

Le télétravail au Canada

Aperçu

La présente étude de cas donne un aperçu des enjeux, des initiatives et des ressources de télétravail présentant un intérêt pour les intervenants canadiens.

Le télétravail est possible grâce aux technologies de l'information, lesquelles permettent d'accomplir le travail à l'extérieur d'un bureau traditionnel. Il s'agit d'un régime flexible, pouvant être mis en œuvre dans une variété de lieux de travail, à temps partiel ou complet.

Le télétravail offre des avantages considérables aux employés, à leurs employeurs et aux collectivités. Le télétravail comprend également son lot de défis, mais la plupart d'entre eux peuvent être surmontés par une planification et une mise en œuvre minutieuses du programme.

Les gouvernements canadiens, fédéral et provinciaux, ont été moins proactifs que l'administration américaine à l'égard de la mise en œuvre et de la promotion du télétravail. Plusieurs municipalités canadiennes ont mis en place des initiatives de soutien, notamment la Ville de Calgary, le chef de file en la matière. Des organisations non gouvernementales (ONG) sont également actives et sensibilisent les employeurs canadiens aux avantages et aux pratiques exemplaires de télétravail.

Une entreprise canadienne est le chef de file mondial du télétravail. En effet, chez Nortel Networks les modalités de travail flexibles sont une priorité. L'entreprise retire des avantages considérables du télétravail, notamment à l'égard de la productivité des employés et des économies réalisées (espaces de bureau).

Ressources

- Le chapitre 8 du guide sur les *Options pour les navetteurs* de Transports Canada (www.tc.gc.ca/commuter)
- Association canadienne du télétravail (www.ivc.ca/cta) (en anglais)
- Le module de télétravail de la Smart Commute Association (www.smartcommute.ca/tma_toolkit) (en anglais)
- Le site interagences du gouvernement fédéral des États-Unis sur le télétravail (www.telework.gov) (en anglais)
- La page sur le télétravail du Victoria Transport Policy Institute (www.vtpi.org/tdm/tdm43.htm) (en anglais)



Introduction : Qu'est-ce que le télétravail?

Le télétravail désigne le travail accompli à l'extérieur d'un bureau traditionnel, au moyen d'outils de télécommunications et d'un ordinateur. Il s'agit d'un régime de travail non traditionnel à l'image de l'évolution des technologies, de la culture du milieu de travail, des objectifs des entreprises et de leurs employés, et de la sensibilisation croissante du public à l'égard des répercussions environnementales et sociales associées aux déplacements.

Le télétravail peut être une solution à temps plein, à temps partiel ou occasionnelle, pouvant être mise en œuvre dans quatre lieux de travail :

- à la maison : le télétravail à partir du domicile permet aux employés de ne pas faire la navette les jours de télétravail;
- à partir d'un bureau satellite de l'employeur : permet aux navetteurs de minimiser les déplacements, tout en travaillant dans un bureau traditionnel;
- à partir de centres de télétravail : centres ouverts au public qui peuvent être utilisés par divers employeurs selon la formule de rémunération à l'acte;
- à partir de divers lieux : le télétravail mobile permet à un employé de travailler à partir de divers lieux.

Grâce au télétravail, les employés peuvent maintenant vivre plus loin de leur lieu de travail. Bon nombre d'entreprises emploient des télétravailleurs à temps plein qui vivent à des centaines ou à des milliers de kilomètres. Toutefois, la plupart des télétravailleurs se rendent au moins occasionnellement à leur lieu de travail principal. Lorsqu'ils le font, bon nombre d'employés utilisent des postes de travail « temporaires » partagés, au lieu d'un bureau ou d'un cubicle permanent.

Avantages et défis pour les employés

Les nombreux avantages pour les télétravailleurs sont présentés dans les paragraphes ci-après.

Meilleure conciliation travail-vie et productivité. Les télétravailleurs ont un meilleur contrôle sur leurs heures et leurs modalités de travail, ce qui leur permet de mieux gérer leurs obligations personnelles et familiales.

Gain de temps. Puisque les télétravailleurs n'ont pas à faire la navette, ils gagnent du temps. Une demi-heure de navette par jour et par trajet se traduit par six semaines ouvrables par année passées sur la route, du temps qui pourrait être utilisé à meilleur escient dans la vie personnelle ou professionnelle.

Meilleures perspectives d'emploi pour les personnes handicapées. Pour bon nombre d'employés handicapés, leur domicile permet de mieux répondre à leurs besoins.

Meilleures perspectives d'emploi pour les résidents de collectivités distantes. Le télétravail permet aux habitants des collectivités distantes d'étendre leurs perspectives d'emploi.

. . .

Les télétravailleurs doivent être conscients des défis associés au télétravail.

Présence réduite dans le milieu de travail. Le manque d'interaction personnelle avec des collègues peut se traduire par un sentiment d'isolation et d'exclusion. Les télétravailleurs pourraient avoir l'impression qu'il leur est difficile d'avoir accès aux commodités, aux ressources du milieu de travail, aux promotions, aux reconnaissances et aux possibilités d'avancement de carrière.

Chevauchement entre la vie professionnelle et privée. Parfois, les télétravailleurs ont tendance à travailler plus d'heures et à ne plus faire la distinction entre les heures consacrées à la famille et les heures consacrées au travail.

Activité physique réduite. Puisqu'ils n'ont plus à faire la navette (qui donne l'occasion de marcher ou de prendre la bicyclette pour se rendre au travail) et en raison de la taille réduite d'une maison par rapport à un grand bureau (ce qui réduit les occasions de marcher pendant la journée) les télétravailleurs pourraient être moins actifs que les employés qui travaillent au bureau.

. . .

Il est important de reconnaître que le télétravail ne convient pas à tous les employés et que certaines activités professionnelles exigent que les employés soient présents sur le lieu de travail. Les



candidats au télétravail occupent des postes qui possèdent les caractéristiques suivantes :

- les tâches sont axées sur l'information et les technologies de l'information sont utilisées de façon cohérente et efficace;
- les réunions et les autres interactions personnelles peuvent être prévues à l'avance;
- le rendement est mesuré au moyen de critères objectifs et axés sur les résultats.

Les traits de caractère ci-après aident également à établir si l'employé est un candidat au télétravail :

- motivé, discipliné et concentré sur les résultats;
- capable de travailler de façon autonome et de se concentrer sur les priorités et les échéances;
- capable de prendre des décisions et de résoudre des problèmes;
- très organisé, et bonnes aptitudes de gestion du temps;
- responsable et fiable;
- capable de demander une rétroaction, au besoin.

L'environnement de travail au domicile est également une clé de la réussite du télétravail. Il devrait s'agir d'un espace calme et réservé aux activités professionnelles, dans lequel l'employé n'est pas exposé aux interruptions. Il devrait être équipé des principaux outils de travail, à savoir un bureau, une chaise, un éclairage direct, un ordinateur, une imprimante, un téléphone et un télécopieur. Les télétravailleurs devraient prendre des dispositions concernant leurs obligations familiales, afin d'éviter d'avoir à s'occuper de personnes à charge pendant la journée de travail.

Avantages et défis pour les employeurs

Les nombreux avantages pour les employeurs sont présentés dans les paragraphes ci-après.

Motivation et productivité accrue de l'employé.

Il est possible d'augmenter la motivation personnelle des employés, en leur conférant le pouvoir de gérer leur temps, leurs décisions et leurs résultats. En outre, le télétravail pourrait augmenter la productivité des employés, en raison du nombre réduit d'interruptions, réduire l'absentéisme, permettre aux employés de travailler en dehors des heures normales de bureau et supprimer le temps de déplacement.

Stimuler le recrutement et la rétention des employés.

Un programme de télétravail, associé à des politiques et à des lignes directrices clairement définies, est attrayant pour les nouveaux employés. Souvent, les télétravailleurs restent avec un employeur simplement en raison de leurs modalités de travail. Par conséquent, le télétravail réduit le

roulement de personnel et permet de faire des économies à l'égard de l'embauche et de la formation des employés.

Besoins réduits de locaux à bureaux et de places de stationnement. Les télétravailleurs à temps plein n'ont pas besoin de bureaux ou de postes de travail « réservés » et les télétravailleurs à temps partiel peuvent partager un bureau ou utiliser des postes de travail « temporaires ». En outre, si les navetteurs qui utilisaient leur véhicule pour se rendre au bureau font du télétravail, cela se répercute sur la demande de places de stationnement, une donnée importante pour les entreprises qui prennent de l'expansion ou déménagent.

Besoins réduits de réinstallation des employés. Le télétravail aide les employeurs à éliminer les coûts de réinstallation des postes de travail des employés, parfois inévitables quand les employés changent de poste, l'entreprise procède à une restructuration ou déménage ses installations.

. . .

Toutefois, les employeurs doivent tenir compte des obligations et des défis associés au télétravail. Il est possible de répondre à la plupart des obligations et des défis en planifiant et en mettant en œuvre un programme de télétravail.

Gestion des télétravailleurs. La plupart des gestionnaires préfèrent que leurs subordonnés travaillent au bureau, où ils peuvent les surveiller. Parfois, l'apprentissage de la gestion axée sur les résultats nécessite une formation professionnelle et une volonté de la part des gestionnaires d'adopter de nouvelles façons de penser.

Coûts de lancement. Pour mettre en œuvre le télétravail, il pourrait s'avérer nécessaire de mettre à jour les réseaux informatiques et les lignes de communication, élaborer des cours de formation pour les télétravailleurs et leurs gestionnaires, installer des postes de travail temporaires et fournir de l'équipement de travail à domicile aux télétravailleurs (p. ex., ordinateurs, téléphones et mobilier ergonomique).

Santé et sécurité de l'employé. Les employeurs doivent s'assurer que le télétravail ne porte pas atteinte à la santé et à la sécurité du télétravailleur. Ils pourraient exiger que les télétravailleurs certifient que leur environnement de travail à domicile répond aux normes applicables, et pourraient même faire une inspection du domicile. La responsabilité de l'employeur à l'égard des accidents au domicile, dont pourrait être victime le télétravailleur ou sa famille, pourrait également être une source de préoccupation.

Sécurité et confidentialité. Selon les activités de l'employeur et le poste occupé par le télétravailleur, la sécurité des renseignements professionnels pourrait être une préoccupation majeure. Pour fournir un accès sécurisé (à distance) aux fichiers électroniques aux employés, il faut utiliser des technologies et des protocoles spéciaux. Dans

certaines milieux de travail, la nécessité, pour les télétravailleurs, d'apporter des documents imprimés chez eux tels que des dossiers clients, pourrait également poser problème.

Conventions collectives. Il faudra peut-être renégocier les conventions collectives, afin de modifier les clauses concernant le lieu de travail. Certains syndicats voudront peut-être que les télétravailleurs conservent leur poste de travail réservé au bureau, ce qui compromettrait les principaux avantages du télétravail pour les employeurs.



Avantages et défis pour les collectivités

Les avantages de l'accroissement du télétravail pour les collectivités sont considérables.

Réduction du nombre de déplacements et de la pollution. Il est très probable que le télétravail réduise ou supprime le nombre de déplacements pendant les heures de pointe, alors que la congestion atteint des sommets. De plus, le télétravail aurait des répercussions positives sur l'environnement, puisqu'il permettrait de réduire le nombre de déplacements en voiture. En outre, la distance que parcourent les télétravailleurs est souvent supérieure à la moyenne; par conséquent, la suppression de leurs déplacements pour se rendre au travail est un avantage réel.

Souplesse accrue en cas d'incident de sécurité, de problème énergétique, de conditions météorologiques défavorables ou de travaux de construction. Le maintien de l'activité économique en cas d'interruption majeure de service dans le réseau de transport est une préoccupation croissante de politique publique. Compte tenu de l'éventail de situations défavorables possibles (p. ex., verglas, tremblement de terre, crise énergétique, attaque terroriste, travaux de construction sur l'autoroute ou les ponts) la capacité de remplacer un grand nombre de déplacements physiques (navettes) par des transferts virtuels (électroniques) pourrait jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement d'une collectivité. Par conséquent, le télétravail peut jouer un rôle prépondérant dans les préparatifs d'urgence.

Capacité améliorée de conserver ou d'attirer des résidents. Compte tenu de l'augmentation des « bouchons » de circulation et du prix de l'essence, les personnes qui travaillent dans des centres urbains pourraient trouver les communautés rurales moins attirantes et s'en détourner. En veillant à ce que le télétravail demeure possible pour les résidents, notamment en travaillant avec les entreprises de télécommunication pour faire installer des connexions Internet à haute vitesse, il est possible de protéger la viabilité économique de collectivités satellites.

Même s'il est peu probable que les répercussions négatives que le télétravail pourrait avoir sur une collectivité l'emportent sur les répercussions positives, il faut en tenir compte.

Effets connexes. Même si le télétravail se traduit par une réduction des déplacements des navetteurs, il pourrait augmenter d'autres formes de déplacements et de consommations d'énergie. Les télétravailleurs pourraient utiliser leur voiture pour faire des courses qu'ils feraient en se rendant ou en revenant du travail. Les véhicules utilisés auparavant pour faire la navette sont mis à la disposition d'autres membres du ménage. De plus, la consommation d'énergie pour chauffer et climatiser le domicile du télétravailleur et faire fonctionner l'équipement électronique pourrait augmenter.

Incitation à l'éloignement. Les télétravailleurs pourraient décider de profiter du nombre réduit de déplacements pour se rendre au travail pour s'installer dans une collectivité rurale ou satellite. Une telle décision augmenterait la durée de leurs déplacements personnels et pour aller faire des courses. À l'échelle de la collectivité, l'augmentation du nombre de télétravailleurs pourrait se traduire par une demande accrue d'habitations et la création d'entreprises dans des régions rurales adjacentes aux centres urbains.

Mise en œuvre du télétravail

Les employeurs qui souhaitent instaurer un programme de télétravail efficace doivent être ouverts, souples et obtenir le soutien de la direction et des employés. Favoriser le télétravail occasionnel pourrait être simple, mais la création d'un programme officiel de télétravail pourrait nécessiter davantage d'efforts et l'accomplissement, entre autres, des tâches énoncées ci-après.

Créer un groupe de travail intraministériel. Les services des ressources humaines, de la gestion des installations, des technologies de l'information, le contentieux et les unités opérationnelles ont tous un intérêt dans le télétravail. Il faudrait également faire participer les syndicats, s'il y a lieu, afin d'obtenir leur consentement et leur soutien.

Réaliser une évaluation organisationnelle. Une évaluation des divers postes aide à dresser la liste des postes les mieux adaptés au télétravail, et permet d'établir la portée d'un programme d'entreprise.

Définir le lieu du télétravail. La plupart des télétravailleurs canadiens travaillent à la maison. Les centres de télétravail publics sont encore rares et il est probable que seules des organisations importantes situées dans les régions métropolitaines soient susceptibles d'envisager la création de bureaux satellites.

Fixer des buts et des objectifs. Ce processus aide à préciser pourquoi l'organisation est intéressée par le télétravail, notamment la réduction possible de la demande de places de stationnement et de locaux à bureaux, ou le maintien de l'effectif et la productivité des employés.

Élaborer des lignes directrices et des politiques. Des orientations écrites pour s'assurer que les télétravailleurs profitent des mêmes droits, possibilités et avantages que les autres employés. Les politiques pourraient définir les responsabilités de l'employeur et de l'employé à l'égard de la fourniture de l'équipement et de la sécurité, les « heures obligatoires » de disponibilité des télétravailleurs, les procédures liées aux demandes de congé et aux congés de maladie, les exigences relatives à l'inspection et aux assurances, et les procédures de remboursement des dépenses.

Formation. Les télétravailleurs, leurs gestionnaires et les collègues au bureau devraient être informés des attentes et des objectifs liés au télétravail, ainsi que des stratégies de communication efficace. La formation peut améliorer les compétences en informatique et en gestion du temps des télétravailleurs, et éviter qu'ils ne se sentent isolés. En outre, la formation pourrait aider les superviseurs à adopter une gestion axée sur les résultats.

Réaliser un projet pilote pour les programmes d'envergure. Un projet pilote peut contrôler le risque en mesurant les coûts et les avantages à petite échelle. Pour évaluer le projet pilote, il faut tenir compte des questions technologiques et juridiques, ainsi que des questions liées aux ressources humaines et aux installations.

Surveillance et évaluation constantes. En comparant les résultats du télétravail avec les buts et les objectifs fixés initialement, il est possible d'établir si le programme est une réussite et de cerner les enjeux. Le programme de télétravail devra peut-être évoluer, compte tenu des expériences du passé, des nouvelles activités ou des nouveaux objectifs opérationnels.

Favoriser le télétravail

La tâche de favoriser ou de faire la promotion du télétravail n'incombe pas à un ordre de gouvernement plus qu'à un autre et peut constituer un objectif ambitieux. Le télétravail est intimement lié aux activités et à la culture des

employeurs et il n'est pas facile de le régir par des lois ou des règlements. De nombreux employeurs de taille éprouvent même de la difficulté à mesurer l'activité dans leur propre organisation. Néanmoins, divers organismes ont consacré des efforts pour sensibiliser les employeurs et les employés au télétravail et l'intégrer davantage dans la culture nord-américaine.

Gouvernement fédéral du Canada. Le Conseil du Trésor du Canada a publié une politique visant à guider les organismes et les ministères dans la création et l'administration des activités de télétravail. Il a également investi des efforts limités dans la promotion et la formation liées au télétravail. Certains ministères et organismes ont pris des initiatives pour sensibiliser leurs employés au télétravail, élaborer leurs propres politiques sur le télétravail et améliorer l'infrastructure des télécommunications.

Gouvernement fédéral des États-Unis. Depuis plusieurs années les États-Unis possèdent une politique publique visant à favoriser le télétravail dans les divers secteurs économiques. Entre 1999 et 2004, l'agence de protection de l'environnement des États-Unis (Environmental Protection Agency ou EPA) a réalisé un projet pilote national de télétravail, appelé *ecommute*. Il encourageait les employeurs à autoriser le télétravail et évaluait les répercussions du télétravail sur la qualité de l'air dans cinq villes (Denver, Houston, Los Angeles, Philadelphie et Washington, D.C.). Le projet a généré beaucoup d'activités reliées au télétravail, mais les études des résultats n'étaient pas concluantes.

L'EPA commandite aussi un programme appelé *Best Workplaces for Commuting Program* qui fait la promotion du télétravail comme étant une option durable de navettage, qui élabore des outils d'information pour les employeurs et souligne les mérites des entreprises qui ont fait du télétravail une solution plus viable pour les employés.

Au sein du gouvernement fédéral des États-Unis, la General Services Administration et le Office of Personnel Management ont créé un site Web exhaustif (www.telework.gov) dont l'objectif est d'offrir des conseils aux employés, aux gestionnaires et aux administrateurs du gouvernement fédéral.

Collectivités canadiennes. Plusieurs administrations ou gouvernements locaux du Canada ont adopté une position politique proactive à l'égard du télétravail, même si les initiatives tangibles sont moins courantes. Dans le cadre de leurs initiatives de gestion de la demande en transport (GDT), certaines agences municipales offrent de l'information générale sur le télétravail aux employeurs et aux particuliers.

La Ville de Calgary est la pionnière du télétravail parmi les villes canadiennes. Le télétravail est l'une des quinze priorités environnementales identifiées par le conseil municipal de Calgary et la Ville travaille à l'élaboration

d'une politique sur le télétravail et d'un projet pilote pour ses employés, qu'elle prévoit mettre en œuvre en 2007. La municipalité fait la promotion du télétravail par une alliance conclue avec Teletrips, une entreprise locale qui aide les employeurs à élaborer des programmes de télétravail et à en surveiller l'évolution. La Ville soutient également une étude réalisée par la Haskayne School of Business de l'Université de Calgary (financée par le programme de Transports Canada intitulé *Sur la route du transport durable*) pour examiner les défis liés au télétravail et les possibilités de télétravail.

Organisations non gouvernementales. Dans plusieurs collectivités canadiennes des organismes sans but lucratif collaborent avec des employeurs afin de faire la promotion du télétravail, par exemple Voyagez Futé (une association de gestion du transport du centre-ville de Montréal), la Smart Commute Association (et toutes les organisations Smart Commute associées, dans la région du Grand Toronto et de Hamilton) et Resource Conservation Manitoba. À l'échelle nationale, la Canadian Telework Association possède plus de 1 000 membres et travaille à la promotion du télétravail au Canada. Son site Web à l'adresse www.ivc.ca/cta est à la fois complet et instructif.

Profil d'entreprise – télétravail : Nortel

Nortel est une entreprise de télécommunications canadienne. Depuis 15 ans, l'entreprise encourage activement le télétravail; il s'agit d'un élément essentiel de sa stratégie immobilière, de ses initiatives environnementales et de son soutien en matière de conciliation travail-vie personnelle. Le programme d'environnement de travail intégré de Nortel encourage les employés à maximiser leur productivité et à concilier leurs obligations professionnelles et familiales, tout faisant une utilisation efficiente des installations et de l'infrastructure technologique de l'entreprise.

L'entreprise fournit aux télétravailleurs un accès protégé et continu à l'intranet, au courriel, aux répertoires et aux applications de l'entreprise. Environ 8 p. 100 des employés de Nortel font du télétravail à temps plein, tandis que 80 p. 100 des employés travaillent, au moins occasionnellement, à partir d'un lieu autre que leur poste de travail habituel.

Selon les sondages réalisés par Nortel auprès des employés, la promotion du télétravail s'est traduite par des avantages notables :

- la productivité a augmenté d'environ 15 p. 100 chez les télétravailleurs, tandis que 94 p. 100 des télétravailleurs disent avoir augmenté leur productivité d'entre 15 et 20 p. 100;
- le taux de satisfaction des télétravailleurs est supérieur de 11 p. 100 à celui de la population active générale;

- chaque télétravailleur fait économiser environ 9 000 US\$ à l'entreprise, en termes de frais de location de locaux à bureaux.

Au début des années 1990, Nortel a commencé à envisager le télétravail comme un moyen de réduire ses frais de location de locaux à bureaux et rendre ses environnements de travail plus souples. En 1994, plusieurs services de l'entreprise ont lancé des projets pilotes de télétravail, dans plusieurs bureaux. Chaque expérience a démontré la nécessité de changer la culture de l'entreprise, et surtout, de faire fi des croyances voulant que les employés ne soient productifs que lorsqu'ils sont présents sur les lieux de travail. L'entreprise a créé de nombreux outils (p. ex., lignes directrices, questionnaires, listes de vérification, bureau d'aide) pour faire la promotion du télétravail auprès des gestionnaires et des employés, et a créé des postes de travail temporaires pour les télétravailleurs.

Le télétravail a fait ses preuves chez Nortel pendant les périodes de forte croissance et de restructuration. À la fin des années 1990, alors que le manque de locaux à bureaux était monnaie courante, bon nombre d'employés ont choisi de travailler à partir de la maison. Au début des années 2000, alors que l'entreprise s'est départie de locaux à bureaux, de nombreux employés ont choisi de travailler à partir de la maison plutôt que de déménager.

En 2006, Nortel a été récompensée pour ses programmes de télétravail et de transport « vert » et a reçu le Prix de la Journée de l'air pur en 2006, dans le cadre du Smog Summit à Toronto, et le prix d'excellence Research Triangle Park Alfred P. Sloan pour la souplesse de l'entreprise à l'égard des lieux de travail. En 2004, les installations considérables de Nortel en Caroline du Nord et au Massachusetts ont reçu la mention Best Workplaces for Commuters décernée par l'EPA et le ministère des transports des États-Unis. En 1998 et en 2000, Nortel a reçu le prix Fortune 1000 « Excellence in Telework » décerné par l'International Telework Association and Council pour son esprit d'innovation, sa rigueur et son succès dans la motivation et la satisfaction des télétravailleurs.

Leçons apprises

Tous les ordres du gouvernement, et bon nombre d'intervenants du secteur du transport, de l'environnement, de la technologie et des affaires appuient et encouragent le télétravail. Il comprend de nombreux avantages, dont des avantages pour l'environnement et les préparatifs d'urgence qui sont de moins en moins négligeables. Le télétravail comprend également quelques défis, qu'il est possible de surmonter au moyen de stratégies de planification et de mise en œuvre appropriées.

Toutefois, pour quelque employeur que ce soit, le télétravail pourrait engendrer son lot d'incertitudes, notamment les préoccupations de la direction concernant

la productivité, la résistance des superviseurs à autoriser des employés à travailler chez eux et les inquiétudes des syndicats à propos des lieux et les conditions d'emploi. Ces incertitudes pourraient se traduire par une inertie, surmontable uniquement par des efforts concertés.

Puisque les intérêts de l'employeur motivent d'abord l'utilisation du télétravail, il est difficile de l'encourager de l'extérieur. Les avantages que les employés en retirent constituent probablement un facteur déterminant dans la réussite des projets de télétravail des entreprises. Parmi les autres facteurs déterminants, il y a la réalisation d'une analyse de rentabilisation par l'entreprise qui dresse la liste des avantages économiques potentiels liés à la productivité des employés, à la location de locaux à bureaux, à la diminution du nombre de places de stationnement nécessaires et aux taux de roulement moins élevés des employés.

Il semble que les gouvernements et les organisations non gouvernementales aient un rôle prépondérant à jouer, en donnant l'exemple, en soulignant les mérites des initiatives de télétravail des employeurs et en organisant des activités d'information. En se montrant disposées à partager leurs outils et leurs expériences, les grandes organisations du secteur privé (p. ex. Nortel Networks) pourraient également en motiver d'autres à les imiter.