravail s'est également traduit par une augmentation de la productivité et la réduction des coûts en espaces de bureau.

L'Europe est en train de jeter les bases d'un cadre formel sur le télétravail.

Nicole Turbé-Suetens, présidente, Association française du télétravail et des téléactivités, Grand-Fresnoy, France

Sur le télétravail, comme pour l'ensemble des technologies de l'information et de la télécommunication, la situation en Europe est très inégale d'un pays à l'autre. On note des différences fondamentales entre les pays du Nord, nettement plus avancés, l'Europe du centre et les pays méditerranéens. Évidemment, les comparaisons sont toujours difficiles, puisque les enquêtes ne mesurent pas souvent les mêmes choses. Pour l'heure, seule l'Angleterre évalue spécifiquement la progression du télétravail. En France, l'INSEE pense également à le faire dans ses prochaines enquêtes (trimestrielles et annuelles).

En mars dernier, une commission européenne a lancé une consultation des partenaires sociaux – syndicats et patrons – sur le thème de la modernisation et de l'amélioration des conditions de travail. Point intéressant, le télétravail a été reconnu comme un enjeu important. En outre, la commission en a donné une définition formelle : le télétravail désigne tout travail réalisé à distance et au moyen des TIC.

Les outils d'information sont nombreux : courriel, système de boîte vocale, portail. Notre défi maintenant, c'est de trouver l'équilibre, éliminer l'information superflue afin de fournir essentiellement les renseignements pertinents au travail.
Sylvain Leblanc

La commission en a donné une définition formelle : le télétravail désigne tout travail réalisé à distance et au moyen des TIC.
Nicole Turbé-Suetens

Les technologies de l'information et de la télécommunication doivent être considérées comme des ressources et gérées comme telles au sein d'une entreprise. Elles doivent être envisagées comme un support au travail, un moyen de travailler mieux.
Bob Fortier

La commission entend également mettre au point un accord cadre européen, qui sera adapté aux réalités nationales. Les principaux points qui ont fait l'objet d'une entente entre patrons et syndicats au regard du télétravail sont entre autres : le volontariat et le droit au retour au bureau, la garantie du maintien du statut de salarié, la garantie de l'égalité de traitement avec les travailleurs au bureau, la prise en charge des coûts par l'employeur, l'octroi d'une formation adaptée, la protection en matière d'hygiène et de sécurité, la protection de la vie privée et des données personnelles.

En France, le télétravail est encore très peu développé. Il faut dire que, malgré les progrès récents, l'appropriation des TIC par les ménages reste faible. Dans les entreprises, le management intermédiaire constitue également un frein majeur au développement du télétravail. Les syndicats, eux, sont de plus en plus ouverts. Certains ont mené des études sur le sujet.

Dans les faits, le nomadisme se développe mais de manière informelle, le plus souvent au cas par cas. Il n'y a pas de cadre organisé. La Fonction publique, très importante en France, est terriblement en retard. Parmi les excuses invoquées, on pointe le caractère vieillot du droit du travail. Pourtant, il ne constitue pas un frein légal aujourd'hui.

Certaines entreprises, et même certains secteurs, sont pourtant très avancés. Dans le secteur des télécommunications, il faut dire que la France et l'Italie sont les deux seuls pays européens qui ont adopté une convention sur le télétravail. Mais les entreprises refusent de médiatiser le sujet. France télécom, EDF, Gaz de France et quelques autres compagnies sont les plus avancées en matière de réflexion, de développement d'outils et de management du travail à distance. De son côté, IBM France a ouvert des bureaux de proximité. La moitié de ses employés de la région de Paris (Ile de France) travaillera bientôt dans ces bureaux. Bref, le télétravail fait quand même, ici et là, des pas de géant. Le mouvement est lancé.

Les clés des entreprises à succès.

Bob Fortier, président, Canadian Telework Association, Nepean, Canada

Bien implanté, le télétravail peut se révéler un atout majeur pour une entreprise. Mal implanté, il peut constituer une douloureuse expérience. Comment peut-on maximiser les gains? Les expériences des entreprises qui ont connu du succès nous fournissent des clés.

Première clé : Les technologies de l'information et de la télécommunication doivent être considérées comme des ressources et gérées comme telles au sein d'une entreprise. Elles doivent être envisagées comme un support au travail, un moyen de travailler mieux.

Une grande organisation canadienne s'était donné un excellent programme de télétravail : une politique bien ciselée, d'excellents documents techniques, un plan de formation bien structuré, etc. Pourtant, le programme a connu des ratés: parce que les équipements ne répondaient pas aux besoins. Les télétravailleurs ont ainsi vécu beaucoup de frustration et la compagnie n'a pas réalisé les gains escomptés.

Heureusement, l'entreprise a pu corriger la trajectoire à temps et l'histoire s'est quand même terminée par un *happy end*. La morale: les ressources technologiques sont comme l'amour dans un mariage, elles doivent réunir et soutenir les partenaires.

Deuxième clé : Choisissez les bons joueurs: les bons employés, les bonnes tâches, les bons gestionnaires, les bonnes unités. Je n'insiste pas, puisque plusieurs conférenciers ont relevé cet aspect crucial.

Troisième clé : Changer le style de gestion, optez pour la flexibilité. Certaines compagnies se donnent les outils technologiques appropriés mais ne modifient aucunement leur gestion pour l'adapter au télétravail. Utilisez les bonnes stratégies : impliquer les administrateurs et les gestionnaires dès le départ, voyez à démontrer le retour sur l'investissement, répondez aux questions « qu'est ce cela va m'apporter?, pourquoi devrais-je m'en préoccuper? quels sont les risques, les bénéfices? comment puis-je éviter les risques? Prévoyez une bonne formation.

Quatrième clé : Faire en sorte que les choses restent simples. Éviter les règles rigides, prévoyez plutôt des lignes directrices. Surtout, n'oubliez jamais vos télétravailleurs. Organisez-vous pour répondre à leurs questions.

Enfin, diffusez votre stratégie, soyez sûr que tous connaissent les buts visés. Surtout, inscrivez-la dans la vision de votre entreprise.

Des technologies qui révolutionnent

Le travail décentralisé, délocalisé, serait-il possible sans les technologies de l'information et des télécommunications? Quelles sont les TIC les plus performantes, les plus innovatrices, les mieux adaptées pour soutenir le travail à distance?

Communicateurs invités : **Louis Langelier**, président, KLMNOP Canada inc., Montréal, Canada; **Robert Paré**, directeur national, techniques d'instructions distribuées, IBM, Montréal, Canada; **Isabelle Audet**, conseillère en gestion des connaissances, Nortel Networks, Ottawa, Canada.

Présidente d'atelier : **Michèle Drouin**, présidente, Fédération de l'informatique du Québec et conseillère internationale, ministère des Relations internationales, Québec, Canada.

« Les nouveaux outils technologiques ne créent pas les communautés, ils les soutiennent : ils prolongent ou redéfinissent les moyens de collaboration conventionnels. »

Louis Langelier, président, KLMNOP Canada inc., Montréal, Canada

Le colloque nous invite à revoir nos hypothèses sur le télétravail et nos perceptions. Le technicien à domicile, l'infirmière visiteuse, l'artisan qui travaille chez lui ne peuvent être considérés comme des télétravailleurs. La notion de télétravail repose sur l'existence d'une alternative au travail réalisé dans le lieu habituel créé par l'employeur. Cette alternative n'est possible que si les ressources requises pour effectuer le travail à distance sont disponibles, et que la présence sur le lieu de travail n'ajoute aucune valeur en soi au travail.

Aujourd'hui, le lieu de travail n'est donc plus l'endroit exclusif où se trouvent les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches. C'est que le travail est de moins en moins physique, de plus en plus intellectuel. Ce changement bouleverse nos valeurs, nos habitudes, nos pratiques: gestion des employés, évaluation du travail, utilisation du temps de travail, création et maintien d'un environnement de travail stimulant.

Comment organiser le télétravail? Comment choisir les outils technologiques requis? Pour bien répondre à ces questions, il faut considérer différents facteurs, en particulier : le degré et la nature des interactions du télétravailleur avec d'autres personnes, son degré d'autonomie ou de mobilité, le niveau de synchronisme requis. Ainsi, le système téléphonique mis à la disposition d'un préposé relié à un centre d'appel sera très différent de celui du traducteur qui fait des appels occasionnels. Dans le premier cas, on peut offrir une intégration entre l'ordinateur et la

Aujourd'hui, le lieu de travail n'est donc plus l'endroit exclusif où se trouvent les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches. C'est que le travail est de moins en moins physique, de plus en plus intellectuel.

Louis Langelier

téléphonie qui fournit au préposé les informations requises pour bien servir la clientèle. Des protocoles d'intégration existent depuis quelques années pour ces fonctions. Avec de tels outils, le préposé pourra avoir accès à une information client qui évolue et sera en mesure de réagir rapidement. Un lien de transmission de données permanent à grand débit est évidemment requis.

Pour le traducteur, un lien commuté pourra être suffisant. La réflexion, l'analyse, la rédaction et la création s'accommodent bien des moyens de télécommunications asynchrones que sont le courriel et la télécopie alors que le travail du préposé se déroule en temps réel.

Certains employeurs ne sont pas disposés à laisser les gens travailler seuls à la maison mais sont ouverts au concept de bureau satellite. Ces bureaux permettent de regrouper des employés d'une région, d'un quartier, et ainsi de réduire leurs déplacements. Le bureau satellite permet en outre d'offrir des moyens de communication plus élaborés, comme Internet à haute vitesse et la téléphonie à fonctions évoluées.

L'éclosion de tels concepts nous indique que le télétravail a dépassé le stade des arrangements particuliers, réservés à quelques employés. L'employeur et le travailleur y voient maintenant des avantages mutuels.

Par ailleurs, en plus des gens qui travaillent à domicile – les sédentaires – il faut aussi considérer les « nomades », qui travaillent partout. Le nomade doit avoir à sa disposition une panoplie d'outils qui lui permettra de rester en contact avec son environnement professionnel : ordinateur de poche, modem téléphonique, cellulaire ou téléavertisseur, etc. Le nomade utilise des moyens synchones et asynchrones.

Enfin, plusieurs télétravailleurs ne sont ni de purs nomades ni de purs sédentaires. Ce sont les « travailleurs mobiles » : ils conservent leur bureau chez l'employeur mais sont également équipés pour travailler à la maison.

Dans l'avenir, le travail sera de plus en plus réalisé par des gens qui se verront peu sinon pas du tout. Ils seront souvent associés à des projets qui nécessitent une variété de talents. Actuellement, le travail d'équipe à distance se développe très rapidement. Depuis l'avènement d'Internet, on assiste à l'émergence de nouveaux outils logiciels qui facilitent la collaboration, l'interaction soutenue. Les collecticiels permettent aujourd'hui de réunir des groupes autour d'un projet commun, d'un objectif partagé, d'un besoin, d'un intérêt, etc. Ces outils offrent la possibilité de créer de nouvelles agoras, des espaces, publics ou privés, où les individus peuvent intervenir en direct ou en différé.

En pratique, que peut-on faire avec le Web? De la gestion documentaire (pour le travail de groupe), une bibliothèque virtuelle; un tableau d'affichage (où chacun indique les activités proposées par son groupe) un journal en ligne, un cybercafé où l'on peut converser en direct (clavarder) et en différé. Le travail en équipe virtuelle exige par ailleurs des outils très

sophistiqués : conférences téléphoniques assistées par ordinateurs en réseau, outils de recherche; répertoire en ligne (coordonnées des membres); profil personnel ou professionnel, 911 courriel (qui permet de bâtir une base de connaissances à partir d'une question), etc.

Les nouveaux outils technologiques ne créent pas les communautés, ils les soutiennent. En fait, ils prolongent ou redéfinissent les moyens de collaboration conventionnels. Toutefois, ils impliquent un changement d'attitude : au lieu d'attendre, l'individu doit être proactif et apporter sa contribution. Pour être efficaces, les outils exigent, encore et toujours, beaucoup d'efforts.

« L'hésitation des organisations à développer le télétravail reflète leur inconfort face à une transition pourtant inévitable. »

Robert Paré, directeur national, techniques d'instructions distribuées, IBM, Montréal, Canada

Dans une société où les connaissances sont sources de richesse, la capacité à apprendre, et à apprendre rapidement, devient un atout majeur. Mais comment l'apprentissage peut-il se faire lorsque le travailleur exerce ses activités hors des lieux de l'organisation?

Pour mieux comprendre la portée du changement que nous vivons, retournons un instant dans le passé. Observons d'abord notre ancêtre, Cro-magnon. Constatons que Cro-magnon était un travailleur autonome, qu'il n'avait pas de domicile fixe, qu'il assurait la survie de sa famille en se déplaçant constamment pour exercer son métier de cueilleur-chasseur. Notre ancêtre n'apportait pas son travail à la maison mais bien sa maison au travail. Un jour survint la révolution agraire. Les nouvelles technologies permettent alors de décupler la performance de l'agriculture. On assiste à la naissance des villes et à la sédentarisation. Le travail et le lieu de résidence deviennent indissociables. Puis arrive la révolution industrielle. La taylorisation du travail oblige maintenant le travailleur à gagner sa vie en usine. Travail et résidence sont désormais complètement dissociés.

Aujourd'hui, la nature des tâches et les outils technologiques à notre disposition permettent à nouveau de réunir lieu de travail et résidence. L'hésitation des organisations à développer le télétravail reflète leur inconfort face à une transition pourtant inévitable. Certaines balises peuvent toutefois aider une organisation à cheminer. Je ne parlerai pas des motivations. Je rappellerai simplement que la nécessité est encore mère de l'invention.

En 1993, IBM a connu la pire année de son histoire. Cette crise a provoqué une remise en question de l'organisation traditionnelle du travail. Après bientôt dix ans, on peut dire que le télétravail est très bien implanté et IBM a pu accroître sa productivité de 20 %. Le retour en arrière est désormais impossible.

Les principales barrières au télétravail sont : la hiérarchie, la bureaucratie, l'absence de réseautage humain, la prééminence de la culture papier.

Robert Paré

Quels sont les aspects à considérer pour implanter le télétravail? Sans développer, je mentionnerai : la nature des tâches, le besoin de concentration pour les effectuer, la nature du lieu de travail, qui doit être exempt de contraintes physiques et mentales.

L'environnement organisationnel doit également être adapté. Bien sûr, les technologies essentielles doivent être fournies à l'employé. Mais la culture de gestion se révèle centrale. La télégestion des ressources humaines demande des compétences souvent absentes dans les organisations traditionnelles. Les principales barrières au télétravail sont : la hiérarchie, la bureaucratie, l'absence de réseautage humain, la prééminence de la culture papier. Souvent, c'est le patron, non pas les employés, qui manifeste les plus grandes résistances. Mais tous les employés ne sont pas aptes au télétravail. Il faut respecter leur personnalité, leurs préférences et privilégier le volontariat.

Quant à l'infrastructure technologique, elle représente un point critique. Les technologies seront choisies en fonction de divers critères : l'employé réalise-t-il des travaux *ad hoc* ou intégrés à l'ensemble des activités d'une unité ou même de l'organisation? Pour les travaux *ad hoc*, l'accès au courriel et à un portail de connaissances peut être suffisant. Si l'employé doit travailler en réseau, il pourra avoir accès à une salle de projet virtuel, à une bibliothèque virtuelle, etc. Doit-il coordonner ses activités avec celles de ses clients à l'extérieur de l'entreprise? Franchir cette barrière exigera une infrastructure étendue ainsi que des mesures de sécurité pour protéger les actifs intellectuels de son organisation.

Encore une fois, les TIC représentent un point critique mais elles ne devraient jamais prendre l'avant-plan. Les TIC restent avant tout des outils, subordonnées aux relations humaines. Elles sont là pour enrichir les relations professionnelles, développer de nouveaux modes de collaboration, bref pour soutenir l'avancement de cet animal grégaire que nous sommes, encore et toujours.

Chez Nortel, le programme a démarré en 1995. En 1998, on comptait déjà plus de 4000 télétravailleurs. Aujourd'hui, ils sont plus de 20 000.

Isabelle Audet, conseillère en gestion des connaissances, Nortel Networks, Ottawa, Canada

Nortel est localisé dans plus de 100 pays. La compagnie évolue dans un environnement mondial. Elle ne connaît pas les limites physiques. Cette caractéristique, qui imprègne la culture de l'entreprise, allait sans doute faciliter l'implantation du télétravail.

Mais comment, en pratique, structurer un environnement de télétravail? Il ne s'agit pas simplement de donner un PC à un employé en lui disant : « à partir de maintenant, tu travailles à la maison ». Les éléments à considérer sont nombreux et ils ont été abondamment traités lors du colloque. Je mettrai donc l'accent sur certains aspects de l'environnement technologique et sur les bénéfices liés au télétravail.

Il faut considérer non seulement les outils de travail mais les applications accessibles à l'employé avec ces outils. Chez Nortel, nous disposons d'un système gestionnaire de document centralisé, accessible de partout en tout temps. Les employés ont également en main un outil de conférence : une petite caméra placée sur l'ordinateur. Nous savons tous que la communication physique est importante et nous ne voulions pas sacrifier cet aspect avec le télétravail. Pour la même raison, le gestionnaire de projet prévoit des rencontres face à face au départ du projet ainsi qu'à diverses étapes. Chez Nortel, nous disposons de nombreux outils de support en anglais, mais aussi d'applications pour les traduire en diverses langues.

La communication entre des travailleurs invisibles; le maintien des liens avec l'équipe et l'organisation, sont importantes. Ils reposent sur de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, basées sur la confiance et la responsabilisation. Ils exigent également l'organisation de rencontres, d'événements, pour contrer l'isolement des gens à la maison.

Chez Nortel, le programme a démarré en 1995. En 1998, on comptait déjà plus de 4000 télétravailleurs. L'effectif est composé de « nomades » mais surtout de travailleurs sédentaires et mobiles. Trois ans plus tard; le nombre de télétravailleurs a dépassé les 20 000. Deux options sont offertes aux candidats qui se portent volontaires : l'aménagement d'un bureau à la maison (lorsque l'employé travaille plus de 60 % du temps chez lui) et l'aménagement mobile (lorsque l'employé travaille entre 20 et 40 % du temps à la maison; dans ce cas, il conserve un espace de bureau chez Nortel).

Le programme de télétravail s'est traduit par des bénéfices à la fois pour les employés et pour la compagnie. Selon des études réalisées à l'interne, les télétravailleurs se disent plus satisfaits que les employés au bureau, dans une proportion de 11 %. Ils se disent également plus motivés à 40 %. Leur productivité s'est accrue de 15 à 20 %. Enfin, on a noté une baisse de l'absentéisme et, surtout, une plus grande loyauté à la compagnie. Nortel estime à 33 000 \$ par employé, en moyenne, les économies générées par le programme de télétravail.

Par ailleurs, le télétravail s'est traduit par des économies de temps (déplacement) et d'argent pour les employés, et surtout par une plus grande satisfaction au travail.

Selon des études réalisées à l'interne, les télétravailleurs se disent plus satisfaits que les employés au bureau, dans une proportion de 11 %. Ils se disent également plus motivés à 40 %.

Isabelle Audet

LES NOUVELLES FORMES DE TÉLÉTRAVAIL : UN LEVIER POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL?

À quoi ressemblera la vie locale et régionale lorsque les TIC permettront aux travailleurs d'éviter les centres urbains? L'émergence de nouvelles formes de travail servira-t-elle de levier au développement local, régional? Quel sera l'impact de ces transformations sur l'aménagement urbain, les infrastructures de transport, le développement économique et social des localités périphériques?

Communicateurs invités : Paul Lewis, professeur, Institut d'urbanisme, Université de Montréal, Canada; Gérard Loiseau, professeur, Université de Toulouse Le Mirail, France; Stéphane Lalande, commissaire au développement économique, Corporation de la capitale du nouveau travail, Sainte-Adèle, Canada; Philippe Villemagne, chef de projet à la Mission télétravail, EDF-GDF, Saint-Just Saint Rambert, France; Paul-André David, sous-ministre adjoint, ministère des Régions du Québec, Canada; Luc Couillard, chargé de projet, Agence métropolitaine de transport, Canada.

Président d'atelier : Marc-Urbain Proulx, professeur au Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.

« Le télétravail n'est pas nécessairement la forme de travail verte qu'on imagine de prime abord. »

Paul Lewis, professeur, Institut d'urbanisme, Université de Montréal, Canada.

Les différentes formes de télétravail n'ont pas le même impact sur le territoire. Les centres d'appels, par exemple, exigent une concentration du travail et n'ont, par conséquent, qu'une faible incidence sur la réduction des déplacements.

Je concentrerai ici mon propos sur les télétravailleurs à domicile, autonomes ou télépendulaires en me basant sur les résultats d'une étude réalisée il y a deux ans pour le compte du ministère des Transports du Québec en collaboration avec l'INRS-Urbanisation et le Centre de recherche en aménagement du territoire de l'Université Laval.

Deux questions m'intéressent particulièrement : quel choix de localisation les télétravailleurs feront-ils? Quel sera l'impact de cette nouvelle forme de travail sur les déplacements?

Le télétravail porte en germe une partie de la solution pour améliorer nos problèmes de transport et de mobilité. Mais ce n'est pas la solution magique.
Paul Lewis

Le choix de localisation. Parlons d'abord d'étalement urbain. Ce concept a beaucoup marqué la recherche sur le télétravail, l'hypothèse étant que des gens qui n'ont pas à se rendre au travail auront le loisir d'habiter relativement loin des centres-villes. On assisterait donc à une intensification de l'étalement urbain surtout, bien sûr, vers des zones intéressantes du point de vue du paysage et bien loties en équipement de toutes sortes.

Notre étude et d'autres montrent que cette déconcentration ne se vérifie pas encore. Il est vrai que les télétravailleurs jouissent d'une plus grande latitude que d'autres pour s'établir mais ils doivent malgré tout demeurer accessibles à leurs fournisseurs et à leurs clients. Le choix d'un lieu de résidence ne repose pas uniquement sur la possibilité de travailler à distance.

Par ailleurs, si les télétravailleurs peuvent grandement favoriser l'animation d'une zone résidentielle en y étant présents toute la journée (développement de services etc.), leur mode de travail pourrait par contre à terme avoir un impact négatif sur d'autres zones urbaines. Le télétravail pourrait, par exemple, entraîner une réduction de l'activité dans les centres-villes.

Les déplacements. Le télétravail aurait, entend-t-on souvent, un impact énorme sur les déplacements : plus on télétravaillerait, moins on se déplacerait. Encore une fois, selon notre étude, ce phénomène est moins important qu'on ne l'imagine. Les télétravailleurs sont encore peu nombreux et ne télétravaillent souvent qu'à temps partiel. Le télétravail a aussi parfois des effets imprévus. Comme d'entraîner une surutilisation des automobiles par les travailleurs réguliers : en libérant le réseau routier aux heures de pointe, les télétravailleurs permettent aux autres d'y recourir plus facilement.

Nous avons réalisé des projections sur l'impact du travail télépendulaire sur le trafic aux heures de pointe. De 1999 à 2011, la diminution serait d'environ 3 %. Ce n'est pas négligeable. Mais c'est insuffisant pour décongestionner réellement la circulation.

Nous sommes arrivés à des résultats semblables pour les travailleurs autonomes. Il est vrai que ces travailleurs tendent à éviter les déplacements aux heures de pointe. Mais il est vrai aussi qu'ils n'ont souvent d'autres choix que de se déplacer aux mêmes heures que tout le monde pour aller rencontrer des clients ou des fournisseurs par exemple. Au total, ces travailleurs sont loin d'être aussi immobiles qu'on a tendance à le croire. Ils se déplacent même beaucoup, parfois même davantage que les autres travailleurs!

En somme, le télétravail n'est pas nécessairement la forme de travail verte que l'on imagine de prime abord. Gardons aussi à l'esprit que les déplacements pour le travail comptent pour moins du tiers de l'ensemble des déplacements dans les villes d'Amérique du Nord. Bien sûr, le télétravail porte en germe une partie de la solution pour améliorer nos problèmes de transport et de mobilité. Mais ce n'est pas la solution magique.

« Peu importe que la gestion des bases de données soit complexe, les choses doivent être simples pour le citoyen »

Gérard Loiseau, professeur, Université de Toulouse Le Mirail, France

Internet était défini au départ comme un réseau mondial. Or, on observe de plus en plus une migration vers une information de proximité. Notamment en ce qui touche les administrations locales.

Le thème des « téléprocédures au service des citoyens » est très en vogue aujourd'hui. On assiste à la mise en place de dispositifs qui prennent en compte le citoyen quand on parle d'administration, le client quand on parle de commerce électronique, etc. C'est là une façon de penser plus concrète que celle qui avait cours hier, alors qu'on fantasmaient sur Internet comme un grand tout.

Les téléprocédures peuvent se définir comme « l'échange dématérialisé d'information entre une autorité publique et ses partenaires et usagers ». Pour le moment, l'échange demeure partiel. Mais l'idée est d'en arriver à supprimer le papier pour créer une chaîne entièrement numérique.

La question est : comment évoluent les organisations par rapport à l'utilisation qu'elles font des nouvelles technologies pour être en contact avec leurs citoyens?

En France, nous possédons depuis 20 ans un système électronique léger : le Minitel. L'un des objectifs du Minitel était de mettre à la disposition des administrations locales un certain nombre de formulaires et de données. Ces administrations pouvaient récupérer ces données sur leur serveur informatique et les adapter à leurs besoins. On assiste actuellement à un transfert des bases de données utilisées sur Minitel vers Internet.

La France a lancé depuis quelques années deux programmes. D'abord, le PASI (Programme d'information gouvernementale pour la société de l'information) en 1998 dont l'une des priorités est la modernisation des services publics. Puis, le PUGNACE (Programme unifié gouvernemental pour la naissance d'une administration citoyenne) en 2001. On tente ainsi de mettre le citoyen au centre de la structure. Un leitmotiv : peu importe que la gestion de bases de données soit complexe, les choses doivent être simples pour le citoyen. La simplicité est un gage d'efficacité.

En France, 50 grandes villes sur 70 possèdent leur site web (chiffres pour l'an 2000). Du nombre, neuf proposent des téléprocédures à leurs citoyens. La gamme de formulaires offerts électroniquement est cependant encore peu étendue, le nombre d'acteurs aussi : à Clermont-Ferrand, on décomptait l'an dernier 40 demandes par courriel contre 260 par courrier ou fax.

Le thème des « téléprocédures au service des citoyens » est très en vogue aujourd'hui. On assiste à la mise en place de dispositifs qui prennent en compte le citoyen quand on parle d'administration, le client quand on parle de commerce électronique, etc.

Gérard Loiseau

Cette façon de fonctionner est néanmoins d'une indéniable utilité. Par exemple, des gens qui habitent loin de leur municipalité d'origine n'ont plus à se déplacer ou à attendre longtemps pour obtenir un acte de naissance; le document leur parvient par courriel. Les administrations réalisent aussi des économies de gestion et gagnent du temps dans le traitement de l'information lorsque tout est bien rodé.

Mais des obstacles subsistent. Les freins juridiques (identification des actes, signature électronique, etc.) par exemple. Des freins techniques aussi : les collectivités ne sont pas encore toutes suffisamment équipées. Et un frein humain : la sensibilisation et la formation du personnel sont souvent défailtantes. Et la progression des TIC suscite aussi parfois une résistance. Bref, tout n'est pas encore joué.

Le « temps social » coïncide rarement avec le « temps technique ». Une technologie n'est pas automatiquement utilisée dès sa mise en place, autant par les employés des municipalités que par les citoyens.

Une fatalité plane-t-elle par ailleurs sur les villes numériques? Aux dernières élections municipales, quasi tous les maires des administrations numériques ont été battus. Le numérique n'est peut-être pas encore la solution à tous les problèmes des administrations locales...

« Les nouvelles formes de travail, un levier pour le développement économique » *Stéphane Lalande, commissaire au développement économique, Corporation de la capitale du nouveau travail. Sainte-Adèle, Canada*

En octobre dernier, la municipalité régionale de comté (MRC) des Pays-d'en-Haut devenait la *Capitale du nouveau travail*. Les nouvelles formes de travail sont-elles un levier pour le développement économique? Je réponds sans hésitation oui. Absolument.

Notre MRC est située à environ 60 milles au nord de Montréal. La durée du trajet jusqu'à la métropole est d'environ 45 minutes (une heure trente aux heures de pointe). Le tourisme est notre première industrie, avec ses joies et ses peines : beaucoup d'emplois, mais des emplois précaires, saisonniers, sous-rémunérés. Chez-nous, les villégiateurs sont aussi plus nombreux que les résidents permanents (35 000 contre 32 000).

La mission de la Société de développement économique des Pays-d'en-Haut consiste à faire prospérer la région tout en respectant son cadre exceptionnel. La beauté de la région est notre richesse. Dans notre recherche d'un projet porteur, nous avons donc écarté d'emblée la possibilité d'inciter des entreprises un tant soit peu polluante à venir s'établir chez nous, quitte à se passer de revenus de taxes importants.

Nous étions à la recherche d'un projet novateur, qui nous distinguerait des autres régions du Québec. Nous comptons beaucoup de travailleurs à domicile sur le territoire, autonomes ou télétravailleurs. Nous nous sommes dits : pourquoi ne pas favoriser le nouveau travail comme outil de développement économique?

Avant de plonger, nous avons fait nos devoirs et commandé une étude. Cette étude nous a confirmé essentiellement trois choses : le télétravail est une tendance lourde, le nouveau travail est un secteur rempli de promesses, notre territoire possède les atouts requis pour attirer les nouveaux travailleurs.

Nous nous sommes fixé un objectif : faire de la MRC une référence en matière de nouveau travail. Je ne sais pas si nous sommes devenus une référence mais nous sommes régulièrement invités pour parler de notre projet! Pour attirer la clientèle, nous avons développé une argumentation précise : fini le stress des ponts, fini le 9 à 5, vive le beau ski en semaine et la vie de famille au grand air.

Notre région n'était pas desservie par un réseau de fibre optique. Il nous a donc fallu trouver des partenaires pour nous aider à combler cette lacune. Cogeco Câble a notamment accepté d'investir 3,5 millions \$ pour mettre en place l'infrastructure requise. Cinq municipalités sur 11 sont maintenant « fibrées ». Nous estimons par ailleurs essentiel de favoriser la venue des télétravailleurs par une réglementation municipale aussi peu contraignante que possible. Nous avons proposé une réglementation type aux 11 municipalités du territoire, qui s'en sont inspiré pour adapter les leurs.

Une consultation auprès de plusieurs institutions financières nous a menés au constat suivant : les grandes banques à charte ne sont pas en mesure de répondre aux besoins spécifiques des nouveaux travailleurs (amélioration locative de la propriété, achat de mobilier et d'équipement informatique...). Les méthodes de calcul du risque ne sont aucunement adaptées à cette nouvelle catégorie d'emprunteurs. C'est un secteur où il reste beaucoup à faire.

Nous négocions par ailleurs avec Emploi-Québec pour instaurer un programme d'expertise-conseil auquel les nouveaux travailleurs pourraient recourir à un coût très raisonnable. Nous avons aussi d'autres projets, notamment la mise en place d'un réseau de courtage semblable à ce que l'on retrouve parfois en industrie. Il s'agirait d'engager un démarcheur dont la tâche consisterait à décrocher des contrats et à répartir ensuite le travail à accomplir entre les travailleurs selon leurs spécialités et leurs disponibilités.

Aucun doute, le projet suscitera toute une série de retombées directes et indirectes chez-nous (achat et rénovation de propriétés, dépenses diverses...). Son instauration gruge cependant beaucoup de temps et d'énergie. De plus, nous n'avons pas encore fait notre lit sur certaines questions. Jusqu'où nous devons aller, par exemple. Nous sommes évidemment prêts à mettre en place des conditions requises pour faciliter la vie des télétravailleurs – l'instauration d'Internet à haute vitesse en est une – mais devons-nous offrir des services à l'infini?

Cela dit, nous sommes confiants d'atteindre notre objectif : attirer d'ici trois ans quelque 150 nouveaux travailleurs dans la MRC des Pays-d'en-Haut.

Pour attirer la clientèle, nous avons développé une argumentation précise : fini le stress des ponts, fini le 9 à 5, vive le beau ski en semaine et la vie de famille au grand air.

Stéphane Lalande

« Un télécentre ne doit pas céder à la tentation de vouloir tout faire : sa vocation première est d'être dédié aux entreprises et il doit s'en tenir là. »

Philippe Villemagne, chef de projet à la Mission télétravail, EDF-GDF, Saint-Just Saint-Rambert, France.

La France compte un certain nombre de télécentres, chacun possédant ses propres caractéristiques : l'un alliera RD et télétravail, l'autre combi-nera télécentre et centre multimédia, un autre encore prendra la forme d'un village pour travailleurs indépendants, etc. Je tracerai ici le profil du Télespace Vercors, dans la région de Grenoble, auquel mon entreprise est associée.

Notre territoire est un grand parc naturel en montagne qui abrite une soixantaine de communes. L'agriculture en zone montagnaise n'étant pas forcément promise à un grand avenir en France, les élus ont pensé miser sur le tourisme blanc pour vivifier la région. Pour ensuite se dire : Pourquoi ne pas tabler sur les TIC?

Certaines entreprises ont accepté de jouer le jeu, surtout de grands groupes qui ont vu là un laboratoire pour tester le travail en télécentre.

Le Vercors compte quelque 8000 habitants et 3500 lits touristiques. Les résultats obtenus sont en proportion. Neuf salariés sont venus télétravailler au centre et vivre au pays. Huit travailleurs indépendants auparavant à la maison ont aussi profité de l'occasion; recevoir des clients dans sa cuisine ou quand ses enfants sont en congé scolaire n'est pas toujours évident. Un centre d'appel s'est également installé dans nos locaux : deux opérateurs y travaillaient au départ, ils sont maintenant 14.

Nous avons réellement réussi à créer une communauté de gens, semblable à ce qu'on retrouve en entreprise. Cette synergie a d'ailleurs donné naissance à des alliances : deux travailleurs indépendants ont créé ensemble une structure juridique et embauché du personnel! Le Télespace a ainsi permis la création de 18 emplois.

Notre bâtiment est rempli à capacité depuis déjà un moment. Nous prévoyons déjà soit un agrandissement, soit une seconde bâtisse. De plus, un Télespace 2 – qui sera relié au premier – verra bientôt le jour ailleurs sur le territoire.

Quels enseignements tirons-nous jusqu'à maintenant de l'expérience?

D'abord, un télécentre n'est ni un hôtel d'entreprises, ni une pépinière; c'est un incubateur. Ensuite, juxtaposer des travailleurs ne suffit pas. Un télécentre a besoin d'un cœur, d'un moteur. Que ce catalyseur soit une entité publique, privée ou mixte importe peu, l'essentiel est qu'il existe.

Un télécentre ne doit pas non plus céder à la tentation de vouloir tout faire (cybercafé, bureau de poste virtuel, etc); sa vocation première est d'être dédiée aux entreprises et il doit s'en tenir là. On doit également éviter de

Un télécentre n'est ni un hôtel d'entreprises, ni une pépinière; c'est un incubateur.

Philippe Villemagne

l'établir dans un endroit trop isolé. Idéalement, il doit être à proximité de plusieurs services (école, banque, marchés...) et non loin d'une grande agglomération urbaine.

Cela dit, le problème principal d'un télécentre en est un de gestion : à partir de quand devient-il rentable? Combien coûtent les gens qui y travaillent et, en contrepartie, combien rapporte chacun d'eux?

Il faut enfin s'assurer au départ de l'appui de véritables partenaires. Autrement l'entreprise est impossible, surtout pour de petites communautés. Les partenariats public privé ne vont cependant pas toujours de soi, l'intérêt et les objectifs des entreprises ne coïncidant pas nécessairement avec ceux de la collectivité ou de l'État. Mais lorsque tous parviennent à s'entendre, les télécentres deviennent indéniablement d'excellents outils de développement du territoire.

« Le télétravail est une réalité de plus en plus omniprésente avec laquelle les régions devront apprendre à composer »

Paul-André David, sous-ministre adjoint, ministère des Régions du Québec, Canada.

Le gouvernement du Québec s'intéresse depuis longtemps à la dynamique du télétravail en lien avec le développement local ou régional. En 1994, nous avons négocié en ce sens une entente de principes qui comportait trois objectifs : améliorer la productivité, améliorer le service à la clientèle, améliorer la qualité de vie au travail. Elle a servi de déclencheur. Plusieurs organisations comptent aujourd'hui des télétravailleurs dans leurs rangs : le Protecteur du citoyen, la Régie du logement, le ministère des Ressources naturelles, etc.

Nous sommes très attentifs à deux éléments. D'abord, la télédirection : le télétravail appelle une gestion très particulière et sous-entend un climat de confiance totale entre le gestionnaire et le télétravailleur. Sans oublier que ce ne sont ni tous les postes ni tous les travailleurs qui sont faits pour le télétravail.

Les questions de confidentialité et de sécurité des données nous préoccupent aussi. Les systèmes les plus sûrs au monde ne nous mettront jamais à l'abri des craintes de la population quant aux fuites d'information possibles. Nous nous devons d'en tenir compte.

Les TIC favorisent par ailleurs une nouvelle forme de centralisation. Les grands centres sont beaucoup mieux équipés que les régions. Nous redoutons les effets à long terme de ce déséquilibre : il risque d'accentuer la « métropolisation » d'une part et la « ruralisation » d'autre part. Le mouvement est déjà commencé...

Le télétravail en région est possible en autant que les réseaux sont disponibles. De plus, les utilisatrices idéales du télétravail semblent être pour le moment les grandes organisations; souvent en région.

Paul-André David

Il faut aussi se poser la question : en 2001, est-il besoin de se déplacer autant lorsqu'on peut se brancher à distance pour travailler?

Luc Couillard

Certaines potentialités émergent, certains points d'interrogation aussi.

Ainsi, le télétravail en région est possible en autant que les réseaux sont disponibles. De plus, les utilisatrices idéales du télétravail semblent être pour le moment les grandes organisations; souvent en région. Dans les petites entreprises, chaque travailleur joue plusieurs rôles, ce qui le rend quasi indispensable sur place.

Reste que le télétravail est une réalité de plus en plus omniprésente avec laquelle les régions devront apprendre à composer. Mais il serait faux de croire que les TIC vont, à elles seules, chambouler l'organisation territoriale. La main de l'homme devra toujours être là, entre autres, au niveau du schéma d'aménagement. Les TIC ne sont pas la panacée à tous les maux.

« Pour obtenir des résultats qu'on n'a jamais atteint il faut faire des choses qu'on n'a jamais faites »

Luc Couillard, chargé de projet, Agence métropolitaine de transport, Montréal, Canada.

Le télétravail est un ingrédient clé pour résoudre le problème du transport. Le problème de Montréal au chapitre du transport en est surtout un d'occupation des véhicules : la moyenne actuelle est de 1,5 personne par voiture.

Quels sont les impacts? Une perte de temps, une pollution sonore, une hausse du nombre d'accidents, des coûts de santé élevés, une baisse de la qualité de vie. Et un danger pour la compétitivité des organisations : dans la région de Montréal, on évalue à un demi-milliard les pertes encourues par les entreprises en raison de la congestion automobile.

L'automobile finira-t-elle par nous étouffer? D'ici dix ans, la région montréalaise verra son parc automobile gonfler de 250 000 voitures. Les gens vont habiter en banlieue. En ville, 36 % des déplacements s'effectuent en voiture; en banlieue, ce chiffre grimpe à 85 %. Il faut aussi savoir que 75 % de la pollution atmosphérique est causée par le transport. La tendance est aussi aux véhicules énergivores. Or, un utilitaire sport qui parcourt 16 000 kilomètres par an déverse 20 000 livres de polluant dans l'environnement.

Il existe une solution à tout cela : le transport en commun. Il faut inverser la tendance en aménageant un territoire TOD (*Transport Oriented development*) plutôt que COD (*Car Oriented Development*).

Il faut aussi se poser la question : en 2001, est-il besoin de se déplacer autant lorsqu'on peut se brancher à distance pour travailler?

Le transport en commun doit refaire son image. La transformation est en cours. Pensons par exemple au futur système léger sur rail sur l'estacade du pont Champlain ou encore aux nouvelles locomotives sur la ligne ferroviaire Montréal-Blainville.

Pour faire bouger les choses, il faut aussi faire valoir des arguments convaincants. En voici un : une sous-compact telle l'Echo coûte annuellement quelque 7 000 \$ en frais divers. Le transport en commun, 1000 \$ tout au plus. Le calcul est vite fait!

On peut bien sûr mettre en place des mesures coercitives pour inciter les gens à utiliser les transports en commun (stationnements de plus en plus chers, etc). Nous préférons miser sur les incitatifs : les déductions fiscales, la promotion du télétravail (nous sommes heureux que la Cité du multimédia de Montréal fasse activement cette promotion!). Ou encore la mise en place de programmes-employeurs, tels que Boston le fait depuis... 52 ans.

Covoiturage, horaires variables, télétravail bien sûr, les programmes-employeurs chapeautent toute une série de mesures qui peuvent être mises en oeuvre par les employeurs pour faciliter les déplacements de leurs employés. Aux États-Unis et en Europe, les programmes-employeurs ont permis de réduire de 45 % le nombre de déplacements effectués en automobile par les employés de certaines entreprises.

Bref, le télétravail fait partie des solutions d'avenir pour contourner les problèmes de transport actuels. Il y en a d'autres. Sachez innover. Nous nous plaisons chez nous à répéter : « Si vous voulez obtenir des résultats que vous n'avez jamais atteints, faites des choses que vous n'avez jamais faites. »

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL : LES ZONES GRISES

Quels sont les véritables problèmes de santé et de sécurité qui se posent en contexte de télétravail? Comment s'assurer que les conditions de travail des télétravailleurs soient sécuritaires pour leur santé physique et mentale? Comment exercer de la prévention lorsque le lieu de travail d'un employé est son domicile?

Communicateurs invités : **Sylvie Montreuil**, professeure titulaire au Département des relations industrielles et vice-doyenne aux études, faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec, Canada; **Yves Lasfargue**, consultant, OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie), Villeneuve la Garenne, France; **Alain Albert**, vice-président à la programmation et à l'expertise-conseil, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), Québec, Canada;

Président d'atelier : **Jean-Pierre Brun**, professeur, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, Québec, Canada.

« La majorité des télétravailleurs ne retourneraient pas au bureau, même pour une promotion » *Sylvie Montreuil, professeure titulaire au Département des relations industrielles et vice-doyenne aux études, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec, Canada.*

Je vous présente aujourd'hui les résultats comparés d'une étude sur la santé et la sécurité du télétravail, menée dans le cadre du projet Télétravail du CEFRIO : d'un côté, ce qu'affirme la littérature scientifique, de l'autre, ce que disent vivre les télétravailleurs de six organisations publiques, parapubliques et privées québécoises et canadiennes.*

Nous avons interrogé 63 personnes âgées entre 36 et 45 ans, des femmes en majorité. Toutes télétravaillaient de façon volontaire. Il s'agissait en majorité de personnel de soutien (50 %) mais aussi d'une forte proportion (40 %) de professionnels et de cadres. Près des deux tiers télétravaillaient à temps complet. La majorité d'entre elles étaient dépendantes des télécommunications; leur travail nécessitait d'être « branchées » sur le réseau de l'employeur. Environ 40 % avaient reçu une formation préparatoire de quelques heures au télétravail.

• Il s'agit exclusivement d'employés qui télétravaillent à domicile à temps plein ou partiel.

L'aménagement des lieux

La documentation scientifique fait notamment état des risques liés à un environnement de travail inadéquat (jouets qui traînent, filage encombrant...) et des dangers consécutifs à un travail prolongé à l'écran (troubles musculo-squelettiques...). Pour prévenir ces problèmes, les chercheurs formulent diverses recommandations : offrir des conseils techniques à domicile afin d'assurer un respect des normes d'aménagement, prévoir une pièce fermée pour le télétravail, faire en sorte que l'équipement et le mobilier soient fournis par l'employeur, prévoir des sessions de formation en santé et sécurité, etc.

Qu'en est-il en réalité? Quarante et un pour cent des gens avaient reçu du support pour s'installer selon des critères ergonomiques (visite d'un conseiller, session de formation...). Et l'avaient apprécié.

La grande majorité (77 %) des télétravailleurs possédait une pièce réservée exclusivement au télétravail. Le mobilier de bureau avait été fourni aux télétravailleurs à temps complet mais à moins de la moitié des télétravailleurs à temps partiel. Malgré le fait que la grande majorité de ces derniers ne disposaient plus d'un bureau attitré sur les lieux de travail...

Dans la plupart des cas, l'équipement informatique était fourni par l'employeur. Six télétravailleurs disposaient toutefois uniquement d'un portable, ce qui n'est pas l'idéal du point de vue ergonomique. Un problème a par ailleurs été fréquemment mentionné : la piètre performance des lignes téléphoniques de branchement. Une très grande source de frustration pour les télétravailleurs.

Au chapitre de l'assistance technique, les télétravailleurs devaient suivre des procédures semblables à celles du bureau. Mais, souvent, au lieu de s'adresser au technicien de l'entreprise, ils préféraient se tourner vers un autre télétravailleur. En cas de problème non résolu, les techniciens se déplaçaient dans deux entreprises sur six. Les télétravailleurs estimaient cependant les délais d'attente trop longs. Nous y reviendrons plus tard, mais une bonne façon de contrer le sentiment d'isolement pourrait être de fournir le plus rapidement possible ce support technique. Les télétravailleurs des quatre autres entreprises devaient ramener eux-mêmes au bureau l'équipement défectueux avec ce que cela sous-entend de risques pour la santé et la sécurité (chutes, etc.)

Par ailleurs, la majorité des télétravailleurs estimait avoir un meilleur contrôle sur leur environnement de travail qu'au bureau (aire ouverte, bruit, air vicié...) ce qui, à leur avis, diminuait leur fatigue et augmentait leur capacité de concentration.

Plus de la moitié des répondants ont parlé de problèmes musculo-squelettiques (douleurs au cou, au dos ou aux membres supérieurs).** Les personnes interrogées attribuaient généralement ces maux à un ameublement inadéquat. Le déplacement d'ordinateurs, le transport répété de dossiers ou de porte-documents entre le bureau et la maison étaient aussi pointés comme autant de facteurs de risques. Trois personnes avaient subi des lésions qui avaient entraîné au total plus de 80 jours d'absence.

Les horaires de travail

Selon la documentation scientifique, le télétravail a des effets positifs : il met fin aux désagréments et à la fatigue liés aux déplacements, il accroît la performance des télétravailleurs puisqu'ils sont moins dérangés et ont davantage de latitude pour planifier leur travail à leur guise, etc. Mais il comporte en revanche sa part d'effets négatifs tels le danger d'une fatigue accrue en raison d'un allongement des heures de travail.

Qu'en est-il en réalité? La grande majorité des télétravailleurs s'estimaient moins fatigués qu'avant. Par contre, plusieurs admettaient avoir allongé leurs heures de travail, surtout durant les premières semaines de télétravail. Les quelques télétravailleurs ayant reçu au départ une formation qui les avait mis en garde contre ce genre de piège et l'avaient beaucoup appréciée.

Dans la réalité, le télétravail est loin d'être toujours synonyme de flexibilité. Par exemple, plus de la moitié des télétravailleurs n'avaient d'autre choix que de travailler à des moments prédéterminés, notamment parce qu'ils devaient s'adapter aux heures où le système de l'employeur était en fonction. Leur horaire se trouvait donc à être aussi contraignant que s'ils étaient au bureau, parfois même davantage. Par contre, dans certaines entreprises, les employés jouissaient d'une flexibilité d'horaire et l'appréciaient. Ce qui n'empêchait pas dix employés d'une même organisation de travailler un nombre d'heures supérieur à celui exigé... tout en jugeant qu'il en serait de même s'ils étaient au bureau. Ainsi le voulait la culture de l'entreprise.

La santé mentale

La documentation scientifique met parfois en évidence les risques de stress liés à la perception de son travail et au manque de support. Certains auteurs estiment plutôt que le stress est inversement proportionnel au contrôle qu'un travailleur exerce sur son travail. D'autres encore font entrer en ligne de compte l'importance pour un travailleur de voir son travail reconnu par ses supérieurs. Autant de considérations qui soulèvent d'importants enjeux en télétravail.

Selon la documentation scientifique, le télétravail a des effets positifs : il met fin aux désagréments et à la fatigue liés aux déplacements, il accroît la performance des télétravailleurs puisqu'ils sont moins dérangés et ont davantage de latitude pour planifier leur travail à leur guise, etc.
Sylvie Montreuil

** Cette statistique ne se rapporte qu'à 33 télétravailleurs (non à 63). D'autres études réalisées auprès d'une plus grande population de travailleurs sur écran situent plutôt la proportion de problèmes musculo-squelettiques à 25%.

La recherche fait aussi état d'isolement. L'isolement serait même le principal inconvénient du télétravail. Pour le prévenir, on suggère plusieurs avenues : s'assurer que le télétravailleur passe une journée par semaine au bureau, constituer un réseau de télétravailleurs, etc. Surtout, on recommande de bien sélectionner les candidats au télétravail. Les personnes très introverties ou au contraire très extraverties ne seraient pas les meilleurs candidats au télétravail.

Qu'en est-il en réalité? Peu de télétravailleurs se plaignent d'isolement! Les télétravailleurs à temps partiel jugent que leur passage hebdomadaire au bureau leur fournit suffisamment de contacts. Quant aux télétravailleurs à temps plein, certains sont en relations fréquentes avec des clients et d'autres font partie d'un réseau de télétravailleurs. Les gens qui télétravaillent ont d'ailleurs davantage le réflexe de se tourner vers un tel réseau – donc vers des gens qui vivent la même chose qu'eux – pour échanger ou faire des activités sociales plutôt que vers leurs collègues de bureau. Notons toutefois que les plus jeunes télétravailleurs ont tendance à conserver davantage de liens avec le bureau que les aînés, de peur de nuire à leur progression de carrière.

Le stress

La documentation scientifique émet deux hypothèses différentes. Le télétravail réduirait le stress en diminuant les déplacements et en permettant un meilleur contrôle du travail. Par contre, le manque de soutien et d'encadrement, la rareté des rétroactions et la difficulté de « cohabiter » 24 heures sur 24 avec le travail contribueraient à accroître le stress.

Qu'en est-il en réalité? Une forte majorité de télétravailleurs se sent moins stressée qu'au bureau. L'obligation moindre de se déplacer et un meilleur contrôle du travail jouent effectivement, combinés à un meilleur environnement (moins de bruit, moins d'interruptions...). Cela dit, une nuance s'impose : lorsque les attentes et les normes d'évaluation sont claires, les télétravailleurs disent ne pas se sentir davantage stressés qu'au bureau; dans le cas inverse, certains ressentent beaucoup de stress. L'épuisement professionnel guette.

La conciliation travail/famille

Ici encore, les hypothèses sont contradictoires : d'une part, le télétravail favoriserait un meilleur équilibre travail/famille, d'autre part, il entraînerait un envahissement réciproque des deux territoires. On conseille aux télétravailleurs d'établir avec les autres membres de la famille des rituels de fonctionnement qui les aideront à marquer une frontière claire entre les deux mondes.

Qu'en est-il en réalité? Le télétravail facilite grandement la conciliation travail/famille, jugent les télétravailleurs. Ces derniers estiment disposer de plus de temps avec leur famille, pouvoir mieux gérer les départs et arrivées des enfants, etc. Tous admettent cependant qu'une période d'adaptation est nécessaire pour établir les règles qui aident à dissocier les deux univers. Les seuls télétravailleurs à tracer un bilan négatif de leur conciliation travail/famille étaient ceux qui avaient allongé leurs heures de travail.

Et ceux qui restent au bureau, qu'en pensent-ils?

La documentation scientifique sur le sujet l'affirme sans détour : le télétravail est perçu comme un privilège par ceux qui n'en font pas. Ce qui peut susciter des jalousies. Ceux qui restent au bureau récoltent aussi parfois de tâches que les télétravailleurs ne peuvent exécuter à la maison (impression...). Bref, les télétravailleurs en viendraient parfois à éprouver un sentiment de rejet de la part de leurs collègues du bureau.

Qu'en est-il en réalité? Les télétravailleurs admettent avoir vécu des situations irritantes mais estiment que le temps a fini par atténuer les choses.

Un bilan très positif!

Si l'on excepte les plus jeunes, qui redoutent l'impact de l'éloignement sur leur avancement professionnel, la majorité des télétravailleurs ne retourneraient pas au bureau, même pour une promotion. Pour eux, le chemin est tracé, jusqu'à la retraite.

En somme, aux yeux de ceux qui le pratiquent, le télétravail recèle nettement plus d'avantages que d'inconvénients.

« L'ergostressie : pour savoir enfin combien de temps nous travaillons réellement »

Yves Lasfargue, consultant, OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie), Villeneuve la Garenne, France.

Je poursuis un objectif : permettre aux travailleurs de la société de l'information de réaliser une autoévaluation lucide de leurs conditions de travail, loin des clichés qui ont actuellement cours. En souhaitant que les résultats obtenus leur permettent d'agir à la fois individuellement et collectivement.

Quelles sont les principales caractéristiques du travail dans la société de l'information? Elles sont nombreuses : l'abstraction (on travaille moins sur la réalité que sur la représentation de la réalité), l'interactivité, l'abondance de l'information, la chronophagie (plus on utilise des outils rapides, plus on semble manquer de temps), le nomadisme, la vulnérabilité (aux pannes technologiques), les réseaux, la transparence, la polyvalence... Plusieurs de ces caractéristiques sont en relation avec le fait de travailler

Une part non négligeable de gens travaillent objectivement moins longtemps mais se disent pourtant plus stressées et considèrent leur travail plus intense qu'avant.
Yves Lasfargue

à distance. Ce ne sont toutefois pas là les caractéristiques les plus révélatrices de l'évolution du travail.

Comment faire aujourd'hui pour prendre la juste mesure du temps réellement travaillé? Par l'ergostressie. L'idée étant de disposer d'un indicateur qui prenne en compte à la fois la charge de fatigue physique et mentale mais aussi le stress et le plaisir de travailler! Ceci afin d'aller une fois pour toute au-delà du discours creux « Je travaille trop ».

Depuis l'instauration en France des lois sur la réduction du temps de travail, nous sommes particulièrement sensibles à la question du temps travaillé. Une part non négligeable de gens travaillent objectivement moins longtemps mais se disent pourtant plus stressées et considèrent leur travail plus intense qu'avant. Tout n'est donc pas uniquement affaire de temps : on peut réduire son temps de travail tout en augmentant un certain nombre d'autres variables.

Pour y voir plus clair, nous avons mis au point deux outils : l'un pour mesurer le temps professionnel *complet* (en opposition au temps professionnel *classique*), l'autre pour mesurer l'ergostressie.

Le temps professionnel complet

Il s'agit de réfléchir à son équilibre de vie et de s'interroger sur ce après quoi l'on court réellement. Comment? En mesurant les temps professionnels, les temps sociaux, les temps familiaux, et les temps personnels. Pour réaliser que souvent, le temps professionnel est le moins contraignant de tous! Plusieurs travailleurs admettent que si leur temps de travail est contraignant, c'est lorsque les enfants sont là qu'ils perdent véritablement toute marge de manœuvre sur leur vie. Autrement dit, cessons de véhiculer cette image du temps contraint – que l'on subit – héritée de la société industrielle. Nous n'en sommes plus là.

Le temps professionnel complet englobe le temps induit (déplacements, lectures...) composé de ces moments qui se situent à la frontière du professionnel et du non-professionnel. Une enquête effectuée en France en 1999 révélait que, pour un cadre, la durée annuelle du temps professionnel s'élevait officiellement à 1721 heures. Le temps calculé par les enquêteurs a cependant plutôt été de 2167 heures, auxquelles il faut ajouter 438 heures de temps induit (repas d'affaires...). Pour un temps professionnel complet de 2605 heures! Morale : si l'on veut avoir l'heure juste, il faut tout prendre en compte.

Le calcul fait, on peut alors échanger entre travailleurs et mettre sur la table de négociations des positions réalistes. Mais pas avant.

L'ergostressie

Il s'agit ici de mesurer la charge de travail. Comme il est impossible de mesurer avec exactitude la charge de travail *ressentie* par un travailleur, on pallie en agrégeant quatre mesures : la charge physique, la charge mentale, le stress et le plaisir. En partant du principe qu'une heure n'égal pas forcément une heure.

Dire que l'on travaille 35 heures est une aberration. Il faut ajouter à cela les heures de réunion, de déplacements... Le temps de travail dans la société de l'information est beaucoup plus diversifié que dans la société industrielle. On ne peut donc simplement ajouter une heure de travail à une autre : il faut aller plus loin, découvrir ce qui se cache derrière ces heures.

L'ergostressie permet à chacun d'obtenir un profil très personnalisé. Pourquoi? Parce que les caractéristiques actuelles du travail, – auxquelles j'ai fait allusion plus haut – n'ont pas du tout le même impact sur chacun de nous. Prenons par exemple le nomadisme : si les appareils portables procurent à certains un grand sentiment de liberté, ils font subir à d'autres une véritable surcharge physique. Porter tous ses portables n'est pas nécessairement une sinécure.

Pourquoi complexifier ainsi la mesure du travail? Il y a 50 ans, nous évaluions la nourriture en matière de poids. Aujourd'hui, nous parlons calories, lipides, glucides, etc. Il faut évoluer. Le temps de travail est devenu complexe. Pour bien le mesurer, il faut raffiner nos instruments.

Au site **www.ergostressie.com**, on trouve un questionnaire portant sur différents thèmes : poste de travail, ambiance, famille, vie locale... Ce questionnaire permet de mesurer avec précision la charge ressentie dans son travail, de savoir d'où cette charge provient et, partant, de changer ce qui doit l'être.

L'ergostressie permet aussi d'avoir les mots pour dire les choses. Déclarer « je travaille trop longtemps et je ne suis pas assez payé » n'a pas véritablement de poids. Dès qu'on peut détailler la répartition de son temps et préciser d'où vient essentiellement la surcharge ressentie, le message a davantage d'impact. Ce partage d'un vocabulaire clair et commun donne lieu à des entretiens beaucoup plus constructifs entre travailleurs. Et permet ainsi d'induire des négociations elle aussi plus constructives parce que centrées cette fois sur les vrais enjeux.

L'ergostressie permet en somme de s'apercevoir que pour vraiment agir sur les conditions de travail, il faut parvenir à une grande lucidité individuelle et collective.

« Nous sommes déjà bien équipés pour rendre de bons services à nos clients »

Alain Albert, vice-président à la programmation et à l'expertise-conseil, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), Québec, Canada.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail est une compagnie d'assurance publique. Un monopole qui rejoint 2,7 millions de travailleurs québécois dans quelque 180 000 entreprises. La CSST administre principalement ses programmes à partir de deux lois : la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. Nous desservons deux clientèles liées par un contrat de travail : les travailleurs et les employeurs.

Une compagnie d'assurance qui ne fait aucune prévention risque de voir ses réserves fondre à vue d'œil! La CSST met donc aujourd'hui beaucoup l'accent sur la prévention. Nous tablons sur deux points : l'élimination à la source des malaises, la mise en place de mécanismes de participation paritaire employeur travailleurs dans chaque milieu de travail. La parité constitue la clé de voûte de notre approche. Nous misons énormément sur les milieux de travail; c'est là que se trouve, selon nous, la connaissance réelle des problèmes, bien davantage que dans nos bureaux de fonctionnaires. Les meilleures suggestions d'amélioration originent d'ailleurs presque toujours des milieux de travail.

Avec un bassin de plus de 225 000 établissements à couvrir pour quelque 250 inspecteurs, impossible d'être partout à la fois. À plus forte raison si l'on greffe au total le domicile des télétravailleurs. Il nous faut donc développer de nouvelles façons de faire.

Pour composer avec la nouvelle réalité du télétravail, nous avons élaboré trois principes. 1. Impliquer dans l'opération à la fois le télétravailleur, l'employeur et le représentant syndical. Le télétravail a beau être une nouvelle réalité, la prise en charge par le milieu demeure capitale. 2. Éviter d'improviser. Nous n'obtiendrons de bons résultats que dans la mesure où nos lignes directrices seront nettes et où nous fournirons des explications claires à tout le monde. 3. Veiller à ce que le télétravailleur ait droit à des conditions de travail similaires à celles des travailleurs en entreprise.

Ce sont là des conditions planchers qui, évidemment, ont un prix : achat de mobilier et d'équipement, etc. Les décisions devront se prendre dans chaque milieu de travail.

Comment prévenir?

Le télétravail doit à mon avis être abordé par le biais de la prévention.

Prévenir les lésions musculo-squelettiques. Les pistes d'action sont déjà documentées : l'équipement informatique et un matériel de bureau adéquat doivent être fournis par l'employeur. En contrepartie, le télétravailleur doit respecter l'installation et ne pas tout chambarder au

lendemain du passage du conseiller en ergonomie, comme c'est trop souvent le cas en milieu de travail! Le conseiller doit aussi être disponible en cas de problème. L'assistance directe à domicile n'est pas toujours possible, c'est vrai. Mais si l'on prend le temps d'expliquer convenablement au télétravailleur comment prévenir et régler les problèmes, il pourra souvent se tirer d'affaire.

Depuis quelques années, les connaissances sur les problèmes musculo-squelettiques découlant du travail à l'écran se sont beaucoup développées. Si on peut prévenir les problèmes en entreprise, on le peut aussi certainement à domicile.

Prévenir les problèmes de santé mentale. On voit actuellement poindre en milieu de travail des pistes d'action qui devraient valoir aussi en milieu de télétravail: s'assurer que le travailleur maintient des contacts avec les autres, respecter sa vie privée, lui assurer une charge normale de travail, prévoir des formes de reconnaissance du travail accompli, etc. Dans le cas du télétravail, il serait aussi important de donner une formation et de l'information pour préparer les télétravailleurs à leur nouveau style de vie.

Prévenir les accidents, et le danger. L'environnement du télétravailleur doit être correctement aménagé, en tirant profit de ce que nous ont appris les milieux de travail traditionnels. Il faut aussi tenir compte d'une triste réalité : la violence. Certains clients sont parfois agressifs. Au bureau, les collègues seront là au besoin mais, au domicile, que se passe-t-il en cas d'agression? Les milieux de travail concernés doivent y réfléchir et prendre des dispositions qui s'imposent pour éviter les situations dangereuses.

Le télétravail, je le redis, est une nouvelle réalité. Même en agissant au mieux, nous ne pourrions tout régler. De nouveaux problèmes, que nous ne pressentons même pas encore, ne tarderont pas à surgir. La vigilance s'impose si nous voulons nous ajuster au fur et à mesure.

Cela dit, la législation est toujours en retard sur la réalité. Les changements précèdent la loi, rarement le contraire. Le Québec possède un bon régime de santé et de sécurité du travail. Il faut préserver ses assises : l'élimination des malaises à la source, la parité, la prise en charge par le milieu. Cette prise en charge est indispensable dans le contexte actuel.

Les nouvelles réalités du monde du travail et le télétravail sont inscrits dans les priorités du plan stratégique de la CSST pour les années à venir.

Mais il est important que les solutions émergent aussi du milieu. Nous devons travailler en concertation en évitant de se laisser obnubiler par l'urgence de changer la loi. Ce serait une attitude stérile. Le télétravail est déjà une réalité en milieu de travail et il a des conséquences bien réelles sur la santé et la sécurité de certains des travailleurs qui le pratiquent. Quant à nous, nous sommes déjà bien équipés pour rendre de bons services à nos clients.

L'environnement du télétravailleur doit être correctement aménagé, en tirant profit de ce que nous ont appris les milieux de travail traditionnels.

Alain Albert

LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics ont un double rôle : employeur et représentant de l'intérêt public. Comme employeur, quelle place font-ils au télétravail au sein même de leur organisation? Comme représentant de l'intérêt public, comment peuvent-ils soutenir le développement des nouvelles formes de travail? Quels sont les moyens à leur disposition? Et lesquels choisissent-ils?

Communicateurs invités : Michel Rosciszewski, directeur de l'autoroute de l'information, Québec, Canada; John Edwards, président international, Telework Association and Council, États-Unis; Suzanne Iacono, directrice des programmes, National Science Foundation, États-Unis; Paula Tiisonen, conseillère au Comité sur le futur de la Finlande, Parlement finlandais, Finlande;

Président d'atelier : Bob Fortier, président de Canadian Telework Association, Canada

« Le gouvernement du Québec veut continuer d'agir, comme il l'a fait historiquement, comme catalyseur des forces de changement. »
Michel Rosciszewski, directeur de l'autoroute de l'information, Québec, Canada

Le développement des technologies a suscité beaucoup de réflexion. Les TIC sont considérées comme un levier majeur pour moderniser les services publics, transformer l'organisation du travail et, surtout, améliorer les services aux citoyens. Le télétravail est devenu un élément incontournable de cette réflexion.

Le télétravail est un fait de société, bien davantage qu'une simple question de technologies. Il transforme les façons de faire, la gestion du temps et la gestion du personnel. Mais le télétravail n'est pas une fin en soi. C'est un nouveau moyen que les entreprises et les Administrations doivent placer dans leur coffre à outils.

Les gouvernements ont un rôle important à jouer dans le développement de la société de l'information. Au Québec, le gouvernement veut continuer d'agir, comme il l'a fait historiquement, comme catalyseur des forces de changement.

Le télétravail, tout comme le développement technologique en général, soulève des enjeux importants que le gouvernement prend hautement en considération.

Le télétravail est un fait de société, bien davantage qu'une simple question de technologies.

Michel Rosciszewski

Sur le plan économique, le développement technologique doit concourir à la prospérité collective. Il doit respecter les attentes, les besoins et les aspirations de la collectivité, tout en tenant compte de la pression des marchés.

Sur les plans culturel et linguistique, nous devons veiller à protéger nos frontières même dans le cyberspace : les pratiques doivent respecter nos lois, nos règles, nos politiques, notre culture.

Sur le plan organisationnel, il est essentiel de bien comprendre l'envergure du phénomène, puis de mettre en place les conditions de réussite, et de trouver les modalités d'application qui favoriseront la transition vers de nouvelles formes d'organisation du travail, plus efficaces et mieux adaptées.

Le gouvernement québécois s'est donné comme objectif de mieux servir les citoyens et les entreprises. Pour ce faire, il compte saisir les opportunités offertes par les TIC et actualiser le nouveau cadre de gestion gouvernementale qu'il s'est donné, cadre découlant de la nouvelle Loi sur l'administration publique.

Par ailleurs, il est important de mesurer à quel rythme nos sociétés intègrent le changement. Pour passer de la généralisation du micro-ordinateur à l'accès au Web, il a fallu une dizaine d'années. Le même schéma pourrait bien s'appliquer au télétravail. Notons qu'en 1992, on estimait à quelque 500 000 le nombre de télétravailleurs au Canada. Or, selon certaines estimations, ce nombre aura bientôt dépassé le million et demi.

Le rythme actuel de l'évolution oblige l'État à revoir ses modes de gestion, son cadre d'intervention. Au cours des dernières années, le gouvernement a voulu mettre en place tous les éléments pour le développement intégré des technologies de l'information et des télécommunications : politique de l'autoroute de l'information, en 1998; politique de la science et de l'innovation, en 2000; nouvelle Loi sur l'administration publique, la même année; enfin, la Loi portant sur le cadre juridique des technologies de l'information pourrait être adoptée très bientôt. (juin 2001)

Qu'en est-il du télétravail dans ce contexte? Dans un passé même récent, les résistances étaient nombreuses au sein de l'Administration. Actuellement, les partenaires sont, je dirais, en état d'appropriation. C'est que, au sein de la Fonction publique comme ailleurs, l'industrie du savoir exerce une pression positive pour modifier l'organisation du travail. Mais les orientations adoptées par le gouvernement pour le développement technologique, conjuguées à l'implantation d'un nouveau cadre de gestion gouvernementale, ouvre la porte aux nouvelles formes de travail.

« Les gouvernements doivent tout mettre en œuvre pour amener le travail aux gens et non plus les gens au travail. »

John Edwards, président international, Telework Association and Council, États-Unis

Le télétravail est déjà un phénomène très important. Dans certains pays, il touche jusqu'à 17 % de la main-d'œuvre (Finlande). Pourquoi le télétravail présente-t-il tellement d'intérêt pour les entreprises et les travailleurs? Plusieurs raisons ont été données lors du colloque et je n'y reviendrai pas. Je voudrais, par ailleurs, faire valoir les motifs sociétaux qui plaident en faveur du développement du télétravail. Je pense en particulier à :

- la réduction des besoins de transport et la protection de l'environnement.

Pour une société, le développement du télétravail peut se traduire par une diminution des véhicules sur la route et, conséquemment, des émissions de gaz toxiques. Il peut également en résulter une baisse des sommes consacrées à la construction et à la maintenance des infrastructures routières et de transport en général.

- une plus grande sensibilité aux besoins de conciliation travail/famille.

L'évolution des valeurs a modifié les besoins des travailleurs : les gens souhaitent aujourd'hui trouver un nouvel équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. Il faut donc rechercher la flexibilité et explorer de nouvelles formes de travail. Les besoins des familles monoparentales en particulier doivent trouver réponse dans de nouveaux aménagements.

Les gouvernements ont un important rôle à jouer pour soutenir le développement du télétravail. Ils disposent de plusieurs leviers pour ce faire, entre autres :

- des allocations ou crédits de taxes pour favoriser les investissements dans les technologies (alloués traditionnellement pour les immobilisations et les équipements);
- enlever les irritants fiscaux pour les personnes qui transforment leur domicile afin d'y loger leur bureau;
- confirmer le statut d'employé du télétravailleur (le distinguer du travailleur indépendant);
- maintenir le moratoire qui exempte de taxes l'utilisation d'Internet;
- prévoir des subventions pour encourager la création d'emplois, grâce au télétravail, dans des zones rurales ou encore des zones urbaines désavantagées;
- favoriser l'accès le plus large possible aux TIC;

L'évolution des valeurs a modifié les besoins des travailleurs : les gens souhaitent aujourd'hui trouver un nouvel équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale.

John Edwards

- Offrir des incitatifs pour encourager les entreprises à se donner une organisation du travail flexible;
- prêcher par l'exemple : offrir l'option du télétravail à 20 % de sa main-d'œuvre;
- promouvoir le télétravail dans la société afin d'améliorer la productivité des entreprises et des institutions.

En somme, il faut tout mettre en œuvre pour amener le travail aux gens et non plus les gens au travail.

« Au-delà des appellations, une seule question présente de l'intérêt: comment adapter le travail pour que tous puissent en tirer les meilleurs bénéfices possibles? »

Suzanne Iacono, directrice des programmes, National Science Foundation, États-Unis

Il y a un écart important entre la recherche sur le télétravail et l'implantation des programmes de télétravail. Les développeurs ne connaissent généralement pas les résultats de recherche. Tout le monde possède des connaissances parcellaires sur le télétravail, et chacun essaie individuellement de mettre son programme sur pied. Dans ce contexte, il est difficile de dégager des tendances, des paramètres minimaux.

On sait pourtant que le télétravail présente un potentiel énorme. Il pourrait changer notre façon même de considérer le travail. L'apparition des communautés virtuelles permet de comprimer les structures, d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation. Avec ce développement, émergent de nouvelles pratiques de collaboration.

Le télétravail fait partie d'un ensemble que l'on pourrait regrouper sous l'appellation « nouvelles formes de travail ». Au cours des ans, ces nouvelles formes de travail ont pris plusieurs appellations. En anglais, on a d'abord parlé de *task muting*, puis de *teleworking*, de *distributed work* (collègues éloignés géographiquement) ou encore de *mobile work* (travail à divers endroits : à la maison, à l'hôtel, à l'aéroport). Certains se sont même demandé, de manière peut-être un peu cynique : si nous pouvons travailler n'importe où, pourquoi pas à la plage? Récemment, le *New York Time Magazine* parlait de *glazed nomad* (nomade sous verre) pour désigner les nouveaux travailleurs que l'on retrouve maintenant partout.

Au-delà des appellations, une seule question présente de l'intérêt : comment adapter le travail pour en tirer les meilleurs bénéfices possibles? Sous cet angle, le télétravail présente justement beaucoup d'intérêt. Il permet de recruter des personnes compétentes où qu'elles se trouvent, d'offrir diverses options aux travailleurs qui répondent mieux à leurs besoins, de développer la formation continue, les apprentissages en continu, etc. Le télétravail est certainement promis à un bel avenir. Les étudiants d'aujourd'hui sont formés au travail en réseau, ils l'expérimentent déjà à l'école.

Le télétravail permet de recruter des personnes compétentes où qu'elles se trouvent, d'offrir diverses options aux travailleurs qui répondent mieux à leurs besoins, de développer la formation continue, les apprentissages en continu, etc.

Suzanne Iacono

Mais, tout de même, malgré cet engouement, nous commençons à voir les limites du télétravail. Nous savons qu'il n'est pas fait pour tout le monde. La plupart des gens souhaitent encore travailler au bureau. Certains ne veulent tout simplement pas être éloignés de ce qu'ils considèrent comme le lieu de décision et ... d'avancement.

Qu'est-ce que les gouvernements, les institutions et les entreprises doivent faire pour soutenir le développement du télétravail? Ils doivent d'abord lever les barrières économiques au télétravail : le phénomène doit profiter à tout le monde, l'individu, l'organisation, la collectivité. Il nous faut aussi, collectivement et au sein des organisations, de nouveaux mécanismes de support pour les télétravailleurs. Quant aux gouvernements comme tels, ils doivent surtout voir à rendre les choses simples.

Aux États-Unis, qu'est-ce que la Fonction publique fédérale fait précisément pour promouvoir le télétravail? Une nouvelle loi permet à chaque agence de développer son programme de télétravail avec l'obligation de maintenir sa performance. Le quart des employés doit être couvert. D'ici quatre ans, c'est l'ensemble des employés à qui on devra offrir cette option. Il s'agit là d'une belle initiative. Mais elle doit s'accompagner d'un effort pour le développement des connaissances dont nous avons besoin pour avancer.

Les lois et les politiques ne suffisent pas pour soutenir le développement du télétravail. Les technologies non plus. Si nous voulons que le télétravail se développe et que le plus grand nombre en bénéficie, nous devons en étudier tous les aspects : économiques, culturels, humains et autres.

Aujourd'hui comme hier, nous avons le devoir de fonder l'innovation sur la connaissance, et la diffusion de cette connaissance.

« Seul l'État est en mesure de représenter l'intérêt public. »

Paula Tiuhonen, conseillère au Comité sur le futur de la Finlande, Parlement finlandais, Finlande

J'ai un message simple à vous livrer : n'oubliez jamais l'importance de l'intérêt public. Or, nous savons tous que seul l'État est en mesure de représenter l'intérêt public. Cela ne veut pas dire que les gouvernements doivent continuer de faire les choses comme hier. Les nouveaux moyens électroniques dont nous disposons conviennent plutôt les États modernes à redéfinir leur rôle. À mon sens, au regard de la société de l'information, le rôle de l'État est double, soit : édifier l'infrastructure électronique et s'assurer que tous les citoyens acquièrent les habiletés de base pour se sentir à l'aise dans le nouvel univers électronique.

Nous avons besoin d'orientations gouvernementales, de politiques sur les divers aspects de l'univers électronique qui touchent l'ensemble des citoyens: commerce électronique, courrier électronique, transactions bancaires électroniques, démocratie électronique, etc. Pour ma part, le

Nous avons besoin d'orientations gouvernementales, de politiques sur les divers aspects de l'univers électronique qui touchent l'ensemble des citoyens: commerce électronique, courrier électronique, transactions bancaires électroniques, démocratie électronique, etc.

Paula Tiuhonen

terme « politique » est positif : seule une politique peut prendre en compte l'intérêt public, permettre de débattre des questions qui touchent tous les citoyens, régler les problèmes ensemble, et offrir de nouvelles options qui serviront le plus grand nombre.

Évidemment, à l'ère de la globalisation, certains enjeux que pose la société de l'information doivent être réglés au niveau international. Cependant, les solutions avancées doivent toutes trouver un appui au niveau national, respecter le cadre légal de chaque société. C'est la seule voie à emprunter pour que les citoyens et les institutions nationales maintiennent leur confiance et se sentent concernés.

Évidemment, cela ne signifie pas qu'il faille perpétuer un État centralisé, rigide, bureaucratique. Le gouvernement doit plutôt donner l'exemple, profiter du développement technologique pour décentraliser ses fonctions, alléger ses structures, penser autrement l'organisation des services publics. Je plaide pour un État moderne, adapté à la société de l'information.

Je suis bien consciente que les sociétés nordiques sont très différentes des sociétés nord-américaines. Mais je reste persuadée qu'il est du devoir de tout gouvernement, dans n'importe quelle société, de prendre en charge des fonctions critiques comme la sécurité et le bien-être de la population. Pour moi, cela signifie que la signature électronique et la carte d'identité électronique ne pourront être adoptées et généralisées une fois seulement que les États auront pu assurer la sécurité des informations et la confidentialité de la vie privée. En clair, le mot clé est « contrôle démocratique ».

En Finlande, nous avons voulu pousser cette idée du contrôle démocratique. Au début des années 1990, nous nous sommes donné un forum politique, au sein du Parlement, pour discuter des enjeux de la société de l'information, incluant tous les phénomènes qui l'accompagnent : nouvelle économie, internationalisation des échanges, etc. Le gouvernement finlandais a alors créé le Comité sur le futur. Après plusieurs débats à l'Assemblée nationale, ce comité est permanent et il est inclus dans la nouvelle constitution. Il fait partie du corps législatif. Nous avons donc, maintenant, un forum innovateur qui suscite les débats, qui envoie des signaux au Parlement et qui, en même temps, constitue un centre de décision de très haut niveau. C'est la façon que nous avons trouvée, et qui correspond à notre culture, de gérer notre entrée et notre cheminement dans la société de l'information. Il appartient à chaque collectivité de trouver la sienne.

LES RELATIONS DE TRAVAIL : DES CHANGEMENTS EN PERSPECTIVE

En quoi les nouvelles formes de travail modifient-elles les relations entre les employeurs, les employés et les représentants syndicaux? Les syndicats redoutent-ils une démobilisation de leurs troupes? Entre l'adaptation à la nouvelle économie et la détermination de conditions de travail justes et équitables, existe-t-il un possible équilibre?

Communicateurs invités : **Michel Audet**, directeur innovation et transfert au CEFRIO et professeur en relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada; **Maurice Charlebois**, vice-président, ressources humaines, Hydro-Québec, Montréal, Canada; **Lynda Craig**, conseillère syndicale, Syndicat canadien de la fonction publique, Montréal, Canada. **Andrew Bibby**, journaliste spécialisé en matière de syndicalisation et de télétravail, Hebden Bridge, Grande-Bretagne

Présidente d'atelier : **Geneviève Fortier**, présidente de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et directrice ressources humaines corporatives, Biochem Pharma, Montréal, Canada.

« Le télétravail révolutionne les assises du syndicalisme »

Geneviève Fortier, présidente de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et directrice ressources humaines corporatives, Biochem Pharma, Montréal, Canada.

Quelque 134 000 Canadiens travaillent au moins 90 % de leur temps à la maison, indique une enquête de Statistique Canada. Au Québec, 4 % des travailleurs sont des télétravailleurs selon un sondage récent du CEFRIO; 7 % d'entre eux sont syndiqués.

Le télétravail, bien qu'encore marginal, touche d'année en année un nombre grandissant de Québécois et de Canadiens. En Europe, le phénomène est encore plus important. Alors qu'ici, le débat sur la place publique n'a pas encore eu lieu, les pays membres de l'Union européenne ont officiellement pris position en faveur du télétravail, voyant là un instrument de choix pour faciliter la création d'emplois à l'extérieur des grands centres urbains.

Les opinions sur le télétravail sont partagées. Accroissement de la production, diminution du taux d'absentéisme, etc. : les employeurs y perçoivent beaucoup d'avantages. Sans parler des économies potentielles liées à une réduction des frais immobiliers. Les télétravailleurs, eux, jugent entre autres y gagner en liberté, réduction de leurs temps de déplacement et acquisition d'un meilleur contrôle sur leur environnement de travail.

*Accroissement de la production, diminution du taux d'absentéisme, etc. : les employeurs y perçoivent beaucoup d'avantages.
Geneviève Fortier*

Et les syndicats? Le télétravail révolutionne les assises sur lesquelles le syndicalisme s'est érigé et met fin à une réalité : celle des syndiqués tous regroupés sous un même toit. Sans être en désaccord avec le télétravail, les syndicats considèrent essentiel d'exercer une surveillance vigilante sur ses modalités d'application. Quel sera le statut du télétravailleur? Les télétravailleurs conserveront-ils les mêmes avantages que les autres syndiqués? etc. Sans parler de la question de la syndicalisation même des télétravailleurs...

Le télétravail n'est pas sans risque. Pour l'employeur, la raréfaction des contacts peut en venir à miner le sentiment d'appartenance des télétravailleurs et, à terme, leur faire perdre de vue les orientations fondamentales de l'entreprise. Les travailleurs seraient pour leur part menacés d'isolement et d'une raréfaction des rétroactions de leur employeur sur leur travail.

Le défi consiste à trouver l'équilibre. Le juste équilibre entre le télétravail et le maintien de conditions de travail décentes et équitables pour chaque travailleur concerné.

« Les syndicats n'ont pas le choix : si le télétravail ne se fait pas au grand jour, il se développera dans la clandestinité »

Michel Audet, directeur innovation et transfert au CEFRIQ et professeur en relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada.

Où en est-on sur la question des relations de travail et du télétravail? On ne trouve pour l'instant rien de spécifique sur le sujet en Amérique en matière d'études, de bilans, de positionnements clairs. Par contre, on assiste à une réflexion générale des syndicats sur leur positionnement au sein de la nouvelle économie.

Les syndicats suivent ainsi de près les mutations démographiques (sortie des travailleurs plus âgés, entrée des plus jeunes), les pressions soutenues du Fonds monétaire international sur les États afin qu'ils réforment leurs lois et les adaptent à la nouvelle économie, l'impact des affaires électroniques, etc. Cette dernière réalité préoccupe un nombre grandissant de groupes syndicaux non seulement en raison de son caractère volatile mais à cause de son impact sur la chaîne de valeurs des entreprises (sous-traitance, remplacement des anciens intermédiaires par de nouveaux, multiplication de partenariats public privé, etc.)

Pour le moment, les syndicats québécois et canadiens ont adopté une attitude pragmatique, à mi-chemin entre la résistance et l'accommodement.

Quelques offensives des syndicats pour se positionner sur le terrain de la nouvelle économie méritent cependant d'être soulignées. Le mariage du *Communications Workers of America* avec certains syndicats d'entreprises (ATT, Lucent...) a ainsi donné naissance à *The Alliance*, représentant des centaines de milliers de travailleurs syndiqués. *The Alliance* sensibilise chaque année quelque 20 000 salariés aux impacts de la nouvelle économie.

Mais les syndicats se butent à un paradoxe : même lorsque leur travail ne les satisfait pas, les télétravailleurs sont satisfaits de leur sort. Résultat : les télétravailleurs ont tendance à taire les retombées négatives du télétravail pour ne pas perdre ce qu'ils considèrent comme un privilège. Sans compter que les télétravailleurs affichent davantage que les autres un profil d'autonomie et de responsabilisation individuelle, ce qui n'est pas nécessairement porteur en matière de mobilisation syndicale. La recherche menée par le CEFRIO a néanmoins démontré une chose : lorsque les syndicats sont impliqués dès le départ dans un projet de télétravail, les chances sont meilleures que celui-ci se déroule harmonieusement.

Pour le moment, aucune clause de convention collective ne se rapporte comme telle au télétravail et très peu de syndicats ont pris une position claire sur la question. Le plus souvent, ce sont des lettres d'entente qui servent à encadrer le télétravail.

Un relevé de ces lettres d'entente (ou annexes aux conventions collectives) permet de dégager 13 conditions propices à l'exercice du télétravail. Selon les syndicats, les télétravailleurs doivent :

1. pouvoir travailler à leur lieu habituel de travail au moins une fois la semaine;
2. pouvoir continuer à communiquer avec les autres travailleurs, par des rencontres formelles ou des activités;
3. pouvoir rencontrer leurs supérieurs immédiats sur une base régulière;
4. jouir des mêmes avantages et conditions que les autres travailleurs;
5. avoir accès aux mêmes possibilités de formation et de développement que les autres travailleurs;
6. ne pas avoir à fournir une plus grande prestation de travail en raison de leur statut (plusieurs patrons l'exigeraient, certains allant jusqu'à vouloir inscrire cette exigence noir sur blanc dans les lettres d'entente);
7. disposer d'une ligne à part avec lien à distance pour télétravailler;
8. disposer d'un poste de travail payé et entretenu par l'employeur;

De plus :

9. Le télétravail doit être volontaire et s'assortir d'une possibilité de retour;
10. Le télétravail ne doit jamais servir de prétexte pour transformer un salarié en travailleur autonome;
11. L'employeur doit assumer sa responsabilité en matière de santé et sécurité au travail envers le télétravailleur;

La recherche menée par le CEFRIO a démontré une chose : lorsque les syndicats sont impliqués dès le départ dans un projet de télétravail, les chances sont meilleures que celui-ci se déroule harmonieusement.
Michel Audet

12. Le projet de télétravail doit inclure la poursuite de la vie syndicale;

13. Le télétravail doit être un droit acquis.

Le télétravail peut par ailleurs fournir une excellente occasion aux syndicats de renouveler leurs pratiques. Le processus est d'ailleurs déjà enclenché.

Les cybercampagnes. Des syndicats anglais, irlandais, néo-zélandais et allemands ont déjà mené des opérations massives pour informer et recruter des télétravailleurs dans les centres d'appels.

Les cyberpiquets et les moyens de pression électroniques. L'an dernier, lors du conflit du Calgary Herald, le journal a été publié en ligne... mais le site syndical, avec ses entrevues et ses messages de solidarité, a reçu dix fois plus de visiteurs!

Les sites en colère. UBISOFT, spécialisée dans les jeux électroniques, n'a pas de syndicat. Lors d'un récent conflit, les employés ont bâti un « site rebelle », UBI Free. Les TIC leur ont servi d'armes pour attaquer leur employeur.

D'autres syndicats ont modifié leur offre de service. *WashTech* (*Washington Alliance of Technology Workers*) a ainsi réussi une percée importante dans les entreprises de haute technologie. Il est aujourd'hui devenu la référence quant à la façon dont un syndicat peut fournir des services d'ordre professionnel aux travailleurs. Des syndicats australien et britannique ont ajusté leur offre à la réalité de la nouvelle économie : couverture d'assurance, formation, aide à la carrière, négociation de contrats individuels... Enfin, certains syndicats européens font la promotion des droits des travailleurs en ligne : droit de contacter leur syndicat à partir de leur poste de travail sans subir de représailles, etc.

Le télétravail est une tendance lourde qui prend chaque jour plus d'ampleur, tant dans la nouvelle économie que dans les milieux d'affaires traditionnels. Les télétravailleurs semblent avoir un point en commun : réagir différemment des autres travailleurs aux pratiques syndicales habituelles. Si les syndicats souhaitent réaliser des percées dans leurs rangs, ils devront développer de nouvelles pratiques. D'où l'importance, pour eux, de se donner une marge de manœuvre pour innover. Une chose est sûre : qu'on le veuille ou non, le télétravail se développera. Si ce n'est pas au grand jour, ce sera dans la clandestinité. Avec tout ce que cela sous-entend.

« Chercher à encadrer le télétravail de façon très stricte est prématuré »

Maurice Charlebois, vice-président, ressources humaines, Hydro-Québec, Montréal, Canada

Télétravail n'est pas simplement synonyme de travail à domicile. Le concept chapeaute plusieurs formes de travail à distance. Ce vaste phénomène de délocalisation du travail fait naître de nouveaux enjeux.

Premier enjeu : la nécessité de soutenir les investissements continus que commandera l'évolution des TIC, entre autres, pour assurer une protection sécuritaire maximale des données.

Second enjeu : l'adaptation de la gestion de l'organisation du travail aux nouvelles réalités. L'enjeu est de taille. Parmi les nombreuses questions soulevées, celles qui ont trait à la mobilisation des troupes et au maintien du sentiment d'appartenance ne sont pas les plus simples à aborder. Chez Hydro-Québec, nous y investissons beaucoup d'énergie. Le « virage affaires » marqué que nous avons pris a mis en lumière la nécessité absolue de mener une opération de communication et d'information structurée auprès de nos employés afin de leur communiquer les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette opération a rejoint plus de 80 % des travailleurs.

Troisième enjeu : les relations de travail. Notre milieu est très syndiqué. Les relations de travail qui prévalent actuellement résultent de plusieurs années de transactions entre l'entreprise et ses divers syndicats. Nous n'avons toutefois pas encore trouvé la recette miracle pour faire en sorte que les conventions collectives en vigueur répondent adéquatement aux exigences de la nouvelle économie.

Quatrième enjeu : l'implantation du télétravail. Implanter le télétravail de la façon la plus ouverte possible avec les syndicats est assurément un gage de succès.

Notre entreprise ne se définit pas comme un leader en télétravail. Nous sommes par contre un employeur averti qui suit attentivement le phénomène et veille à être le mieux documenté possible pour éclairer ses choix. La haute direction est très au fait des perspectives, des contraintes et des conditions de succès liées au télétravail.

Par ailleurs, l'aménagement du temps de travail et les horaires flexibles sont déjà chez nous une réalité largement conventionnée et nous sommes à l'avant-garde quant à l'utilisation des technologies pour la formation à distance. Nous avons également mené certaines expériences qui, sans être du télétravail comme tel, n'y sont pas totalement étrangères. Par exemple, ce projet avec les releveurs de compteurs. Auparavant ces derniers devaient se présenter chaque jour à leur quartier général pour faire rapport et prendre leur feuille de route pour le lendemain. Suite à une entente avec le syndicat, le travail est maintenant planifié autrement. Les releveurs ne sont plus tenus de se présenter quotidiennement au quartier général. Ils jouissent ainsi de plus de latitude pour concilier leur vie professionnelle, personnelle et familiale. Ce programme est offert sur une base volontaire. Quarante pour cent des employés visés y ont adhéré, et le niveau de satisfaction est très élevé.

En télétravail, nous avons mis de l'avant certains projets-pilotes. Nous agissons toujours avec des paramètres semblables : recrutement sur une base volontaire, implantation en transparence avec les représentants des employés, etc. Nous faisons également en sorte que les conditions de

Implanter le télétravail de la façon la plus ouverte possible avec les syndicats est assurément un gage de succès.

Maurice Charlebois

travail prévues aux conventions collectives se transfèrent au télétravail, en effectuant au besoin des ajustements. Pour l'encadrement, nous optons pour un maximum de flexibilité. Cela dit, nous en sommes encore au stade expérimental. Il nous faut faire preuve d'une bonne dose d'ingéniosité et de souplesse si nous voulons encadrer le télétravail à la satisfaction de tous.

Ces quelques expériences nous permettent d'affirmer, avec certitude, que l'implantation du télétravail dans une organisation doit se faire de façon progressive. Vouloir l'encadrer de façon très stricte à l'heure actuelle, autant syndicalement qu'administrativement, est prématuré.

« Le mouvement syndical a toujours su s'adapter et continuera de le faire »

Lynda Craig, conseillère syndicale, Syndicat canadien de la fonction publique, Montréal, Canada.

Le Syndicat canadien de la fonction publique s'intéresse depuis longtemps au télétravail. En 1995, alors que l'autoroute de l'information faisait beaucoup parler d'elle, je me rappelle avoir écrit un document qui mettait l'accent sur l'impact du télétravail sur la mobilisation et la solidarité syndicale. À l'époque, les nouvelles technologies entraînaient des coupes sombres dans certains secteurs d'emplois (automobile, finances...) ce qui ne rendait pas le télétravail particulièrement séduisant à nos yeux.

Disons-le, le télétravail avait mauvaise presse dans les syndicats. Il rimait avec clandestinité et exploitation éhontée des travailleurs. Des ouvrages comme celui de Jeremy Rifkin (*The End of Work*) avaient aussi de quoi faire frissonner n'importe quel syndicaliste : au pire, en quelques années, nous serions tous au chômage, au mieux, tous en télétravail! Nous avons tout de même décidé de ne pas jouer à l'autruche et de pousser plus avant notre réflexion. Le télétravail pourrait venir avec ses gros sabots, nous serions prêts!

Six ans plus tard, force est de constater que les choses ne se sont pas déroulées telles que l'avaient prédit les gourous. Des gens travaillent encore ensemble dans des bureaux. Le travail à domicile a peu pénétré les milieux syndiqués et, quand c'est le cas, les expériences de télétravail ne concernent qu'un petit nombre de syndiqués. Pour évaluer l'impact réel du télétravail sur le monde syndical, il faudra patienter encore au moins une bonne dizaine d'années.

Pour l'heure, le SCFP ne dit pas forcément non au télétravail. Nous surveillons son évolution, poursuivons notre réflexion. Chaque section locale qui souhaite s'engager dans un projet-pilote de télétravail reçoit l'information et le soutien requis pour éclairer ses décisions.

Sans avoir adopté de position officielle sur la question, nous considérons certains principes comme fondamentaux. Michel Audet en a donné un bon aperçu. Je complétera en ajoutant qu'idéalement, le télétravail ne devrait pas être pratiqué à temps complet, ceci afin de permettre au télétravailleur de demeurer en contact avec son milieu de travail et de prévenir l'isolement. De plus, le SCFP estime important d'encourager ses sections locales à négocier le télétravail pour pouvoir en surveiller l'application.

Le télétravail ne figure pas encore comme tel dans les conventions collectives. Nous souhaitons nous donner le temps de voir l'ensemble des problèmes rencontrés et des solutions possibles avant d'enchâsser cette nouvelle réalité.

Par ailleurs, nous considérons indispensable d'assurer un suivi serré de la situation. Nous le savons : le télétravail soulève l'intérêt de plusieurs de nos membres et ceux qui en font s'en montrent plutôt satisfaits. Ce taux de satisfaction élevé cache toutefois souvent une autre réalité : certains télétravailleurs ont tendance à accepter l'inacceptable (augmentation de la production, heures supplémentaires non déclarées...) de crainte de perdre le privilège de télétravailler. Comme syndicat, nous nous devons de mettre en place des mécanismes afin que le droit de télétravailler ne puisse être accordé ou retiré de façon arbitraire. Le télétravail qui se déroule dans des centres d'appels nous préoccupe aussi beaucoup. Des employés qui, hier, jouissaient d'un emploi stable y travaillent aujourd'hui dans des conditions précaires.

Le télétravail est encore marginal en milieux syndiqués. Mais les TIC y ont déjà créé une véritable révolution! En octobre dernier, nous avons tenu un colloque sur la question. Durant deux jours, les participants se sont interrogés sur les systèmes intégrés de gestion, l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation du travail et les personnes, etc. Je tiens à le dire : personne n'a remis en question les TIC. Au contraire, plusieurs perçoivent très positivement l'arrivée de ces nouveaux outils. Le problème réside dans la façon de les implanter et d'en faire usage. Il ne s'agit pas de combattre les TIC mais d'en baliser l'utilisation.

Un plan d'action a été adopté : mettre sur pied un réseau de vigie; produire un rapport sur la surveillance électronique et exercer des pressions sur les gouvernements pour que cette surveillance soit réglementée; produire un document de réflexion général qui inclurait des points de vue socio-économiques et socio-politiques sur les TIC, etc.

Les nouvelles formes de travail modifient-elles les pratiques syndicales? Oui. Et tout va très vite! À peine une entente est-elle intervenue qu'un changement survient qui modifie la donne. Les planifications se font sur des périodes de plus en plus courtes ce qui oblige les syndicats à réagir de plus en plus rapidement. Plusieurs ont déjà modifié leur approche et négocient maintenant par orientation à atteindre plutôt que par demande spécifique.

Certains télétravailleurs ont tendance à accepter l'inacceptable (augmentation de la production, heures supplémentaires non déclarées...) de crainte de perdre le privilège de télétravailler.

Linda Craig

Le champ d'action s'est aussi élargi : les syndicats cherchent de plus en plus à développer des alliances avec des partenaires locaux ou régionaux. Le jeu des fusions et les menaces de délocalisation des emplois qui les accompagnent poussent également les syndicats à établir des alliances hors frontières.

La révolution technologique pose de nouveaux défis aux syndicats. Les TIC font naître de nouveaux problèmes et les nouvelles solutions ne sont forcément pas simples à trouver. Mais le mouvement syndical a toujours su s'adapter. Et il continuera d'en être ainsi.

« Les syndicats doivent apprendre à servir non plus seulement des collectivités mais des individus »

Andrew Bibby, journaliste spécialisé en matière de syndicalisation et de télétravail, Grande-Bretagne.

Où en sommes-nous sur la question de l'emploi et des relations syndicales à la suite de l'arrivée des nouvelles technologies? Pour nous aider à faire le point, j'ai découpé les vingt dernières années en trois phases.

Phase 1 : Rêve ou cauchemar (1980-1990). Après l'imprimerie et l'industrialisation, Alvin Toffler et d'autres prédisaient le déferlement de *La troisième vague*, celle-là technologique : nous travaillerions tous dans de fabuleuses maisons électroniques, nous n'aurions plus à nous déplacer, travail et vie de famille ne feraient plus qu'un... En 1988, on prévoyait qu'en 1995, la Grande-Bretagne compterait quelque cinq millions de télétravailleurs. En fait, elle en compte actuellement moins d'un million. Et rien ne s'est déroulé tel que prévu.

À l'époque, pour les syndicats, travail à la maison était synonyme d'exploitation. La perspective de voir les femmes rentrer à la maison alors qu'elles avaient eu tant de mal à en sortir faisait aussi craindre le pire aux féministes. Une autre peur était dans l'air : que le télétravail sonne le glas du contrat employé/employeur et que nous devenions tous des travailleurs autonomes.

Tout cela explique qu'au départ, les syndicats ne se soient pas montrés particulièrement enthousiastes envers le télétravail.

Phase 2 : Les choses changent (1990-1999) Alors que jusque-là le télétravail était une vue de l'esprit, de plus en plus de projets-pilotes voient le jour dans plusieurs compagnies et plusieurs pays. On réalise aussi que le télétravail recouvre plusieurs réalités : le travail à domicile mais aussi le travail mobile, le travail dans des centres d'appels, etc.

La réponse des syndicats au télétravail se fait plus nuancée. On commence à admettre que le télétravail n'a pas que de mauvais côtés. Une position que la *Confederation of Trade Unions* résume ainsi : « Le télétravail ne doit être ni glorifié, ni condamné. » Les syndicats de plusieurs pays scrutent le télétravail. L'Union européenne en fait un enjeu majeur.

Phase 3 : la situation actuelle. Les projets-pilotes de télétravail sont devenus des programmes en bonne et due forme. Le télétravail n'est plus marginal. Il fait maintenant partie intégrante des pratiques de nombreuses entreprises. Par ailleurs, le focus n'est plus uniquement sur le travail à domicile. D'autres formes de télétravail attirent l'attention. Les centres d'appels par exemple, incluant les centres d'appels virtuels (télétravailleurs qui travaillent de leur domicile par connexion électronique).

Les deux dernières décennies ont fait ressortir une série de problèmes et de bonnes pratiques à privilégier. On peut maintenant se croiser les bras? Pas du tout. Plusieurs questions exigent réponse.

Un exemple. Une fois la lune de miel passée, les télétravailleurs pourront-ils changer d'avis et retourner au bureau? Normalement, ils devraient avoir le droit de le faire mais... à quoi servira ce droit si l'entreprise a fermé ses bureaux pour rationaliser son espace? Autre point chaud : qu'en sera-t-il du recrutement? Les jeunes commenceront-ils à télétravailler dès leur premier emploi sans avoir l'occasion de connaître la réalité d'un véritable milieu de travail?

Les points d'interrogation abondent. Quel sera l'impact d'un ralentissement économique sur le télétravail? Quelles seront les implications à long terme du télétravail d'ici cinq ou dix ans? Comment évoluera le télétravail dans un contexte de globalisation (montée du néo-libéralisme, migration du télétravail outre-frontière vers des pays où la protection sociale est moindre avec les risques que cela comporte pour tous les travailleurs, etc).

Les syndicats devront relever de nombreux défis. Non seulement devront-ils organiser de nouvelles places de travail (ex : les centres d'appels) ou encore développer des stratégies pour exercer un contrôle sur l'exportation du télétravail outre-frontière mais ils devront eux-mêmes se transformer. Apprendre à servir non plus seulement des collectivités mais aussi des individus, incluant des travailleurs quasi autonomes.

L'exemple suivant prouve toutefois que les syndicats s'ajustent. L'an dernier en Allemagne, un grand syndicat devenait l'un sinon le premier à négocier avec son propre personnel une entente pour implanter le télétravail dans ses propres structures.

Les projets-pilotes de télétravail sont devenus des programmes en bonne et due forme. Le télétravail n'est plus marginal. Il fait maintenant partie intégrante des pratiques de nombreuses entreprises.

Andrew Bibby

TÉLÉTRAVAIL : LES ASPECTS JURIDIQUES

Quel statut accordera-t-on au télétravailleur? Quel accès aura-t-il à la syndicalisation, à la protection de la Loi sur les normes du travail? Les législations qui encadrent actuellement les rapports de travail seront-elles applicables au télétravail ou faudra-t-il en créer de nouvelles?

Communicateurs invités : **Katherine Lippel**, professeure de droit, Université du Québec à Montréal, Canada; **Jacques Desmarais**, directeur des sciences juridiques, Université du Québec à Montréal, Canada.

Président d'atelier : **Christian Beaudry**, associé et président du comité de l'informatique, Ogilvy Renault, Montréal, Canada.

Le cadre juridique du télétravail

Katherine Lippel, professeure de droit, Université du Québec à Montréal, Canada.

Le droit québécois ne comporte pas de règle spécifique au télétravail. Deux questions permettent cependant de circonscrire le cadre juridique de cette forme nouvelle de travail : existe-t-il des règles particulières entourant le travail à domicile? Existe-t-il des règles particulières entourant le travail à l'ordinateur?

Au Québec, le travail à domicile est encadré uniquement par la réglementation municipale (certaines municipalités ont adopté des règles relativement à l'utilisation du domicile pour fin de travail) et par les lois fiscales (possibilité pour les travailleurs à domicile de réclamer certaines déductions).

Les lois sont par contre plus précises en droit international et en droit comparé. En *droit international* (conventions, traités...), l'Organisation internationale du travail (OIT) rédigeait en 1996 une convention sur le travail à domicile. Deux pays, la Finlande et l'Irlande, l'ont ratifiée. Dans l'ensemble, les instruments internationaux qui traitent de travail à domicile insistent sur : le droit à l'information pour le travailleur, le droit à l'égalité des conditions de travail pour tous les salariés, l'importance pour chaque pays de mettre en place des mécanismes d'inspection efficaces, la nécessité de dédommager les travailleurs à domicile pour les dépenses liées au travail, la promotion de régimes législatifs pour encadrer le travail à domicile.

Au Québec, le travail à domicile est encadré uniquement par la réglementation municipale et par les lois fiscales.
Katherine Lippel

En *droit comparé* (autre province, autre pays...), la France, la Belgique et la Finlande ont adopté des lois spécifiques pour encadrer le travail à domicile. Au Canada, quelques provinces (la Colombie-Britannique, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick) ont adopté des règles spécifiques pour le travail à domicile mais sur le télétravail comme tel, il existe très peu de chose. Aux États-Unis, certains états ont voté des lois sur le télétravail; dans la plupart des cas, il s'agit cependant de lois destinées davantage à faire la promotion du télétravail qu'à l'encadrer.

Qu'arrive-il lorsqu'un télétravailleur québécois travaille pour une entreprise basée en Ontario ou en Inde? Le télétravail transfrontalier est une question extrêmement complexe. On peut recourir à diverses solutions; des solutions contractuelles (prévoir certains mécanismes dans le contrat de travail...), des solutions législatives ou encore des solutions de droit commun (règles non écrites qui s'appliquent à défaut de loi). En fait, il s'agit de déterminer où s'accomplit le travail. Certains disent que c'est là où s'effectue l'entrée de données, d'autres soutiennent que c'est là où le serveur se trouve. Une chose est sûre : régler un cas de télétravail transfrontalier sous-entend une réflexion approfondie sur le droit international privé.

Le statut juridique du télétravailleur, les rapports individuels et collectifs.

Jacques Desmarais, directeur des sciences juridiques, Université du Québec à Montréal, Canada.

Salarié, entrepreneur, travailleur autonome, les textes de loi ont recours à plusieurs termes pour désigner le télétravailleur. Y compris à la récente notion d'« entrepreneur indépendant » (un salarié plus autonome que les autres vis-à-vis du donneur d'ouvrage).

Comment savoir à quelle catégorie de travailleur on a affaire? Tout repose sur un concept clé : la condition de subordination. Il s'agit de déterminer si la personne travaille pour elle ou pour quelqu'un d'autre. Quel est son degré d'intégration dans l'entreprise? A-t-elle un seul donneur d'ordres, ou plusieurs? Voilà le genre de questions qui permettront de savoir si le télétravailleur doit être ou non considéré comme un salarié. Cela étant établi, on saura quelles lois s'appliqueront dans son cas.

Voyons maintenant quelles dispositions établissent un lien entre le télétravail et les rapports collectifs de travail. L'une des questions de référence fréquemment utilisée est celle de l'*unité de négociation*. Le télétravailleur doit-il faire partie de la même unité de négociation que les autres travailleurs de l'entreprise? Pour le déterminer, on se fonde sur une série de critères : la communauté d'intérêt (les conditions de travail sont-elles semblables?); l'historique des relations de travail (paroles ou gestes de l'employeur permettant de croire qu'il assimile les télétravailleurs aux autres travailleurs de l'entreprise); le désir des télétravailleurs (souhaitent-ils ou non faire partie de la même unité de négociation que les autres?), etc. Pour l'instant, la majorité des télétravailleurs sont assimilés au groupe. Mais les choses peuvent changer.

Le fait de travailler à distance teinte par ailleurs les opérations syndicales de façon particulière. En entreprise, les syndiqués se côtoient régulièrement et l'information syndicale circule avec fluidité. En télétravail, c'est beaucoup moins vrai. Depuis 1998, le *Code canadien du travail* reconnaît des droits au travailleur à distance sur le plan syndical. Les syndicats peuvent notamment réclamer la liste des travailleurs à distance et communiquer avec ces derniers par le truchement des appareils de l'employeur.

Certains employeurs concluent des ententes spéciales avec leurs télétravailleurs. Quelle en est la validité lorsqu'une convention collective existe déjà? Nulle : en droit, l'hégémonie de la convention collective est pour ainsi dire absolue.

Enfin, certaines dispositions spécifiques de la *Loi sur les normes du travail* s'appliquent au télétravail : le calcul du temps supplémentaire ne sera pas obligatoire si ces heures ont un caractère vraiment « incontrôlable », le salaire du télétravailleur ne devra pas être réduit pour compenser un bris éventuel d'équipement, etc.

Pour le moment au Canada, seule la *Loi sur les normes du travail* de la Colombie-Britannique contient une disposition spécifique au télétravail. Cette disposition vise cependant une seule catégorie de télétravailleurs : les professionnels des entreprises de haute technologie. La province, considérant essentiel de donner une certaine latitude à cette catégorie d'entreprises, a accepté d'exclure dans leur cas certaines notions de la Loi, notamment les questions de temps supplémentaire et de congés.

Le télétravailleur, la santé au travail et le droit *Katherine Lippel*

En matière de santé au travail, trois points doivent être examinés sur le plan juridique : la prévention des lésions; le caractère professionnel des lésions; les droits.

D'abord, rappelons qu'il est ici question, globalement, de personnes qui travaillent à leur domicile. Que leur travail consiste à coudre ou à travailler à l'ordinateur, les mêmes préoccupations s'imposent : isolement, conciliation travail/famille, environnement de travail. Le travail à l'ordinateur comporte par ailleurs des risques spécifiques pour la santé et ce, que l'on soit à la maison ou au bureau : risque de surexposition aux gestes répétitifs, etc.

Parmi les risques liés à l'*isolement*, le manque de soutien social arrive certainement en tête de liste. Or, qui dit isolement dit vulnérabilité. Des études font aussi état de cas de violence (harcèlement et agression des travailleurs à domicile par les personnes qui leur apportent du travail). L'allongement des heures de travail fait aussi problème. Les fréquentes interruptions en milieu de travail (pause-café, conversation avec un collègue) ne sont pas nécessairement un mal : elles peuvent aussi s'avérer salutaires en contribuant à maintenir un certain équilibre mental.

Certains employeurs concluent des ententes spéciales avec leurs télétravailleurs. Quelle en est la validité lorsqu'une convention collective existe déjà?
Nulle : en droit, l'hégémonie de la convention collective est pour ainsi dire absolue.
Jacques Desmarais

En ce qui touche la *conciliation travail/famille*, le tableau est à la fois positif et négatif. Les deux sphères se rapprochent certes, mais travailler tout en s'occupant du bébé n'est pas forcément idéal. Pas plus que de se lever aux aurores ou de se coucher tard la nuit pour avancer un travail qu'on a choisi de ne pas faire le jour afin d'être disponible à ses enfants.

De plus, les femmes ont davantage tendance à travailler à distance à temps plein que les hommes. Par conséquent, une analyse différenciée selon les sexes s'imposerait.

Enfin, en ce qui a trait au caractère sécuritaire de l'environnement, les pièges sont nombreux : le filage, l'ergonomie du poste et de l'équipement de travail, etc.

Voilà donc le portrait d'ensemble qu'il faut avoir à l'esprit au moment de « tester » les lois québécoises du travail au regard du travail à domicile.

Que répond le droit?

Parlons d'abord de la prévention. Précisons au départ que les termes employés par le législateur sont « problématiques ». Par exemple : s'il est dit que l'employeur est responsable du « lieu de travail », le domicile est couvert. Mais, par contre, si la loi réfère à « des lieux sous son contrôle », l'inclusion du domicile devient beaucoup moins évidente.

Cela dit, il est clair que, dès l'instant où un télétravailleur est reconnu comme salarié, il jouit des mêmes droits que tout travailleur salarié : droit de refus, droit au retrait préventif, etc. Il aura aussi en contrepartie des obligations : prendre les mesures nécessaires pour préserver sa santé et sa sécurité, participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, etc.

Qui doit assumer le coût des équipements? En principe, l'employeur. Sauf que l'imprécision des termes crée, encore une fois, des ambiguïtés. L'employeur sera-t-il tenu de couvrir les coûts si le télétravailleur est à la maison, donc dans un lieu hors de son contrôle? L'esprit de la loi est clair, le libellé, non. C'est malheureux.

Qu'en est-il de l'inspection? Le droit québécois englobe trois types d'inspection : l'inspection par l'employeur (qui exige le consentement de l'employé); l'inspection par la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou des inspecteurs fédéraux (légalement possible bien qu'il n'existe pas de disposition spécifique sur ce point); l'inspection par les représentants à la prévention, syndicaux ou patronaux (légalement possible aussi, bien qu'il n'y ait pas non plus de disposition spécifique sur ce point).

Il existe cependant certains obstacles à l'inspection. Le droit à la vie privée du télétravailleur par exemple. En même temps, il faut aussi se demander si un travailleur aurait le droit de refuser carrément et pour de bon, l'accès de son domicile à un inspecteur de la CSST? Il y a aussi des

obstacles pratiques à l'inspection : étant donné le nombre d'inspecteurs, imaginer une inspection systématique du domicile de chaque télétravailleur serait irréaliste! Par ailleurs, quelles sont les frontières de responsabilités en matière de télétravail? L'escalier qui permet d'accéder au bureau du télétravailleur fait-il partie du lieu de travail? Beaucoup de questions du genre demeurent encore sans réponse.

L'indemnisation maintenant. En cas de maladie ou d'accident de travail, la loi s'applique-t-elle au travailleur à distance? La portée de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* est plus large que les autres lois relatives au droit du travail. Les salariés ne sont pas la seule catégorie de travailleurs à être couverts. La Loi prévoit en fait trois statuts : le télétravailleur salarié (couvert); le télétravailleur autonome (s'il a un seul fournisseur d'ouvrage et si personne ne travaille pour lui, il sera probablement assimilé à un salarié et donc, couvert); l'entrepreneur indépendant (qui peut parfois être couvert).

Il s'agit donc de déterminer le véritable statut du travailleur. Le problème, c'est que les gens qui travaillent à domicile ont tendance à croire qu'ils sont des travailleurs autonomes sans droit aucun, et ne réclament rien. Il y a là un manque d'information auquel il importerait de remédier.

Les lésions survenues à domicile sont-elles indemnisables? Oui, il y a même une jurisprudence là-dessus. Tout reposera cependant sur un élément : la crédibilité du témoignage du travailleur puisque, la plupart du temps, l'accident survient sans témoin. Le même problème se pose à tout travailleur à distance, qu'il soit camionneur ou travailleur à domicile.

Quand le retour au travail doit-il s'effectuer? La frontière entre vie privée et travail est ici très mince. La recherche du CEFRIO montre que, dans certains cas, les télétravailleurs continuent de travailler même s'ils sont malades. Un travailleur avec une jambe dans le plâtre peut ne pas pouvoir retourner au travail. Mais s'il est télétravailleur et en mesure de se déplacer jusqu'à son ordinateur, sera-t-il remis au travail plus vite?

Finalement, qu'en est-il de la réadaptation d'un travailleur à domicile? Un employeur peut suggérer à un employé victime d'un accident grave de se créer un poste de travail à domicile. Mais peut-il l'imposer? La question fait l'objet de plusieurs débats. De même, la CSST peut-elle obliger un employeur à accommoder un travailleur victime en lui permettant de travailler à domicile ou encore obliger un travailleur à travailler à domicile?

Autant de questions qui commandent de mettre en balance deux droits : le droit de gérance et le droit à la vie privée.

Le problème, c'est que les gens qui travaillent à domicile ont tendance à croire qu'ils sont des travailleurs autonomes sans droit aucun, et ne réclament rien. Il y a là un manque d'information auquel il importerait de remédier.

Katherine Lippel

Le droit à vie privée : les enjeux

Jacques Desmarais

La notion de droit à la vie privée est omniprésente dans le droit québécois et le droit canadien. Elle est énoncée de façon explicite dans les chartes des droits et libertés, présente dans le champ des protections juridiques (protection contre les fouilles, etc.), inscrite dans le *Code civil* du Québec, notamment au chapitre des rapports entre personnes.

Quelques grandes idées à retenir à propos de droit à la vie privée. D'abord, la question de **l'attente raisonnable de respect de la vie privée**. Une personne qui accepte de télétravailler est-elle en droit de s'attendre exactement au même respect de sa vie privée que sa voisine? Probablement que non. Le degré de protection de la vie privée pourra aussi être influencé par **les politiques et pratiques de l'employeur** : si un employeur a fait savoir depuis longtemps qu'il surveillait votre courriel sans que vous vous y opposiez, il pourra vous être difficile d'obtenir gain de cause si vous décidez un jour que cela ne vous convient plus. Dans les rapports de travail, le fait qu'une pratique soit installée depuis un certain temps sert souvent de critère pour en évaluer l'acceptabilité. Enfin, le **renoncement à son droit à la vie privée** est possible, selon certaines conditions.

Voyons maintenant les principaux enjeux qui se dessinent dans le cadre du télétravail.

Le droit de visite de l'employeur. Selon notre droit, la maison est sacrosainte. Si l'employeur souhaite visiter le domicile de l'employé et que celui-ci refuse, il n'y aura pas de visite. À moins qu'une loi ne le permette. La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* donne par exemple à l'employeur le droit de visiter le domicile de l'employeur – à certaines conditions – pour être en mesure de remplir ses obligations.

L'imposition du télétravail. Un extrait d'un jugement de la cour d'appel de Colombie-Britannique (le seul jugement sur cette question jusqu'à maintenant au pays) stipule qu'il n'y a « aucun doute qu'un employeur n'a aucun droit d'exiger d'un salarié qu'il consacre quelque parcelle de sa résidence à l'exécution de ses tâches. »

Les conditions à respecter pour implanter le travail à domicile. 1. Le travailleur, syndiqué ou non, doit donner librement son accord. 2. Cet accord doit être donné par le travailleur lui-même et non uniquement par son syndicat. 3. Le travailleur doit pouvoir révoquer son consentement.

Qu'arrive-t-il actuellement si un travailleur désire retourner travailler dans l'entreprise? Une convention collective – ou un accord dans le cas d'employés non syndiqués – peut prévoir qu'un employeur devra reprendre un télétravailleur au siège social si ce dernier le désire. Mais si cette possibilité n'a pas été évoquée au départ, le télétravailleur risque pour le moment de se retrouver sans recours légaux.

La grande question : la responsabilité civile

Il existe trois catégories de responsabilités. 1. la responsabilité contractuelle née de l'entente entre les parties. 2. la responsabilité extracontractuelle (ex : responsabilité du travailleur et de l'employeur à l'égard d'une connaissance du travailleur qui utiliserait l'ordinateur) 3. la responsabilité pénale (ex : responsabilité du travailleur et de l'employeur au regard de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*)

Ce qui est en jeu? La confidentialité des données, l'usage de l'équipement, la sécurité des dossiers, la question des tiers à domicile.

Aucun doute, le télétravail accroît les risques liés à la **confidentialité des données** : danger d'une intrusion d'un tiers dans le serveur de l'entreprise par le truchement du système informatique du télétravailleur, problème d'authentification des données, possibilité d'une transmission de virus. Et risques liés au fait que des données de l'entreprise se retrouvent dans l'ordinateur du télétravailleur. Qu'arrive-t-il si les choses tournent mal et que le télétravailleur décide par vengeance de détruire des données qu'il est seul à posséder? Le cas s'est vu. Pour le moment, l'encadrement juridique est quasi inexistant.

En ce qui touche la protection de renseignements confidentiels sur des tiers (données sur l'impôt des citoyens, etc), l'employeur et le télétravailleur ont chacun leur part de responsabilité à assumer.

Qui doit légalement assumer les responsabilités liées à **l'usage de l'équipement**? Tout dépend qui en est propriétaire. S'il s'agit de l'employeur, il prendra probablement de bonnes assurances pour se prémunir des mauvaises surprises. Mais assurances n'est pas synonyme d'immunité : la responsabilité de l'employeur demeure. Advenant un problème, la compagnie d'assurance pourra, par exemple, évaluer quel usage le télétravailleur a fait de l'équipement de l'employeur, ou quel soutien technique l'entreprise lui a fourni pour s'assurer du bon fonctionnement du matériel. La responsabilité possible de l'employeur ou du télétravailleur sera fonction de ces réponses.

La sécurité des dossiers. On fait ici notamment référence à la clause de non-concurrence. Le *Code civil* prévoit que l'étendue de cette clause est « limitée quant au temps, au lieu et au genre de travail, à ce qui est nécessaire pour protéger les intérêts légitimes de l'employeur ». Comment délimiter les frontières géographiques dans le cas du télétravail advenant par exemple le cas où un Québécois télétravaille pour une entreprise de Tokyo? La question n'est pas simple.

Entre aussi en jeu la responsabilité extracontractuelle dont il a été question plus tôt. Que se passe-t-il si par exemple un ami de la famille utilise l'ordinateur et perd des données d'un client de l'entreprise? Selon le *Code civil*, l'employeur est responsable de la faute commise par son employé (avoir autorisé l'accès à l'ordinateur à son ami). La personne qui est

Aucun doute, le télétravail accroît les risques liés à la confidentialité des données : danger d'une intrusion d'un tiers dans le serveur de l'entreprise par le truchement du système informatique du télétravailleur, problème d'authentification des données, possibilité d'une transmission de virus.
Jacques Desmarais

l'objet du dommage pourra donc poursuivre l'employeur. Mais, ne l'oublions pas; l'employeur pourra à son tour exercer des recours contre son employé.

Cette question des **tiers à domicile** soulève d'ailleurs un grand nombre d'interrogations. Comme on l'imagine, le contrôle des personnes qui circulent au domicile de l'employé est une opération extrêmement difficile. L'employé devra-t-il en venir à demander une autorisation avant de recevoir quiconque à la maison et fournir une fiche détaillée sur chaque invité? Ce serait probablement ridicule. Il n'en reste pas moins vrai que certaines dispositions légales devront possiblement être prévues pour parer à d'éventuels dommages. Avec un bémol dans le cas des conjoints ou des enfants des télétravailleurs. Quoique si l'employeur réussit à prouver qu'une confidentialité et une sécurité totale et absolue des données sont nécessaires pour l'emploi, ces personnes pourraient, elles aussi, être considérées « à risque ».

Nos recommandations

Les lois existantes ne posent pas d'obstacle majeur à une pratique saine et équitable du télétravail. Elles demandent cependant parfois à être clarifiées. Nos recommandations vont essentiellement en ce sens : présumer qu'un travailleur à domicile est un salarié; clarifier le droit régissant la santé et la sécurité du travail; encadrer le télétravail transfrontalier; prévoir des mesures pour mieux assurer le droit à l'information, le droit de refuser du télétravail et l'égalité de traitement pour tous les salariés, etc.

Enfin, nous avons dressé une liste des thèmes qui devraient faire l'objet d'un accord précis dans une entente de télétravail.

- la formation préalable;
- la durée de l'entente;
- le mode de gestion à distance (surveillance électronique...);
- l'exclusivité de services (non-concurrence, droit d'auteurs...);
- l'égalité des droits (accès à l'avancement, information transmise par le syndicat au télétravailleur...);
- la présence du télétravailleur dans les locaux de l'employeur;
- les maladies et indisponibilité;
- les horaires;
- les équipements (propriété et entretien);
- les frais (ligne dédiée, assurances...);
- la santé et la sécurité;
- la protection des données.

Équipes virtuelles et gestion des connaissances

Comment communiquer lorsque les contacts face à face sont réduits au strict minimum? Comment remplacer les modes de communication informelle, si importants au sein d'une équipe conventionnelle? Comment créer un environnement de travail collaboratif stimulant, à distance?

Communicateurs invités : **Line Dubé**, professeure, École des HEC, Montréal, Canada; **Benoît Guay**, vice-président, services gestion des connaissances, DMR conseil, Montréal, Canada; **José Joyal**, premier vice-président, technologies, Assurance-vie Desjardins-Laurentienne, Québec, Canada; **Jean Drolet**, chef de service, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec, Canada; **Alain L'Épici**, inspecteur, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec, Canada

Président d'atelier : **Guy Paré**, professeur, École des HEC, Montréal, Canada

Il y a équipe virtuelle et... équipes virtuelles. *Guy Paré, professeur, École des HEC, Montréal, Canada*

L'équipe virtuelle désigne un ensemble d'arrangements rendus possibles grâce aux technologies de l'information et des télécommunications. Pour bien comprendre le concept d'équipe virtuelle, il faut revenir sur la chaîne de valeurs d'une entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses activités, à partir de l'approvisionnement jusqu'au service après-vente. Une entreprise peut choisir de réaliser des activités électroniquement dans une partie de sa chaîne de valeurs (une unité, un ensemble de tâches, des processus) ou pour la totalité de ses activités. Ainsi, une firme choisira l'approvisionnement par EDI (échange de données informatisées); elle pourra également opter pour le commerce électronique, entreprises à entreprises ou même entreprises à consommateurs.

Finalement, il faut aussi inclure l'entreprise réseau, qui met à profit plus de ressources qu'elle en a en réalité. Je donne ici un exemple connu, celui de Calix et Corolla aux États-Unis. Cette compagnie se spécialise dans la distribution d'arrangements floraux. Elle est associée à plus de 200 horticulteurs et au groupe Fedex. Avec de tels partenariats, elle peut couvrir un très vaste territoire et livrer très rapidement avec un minimum de ressources.

Pour l'atelier d'aujourd'hui, le focus est placé sur le bureau virtuel, l'équipe virtuelle. Cette équipe travaille sur un projet commun. Ses membres sont dispersés géographiquement et possèdent des expertises complémentaires. Au sein d'une telle équipe, le partage et la gestion des connaissances constituent des éléments essentiels au fonctionnement.

L'équipe virtuelle désigne un ensemble d'arrangements rendus possibles grâce aux technologies de l'information et des télécommunications.

Guy Paré

Le premier défi qui se pose à l'équipe virtuelle, c'est de mobiliser ses membres.

En fait, les membres doivent au départ adhérer aux objectifs du projet, s'investir émotionnellement.

Line Dubé

Mais toutes les équipes ne se ressemblent pas. Plusieurs aspects permettent de les différencier : la taille de l'équipe, l'éloignement géographique (quartiers différents, villes différentes, continents différents), la nature du projet, l'horizon temporel (projet *ad hoc* ou travail en continu), l'appartenance à une ou plusieurs organisations, etc. Bref, il n'est pas toujours facile de s'y retrouver.

Les experts que nous entendrons nous exposent leur expérience des équipes virtuelles, nous présentent des cas vécus. Ils nous parlent des défis que l'appartenance à de telles équipes posent.

« Travailler en équipe virtuelle n'exige pas une approche révolutionnaire. Il s'agit simplement de mieux s'organiser. »

Line Dubé, professeure, École des HEC, Montréal, Canada

Quels sont les défis qui se posent aux équipes virtuelles? Quelles sont les stratégies qu'elles adoptent pour contrer les difficultés? Pour répondre à ces questions, nous sommes allés parler aux gens concernés, soit 40 personnes impliquées comme travailleurs ou encore comme gestionnaires d'équipe. Tous les gestionnaires rencontrés avaient à travailler avec plusieurs personnes dispersées géographiquement. Les participants à l'étude provenaient de divers secteurs : public, privé, services conseils, services financiers, production, etc. La plupart occupaient ce type de poste depuis en moyenne deux ans, ce qui confirme que le travail en équipe virtuelle est un phénomène récent. Enfin, 70 % étaient des hommes. Je vous livre ici simplement les grandes conclusions de l'étude.

Le premier défi qui se pose à l'équipe virtuelle, c'est de mobiliser ses membres. En fait, les membres doivent au départ adhérer aux objectifs du projet, s'investir émotionnellement.

Le premier meeting, la réunion de lancement du projet représente donc un investissement important. Elle permet de jeter les bases, de préciser les objectifs du projet, de situer ce dernier dans la vision de l'entreprise. Lors de cette réunion, on verra à favoriser la communication formelle et informelle. Il est essentiel que les membres se connaissent – il est toujours plus facile de transiger avec quelqu'un que l'on connaît personnellement – et que le rôle de chacun soit clairement précisé. Cette rencontre permettra de développer les liens de confiance entre les membres. Les recherches le confirment, l'établissement d'un lien de confiance est la pierre angulaire d'une équipe virtuelle.

Sur le plan pratique, la première réunion permettra de se donner un code de coordination, de communication : envoi de documents, stockage de documents, temps de réponse au courriel, etc. Les règles de gestion du projet seront également précisées. Il s'agit là d'un élément central pour le fonctionnement harmonieux de l'équipe.

Le leadership virtuel représente un autre défi. Quant on sait que l'exercice du leadership tout court n'est jamais évident, on peut mesurer l'ampleur du défi lorsque les membres d'une équipe sont dispersés

géographiquement. Certains gestionnaires de projet doivent s'adapter. Dans le monde d'hier, plusieurs ont progressé grâce à leur charisme, à leurs habiletés sociales. Ces qualités doivent être prolongées dans le monde virtuel et complétées par une bonne capacité d'écoute, un bon jugement et la capacité à prendre des décisions rapidement.

Le gestionnaire procédera à un découpage très fin du projet, pour mieux assurer le suivi, surtout au début : un découpage par période de 5 jours paraît efficace. Dans tous les cas, le gestionnaire communiquera avec chacun des membres de l'équipe au moins une fois par semaine. Il ne faut pas se laisser déborder, être discipliné. C'est là un autre défi majeur.

Enfin, lors du déroulement du projet, il est important d'apprendre à utiliser la bonne technologie au bon moment. Lors d'un moment critique, le gestionnaire jugera s'il est nécessaire de prévoir une réunion face à face.

Travailler en équipe virtuelle n'exige pas d'adopter une approche révolutionnaire. La distance impose simplement de mieux s'organiser.

« Je n'ai jamais vu des sourires de satisfaction dans des téléconférences, des vidéoconférences comme dans la réalité. »

Benoît Guay, vice-président, services gestion des connaissances, DMR conseil, Montréal, Canada

J'appartiens à une équipe virtuelle mise en place par DMR. Il s'agit en fait d'un centre de compétence mondiale dont l'objectif est de soutenir la mise en marché et la livraison de services à travers le monde. Cette équipe compte 10 personnes. Nous voyageons de façon régulière et nous sommes dispersés sur des fuseaux horaires différents. Je vous entretiendrai aujourd'hui de mon expérience pratique, que je mettrai en relation avec la théorie sur les équipes virtuelles.

Selon la théorie, un membre d'une équipe virtuelle doit être très bien équipé en technologies : ordinateur portable, cellulaire, imprimante, caméra digitale. Ces outils doivent être utilisés de façon régulière pour un transfert rapide de l'information. En pratique, pour qu'il en soit ainsi, il faut emporter avec soi une panoplie d'adaptateurs, connecteurs et autres trucs électriques qui permettent de relier ses outils aux infrastructures en place dans différents pays. Je traîne toujours avec moi environ 20 kilos supplémentaires. Autre problème : j'ai un accès international au réseau Compuserve. Toutefois, il arrive que Compuserve change son numéro de téléphone, dans tel ou tel pays, sans que j'en sois informé. La théorie nous indique également qu'il faut tenir une réunion virtuelle au moins une fois par semaine. Mais c'est sans compter le problème des fuseaux horaires.

Je pourrais vous signaler une foule d'autres problèmes que le membre d'une équipe virtuelle à l'échelle mondiale rencontre : difficulté d'utiliser son cellulaire dans les aéroports, parce que le signal fonctionne mal, fil téléphonique vissé dans le mur de l'hôtel (Rome), système téléphonique à cadran, délai de trois heures à l'aéroport qui vous oblige à reporter une vidéoconférence planifiée depuis une semaine, etc.

Il reste que les outils, c'est la partie la plus facile. La partie difficile, c'est la discipline à se donner.

Benoît Guay

Notre défi, c'était de doter ces partenaires indépendants d'un véritable bureau virtuel où ils retrouveraient tous les outils dont ils ont besoin au quotidien.

José Joyal

Mais ne soyons pas négatifs. Dans 90 ou 95 % des cas, la technologie fonctionne. D'ici deux ans, l'arrivée d'un système de communication sans fil à 16 mégabits devrait régler les derniers problèmes.

Il reste que les outils, c'est la partie la plus facile. La partie difficile, c'est la discipline à se donner. Comme gestionnaire de projet, il est rare que vous puissiez appliquer le plan A toutes les semaines. Il y aura toujours beaucoup de contretemps à gérer et vous devrez être en mesure de réagir vite.

Nous sommes actuellement en train d'apprivoiser le télétravail. Nous apprenons. Avec le développement de la mondialisation, je suis sûr que les équipes virtuelles sont promises à un grand avenir. Mais, pour le moment, nous sommes parfois encore pris au dépourvu.

Je plaide moi aussi pour la nécessité de maintenir des relations humaines fortes, de bâtir des liens de confiance entre les membres d'une équipe. Les réunions face à face seront toujours essentielles. Je n'ai jamais vu des sourires de satisfaction dans des téléconférences et des vidéoconférences comme dans la réalité. Il faudra toujours laisser une large place à l'informel.

« Weby est devenu un rendez-vous quotidien incontournable pour nos partenaires. »

José Joyal, premier vice-président, technologies, Assurance-vie Desjardins-Laurentienne, Québec, Canada

Assurance-vie Desjardins-Laurentienne et Impériale Services financiers sont des filiales de la Société financière Desjardins Laurentienne, qui elle-même appartient au Mouvement Desjardins. Ces deux sociétés offrent leurs produits et services au Québec et au Canada. Elles peuvent compter entre autres sur un réseau de 3 000 représentants. Ces représentants ne sont pas des employés de Desjardins comme tels, mais bien des entrepreneurs indépendants. Ils offrent les produits de Desjardins mais également des produits concurrents.

Notre défi, c'était de doter ces partenaires indépendants d'un véritable bureau virtuel où ils retrouveraient tous les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Pour vous donner une idée de la gamme de produits et services offerts par Desjardins, elle comprend : 50 produits d'assurance, 30 produits d'épargne, les produits de 50 firmes de fonds commun de placement. Cette diversité nous imposait de nous doter d'outils adaptés et efficaces. Nous avons choisi de créer Weby, un système appliqué à l'ensemble de nos réseaux de distribution : Gestion SFL au Québec, LFS et Connexus et Laurier au Canada anglais.

Weby est un extranet. Il comprend une section « manchettes », qui est de loin la partie la plus visible et la plus utilisée de l'extranet. Toutes les communications de Desjardins vers ses représentants passent par les

manchettes. On y retrouve de l'information sur les produits, les services, les procédures, l'actualité dans l'industrie, les nouveautés ou tout événement d'intérêt. Weby est devenu un rendez-vous quotidien incontournable pour le représentant. Les manchettes sont ensuite triées et archivées dans un infocentre, qui constitue la bibliothèque de l'extranet.

Le représentant peut aussi avoir accès au portefeuille du client, soit l'ensemble des produits qu'il détient chez Desjardins : assurance-vie, épargne, fonds de placement.

Une section est réservée aux taux de rendement. Le représentant peut comparer ces rendements avec ceux d'indices boursiers et expédier ces renseignements à ses clients. Depuis cette section, des hyperliens sont établis avec des sites spécialisés en finance.

La confidentialité et la sécurité de l'information sont au centre de l'infrastructure de l'extranet, puisque Weby véhicule des renseignements privés. Les données confidentielles sont encryptées à 128 bits grâce au protocole de sécurité SFL .

Weby est géré par quatre personnes : deux spécialistes en assurance-vie et deux conseillers en communication. Ces spécialistes sont soutenus par une équipe de communication et une équipe d'affaires juridiques.

La création de Weby s'est traduite par de nombreux bénéfices. Parmi les plus importants, il faut signaler l'accès rapide et sûr à une information de qualité, en tout temps, pour nos représentants, la réduction du travail administratif, une augmentation du temps consacré à la prospection et au service à la clientèle et, enfin, le recrutement et la fidélisation de nos représentants.

« L'expérimentation est primordiale. Il faut commencer avec de petites équipes, des employés dédiés à une idée, créer un véritable laboratoire. »

Jean Drolet, chef de service, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec, Canada; Alain L'Épiciér, inspecteur, Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec, Canada

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est une compagnie d'assurance publique qui offre trois services : l'indemnisation et réadaptation des travailleurs accidentés, la prévention et l'inspection; des services aux employeurs dans le cadre du financement du régime. La Commission compte près de 4000 employés, dont 275 inspecteurs, répartis sur tout le territoire.

À la fin de 1992, la CSST était en fort mauvaise posture. Elle affichait un déficit accumulé de 3,4 milliards \$; ses clients – travailleurs et employeurs – manifestaient beaucoup d'insatisfaction; ses décisions étaient souvent contestées; son personnel était démotivé.

Pour implanter des solutions novatrices, l'expérimentation s'avère primordiale. Il faut commencer avec de petites équipes, des employés dédiés à une idée, créer un véritable laboratoire.

Jean Drolet

La Commission opte alors pour un changement de cap radical. La « reconstruction » reposera sur trois piliers : les clients, l'équipe, l'expérimentation. La CSST recentre d'abord sa mission sur les besoins de ses clients : la protection du revenu du travailleur, la protection de l'actif de l'employeur.

Elle choisit de miser sur l'équipe, le partage de l'expertise et des savoirs tacites. Dans les faits, l'organisation du travail permettait de répondre aux besoins dans 80 % des cas : les processus étaient efficaces, le personnel bien informé, etc. Des problèmes se posaient avec les cas complexes. Pour la CSST, la solution résidait dans le travail d'équipe, la mise en réseau des expertises. Mais pour instaurer un travail d'équipe efficace, il faut adapter le mode de gestion – remplacer la hiérarchie par le leadership – et se donner les outils technologiques appropriés.

Enfin, pour implanter des solutions novatrices, l'expérimentation s'avère primordiale. Il faut commencer avec de petites équipes, des employés dédiés à une idée, créer un véritable laboratoire.

Le Forum des inspecteurs est l'une des solutions novatrices qui a émergé de l'expérimentation. Les 275 inspecteurs de la CSST sont répartis dans 25 villes. Avec l'application dont ils disposent maintenant, ils sont en réseau comme autour d'une table à café. Ils peuvent converser, partager leur expertise, s'échanger leurs savoirs tacites. Un exemple : un inspecteur de l'Estrie fait un appel à tous le 21 mars au sujet d'un accident survenu avec un multimètre (appareil servant à mesurer les tensions électriques). Le 22 mars, un inspecteur de Rimouski lui signale qu'il a déjà eu à traiter un cas semblable et lui fait parvenir la documentation pertinente.

D'autres réponses sont acheminées par la suite. Les questions et réponses sont classées par un « animateur » et la banque de documentation est ainsi enrichie au fil du temps. L'application est utilisée de trois manières : pour consulter, pour poser une question, pour y répondre.

Les technologies ont constitué un levier majeur à la CSST. Elles ont soutenu un changement de cap important. Aujourd'hui pourtant, si l'application mise à la disposition des inspecteurs disparaissait, ce ne serait sans doute pas un drame. La culture de la collaboration est désormais si bien implantée que l'on trouverait aisément un autre moyen pour la prolonger.

PERFORMANCE ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

La réorganisation du travail ou la délocalisation des équipes au sein d'une entreprise constitue un chantier important. Quels en sont les impacts réels? Quels sont les risques? Les bénéfices à court et à moyen terme? Quelles technologies faut-il choisir pour soutenir le changement? Ces questions, et d'autres, doivent trouver place dans un scénario d'évaluation, conçu au début du projet.

Communicateurs invités : **Lyne Bouchard**, directrice Gartner Group, Saint-Laurent, Canada; **Yves Marcil**, chef d'équipe, centre d'appels de Montréal, Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), Montréal, Canada; **Anne-Marie Croteau**, professeure, Université Concordia, Montréal, Canada

Président d'atelier : **Francois Giroux**, secrétaire associé au personnel de la Fonction publique, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, Canada

« Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas, et ne se rentabilise pas. »
Lyne Bouchard, directrice Gartner Group, Saint-Laurent, Canada

L'entreprise pour laquelle je travaille a une grande préoccupation : vérifier la rentabilité des investissements dans les TIC. Comment donc mesurer la performance des technologies au sein des organisations?

Il faut d'abord redire que toutes les technologies n'entraînent pas les mêmes retombées. C'est peut-être une lapalissade, mais elle mérite d'être rappelée pour être sûr de ne pas l'oublier. Toute entreprise doit d'abord prévoir des investissements dans les infrastructures de base. Ces investissements sont nécessaires avant de faire quoi que ce soit, avant même de songer à implanter un programme de télétravail. Une entreprise ne doit pas s'attendre à retirer des bénéfices immédiats de tels investissements. Elle pourra toutefois compter sur des bénéfices tangibles avec les technologies transactionnelles : diminution des coûts, augmentation de la productivité, etc. Enfin, les technologies qui touchent le cœur de l'organisation, qui simplifient les processus, modifient l'organisation du travail représentent des investissements stratégiques, dont l'impact global se fera sentir à moyen et à long termes.

Le télétravail exige des investissements dans les technologies de type transactionnel. L'ampleur de ces investissements sera inférieure à celle des investissements stratégiques et les bénéfices se feront sentir généralement à court terme. Le cœur de l'entreprise ne sera pas modifié, pas davantage que ses relations avec l'externe.

Le télétravail exige des investissements dans les technologies de type transactionnel. L'ampleur de ces investissements sera inférieure à celle des investissements stratégiques et les bénéfices se feront sentir généralement à court terme.

Lyne Bouchard

Ces précisions étant faites, je dois dire qu'en pratique il est difficile d'évaluer précisément les retombées des technologies de l'information. Quatre raisons l'expliquent :

1. Les coûts réels sont généralement sous-évalués au moment de la planification. C'est le cas pour la plupart des projets technologiques. En commerce électronique, cette sous-évaluation atteindrait jusqu'à 80 %. L'enthousiasme du départ l'emporte souvent sur le réalisme. On présume que le télétravail diminuera les coûts des espaces à bureau et augmentera la productivité, etc. bref qu'il se traduira par des économies nettes à très court terme. Mais on sous-estime souvent les coûts de démarrage, parfois très élevés : le type d'équipement requis peut exiger des déboursés supplémentaires, le budget du support technique peut devenir important puisque ce support doit être disponible en tout temps ou presque à des employés qui travaillent à différentes heures. Il faut aussi compter les coûts de supervision : la gestion du télétravail exige des moyens techniques différents.
2. Dans tous les cas, il faut prévoir un délai entre le démarrage et la phase du développement. Les administrateurs qui cherchent des bénéfices rapides seront parfois déçus. Une fois l'environnement technologique en place, il faudra très souvent procéder à l'adaptation des outils, ce qui entraîne des coûts additionnels. Si le changement est important, il se peut que l'on ait à désintégrer des unités de travail pour les recréer. Il y aura donc des pertes à court terme. Il faudra toujours savoir attendre et voir à bien gérer le changement, afin d'éviter la démobilisation.
3. Il arrive souvent que les gains proviennent d'une unité alors que l'on a investi dans une autre. Ainsi, l'implantation d'un entrepôt de données ou d'un système de gestion des relations avec la clientèle (investissement dans la direction des technologies) se traduit par des résultats observables dans la direction du marketing. La même chose peut se produire avec l'implantation d'un programme de télétravail. Il faut donc, très souvent, mesurer les bénéfices à l'échelle d'une organisation plutôt que d'une direction ou d'une unité.
4. Enfin, une dernière raison explique que l'on connaît mal les retombées des investissements dans les technologies: on ne les mesure tout simplement pas. Certes, tout le monde est préoccupé par l'évaluation, tous sont convaincus de sa pertinence, mais peu passent à l'action. Il faut pourtant bien comprendre la dynamique de l'introduction des TIC dans une organisation, bien saisir les contours du phénomène, et se donner un mode d'évaluation approprié.

Globalement, on estime que seulement 5 % des employés comprennent le changement au sein de leur organisation, 25 % des gestionnaires sont motivés par la stratégie d'affaires et se sentent responsables de son implantation, 85 % des gestionnaires passent moins d'une heure par mois à discuter de stratégies et, finalement, 60 % des organisations

n'établissent pas de lien entre les investissements consentis et la stratégie d'affaires. Pourtant, tout le monde admet aisément que ce qui ne se mesure pas ne se gère pas et, surtout, ne se rentabilise pas. Nous sommes donc conviés à réviser nos façons de faire. Mais, avant tout, il faut revoir nos perceptions.

« On avance parfois que les failles technologiques peuvent entraîner une perte de productivité chez les télétravailleurs. Chez nous, on évalue que ces failles comptent pour 1 à 2 %. »

Yves Marcil, chef d'équipe, centre d'appels de Montréal, Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), Montréal, Canada

Je coordonne une équipe de 12 télétravailleurs, répartis dans la grande région de Montréal. Cette équipe est rattachée à un centre d'appels qui répond aux questions des citoyens sur l'impôt et les divers programmes sociaux (prestations fiscales, taxes sur les produits et services, etc.). Cette équipe a été créée dans le cadre de la politique gouvernementale canadienne sur le télétravail. Il s'agit d'un projet pilote. Le projet a été planifié pendant un an, puis testé et simulé au bureau avant d'être implanté.

Les employés ont été sélectionnés sur une base volontaire (autoévaluation). Tous démontrent des qualités personnelles essentielles au télétravail, comme l'autonomie, le sens de l'initiative. L'équipe se rencontre à différents intervalles : des réunions et des séances de formation ont lieu au bureau. Comme chef d'équipe, j'ai également pris l'habitude de saluer tous les télétravailleurs par courriel chaque matin.

Une évaluation de l'expérience fournit les résultats suivants : une hausse de la productivité de 10 %, une baisse de l'absentéisme également de 10 %, un meilleur service à la clientèle. Du côté des espaces de bureau, l'économie se chiffre à 4 000 \$ par année pour chaque télétravailleur.

Certains arguent parfois que les failles technologiques peuvent entraîner une perte de productivité chez les télétravailleurs. Chez nous, on évalue que les failles du système comptent pour 1 à 2 %. Mais cette perte est largement compensée par la hausse globale de la productivité des télétravailleurs. Évidemment, les télétravailleurs doivent disposer de la technologie appropriée. Chez nous, ils ont accès à un intranet. Nous avons également installé à leur domicile trois lignes téléphoniques : une ligne principale, une ligne modem et une ligne personnelle d'affaires. Les télétravailleurs sont également soutenus par le personnel de bureau : ils n'ont pas d'imprimante ni de télécopieur. Plus largement, tous les services sont impliqués pour leur apporter le support nécessaire.

L'évaluation étant très positive, le programme sera bientôt étendu. Nous profiterons de l'expérience des télétravailleurs pour peaufiner certains aspects.

Une évaluation de l'expérience fournit les résultats suivants : une hausse de la productivité de 10 %, une baisse de l'absentéisme également de 10 %, un meilleur service à la clientèle.

Yves Marcil

Le télétravail est certes un phénomène important en lui-même. Mais il faut voir comment et en quoi il peut soutenir la stratégie globale de l'entreprise.

Anne-Marie Croteau

Par ailleurs, les innovations technologiques à venir permettront encore d'améliorer la productivité et le service au client : communication sans fil, réponse vocale interactive, apparition immédiate du dossier client sur l'écran au début de la conversation, etc. Nous pensons également implanter des bureaux satellites qui permettront de regrouper des télétravailleurs.

En somme, chez nous à l'Agence, le télétravail offre encore beaucoup de possibilités et reste rempli de promesses.

« Le télétravail doit soutenir la stratégie d'affaires de l'entreprise. »
Anne-Marie Croteau, professeure, Université Concordia, Montréal, Canada

Le télétravail est certes un phénomène important en lui-même. Mais il faut voir comment et en quoi il peut soutenir la stratégie globale de l'entreprise. Ce qui m'amène à parler du concept d'« alignement stratégique ».

L'alignement stratégique peut être défini comme le processus continu d'harmonisation des actions posées autant dans le domaine technologique que dans le domaine des affaires. Ce modèle a été proposé en 1994 par des chercheurs de Boston. Il demeure tout à fait à jour, puisque les travaux de ces chercheurs ont été republiés intégralement en 1999.

Il s'agit d'un modèle fort simple qui repose sur quatre composantes : d'un côté la stratégie d'affaires et l'infrastructure organisationnelle, de l'autre, la stratégie technologique et l'infrastructure technologique. Deux autres aspects doivent être pris en compte : la dimension externe et la dimension interne. Les deux aspects sont interdépendants : les facteurs environnementaux auront un impact sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

Ce modèle nous ramène à l'essentiel : la réflexion dans le domaine des affaires, le développement envisagé, doivent se refléter dans le domaine technologique.

Le personnel des directions de technologies doit être associé à cette réflexion, pour la supporter, la prolonger. Tout doit se construire en synergie. Si, par exemple, on décide d'être agressif, la solution technologique devra servir cet objectif.

Le modèle de l'alignement stratégique a été testé à deux reprises. Une première étude a été réalisée auprès de 223 entreprises canadiennes (le questionnaire avait été expédié à 2 000 entreprises). Sur la base du modèle, les entreprises ont été classées en quatre catégories selon la stratégie qu'elles avaient adoptées : prospecteur, analyste, défenseur, réactif. Le prospecteur est agressif, il veut être le premier sur le marché. À l'autre extrême, le défenseur cherche à réduire ses coûts et veut

toujours améliorer son efficacité. Entre les deux, l'analyste a choisi d'être le « deuxième meilleur ». Quant au réactif, il est tout simplement en dehors du continuum formé par les trois autres; il se laisse porter, n'a pas de véritable stratégie d'affaires.

L'étude a vérifié l'architecture technologique, son impact sur la stratégie d'affaires, le rôle des technologues dans l'entreprise, l'importance accordée à la veille technologique, le degré de décentralisation, le type de gestion et la performance (rentabilité, croissance des ventes). Les résultats : les entreprises gagnantes sont celles qui privilégient la prospection et l'analyse. Quant aux entreprises réactives, leur performance est généralement faible. Enfin, les entreprises défensives ne sont pas rentables.

La deuxième étude s'est penchée sur les infrastructures organisationnelle et technologique. Nous avons évalué dans quelle mesure les employés comprenaient la vision de l'entreprise, quel était le degré de coopération, le niveau d'autonomie, la capacité d'adaptation, l'importance accordée à la formation, le développement de la réseautique, la qualité de la veille technologique. Encore ici, les résultats sont venus confirmer que l'alignement stratégique se traduit par une plus forte croissance.

Comment donc appliquer le modèle de l'alignement stratégique dans son entreprise? Il n'y a évidemment pas de recette miracle. Il s'agit simplement de susciter la réflexion, de rester en état de veille, d'accepter de travailler ensemble. Le directeur de l'informatique doit comprendre la mission de l'entreprise; le président doit être bien au fait des possibilités offertes par les TIC.

Comme hier, les conditions gagnantes demeurent : la passion, la communication, le désir de créer, le partenariat et la responsabilisation.

LE TÉLÉTRAVAIL : UN MODE D'EMPLOI

Quelle est la meilleure façon de faire pour implanter un projet de télétravail? Quelles sont les étapes à suivre, garantes du succès de l'entreprise? Bell propose ses solutions.

Communicateurs invités : **Barbara Drolet**, directrice, Processus Centre d'appels 611, Bell, Montréal, Canada; **René de Vette**, aviseur technique en accès à distance, Bell, Montréal, Canada; **Marie-Catherine Laduré**, consultante et formatrice, M-C Laduré Groupe-conseil inc., Montréal, Canada

Présidente d'atelier : **Marie-France Revelin**, directrice, services professionnels, Bell, Montréal, Canada

« Le succès ne vient jamais seul. Il repose sur des personnes. Et sur une démarche cohérente. »

Marie-France Revelin, directrice, services professionnels, Bell, Montréal, Canada

L'atelier d'aujourd'hui est orienté vers l'action. Au départ, nous tenons pour acquis que les conditions favorables au télétravail sont réunies au sein de vos organisations. Nous allons donc voir comment canaliser les forces afin d'imprimer un mouvement, d'implanter concrètement un projet de télétravail.

Au préalable, je rappellerai deux choses. Premièrement, le succès ne vient jamais seul. Il repose sur des gens que l'on choisit et qui interviennent à différentes étapes, à leur façon, avec leur expertise, leurs convictions, leur expérience. Deuxièmement, le plus grand défi c'est de savoir par où commencer. Si un programme échoue, c'est souvent parce qu'on n'a pas pris le temps de définir au départ les raisons, les motifs qui nous amènent à opter pour le télétravail.

L'implantation d'un programme de télétravail doit respecter certaines étapes bien précises, étapes que je vais maintenant décrire.

Comprendre. Rien ne sert de courir, il faut partir à point. D'abord, entendons-nous sur le concept même de télétravail. J'en retiens la définition suivante : exécuter, en tout ou en partie, ses tâches à distance du site central de travail, le plus souvent à partir du domicile, en utilisant les technologies de l'information et de la télécommunication. Chez Bell, près de 2000 employés télétravaillent, à temps plein ou à temps partiel, à partir de leur domicile. Par ailleurs, 20 000 personnes ont accès à distance à leur bureau. Il ne faut donc pas confondre télétravail et accès à distance. Le télétravail a ses propres règles et il exige un encadrement différent.

Le plus grand défi c'est de savoir par où commencer. Si un programme échoue, c'est souvent parce qu'on n'a pas pris le temps de définir au départ les raisons, les motifs qui nous amènent à opter pour le télétravail.

Marie-France Revelin

Pourquoi choisit-on le télétravail? Les motifs sont nombreux et le colloque du CEFRIO a permis d'en discuter abondamment. Je n'y reviendrai donc pas. Je rappellerai simplement que si le télétravail est devenu aujourd'hui une option intéressante, c'est avant tout pour deux raisons fondamentales : de plus en plus d'emplois sont aujourd'hui fondés sur le traitement de l'information et les technologies actuelles rendent la chose possible indépendamment du lieu où l'on se trouve. Le cœur du changement, c'est donc la technologie, les possibilités qu'elle offre. Mais quels que soient les motifs pour lesquels on choisit le télétravail, il n'offre au départ que des promesses. Pour que ces promesses se réalisent, il faut garder en tête certains mots clés : préparation, support, documentation d'appui, sélection des candidats, veille. Il faut éviter la pensée magique, le télétravail ne s'auto-entretient pas seul.

Former une équipe autour d'un champion. Le télétravail ne se planifie pas en vase clos. Il faut nommer un champion et réunir une équipe autour de lui. Cette équipe fixera les objectifs du programme, identifiera les barrières, préparera la documentation, planifiera la stratégie d'implantation, élaborera un scénario et prévoira un budget. Je fais ici une mise en garde : il est périlleux d'implanter un mode flexible de travail dans une organisation où la culture de gestion ne le permet pas. Dans ce cas, une période d'appropriation est souvent nécessaire. On peut, par exemple, prendre entente de façon informelle avec certains employés pour expérimenter le télétravail et créer graduellement une dynamique nouvelle.

Planifier la stratégie. L'équipe de planification sera généralement formée de 10 à 12 personnes, pas plus si l'on veut dégager des consensus dans des délais raisonnables. Tous les grands secteurs de l'organisation y seront représentés : la gestion des ressources humaines, les finances, les technologies, les communications, les services juridiques, le syndicat, etc. Il faut développer une synergie autour du projet, rechercher l'implication de tous les partenaires.

Le champion agit comme un véritable chef d'orchestre. C'est lui qui nommera le chargé de projet, trouvera le financement, se posera comme « facilitateur », approuvera les livrables, etc. Mais il devra avoir l'appui de tous les secteurs : les ressources humaines créeront les outils de sélection des candidats, élaboreront les outils de référence, participeront à la création d'un intranet, planifieront la formation, etc.; les finances s'occuperont des questions budgétaires, économiques; les communications harmoniseront les messages véhiculés; les technologies définiront les standards, etc. J'insiste, le syndicat doit être impliqué dès le début. Il s'agit d'un partenaire essentiel. Le tenir éloigné de la démarche aura souvent pour effet de soulever des résistances.

Élaborer un scénario. À cette étape, il faut se demander quelles sont les motivations, les barrières et, surtout, quelle est la valeur ajoutée du projet. Une fois que l'on a répondu à ces questions, on se penchera sur le type de tâches qui se prêteraient bien au télétravail. On déterminera ensuite l'envergure du projet, les investissements nécessaires et le retour sur ces investissements, les bénéfices tangibles escomptés. Se souvenir que tout peut basculer à cette étape.

La réponse aux questions précédentes conduira à élaborer un devis préliminaire qui précisera les objectifs, l'approche, la structure et le contenu du projet, le budget requis, les équipements nécessaires, les résultats attendus.

Mobiliser. Le moment est venu d'aller chercher l'aval des hauts dirigeants et du syndicat. Une fois cette condition remplie, on recrutera des candidats et on acquerra l'équipement nécessaire. Les futurs télétravailleurs et leurs gestionnaires auront alors accès à la formation requise.

Démarrer. Le rôle du gestionnaire chargé de projet est ici prépondérant. La réalité prend désormais le pas sur le mythe. Il faut assurer une bonne communication, fournir un excellent support, exercer un suivi, particulièrement au début de l'expérience.

Évaluer. Après quelque temps, il est nécessaire de prévoir un temps d'arrêt pour dresser un bilan, faire un retour critique sur l'expérience afin, le cas échéant, de procéder aux ajustements nécessaires.

Comme vous le constatez, il n'y a pas de recette toute faite pour implanter un programme de télétravail. Tout est question de cohérence, de respect, de transparence et le sur-mesure est souvent de mise. Mais il n'y a pas de mission impossible, si on sait prendre le temps.

« Quand on songe à changer l'organisation du travail, on a toujours en tête nos cas problèmes. »

Barbara Drolet, directrice, Processus Centre d'appels 611, Bell, Montréal, Canada.

Je gère un centre d'appels accessible en tout temps au public : le service de réparation de Bell. Nous avons deux bureaux, un à Québec et l'autre à Montréal. J'ai 190 employées, dont 34 télétravailleuses.

Le télétravail a représenté pour nous une solution à un problème très concret. Les appels de nos clients sont surtout concentrés le matin et le soir, au retour du bureau. En effet, c'est à ces moments que les abonnés constatent le plus souvent un problème avec leur ligne téléphonique. Nous avons donc une surcharge d'appels à des moments bien déterminés, qui ne correspondent pas à l'horaire régulier des employées. Pour régler le problème, trois options se présentaient : embaucher des employées à temps partiel, offrir le télétravail avec des heures fractionnées, maintenir le statu quo. Mais cette dernière option comportait un écueil : il nous serait impossible de respecter la règle 80-20, le standard pour un centre d'appels (répondre à 80 % des appels dans un délai de 20 secondes). Nous avons donc opté pour le télétravail.

Le télétravail a représenté pour nous une solution à un problème très concret. Les appels de nos clients sont surtout concentrés le matin et le soir, au retour du bureau.

Barbara Drolet

Un projet pilote a été préparé. Dans une première étape, l'équipe de direction a listé les avantages et inconvénients. Comme gestionnaire, j'avais moi-même beaucoup d'appréhensions. Vous savez, quand on songe à changer l'organisation du travail, on a toujours en tête nos cas problèmes. Cette démarche a permis de faire ressortir les points négatifs puis de trouver des solutions. Nos préoccupations étaient : la confidentialité des appels, les bruits ambiants susceptibles de déranger le client, les risques d'interruption, les pannes d'électricité, la qualité sonore. Sur un autre plan, nous étions aussi préoccupés par la sélection des candidates, le mode d'évaluation des employées, la supervision à distance, la mise à niveau des connaissances. Toujours, un seul but nous a guidés : améliorer le service aux clients, diminuer le temps de réponse.

Nous avons ensuite procédé par étapes. La première semaine, une seule personne est partie travailler à domicile, afin de tester l'équipement. Puis, graduellement, d'autres ont suivi. À la fin de la première année, elles étaient 25. En mai 2001, 13 nouveaux postes se sont ajoutés.

Quelles conclusions tirons-nous aujourd'hui de l'expérience? La productivité des télétravailleuses a augmenté de plus de 15 %; nous avons optimisé le temps travaillé par le personnel; nous avons amélioré notre rapidité d'intervention lors de surcharges d'appels; la motivation des employées est accrue et elles se disent davantage concentrées pour exercer leur travail. Enfin, nous avons réalisé des économies d'espace.

Comme outil de base, nous avons créé un site Web, qui permet de fournir l'information aux télétravailleuses en temps réel. Les procédures de travail sont sur le site. Les employées ont aussi accès au courrier électronique. Toujours, il est primordial de faire le bon choix technologique.

« Le choix de l'équipement est crucial. Mais une technologie ne fait pas automatiquement un télétravailleur. »

*René de Vette, aviseur technique en accès à distance,
Bell, Montréal, Canada*

Le support technique au télétravail exige des moyens différents que ceux auxquels on a généralement recours dans un milieu centralisé. Bell a développé plusieurs solutions pour répondre aux nouveaux besoins.

Entendons-nous d'abord sur une définition simple de ce qu'est un RPV (réseau privé virtuel). Pour moi, nous sommes en présence d'un RPV lorsqu'on peut prendre un poste de travail, le sortir de son milieu traditionnel, et faire en sorte qu'il offre le même accès, aux mêmes services, que si le poste était demeuré dans le lieu de l'entreprise. Pour ce faire, il faut mettre en place un « bout de réseau », une passerelle, entre le PC et l'entreprise.

Depuis toujours, on utilise des RPV. Anciennement, la passerelle se limitait à un fil téléphonique. Aujourd'hui, la différence c'est que les vitesses ont considérablement augmenté. Nous avons le réseau numérique à intégration de services, la ligne numérique à paires asymétriques (LNPA), le câble et le satellite. Avec le temps, l'infrastructure a changé, la technologie a évolué.

Un projet de télétravail exigera généralement une solution hybride, aucun fournisseur ne pouvant offrir l'ensemble de la technologie. Il faut aussi savoir qu'une fois l'infrastructure mise en place, il est possible d'ajouter d'autres applications, par exemple la voix.

Le choix de l'équipement est crucial. Un mauvais choix se traduit souvent par un mauvais support. Ce sont là des irritants majeurs, comme plusieurs études l'ont montré. Il faut prendre grand soin de définir ses besoins réels, au départ.

Enfin, il est sans doute nécessaire de rappeler que l'équipement ne fait pas un télétravailleur, automatiquement. Le choix de l'équipement s'inscrit dans un processus global d'organisation du travail.

« La formation permet d'opérer la transition en douceur. »

*Marie-Catherine Laduré, consultante et formatrice,
M-C Laduré Groupe-conseil inc., Montréal, Canada*

À la limite, on pourrait se demander pourquoi se préoccuper de la formation des télétravailleurs? Au fond, ils réalisent le même travail qu'en entreprise, avec de l'équipement somme toute très semblable.

Il faut pourtant savoir que le télétravail représente un changement majeur, pour au moins quatre groupes de personnes : les télétravailleurs comme tels, leur entourage, les gestionnaires et les collègues. Les télétravailleurs se demanderont : vais-je ressentir l'isolement, qu'en sera-t-il de ma visibilité, aurai-je les mêmes chances de promotion? Le conjoint et les enfants appréhenderont que le télétravailleur investisse leur espace. Les gestionnaires craindront une baisse de la productivité. Les collègues devront parfois faire un deuil et certains éprouveront de la jalousie.

Nos ateliers de formation (d'une journée) démarrent avec une mise en situation. Vous en êtes à votre premier lundi matin comme télétravailleur. Vous mettez 5 secondes pour vous rendre au bureau, vous n'aurez pas de collègues autour de vous pour échanger autour d'un café, votre cuisine est tout à côté; l'équipement de travail s'est transformé, vous êtes seul dans le silence de la maison. Cette petite mise en situation permet de mesurer d'un coup l'ampleur du changement que représente le télétravail.

Le choix de l'équipement est crucial. Un mauvais choix se traduit souvent par un mauvais support. Ce sont là des irritants majeurs, comme plusieurs études l'ont montré.

René de Vette

Le télétravail implique en fait trois grands changements : le changement de lieu et d'équipements, le changement d'habitudes et de routine, le changement dans les relations au sein d'une équipe.

Marie-Catherine Laduré

Le télétravail implique en fait trois grands changements : le changement de lieu et d'équipements, le changement d'habitudes et de routine, le changement dans les relations au sein d'une équipe. La transition emprunte également trois phases : le « lâcher prise », la désorientation, l'intégration. Il faut compter un certain nombre de semaines, variable selon les individus, pour réaliser cette transition. Certains, il faut le dire, ne s'adaptent pas et retournent au bureau.

La formation permet d'opérer la transition en douceur, de mieux comprendre le télétravail, d'éviter les pièges, d'inventer de nouveaux rituels, de recréer des barrières entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

DU TÉLÉTRAVAIL AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

**Francois Tavenas, président du Comité organisateur,
recteur de l'Université Laval**

Je suis très fier de m'être associé à cet événement d'envergure internationale, le plus important jamais tenu au Canada sur le thème du télétravail.

Pour la première fois au pays, nous avons été à même d'observer l'éventail des enjeux que le télétravail pose à nos lois, nos organisations, nos institutions, nos travailleurs et travailleuses. L'événement aura permis de nous comparer à d'autres sociétés pour nous inspirer et de faire aussi connaître ailleurs les expériences vécues ici.

Nous espérons avoir fait la preuve que de grands projets de recherche réunissant des chercheurs de diverses disciplines et de plusieurs universités sont essentiels au développement de la société de l'information.

Le projet de recherche sur le télétravail du CEFRIO, jumelé à l'événement d'aujourd'hui, donne le coup d'envoi à un nouveau projet portant cette fois sur les « *Modes de collaboration et de travail à l'ère d'Internet* ». Ce projet de recherche permettra d'explorer encore plus à fond les nouvelles formes de travail. Qui sait, peut-être nous retrouverons-nous dans deux ans pour entendre les conclusions de l'équipe de chercheurs qui se constitue actuellement?

D'ici, là, nous espérons vivement que ce colloque ait su répondre à vos questions, à vos attentes. Nous souhaitons qu'il vous ait éclairé sur les multiples facettes du télétravail. Nous osons croire que les résultats de recherche stimuleront la réflexion et favoriseront la mise en œuvre de projets de télétravail tout comme l'émergence de nouvelles formes de travail.

Nous sommes certains que vous avez été, tout autant que nous, impressionnés par la qualité des conférenciers. J'aimerais profiter de l'occasion pour les remercier. Je salue aussi le travail de l'équipe du CEFRIO. Un merci tout particulier aux membres du Comité organisateur pour leur générosité, leur temps, leur savoir-faire.

Le Comité organisateur

François Tavenas
président du Comité recteur et Université Laval

Michel AUDET
directeur innovation et transfert, CEFRIO,
et professeur en relations industrielles, Université Laval

Monique CHARBONNEAU
présidente-directrice générale, CEFRIO

Marcel GILBERT
directeur, développement de projets, CEFRIO

Martine HÉBERT
directrice, affaires professionnelles et gouvernementales,
Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations
industrielles du Québec

Réal JACOB
chercheur associé au CEFRIO, professeur et titulaire adjoint,
Université du Québec à Trois-Rivières

André OUELLET et Michelle Rochette, présidente
administrateur, Fédération de l'informatique du Québec (FIQ)

Marie-France REVELIN
directrice, services professionnels en télétravail, Bell Canada

Paul-André ROBITAILLE
directeur, service aux membres et administration, CEFRIO