

# Les modes de travail alternatifs

## Chapitre 8

---

Options pour réduire, ou même éliminer, le besoin de faire la navette

<b>8.1</b>	<b>Le télétravail</b> ..... 8-1
	Redéfinissez votre lieu de travail grâce à la technologie
8.1.1	Le télétravail, qu'est-ce que c'est? ..... 8-1
8.1.2	Les avantages ..... 8-2
8.1.3	Les défis ..... 8-3
8.1.4	Les exigences ..... 8-4
8.1.5	Le processus de mise en œuvre ..... 8-5
8.1.6	Les questions liées à la mise en œuvre ..... 8-6
<b>8.2</b>	<b>La semaine de travail comprimée</b> ..... 8-7
	Aidez vos employés à mieux concilier travail et vie personnelle

## Chapitre 8

# Les modes de travail alternatifs

## 8.1 Le télétravail

### 8.1.1 Le télétravail, qu'est-ce que c'est?

Le télétravail est un mouvement en croissance rapide qui reflète l'évolution rapide des entreprises canadiennes. Il existe quand les employés font leur travail loin du bureau traditionnel, généralement à l'aide de la technologie des télécommunications et de l'informatique. Le télétravail, appelé également télénavette, aide les employés à minimiser ou à éliminer leur déplacement quotidien.

Plutôt que représenter un avantage pour l'employé au sens traditionnel, le télétravail est simplement un mode de travail non traditionnel. Le télétravail peut être une activité à temps plein, à temps partiel ou occasionnelle, qui a lieu dans trois emplacements :

- **À la maison.** Le télétravailleur peut éliminer complètement son déplacement les jours où il télétravaille. Tout le matériel de bureau requis doit être situé à la maison.
- **Dans un bureau satellite.** Un bureau satellite créé par l'employeur permet au télétravailleur de minimiser sa distance de déplacement, tout en offrant un environnement de bureau plus traditionnel.
- **Dans un centre de télétravail.** Cette installation est semblable à un bureau satellite, mais est ouverte au public et utilisée par plusieurs employeurs. Ces centres, où ils existent, sont souvent créés par une municipalité ou un entrepreneur local et fonctionnent sur une base de paiement pour services.

En télétravaillant, les employés peuvent maintenant vivre à une grande distance du lieu de travail de leur employeur, et beaucoup d'entreprises emploient des télétravailleurs à temps plein qui vivent à des centaines ou à des milliers de kilomètres du bureau principal. Cependant, la plupart des télétravailleurs travaillent au moins occasionnellement au site de travail principal et, à cette fin, les employeurs offrent souvent des postes de travail communs dans l'entreprise, pour un usage temporaire.



N'oubliez pas de lire le chapitre 4 pour de plus amples informations sur la manière de soutenir le télétravail.

#### Encore curieux?

Pour de plus amples informations, visitez le site Web de l'Association canadienne du télétravail à l'adresse [www.ivc.ca](http://www.ivc.ca) et le site Web de l'International Telework Association & Council à l'adresse [www.telecommute.org](http://www.telecommute.org).

## 8.1.2 Les avantages

### Ça marche!

Nortel Networks est un leader mondial en télétravail, avec plus de 4 000 employés qui télétravaillent à temps plein dans le cadre du programme de solutions de télétravail de l'entreprise. Des enquêtes approfondies d'évaluation ont démontré les points suivants :

- 94 pour cent des télétravailleurs ont signalé une augmentation de productivité et 65 pour cent de leurs gestionnaires sont d'accord.
- L'augmentation moyenne de productivité était de 15 à 20 pour cent.
- Par rapport aux autres employés, les télétravailleurs sont 11 pour cent plus satisfaits, 41 pour cent plus motivés et 16 pour cent davantage décidés à rester chez Nortel

### Le saviez-vous?

- Les études montrent que le télétravail réduit de 20 pour cent l'absentéisme.
- Dans une étude canadienne, 60 pour cent des répondants ont dit que les programmes de télétravail les aident à conserver leurs employés et 52 pour cent qu'ils les aident à attirer les employés.
- 33 pour cent des Canadiens préfèrent le télétravail à une augmentation de salaire.

Pour de plus amples informations sur ces avantages, ainsi que d'autres, visitez le site Web de l'Association canadienne de télétravail à l'adresse [www.ivc.ca](http://www.ivc.ca).

Le télétravail comprend avantages nombreux et bien prouvés, y compris la plupart de ceux que l'on attribue généralement aux options pour les navetteurs. Cependant, nous indiquons ci-dessous certains de ses avantages particuliers pour l'employeur et l'employé.

**L'accroissement de la productivité.** Il procure des gains de productivité à cause de la baisse d'interruptions, la possibilité de travailler parfois en dehors des heures de travail normales du bureau, la réduction de l'absentéisme et l'élimination du temps de voyage requis pour se rendre au travail.

**L'amélioration du recrutement et de la rétention des employés.** Les télétravailleurs heureux restent souvent chez leur employeur à cause de la possibilité de télétravailler. Un programme de télétravail qui a des politiques et des directives bien définies plaît aux nouveaux employés et peut attirer un groupe élargi de travailleur, situés dans le monde entier. Le télétravail offre aussi à l'entreprise des économies de coûts en matière de dotation et de formation.

**La réduction des besoins d'espace de bureau et d'espaces de stationnement.** Les télétravailleurs n'ont pas besoin d'espace de bureau réservé et les télétravailleurs à temps partiel peuvent partager l'espace de bureau ou peuvent partager des espaces communs de visite. Cela occasionne une baisse des frais de gestion des locaux à la suite de la réduction de l'espace de bureau, de l'espace d'installations et des besoins de stationnement.

**La réduction des besoins de réinstallation des employés.** Le télétravail aide les employés à éviter les frais de réinstallation qui seraient autrement engagés à la suite de changements d'emploi, de restructuration de l'entreprise et de déménagement des installations.

**L'amélioration de la motivation des employés.** En déléguant aux employés la responsabilité de la gestion de leur temps, de leurs décisions et de leurs produits, on augmente la motivation du personnel.

**L'amélioration de l'équilibre travail et vie personnelle et de la productivité.** Les télétravailleurs contrôlent davantage leur horaire de travail et la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches, ce qui augmente leur capacité de respecter leurs engagements personnels et familiaux. Ceux qui se lèvent tôt et ceux qui se couchent tard peuvent travailler à leur guise, fréquemment en plus de leurs heures de travail normales.

**Les économies de temps.** En évitant de voyager, les télétravailleurs à temps plein économisent du temps. Une navette d'une demi-heure à destination et en provenance du travail se traduit par six semaines de travail accordées au navettage chaque année. Ce temps peut être mieux utilisé à des fins personnelles ou professionnelles.

**L'amélioration de l'accès aux emplois pour les personnes handicapées ou celles qui vivent dans des collectivités éloignées.** Beaucoup d'employés handicapés peuvent bénéficier du travail à la maison et les personnes qui vivent dans des collectivités éloignées peuvent accroître leurs possibilités d'emploi en télétravaillant.



### 8.1.3 Les défis

Le télétravail pose un certain nombre de défis qui doivent être activement relevés pendant la planification et la mise en œuvre.

Voici certains défis que doit relever l'employeur :

- Les coûts de démarrage
- La santé et la sécurité des employés
- La sécurité et la confidentialité des documents de travail à la maison
- Les modalités des conventions collectives relatives à la détermination du lieu de travail
- Les considérations de responsabilité
- La gestion des télétravailleurs

Voici certains des défis que doivent relever les télétravailleurs eux-mêmes :

- La discipline de travailler en l'absence d'interactions avec leurs collègues
- Le sentiment d'isolement et de ne pas savoir ce qui se passe au travail
- La préoccupation d'être « loin des yeux loin du cœur » en matière de promotions, de reconnaissance et de possibilités d'avancement de carrière
- La tendance à travailler davantage d'heures, confondant le temps pour la famille et celui pour le travail
- Le risque de diminuer l'activité physique, ayant pour conséquence des effets sur la santé personnelle
- La réduction de l'accès aux installations et aux ressources de l'entreprise

## 8.1.4 Les exigences

Le télétravail ne convient pas à tous les employés, parce que certaines fonctions exigent que l'employé soit présent dans l'entreprise. Les télétravailleurs qui réussissent occupent généralement des emplois où :

- Les fonctions sont principalement basées sur l'information
- La technologie de l'information est utilisée avec cohérence et efficacité
- Les réunions et les autres interactions face à face avec les collègues ou les clients peuvent être planifiés à l'avance
- Le rendement de la personne est mesuré à l'aide de critères objectifs, orientés vers les résultats

Les caractéristiques de chaque employé sont aussi des déterminants importants de son succès potentiel comme télétravailleur. Voici certains traits personnels qui caractérisent un bon télétravailleur :

- Talentueux à prendre des décisions et à résoudre des problèmes
- Motivé, auto-discipliné et orienté vers les résultats
- Responsable et digne de confiance
- Capable de travailler d'une manière indépendante en mettant l'accent sur les priorités et les échéanciers
- Extrêmement organisé, avec de bonnes compétences en gestion du temps
- Capable de demander de la rétroaction, si nécessaire

Il est essentiel que les télétravailleurs à la maison aient un milieu de travail convenable, qui comporte les éléments suivants :

- Ils ont besoin d'un espace consacré à leur travail, calme et libre d'interruptions.
- Ils doivent avoir un milieu de travail qui soit une réplique du lieu de travail dans l'entreprise, avec un bureau, un fauteuil, de la lumière, un ordinateur, une imprimante, un téléphone et une machine à télécopier.
- Ils doivent prendre des dispositions pour régler leurs obligations familiales et ne doivent pas prendre soin de leurs enfants ou d'autres personnes à charge pendant leurs heures de télétravail.
- Ils doivent suivre les directives et les politiques de l'entreprise en matière de sécurité et de sûreté.



## 8.1.5 Le processus de mise en œuvre

En général, pour réussir, un programme de télétravail nécessite le soutien et l'accord de la gestion supérieure, l'ouverture d'esprit de la gestion intermédiaire quant à l'essai de modes de travail alternatifs, ainsi que la volonté des employés d'envisager un style différent de travail. Beaucoup d'organismes adoptent des dispositions officieuses de télétravail, qui permettent aux employés de travailler chez eux à l'occasion, pour répondre à des besoins familiaux ou faire face à des échéanciers. Cependant, le processus de mise en œuvre d'un programme officiel de télétravail est un exercice beaucoup plus compliqué qui varie selon les organismes.

En général, un organisme doit parcourir les étapes suivantes pour mettre en œuvre un programme officiel de télétravail :

**Formez un groupe de planification stratégique.** Rassemblez tous les groupes clés de votre organisme. Les services de ressources humaines, de gestion des locaux, de technologie de l'information, juridiques et commerciaux jouent tous un rôle important dans le succès du télétravail. Les questions peuvent être plus facilement résolues si les bons groupes sont présents dès le début.

**Évaluez votre organisme.** Quelles fonctions conviennent le mieux au télétravail? Une évaluation initiale rapide déterminera l'échelle potentielle d'un programme de télétravail. Une entreprise de 20 employés ne va pas nécessiter la même infrastructure qu'une entreprise de 20 000 employés.

**Définissez les buts et les objectifs du programme.** Comme des définitions nettes de l'objet du programme permettent un suivi et une évaluation futures, il est important de trouver les raisons principales pour lesquelles votre organisme s'intéresse au télétravail. Est-ce que c'est pour réduire les demandes de stationnement ou les besoins d'espace de bureau? Ou bien est-ce pour améliorer le recrutement et la rétention des employés? Il est possible que votre organisme se rende compte simplement des avantages généraux pour l'entreprise et n'ait pas de défis particuliers à relever. Dans le cas où des objectifs ont été établis, quantifiez-les et veillez à ce que leur réussite puisse être mesurée.

**Définissez l'emplacement du télétravail.** Vos télétravailleurs travailleront-ils chez eux, dans des bureaux satellites ou dans des centres de télétravail? La plupart des centres urbains au Canada n'ont pas de centres de télétravail en place, alors cette option peut ne pas être possible. Également, la prestation de bureaux satellites peut ne pas être réaliste parce que seuls de grands organismes situés dans les grandes régions métropolitaines ont des bureaux satellites, ou désirent en créer, à des fins de télétravail. Ainsi, la plupart des télétravailleurs canadiens travailleront probablement chez eux.

**Définissez la portée du programme.** Commencez un projet pilote de télétravail avec un nombre limité de personnes pour permettre de mesurer les coûts et avantages sur une petite échelle avant d'envisager une mise en œuvre générale. Identifiez les groupes qui sont de bons candidats possibles pour ce projet pilote en vue de l'introduction de nouveaux modes de travail.



**Estimez les coûts du programme.** Après avoir établi les buts, la nature et la portée du programme, vous devez estimer les coûts en vous basant sur un examen détaillé des questions technologiques et juridiques ainsi que celles liées aux ressources humaines et aux installations.

**Surveillez et évaluez le programme.** L'évaluation et la surveillance aident le programme de télétravail à s'adapter à l'expérience réelle et aux besoins changeants de l'organisme.

## 8.1.6 Les questions liées à la mise en œuvre

Vous devez régler un certain nombre de questions clés pour mettre en œuvre un programme de télétravail.

**La situation des employés.** Les employés doivent veiller à ce que leur situation personnelle et à la maison permette un télétravail efficace. Des inspections par l'employeur peuvent vérifier que leur installation à la maison est adéquate.

**Le matériel et le mobilier.** Certains employeurs fournissent le matériel, le mobilier et les fournitures de bureau nécessaires au télétravail, alors que d'autres laissent cette responsabilité aux employés. Des questions connexes se posent, en particulier l'achat, l'entretien et le soutien, l'assurance et les dispositions de retour éventuel.

**La politique de communications.** Les télécommunications font partie intégrante du télétravail, mais le matériel et les logiciels nécessaires varient beaucoup. En général, au moins un ordinateur, un téléphone et un dispositif d'accès à distance sont requis. Les logiciels informatiques particuliers, l'accès à distance à un réseau d'ordinateurs d'entreprise et les mesures de sécurité doivent être déterminés par le service informatique de l'employeur. Voici les moyens d'accès à distance qui sont généralement disponibles :

- Analogique. Fournit une connectivité de base sur demande par modem commuté à des vitesses de 28,8 à 56 kilooctets par seconde (Kops)
- RNIS (Réseau numérique à intégration de services). Fournit une connectivité sur demande à des vitesses de 64 à 128 Kops
- LAN (Ligne d'abonné numérique). Fournit une connectivité toujours branchée à des vitesses de 1,5 Mops (ou 1 500 Kops) pour une activité de téléchargement vers l'aval et 128 Kops pour une activité de téléchargement vers l'amont
- Câble. Fournit une connectivité toujours branchée à une vitesse de 1,5 Mops pour une activité de téléchargement vers l'aval, et diverses vitesses pour une activité de téléchargement vers l'amont

**Les directives et les politiques de travail.** L'employeur doit élaborer des politiques et des directives écrites de télétravail, qu'il met à la disposition de tous les télétravailleurs et leurs gestionnaires. Ces politiques et directives doivent garantir aux télétravailleurs les mêmes droits, possibilités et avantages dont bénéficient les travailleurs dans l'entreprise. Par

exemple, l'employeur doit établir des horaires de base pendant lesquels les télétravailleurs doivent être disponibles, des procédures de vacances et de congés de maladie, des pratiques de travail attendues, une protection d'assurance et de responsabilité et des procédures de remboursement des frais.

**Les questions syndicales.** Quand il existe des syndicats, l'entreprise doit travailler avec les représentants syndicaux pour assurer leur compréhension, leur adhésion et leur soutien du programme de télétravail. Les syndicats ont généralement besoin d'être rassurés que le télétravail n'aura pas d'incidence sur les droits, les avantages sociaux, le développement professionnel ou le salaire des télétravailleurs.

**La responsabilité.** Il est important d'examiner l'assurance de responsabilité civile de l'employeur en matière d'indemnisation des accidents du travail, de couverture de matériel et de toute responsabilité que les télétravailleurs peuvent avoir pour mettre à jour la politique d'assurance de leur maison.

**La sécurité.** On doit traiter des questions comme la disposition sécuritaire des documents, le verrouillage ou le chiffrement des données, la protection contre les virus, la sauvegarde de la sécurité des données et la confidentialité ou les ententes de non-divulgence.

**La sûreté.** La sûreté de l'employé qui travaille à la maison, ainsi que les questions ergonomiques, sont importantes et doivent se conformer aux directives normales de l'organisme.

**Les impôts.** Il peut y avoir ou il peut ne pas y avoir d'avantages fiscaux pour les télétravailleurs et ils doivent recevoir des conseils professionnels en matière d'impôt.

**La formation.** Un programme interne de formation crée de meilleurs télétravailleurs et améliorera la capacité des gestionnaires de gérer les employés à distance. La formation peut traiter de questions comme les talents d'informatique et de gestion du temps, combattre le sentiment d'isolement, gérer par les résultats, et formation en santé et sécurité. À tout le moins, une vue d'ensemble des attentes, des objectifs et des stratégies de communication du télétravail doit être fournie aux télétravailleurs, à leurs gestionnaires et à leurs collègues.

## 8.2 La semaine de travail comprimée

La semaine de travail comprimée permet aux employés de travailler le nombre d'heures requis pendant moins de jours. Elle a pour effet d'éliminer le besoin de faire la navette certains jours. Elle présente d'autres avantages :

- Les employés profitent de fins de semaines de trois ou de quatre jours.
- Les employés qui voyagent en dehors des heures de pointe perdent moins de temps, et ressentent moins de stress pendant leur déplacement.
- Les employés ont plus de souplesse pour prendre des rendez-vous personnels et médicaux, et utilisent en conséquence moins de temps de congé.





- L'employeur peut offrir des heures de service plus étendues aux clients sans engager de frais de temps supplémentaire.
- Les demandes de stationnement peuvent baisser si les employés participants ne prennent pas tous le même jour de congé.

Il y a plusieurs formes de semaine de travail comprimée, et les deux formes suivantes sont les plus communes :

**Cinq jours en quatre.** Pour une semaine de travail de 40 heures, un employé travaille quatre jours pendant 10 heures et reste à la maison le cinquième jour. Cela réduit les besoins de navette de l'employé d'un jour sur cinq, soit de 20 pour cent.

**Dix jours en neuf.** Pour la même semaine de travail de 40 heures, un employé travaille plus longtemps pendant neuf jours consécutifs pour gagner un jour toutes les deux semaines. Cela réduit les besoins de navette de l'employé d'un jour sur dix, soit de 10 pour cent.

Il y a plusieurs inconvénients à la semaine de travail comprimée, en particulier :

- Elle ne convient pas à certains employés parce qu'ils doivent prendre soin de leurs enfants ou qu'ils ont d'autres obligations familiales.
- Elle peut compliquer l'appariement.
- Elle peut réduire l'avantage financier d'un laissez-passer de transports en commun et les employés qui voyagent en dehors des heures de pointe peuvent trouver le service de transports en commun moins pratique.
- Les employés qui voyagent quand il fait nuit trouvent la marche ou la bicyclette plus difficile.

Une forme commune de semaine de travail comprimée donne aux employés une demi-journée chaque semaine (généralement le vendredi après-midi) – cette disposition ne réduit pas l'activité de navettage ou la demande de stationnement, et rend la navette par transports en commun peu intéressante.

Les problèmes qu'il faut régler pour mettre en œuvre la semaine de travail comprimée comprennent le soutien de la gestion, les modifications aux conventions collectives, le traitement des congés et la formation et les ressources pour remplacer les employés participants.