



Télétravail 1

Notre prochain numéro 2

## ÉDITORIAL

Alors que la période estivale est derrière nous, nous revenons avec notre bulletin qui aborde l'un des sujets d'intérêts de notre clientèle : le télétravail.

Sans vous fournir une analyse détaillée du sujet, nous faisons le point sur ce mode de travail peu utilisé au sein des organisations, en apportant certains éléments à considérer pour susciter la réflexion.

Le télétravail peut représenter un atout important pour les employeurs et les employés. Par contre, des enjeux importants sont à considérer et notre survol du sujet dresse un bref portrait, en y greffant les étapes à franchir pour l'intégrer adéquatement dans votre gestion des ressources.

La lecture de notre bulletin vous permettra de réfléchir sur le sujet pour que vous puissiez vous faire une opinion sur les possibilités d'intégrer cette catégorie de travailleurs au sein de vos équipes.

Je vous invite à continuer de nous suggérer des thèmes que vous souhaitez nous voir aborder dans les prochaines parutions. Ils nous permettent de mieux cibler vos besoins.

Bonne lecture!

*Isabelle Côté, Présidente*

## AU BOULOT... SANS LE MÉTRO

Finis les embouteillages, fini le temps de déplacements, enfin la possibilité de gérer soi-même son temps! Avouons que nous sommes tous un peu tentés par le télétravail! Pourtant, selon Statistique Canada, bien qu'environ 55 % de la population affirme vouloir travailler de la maison durant sa carrière, à peine 9 % de la population canadienne (en 2005) évoluait dans ce mode de travail et seulement 6 % au Québec. Pourquoi, si l'idée est si attrayante, peu de gens le font-ils vraiment? Est-ce parce que les employeurs sont réfractaires à l'idée, par manque de temps pour s'adapter à ce mode de travail... ou parce que le télétravail n'est pas accessible à tous? Nous tenterons de répondre à ces questions en définissant le télétravail d'aujourd'hui, ses avantages et ses inconvénients, les caractéristiques essentielles pour être un bon télétravailleur, ainsi que les enjeux du télétravail pour l'entreprise et la façon de bien le gérer.

### *La place du télétravailleur dans le monde des affaires*

Alors qu'on prévoyait que les années 1990 et 2000 donneraient lieu à la révolution du télétravail, Statistique Canada estime que l'accès à ce mode de travail ne touche que 9% de la population, et que nous avons même assisté à une légère baisse depuis les années 2000! Les catégories de travailleurs les plus touchés par le télétravail sont les personnes de 55 ans et plus et les travailleurs professionnels ou les cadres, qui représentent en fait environ 38 % des télétravailleurs (selon le CEFRIO). Viennent ensuite les employés de bureau, particulièrement du domaine technologique ou administratif.

Par contre, les statistiques démontrent que la moyenne d'heures hebdomadaires réalisées en télétravail était de 17 heures en 2005, alors que seulement 3 % des travailleurs sont en télétravail à temps complet! Nous sommes bien loin de la révolution que nous anticipions à l'époque... Et le phénomène est à peu près aussi marginal dans le monde, soit environ 4 % de télétravailleurs aux États-Unis et à peine 1 % dans l'Union européenne.

### *Quels sont les avantages et les inconvénients, pour l'employeur?*

Le télétravail est souvent un outil promotionnel des employeurs pour attirer une catégorie spécifique de travailleurs, puisqu'on entrevoit immédiatement les avantages personnels du travail à la maison. IBM, aux États-Unis, et Bell, au Canada, ont déjà beaucoup misé sur cette révolution au niveau des conditions de travail.

Pourtant, cette option demeure marginale et bon nombre d'employeurs ne sont pas très enthousiastes lorsque l'idée est soumise par leurs employés : le mythe du travail improductif à la maison perdure. Le télétravail présente des avantages importants pour l'employeur. À titre d'exemple, nous pouvons faire état des éléments suivants :

- **Plus de flexibilité** : il s'agit d'un avantage pour les deux parties, car l'employé peut mieux gérer sa relation travail-famille, et l'employeur peut profiter d'heures de disponibilité plus larges de la part de son employé, souvent plus conciliant au niveau de son horaire.
- **Économie** : il s'agit d'un avantage majeur pour l'employeur, soit réaliser des économies sur l'espace de travail, sur le matériel fourni à l'employé, sur les déplacements et bien souvent également sur les avantages sociaux, puisque les employés perçoivent déjà le télétravail comme un avantage majeur pour leur qualité de vie et exigent souvent moins en termes d'avantages sociaux. Par ailleurs, si l'employeur peut de surcroît leur accorder le statut fiscal de travailleur autonome (bien qu'il y ait d'autres critères à respecter), l'entreprise économisera beaucoup sur les contributions patronales et les retenues d'impôt à la source.
- **Impact environnemental**: à l'ère où toutes les entreprises sont de plus en plus soucieuses de leur bilan énergétique, le fait de réduire au minimum les déplacements des employés permet de présenter un bilan de carbone beaucoup plus vert!
- **Efficacité et hausse de la productivité** : Et ce fait en surprendra plus d'un. L'entreprise Bell Helicopter a mené un projet d'étude et de développement du télétravail auprès d'un groupe de sept employés sur trois ans. À la fin du programme, 74 % des superviseurs croyaient que la productivité des employés était demeurée la même et 26 % croyaient qu'elle avait augmenté... Aucun ne croyait qu'elle avait diminué. On attribue ce résultat à un plus grand senti-



d'attachement et à une plus grande satisfaction au travail de la part des télétravailleurs, qui désirent conserver leur qualité de vie et donc atteindre tous les objectifs fixés par l'employeur.

## Qui sont les télétravailleurs québécois?

(Excluant les travailleurs autonomes)

Selon une étude universitaire réalisée au cours des années 2000, la majorité des télétravailleurs sont des professionnels et des gestionnaires.

Ils évaluaient réaliser de 11% à 20% de leurs tâches professionnelles à domicile.

## Quelle est la répartition parmi les catégories de travailleurs?

37,5 % - Cadres et Gestionnaires

35,2 % - Professionnels

16,2 % - Employés de bureau

8,3 % - Techniciens

3% - Autres catégories

Vous aimeriez nous faire part de vos commentaires sur cet article ou encore sur des bulletins précédents ?

Vous aimeriez nous proposer un sujet pour un prochain bulletin?

N'hésitez pas à nous écrire à [info@ssasolutions.com](mailto:info@ssasolutions.com).

## L'ÉQUIPE INFO-SOLUTIONS



GESTION DU CHANGEMENT  
VALORISATION DES ÉQUIPES

500 Place d'Armes  
Bureau 2900  
Montréal, QC  
H2Y 2W2

[www.ssasolutions.com](http://www.ssasolutions.com)

[info@ssasolutions.com](mailto:info@ssasolutions.com)

Par contre, des inconvénients demeurent...

- **Défi important du manque de contrôle des superviseurs et gestionnaires** : Le télétravail ne convient pas à tous les types de travailleurs ni à tous les types de gestionnaires. On perd inévitablement le contrôle au jour le jour, sur l'horaire ou les accomplissements du télétravailleur par exemple et quelques fois diverses formes d'abus peuvent survenir.
- **Manque de cohésion** : le télétravailleur interagit moins avec le reste de l'équipe et évolue moins au sein de l'entreprise. On peut alors observer un détachement ou un éloignement des valeurs de l'entreprise, ce qui peut nuire à l'employeur.
- **Isolement** : le télétravailleur peut perdre la notion d'équipe.

**Quels sont les caractéristiques d'un employé qui œuvre en télétravail** : Le télétravail ne convient pas à tout un chacun. Pour instaurer le télétravail dans votre entreprise, il est important de le faire sur une base volontaire selon un processus bien défini. En fait, le télétravail ne s'impose pas, puisque plusieurs éléments sont à considérer, dont le volet de supervision qui ne sera plus direct. Il importe également de savoir distinguer le profil du bon télétravailleur, afin de ne pas donner cette occasion à tout un chacun et de maximiser vos chances de profiter des avantages du télétravail au sein de l'entreprise. Quelles sont donc les caractéristiques de ce profil?

- **Discipline** : s'impose un horaire de travail et le respecte, afin d'éviter le piège du télétravailleur qui est envahi par le travail; **Astuce** : dressez des échéanciers avec votre télétravailleur, un peu comme s'il travaillait au bureau, de façon à ce qu'il atteigne ses objectifs sans être enseveli sous le travail!
- **Organisation** : respecte ses échéanciers et ses objectifs, pour ne pas mettre son emploi ou son organisation en péril; organise bien son espace de travail pour faire une coupure entre les dossiers personnels et professionnels en respectant la confidentialité des dossiers de l'employeur;
- **Garder le contact avec l'entreprise** : l'isolement est un risque du télétravail, de même que la perte de cohésion avec les collègues et les valeurs de l'entreprise. **Astuce** : organisez des réunions de travail ou d'échange entre collègues (hebdomadaires ou mensuelles), afin de vous assurer que le télétravailleur garde le contact avec l'entreprise.

**Quelles sont les conditions de succès de la bonne gestion d'un télétravailleur?** Lorsque l'identification des employés ayant le

profil propice au télétravail est faite, encore faut-il pouvoir gérer adéquatement ces travailleurs. En effet, le fait qu'ils soient à l'extérieur du bureau force les gestionnaires à changer leur façon de faire et même leur philosophie de gestion. Voici quelques trucs pour bien gérer les télétravailleurs :

- **Processus de travail bien établis** : Ces processus prennent une importance capitale, car les rôles et responsabilités du télétravailleur doivent être bien définis, ainsi que la structure de supervision..
- **Organiser des rencontres d'équipes régulières**, afin de conserver l'esprit d'équipe ainsi que la cohésion de votre télétravailleur et des valeurs et façons de faire de l'entreprise et de ses collègues;
- **Changer le mode d'évaluation** : Pour le télétravailleur qui gère son horaire et sa productivité, il faut adopter une évaluation par objectif et par projet plutôt qu'une gestion du rendement quotidien. Il importe donc d'établir dès le début une politique claire de télétravail et de définir les objectifs et les attentes. Cela permettra de faire un suivi adéquat avec le télétravailleur par une évaluation de sa performance, de sa productivité et de son cheminement professionnel.

Une réflexion de ce mode de travail au sein de votre organisation vous semble importante et vous souhaiteriez pouvoir l'offrir à certains de vos employés? **SSA Solutions est en mesure de vous accompagner pour analyser cette option, modifier vos processus organisationnels, lesquels sont les piliers d'une bonne structure de télétravail.** De plus, nous pouvons offrir du **coaching à vos gestionnaires** pour l'adoption d'un mode de gestion par objectif et par projet. Il faut surtout retenir que l'intégration d'une bonne politique de télétravail se fait à la suite à une bonne réflexion. Elle doit être appliquée et gérée d'une façon particulière, afin que votre entreprise, ainsi que vos ressources, puisse profiter pleinement de tous les avantages du télétravail.

Dans les années 1980 et 1990, on prédisait une grande révolution du travail, avec une hausse spectaculaire du télétravail. Aujourd'hui et malgré l'avancement technologique qui devrait faciliter ce mode de travail, le phénomène demeure encore relativement marginal. Pourtant, le télétravail propose de nombreux avantages pour l'employeur qui est en mesure de bien gérer les enjeux liés à cette forme de gestion. Peut-être devrions-nous lui accorder plus de place, en misant sur les bienfaits, mais sans prétendre qu'il s'agit du mode de travail idéal pour tous. Le secret est de bien cibler les besoins organisationnels, ainsi que les employés aptes au télétravail et d'y avoir accès selon un processus bien établi.

## LE SYNDROME DU SURVIVANT

Le récent ralentissement économique, ainsi que l'avancement technologique qui nous permet de faire plus avec un personnel moindre, donne lieu à plusieurs restructurations au sein des entreprises de toutes tailles. Des coupures de postes sont bien-sûr difficiles pour les travailleurs touchés, mais on minimise souvent l'impact auprès des travailleurs qui restent en poste, qui s'inquiètent pour leur avenir, qui doivent souvent composer avec de nouvelles tâches et de nouveaux processus.

Quels sont impacts personnels ou professionnels pour les travailleurs survivants?  
Comment peut-on favoriser leur épanouissement à travers ces restructurations?  
Comment surmonter ces périodes de turbulence pour l'entreprise et les travailleurs?

Nous aborderons le sujet plus en profondeur lors de notre prochaine publication de novembre!