

COLLOQUE TÉLÉTRAVAIL

AUX

**NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL
DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION**

***Service de l'organisation du travail des
relations de travail et de la sous-traitance***

OCTOBRE 2001



Ce document a été réalisé par :

Suzanne Villeneuve, CRHA
Conseillère en organisation du travail et en
relations de travail
Service de l'organisation du travail, des
relations de travail et de la sous-traitance

Note de la rédaction :

Dans ce document, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Les 15 et 16 mai 2001 se tenait au Centre des congrès de Québec, un colloque sur le télétravail. J'ai participé, en compagnie de René Beaudoin, à ce colloque. Nous vous présentons un sommaire des discussions et réflexions tenues dans les divers ateliers, conférences et tables rondes auxquels nous avons participé tout au long de ces 2 jours.

Ce colloque s'inscrivait dans la continuité du projet de recherche sur le télétravail conduit par le CEFRIO,¹ au cours des dernières années. Cette étude a été réalisée avec l'implication de grandes entreprises et organisations publiques au Canada et à l'étranger, entre autres le ministère des Ressources naturelles, et a fait l'objet d'une enquête auprès de télétravailleurs. Vous pouvez, d'ailleurs, vous rendre à l'adresse www.cefrio.qc.ca pour obtenir le compte rendu officiel de la table ronde *Les nouvelles formes de travail : un défi international* ainsi que pour consulter les différentes présentations offertes dans le cadre des ateliers et conférences.

Le colloque nous confirme que le télétravail n'est pas une simple tendance, mais plutôt un mouvement général lié à l'explosion de l'Internet, à l'émergence des **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)** et à la nouvelle économie. Cette forme d'organisation ne cesse de croître depuis les dernières années et selon David Guedj², cette croissance va doubler d'ici 5 ans mais plafonner dans un horizon de 10 ans.

Pour toute organisation, le télétravail devient une opportunité de s'attacher et de s'offrir les meilleurs travailleurs et travailleuses en leur offrant une forme d'organisation du travail qui répond à leurs besoins.

Selon Sylvain Leblanc,³ le télétravail doit être aligné sur la mission stratégique de l'organisation et il doit être soutenu par la haute direction. Il doit de plus être associé à un style de gestion approprié et à des changements dans les pratiques de gestion. Certaines conditions sont essentielles pour en assurer le succès tout comme certains écueils sont à éviter. Néanmoins, pour que ce mode d'organisation du travail fonctionne bien, il est très important de sélectionner le bon travail, la bonne personne pour exécuter le travail et le bon gestionnaire.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Tout d'abord, il est important de préciser que le programme doit être volontaire et qu'il doit y avoir une entente écrite entre l'organisation et le travailleur.

Certains facteurs ont été identifiés comme essentiels pour assurer la réussite de ce mode d'organisation du travail, tant pour l'organisation que pour le travailleur.

¹ CEFRIO. Centre francophone d'informatisation des organisations

² GUEDJ, David. Directeur général Ework, Commission européenne, Belgique

³ LEBLANC, Sylvain. Directeur, Services conseils, Hewlett-Packard, Québec

Organisation	Télétravailleur
Infrastructure technologique adéquate; Style de gestion ouvert; Travail routinier et répétitif; Formation continue; Évaluation régulière avec grille appropriée; Souplesse et flexibilité; Plan de communication; Normes claires et lignes directrices; Engagement de la haute direction; Faire confiance aux gens; Mêmes objectifs pour le bureau que pour le domicile; Permettre le développement de la carrière; Avoir des stratégies d'implantation; Vaincre la résistance.	Intérêt pour le télétravail; Déterminé et discipliné; Autonome; Connaissance de l'organisation et du travail; Ancienneté / maîtrise de son travail; Responsable; Connaissance des technologies; Engagé; Bon environnement de travail; Facilité de concentration; Socialisation ou intégration à l'organisation réalisée.

AVANTAGES

Les travaux de recherche ont permis d'identifier certains avantages que procure le télétravail tant pour l'organisation que pour le télétravailleur.

Organisation	Télétravailleur
Augmentation de la productivité (15 à 30%); Diminution de l'absentéisme (de 75%); Diminution du stress et amélioration du moral; Amélioration de la qualité des biens et services livrables; Diminution du délai de livraison; Augmentation de la rétention du personnel; Économies au niveau de la location d'espaces; Amélioration de la compétitivité; Innovations sociales.	Ajustement de l'horaire à ses besoins; Diminution du stress; Diminution de la fatigue (plages horaires); Plus grande satisfaction au travail; Meilleure conciliation travail / vie familiale.

STYLE DE GESTION

Les conférenciers sont unanimes à dire qu'il faut revoir en profondeur les attitudes et aptitudes des gestionnaires. Le télétravail demande une gestion axée sur les objectifs plutôt qu'une gestion axée sur le contrôle. Étant donné la nature du travail, on ne peut plus gérer par le regard, car tous les éléments sont en place pour gérer autrement, selon Marcel Messier.⁴ La gestion sera donc orientée davantage vers l'innovation.

Selon Nicole Turbé-Suetens,⁵ le télétravail est un enjeu majeur de la modernisation des relations de travail. Le gestionnaire doit, au départ, croire au projet et ainsi établir une relation de confiance avec son employé. Il doit changer ses modes de communication mais ne pas les utiliser à outrance. Diane Lemieux⁶ abonde dans le même sens et ajoute qu'il faut s'assurer que les connaissances et l'expertise feront l'objet d'échanges avec les autres collègues et avec la relève.

Les pratiques de gestion telles la sélection, l'évaluation, la formation, la communication et la gestion de la carrière doivent être ajustées à la réalité du télétravail. La *sélection* fait ici référence au type de travail et au profil du télétravailleur; l'*évaluation* veut dire évaluer selon des critères quantitatifs et qualitatifs; la *formation* doit être continue et couvrir les aspects tant technologiques que ceux liés aux relations avec les collègues et supérieurs, à la gestion du temps et de la charge de travail; la *communication* avec les collègues et le gestionnaire autant au niveau de la fréquence que de la forme du message et, finalement, la *gestion de carrière* où on doit s'assurer de transmettre les renseignements sur les promotions et les mouvements de personnel.

Le télétravail représente des défis pour l'organisation et le gestionnaire. Qu'il s'agisse de mobiliser les membres de l'équipe, d'exercer un leadership virtuel et de gérer et superviser le travail.

Parler de mobilisation des membres de l'équipe veut dire vendre les objectifs du projet, établir des stratégies de gestion et bâtir la confiance qui est la pierre angulaire du travail virtuel. L'exercice d'un leadership virtuel, c'est établir des stratégies de gestion et de communication efficaces avec chaque membre de l'équipe, qu'il soit travailleur ou télétravailleur, établir des normes de comportement dans les communications et bien choisir les membres de l'équipe virtuelle, avoir la technologie adéquate et apprendre à utiliser cette technologie en fonction de la tâche à effectuer et savoir identifier le moment où une rencontre face à face est critique, voire nécessaire. Quant à la gestion et la supervision du travail, c'est faire le découpage des tâches (en moins de 5 jours), exercer un suivi étroit qui dépend à la fois des caractéristiques du projet mais également des gens; standardiser les processus et les communications (développer un manuel de gestion par projet) et être discipliné (se donner des règles pour garder le contact).

⁴ MESSIER, Marcel. Vice-président, Solutions technologies de l'information, Bell Canada, Montréal

⁵ TURBÉ-SUETENS, Nicole. Présidente, Association française du télétravail et des téléactivités, France

⁶ LEMIEUX, Diane. Ministre d'État au Travail et à l'Emploi, ministre responsable de l'Emploi

SATISFACTION

Que peut-on retirer de la pratique du télétravail ?

La recherche du CEFRIO fait état que 97 % des télétravailleurs interrogés se disent satisfaits. Voici quelques commentaires recueillis : *c'est volontaire; la situation de travail à la maison est plus tranquille; il y a moins de stress, car le contexte de travail est plus facilitant; c'est une préparation à la retraite.*

Contrairement à la croyance générale, peu de gens se sentent isolés (moins de 10 %), car pour le télétravailleur établir une relation ne veut pas nécessairement dire être proche physiquement.

ÉCUEILS

Le télétravail demande des ajustements tant au niveau de la définition des postes, de l'encadrement, de la structure du travail, des tâches, des rôles et responsabilités afin d'éviter les écueils qui se cachent derrière cette « liberté » de travail.

Ces écueils sont :

- Risque de différenciation des tâches (répétitives voire inintéressantes);
- Possibilité d'être continuellement branché et ne plus avoir de vie sociale (prévoir des heures pour se brancher);
- Rôle du supérieur immédiat incompris (style de gestion);
- Pas de cadre légal défini;
- Le type d'organisation ne s'y prête pas;
- Manque de fiabilité des réseaux;
- Santé et sécurité psychologiques du personnel (ne pas abuser de la surveillance électronique);
- Programme de formation continue inexistant;
- Non-respect de l'individu;
- Environnement de travail non ergonomique et qui se différencie trop de l'environnement habituel;
- Sécurité de l'information générée par le télétravail.

Selon Gil Gordon,⁷ le télétravail est porteur d'idées préconçues : ça marche partout, c'est universel; tous les employés veulent faire du télétravail; les travailleurs vont

⁷ GORDON, Gil. Président, Gil Gordon Associates, Monmouth Junction, USA

disparaître et rester à la maison; la technologie est à toute épreuve, on pense appuyer sur un bouton et que tout va marcher; les bureaux vont se vider (ville fantôme); le télétravail règle les problèmes de pollution et de circulation.

GESTION DE LA CARRIÈRE

Il s'agit là d'un thème qui affecte particulièrement le télétravailleur, car il est exclu physiquement des lieux où s'établissent les jeux politiques et où se tiennent les discussions qui touchent la promotion et l'avancement de carrière. Ce manque de visibilité peut donc affecter ses possibilités de progression dans l'organisation. Il appartient à l'organisation de communiquer, à l'ensemble de son personnel, tous les renseignements liés à la carrière, tout comme il appartient au télétravailleur de compenser cette absence en participant à des activités ou à des travaux qui apportent plus de visibilité et en mettant en place des moyens pour travailler avec les autres membres de l'équipe (rencontres de travail, rencontres sociales, communautés de pratique).

ET LA SYNDICALISATION DANS TOUT ÇA ?

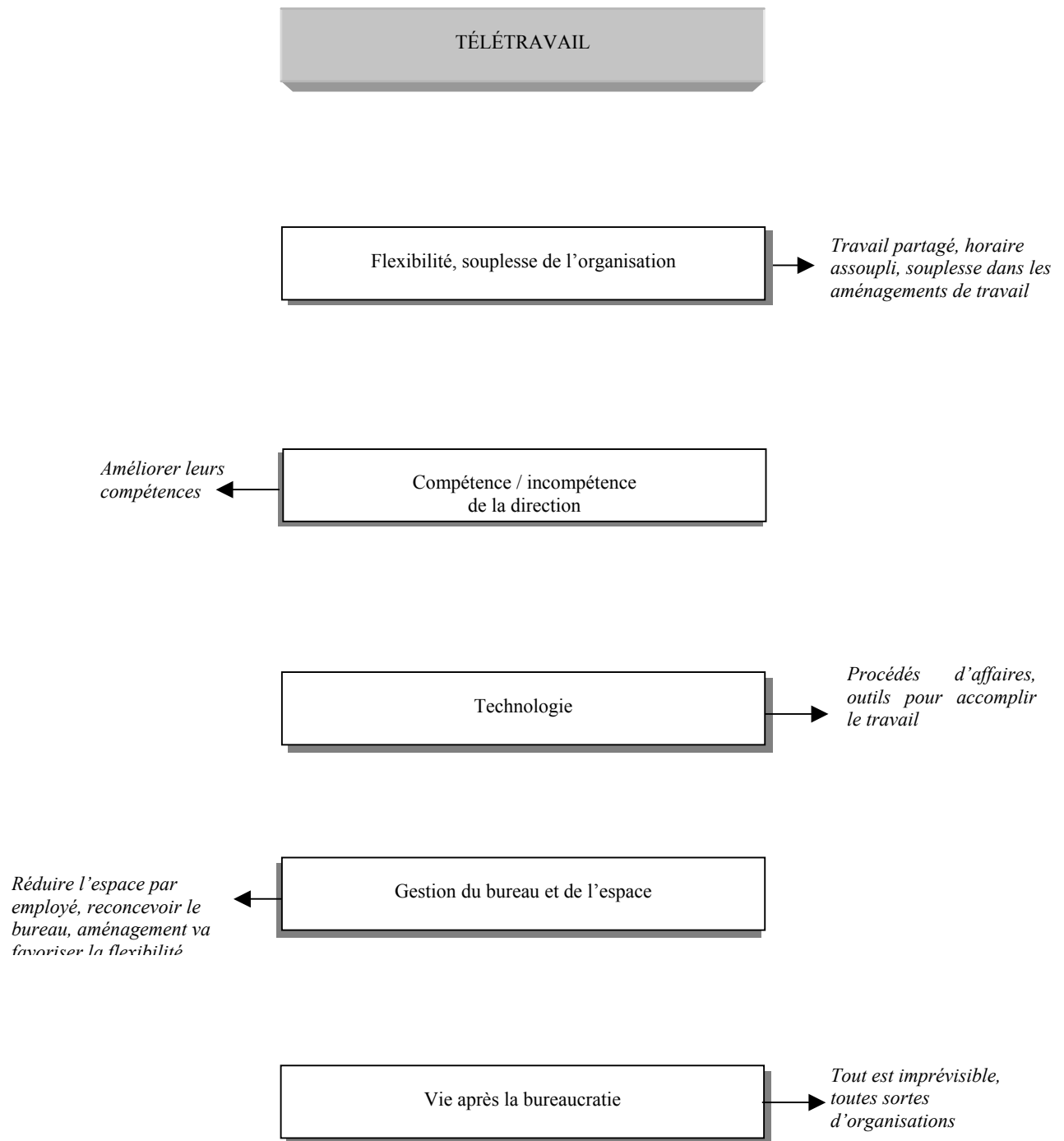
Comment maintenir la syndicalisation ? Le télétravail pouvant réduire l'attraction syndicale qui est affectée par le lien plus direct qui existe entre le télétravailleur et la direction, il faut utiliser les moyens technologiques mis à la disposition du télétravailleur pour faire de l'action syndicale. Les syndicats se doivent innover dans ce domaine; qu'il s'agisse de créer un bureau virtuel ou encore faire une cybercampagne (centre d'appels et d'information). D'ailleurs, lors de sa conférence, madame Linda Craig, conseillère syndicale du SCFP, mentionnait que le télétravail peut avoir des effets néfastes sur la solidarité des télétravailleurs. Elle ajoute que l'implantation du télétravail dans les milieux syndiqués doit se faire seulement dans des secteurs d'activités bien ciblés.

Il est à noter qu'aucune convention collective ne renferme de clause officielle, il s'agit seulement de lettres d'entente, comme par exemple sur un autre sujet, la lettre d'entente sur l'organisation du travail qui est une entente renouvelable et qui ne fait pas partie intégrante de notre convention collective.

Est-ce l'occasion de profiter des travailleurs ? Non, parce que ce mode d'organisation du travail répond à un besoin et à une demande et que chacune des parties y trouve des avantages.

Est-ce que le télétravail est une façon d'augmenter la productivité ? Le télétravailleur travaille peut-être plus, mais il semble qu'il y trouve d'autres avantages; d'où l'importance pour le syndicat d'être impliqué dans la négociation de l'entente à convenir entre l'organisation et le télétravailleur. La productivité devra également être abordée lors de la signature de ladite entente.

Le télétravail peut être vu comme un iceberg.



QU'EN EST-IL DU CADRE DE RÉFÉRENCE DU SFPQ ?

Au cours de son intervention, M. Michel Audet, professeur en relations industrielles à l'Université Laval, mentionne clairement que la participation à un projet de télétravail doit être volontaire; qu'il est important d'instaurer un projet-pilote et qu'une réorganisation du travail doit être faite dans les milieux de travail touchés; que les projets doivent offrir des garanties des principes établis; il ne doit pas engendrer de réduction d'effectifs; les syndicats doivent être parties prenantes à toutes les étapes d'implantation et puissent communiquer avec leurs membres par les outils fournis aux télétravailleurs; qu'il n'y ait aucune modification dans la classification et la rémunération; tous les frais inhérents à ce projet doivent être absorbés par l'employeur; la conciliation travail / famille doit être prise en cause par l'employeur; un poste de travail doit être accessible sur les lieux de travail d'origine; une présence obligatoire minimale doit être prévue sur les lieux d'origine; la convention collective prime toujours en cas de litige. Ces points correspondent à la majorité des principes directeurs que nous retrouvons dans notre cadre de référence sur le télétravail.

Les principes que monsieur Audet ne mentionnent pas dans son allocution et que nous retrouvons dans notre cadre de référence sur le télétravail sont ceux qui nous touchent directement comme membres de la fonction publique du Québec tels que :

- L'obligation pour l'employeur de faire la démonstration au CMOT de réduire les effectifs, cesser des activités ou avoir recours à la sous-traitance suite à des conséquences résultant du projet-pilote sont des événements rendus nécessaires;
- L'implantation du télétravail ne doit pas amener la création de postes permanents de télétravail dans la fonction publique même si les exigences de recrutement comportent du travail dans les locaux des clients à desservir.

Suite à l'adoption de projets de télétravail, les membres du Bureau de coordination national, des 22 et 23 septembre 1997, ont convenu que le Syndicat de la fonction publique du Québec doit s'assurer que les ministères ont obtenu un avis de la Commission d'accès à l'information quant à la sécurité des renseignements personnels.

Les orientations privilégiées par le BCN en ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail sont :

- Procéder à une mise à jour du programme de prévention avant le début de l'expérience de télétravail et la transmettre à la CSST;
- Distribuer une copie de la politique ministérielle à chacun des participants;
- Aviser le comité de santé et sécurité et le représentant à la prévention de l'expérience pilote;
- Tenir une rencontre entre l'inspecteur de la CSST et les participants.

Il y aurait donc lieu d'actualiser notre cadre de référence afin de tenir compte de ces recommandations et s'assurer ainsi de la réussite de la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le télétravail.

ANNEXE I

NOTES TIRÉES DU LIVRE « TÉLÉTRAVAIL : CONCILIER PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE ».
AUTEURS : JEAN BOIVIN, ANNE BOURHIS, LIETTE D'AMOURS, JACQUES DESMARAIS, RÉAL JACOB, CATHERINE LIPPEL, SYLVIE MONTREUIL, DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Définition du télétravailleur

Un salarié travaillant à domicile, à temps plein ou sous un régime pendulaire, avec un soutien important en matière de NTIC. Ce salarié est un employé ou un professionnel mais non un cadre.

Définition du télétravail

Un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel se fait sur l'ordinateur; généralement, ce travail est transmis à un client ou à un employeur par Internet ou sur disquette.

4 variables désignent le télétravail (facteurs de différenciation)

1. Lieu de travail : travail à distance, véhicule, bureau, satellite.
2. Statut du travailleur : travailleur à distance, travailleur autogéré.
3. Temps : proportion du temps passé à l'extérieur du lieu de travail.
4. Degré d'utilisation des TIC : lien informatique entre le télétravailleur et l'entreprise ou le client.

5 formes de télétravail

1. Télétravail à domicile : traducteurs, programmeurs, professionnels, employés de bureau.
2. Télétravailleur en mouvement : mobile, représentants, personnel technico-commercial.
3. Télétravail mixte : quelques heures par semaine, à domicile ou sur la route, mais présence au bureau demeure la norme.
4. Bureau satellite : lieu décentralisé et branché que l'entreprise met à la disposition des salariés dans les environs de ses installations physiques.
5. Télécentre : centres d'affaires, centres d'appel, télécottage pour les télétravailleurs salariés et télétravailleurs autonomes où on peut offrir des activités de formation.

Avantages du télétravail pour les télétravailleurs, les entreprises et la société

- Horaires plus souples;
- Baisse des dépenses;
- Meilleure conciliation travail / famille;
- Augmentation de la productivité (10 à 40 %);
- Réduction des coûts d'espace de bureau;
- Attirance et maintien du personnel;

- Meilleur aménagement du territoire;
- Meilleure insertion au travail.

Défis du télétravail

- Détérioration des conditions de travail (pas de législation);
- Diminution de l'apprentissage par collaboration;
- Réduction de l'espace privé;
- Recul de l'emploi salarié (intensification du travail autonome).

Le télétravail au Canada

- En 1991 : 5,8 % des salariés canadiens travaillaient à domicile;
- En 1993 : 47 % d'entreprises canadiennes font la promotion du télétravail;
- 5000 fonctionnaires fédéraux font du télétravail.

Le télétravail aux Etats-Unis

- En 1991 : 20 millions travaillaient à domicile ce qui équivaut à 18 % de la population active;
- En 1994 : 8 millions travaillaient à domicile ce qui équivaut à 6 % de la main-d'œuvre;
- En 1997 : 11 millions travaillaient à domicile;
- La moyenne d'âge est de 40 ans;
- 19 heures de télétravail par semaine;
- 51 % sont des cols blancs;
- 22 % sont des cols bleus;
- 41 % ont un diplôme universitaire.

Le télétravail en Europe

- 2000 : 9 millions travaillaient à domicile = 6 % de la main-d'œuvre;
- Professionnels et cadres de grandes entreprises.

Le télétravail au Québec

- 2000 : 4 % des salariés ou travailleurs autonomes;
- 50 % ont le statut de travailleur autonome;
- 35 % sont des employés non syndiqués;
- 6 % sont des employés syndiqués;
- 59 % sont des hommes et 41 % sont des femmes;
- Travail exclusif à la maison = 2/3 sont des femmes;

- 70 % ont entre 26 et 45 ans;
- 47 % ont un conjoint et un enfant;
- 23 % ont un conjoint;
- 19 % sont célibataires;
- 61 % ont un diplôme universitaire;
- 26 % ont un diplôme collégial;
- 13 % ont un diplôme secondaire.

Nature des postes

- Travail intellectuel = de rédaction, analyse, comptabilité, conception informatique;
- 1 salarié sur 4 est un employé de bureau :
 - ✓ Tâches standardisées;
 - ✓ Peu de contacts directs.

Présence d'ententes formelles

- 73 % = pas d'entente;
- 20 % = cadres et gestionnaires ont une entente;
- 30 % = professionnels;
- 29 % = employés de bureau.

Inconvénients du télétravail

- Absence de leurs collègues;
- Travailler davantage ou trop;
- Difficulté à se motiver et à se discipliner;
- Apparition de conflits entre le travail et la famille.

Satisfaction

- Le niveau de satisfaction est plus élevé du côté des salariés.

Objectifs des organisations

- Augmentation de la productivité de 20 à 30 %;
- Augmentation de la satisfaction du personnel;
- Augmentation de la flexibilité;
- Diminution des coûts;
- Augmentation du maintien et de la rétention du personnel;
- Augmentation de l'accès au travail pour les personnes à mobilité réduite;
- Diminution des absences et des retards.

Objectifs des télétravailleurs

- Diminution des interruptions;
- Diminution du stress;
- Amélioration de la vie familiale;
- Amélioration de la qualité de vie;
- Plus grande flexibilité;
- Diminution des déplacements;
- Diminution des coûts;
- Augmentation de la satisfaction.

Craintes soulevées par les organisations

- Ne pouvoir contrôler les activités des télétravailleurs;
- Doute des capacités d'autodiscipline;
- Effets sur la culture de l'entreprise = perte de loyauté, baisse de transmission des savoirs, fin du travail en équipe;
- Diminution de la productivité;
- Coûts du télétravail.

Le télétravail requiert un changement de culture car le télétravailleur à distance ne peut plus être jugé sur la base de ses présences et de ses agissements; il faut plutôt passer à une évaluation fondée sur son respect des objectifs fixés.

Craintes soulevées par les télétravailleurs

- Peur d'être isolé socialement et professionnellement;
- Perte de contact avec la culture organisationnelle;
- Moins d'influence au bureau;
- Avoir à travailler davantage;
- Avoir un moins bon accès aux ressources;
- Ne pas pouvoir se débrouiller sur le plan technique;
- Ne pas pouvoir se concentrer sur le travail.

Le télétravail à temps plein n'est pas recommandé à long terme aux personnes désireuses de progresser dans une entreprise.

L'instauration d'un programme de télétravail n'est pas exempte de difficultés. Il faut adapter les pratiques de contrôle des performances, mettre au point de nouveaux modes de communication et de partage des connaissances.

L'implantation du télétravail

- Pose un défi aux acteurs = superviseurs, collègues, haute direction, employés de soutien et proches du télétravailleur.
- Le superviseur doit : savoir motiver et responsabiliser les membres de son équipe; évaluer les résultats plutôt que les méthodes; faciliter la communication entre les employés; faire circuler les connaissances.
- Collègues : la fréquence et la nature des échanges avec les employés restés au bureau changent; se voient moins souvent de manière informelle; l'information circule plus difficilement.
- Haute direction : transformer la relation de supervision; jouer le rôle de moteur de la création d'une culture de gestion différente : autonomie, responsabilisation, contrôle des objectifs plutôt que processus; message d'appui au télétravail.
- Employés de soutien : besoin de leur appui; exiger qu'ils envoient régulièrement du courrier ou fournitures; imprimer et classer des documents électroniques des télétravailleurs; se familiariser avec les besoins et équipements des télétravailleurs.
- Proches : source de soutien mais aussi distraction; sphère professionnelle ne doit pas envahir la sphère privée; ne pas déranger pendant les heures de travail.

Adaptation des pratiques de gestion

- Sélection des postes :
 - ✓ nature du poste, contenu des tâches, faisabilité;
 - ✓ technique de l'installation en mode de télétravail;
 - ✓ beaucoup d'autonomie et concentration;
 - ✓ peu de contacts directs (face à face);
 - ✓ résultats plus importants que la manière de les obtenir;
 - ✓ pas besoin d'équipement volumineux.
- Sélection des télétravailleurs :
 - ✓ choix après évaluation de la personnalité;
 - ✓ objectifs de carrière;
 - ✓ sens de l'organisation;
 - ✓ lieux de travail;
 - ✓ entourage.
- Personnalité : autonomie, initiative, motivation, bonne connaissance du travail, sens de l'organisation, compétences techniques, aptitudes à la communication, discipline, minimum de supervision, flexibilité, capacité d'adaptation, besoin réduit de contacts sociaux.
- Aménagement résidentiel : espace réservé, sécurité des lieux et protection naturelle, espace suffisant pour l'équipement, environnement = bruit, ventilation, protection des données confidentielles, coût et importance de l'aménagement.
- Objectifs de carrière : ancienneté, sens d'appartenance, relations avec les collègues, statut professionnel, possibilités d'avancement, visibilité dans l'entreprise.

- Caractéristiques familiales : présence des membres de la famille, changement des habitudes de l'entourage, respect des heures de travail, exigences domestiques, attrait des distractions, occasion de fumer et manger sans contrainte, présence d'animaux.
- Organisation du travail : respect des échéances, qualité du travail, accroissement de la concentration, activités de recherche.
- Sélection des télésuperviseurs : capacité à fixer des objectifs clairs et à gérer en fonction des résultats plutôt que du processus, attitudes envers le télétravail, confiance envers les employés, habiletés de motivateur, aptitudes à la rétroaction, connaissance des techniques, flexibilité.
- Formation avant de débiter le télétravail : accroître les compétences générales, techniques et informatiques, habiletés interpersonnelles, capacité à mieux communiquer, gérer son temps, planifier ses tâches, gérer son stress.
- Formation des télésuperviseurs : définition du télétravail, avantages et inconvénients, gestion par résultats, habiletés de communication à distance, gestion à distance, habiletés à motiver une équipe mobile, raisons et conditions d'implantation, gestion des employés restés au bureau, gestion de la carrière des télétravailleurs, difficultés associées.
- Formation des autres travailleurs : objectifs et contraintes du télétravail, modalités d'application, effets sur la tâche de chacun et chacune.
- Pratiques de communication : mise en place de bons canaux, communiquer régulièrement avec le télétravailleur.
- Pratiques de gestion de carrière : communiquer l'information sur les postes vacants ou possibilité d'assignation temporaire et promotions.
- Planification de l'implantation du télétravail : mise en place du projet-pilote, expansion progressive du télétravail, création d'un comité spécial composé de la haute direction, DRH, DRI, télésuperviseurs, employés, représentants syndicaux où on va :
 1. Réaliser une étude de faisabilité.
 2. Sélectionner des postes et les transférer.
 3. Rédiger une entente formelle de télétravail.
 4. Choisir les techniques : sécurité des données.
 5. Décider des conditions de soutien.
 6. Décider de la sélection des télétravailleurs, télésuperviseurs, équipement informatique, mobilier, formation.
 7. Effectuer suivi du programme et modifier.
- Aspects juridiques du télétravail au Québec : pas de cadre juridique propre au télétravail.

- Organisation interne du travail : avoir droit à l'égalité de traitement avec les autres travailleurs, conditions minimales : contrat de travail écrit, périodes de repos et congé, dédommagement pour les dépenses liées au travail.
- Santé et sécurité au travail : accidents de travail, accidents causés par les risques du travail à domicile (risque de glisser dans un escalier glacé, buter sur un jouet, etc.) pourront, peut-être, être considérés comme des accidents de travail au sens de la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles.
- Assignation de l'accidenté à domicile : on ne peut pas obliger un travailleur accidenté à accepter un poste de télétravailleur à titre d'assignation temporaire en attendant la guérison de la lésion.
- Obligations de l'employeur en matière de prévention : méthodes et techniques sécuritaires, tenue des lieux, installations sanitaires, eau potable, éclairage, élimination des risques pouvant affecter la santé et sécurité au travail, mesures de sécurité contre l'incendie, matériel sécuritaire et maintenu en bon état, formation, entraînement et supervision appropriés.
- Obligations du télétravailleur : doit participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail et il doit prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.
- Risques pour la santé physique (stress, fatigue, hygiène de vie), risques associés à l'aménagement des lieux (normes ergonomiques). Ergonomie, éclairage, température ambiante, niveau d'humidité, qualité de l'air, intensité des bruits.
- Espace distinct, mobilier et critères d'ergonomie, équipement informatique, risques associés au travail à l'ordinateur.
- Risques pour la sécurité : encombrement du domicile par des objets domestiques, jouets, animaux, enfants.
- Vérifier la conformité des lieux avec les règles de protection contre les incendies.
- Risques pour la santé mentale et le bien-être psychologique : isolement et stress.
- Effets sur les absences et la fatigue : diminution du taux d'absentéisme, diminution de la fatigue, allongement des heures travaillées.
- Conciliation travail / famille : bilan positif.

Les syndicats et le télétravail

Les syndicats québécois se déclarent favorables à la mise en place d'activités de télétravail, à condition de pouvoir jouer le rôle de « chien de garde » pour en surveiller l'application.

Nature des positions syndicales

Deux questions préoccupent les syndicats : Les modalités d'introduction du télétravail dans l'organisation et les conditions de travail offertes aux télétravailleurs. Le syndicat devrait être impliqué le plus tôt possible dans la démarche d'implantation.

13 commandements syndicaux sur le télétravail

1. Le télétravail doit être volontaire et le télétravailleur doit pouvoir retourner à son ancien lieu de travail.
2. Occasionnellement, le télétravailleur doit pouvoir travailler sur les lieux habituels de travail, de manière à ne pas se sentir isolé (1 jour/semaine minimum).
3. Le télétravail ne doit pas avoir pour effet de faire glisser le travailleur du statut de salarié à celui du travailleur autonome.
4. Le télétravailleur doit avoir la possibilité de communiquer avec les collègues au lieu de travail habituel, notamment par des rencontres formelles.
5. Il doit pouvoir rencontrer régulièrement son supérieur hiérarchique.
6. Des conditions de travail identiques doivent être offertes au télétravailleur et au travailleur traditionnel. Cela inclut la possibilité pour le télétravailleur de prendre les congés prévus à la convention collective ainsi que les congés statutaires.
7. Il doit travailler pendant un nombre d'heures précis, comme c'est le cas pour les autres travailleurs.
8. Des normes de productivité identiques doivent être imposées aux télétravailleurs et autres travailleurs.
9. Il doit avoir accès aux mêmes programmes de formation et de développement de carrière que les autres employés.
10. Le poste de travail du télétravailleur doit être situé dans une pièce séparée à son domicile; une ligne téléphonique distincte doit être mise à sa disposition.
11. Le matériel informatique du télétravailleur doit être fourni, payé et entretenu par son employeur.
12. L'employeur doit assumer ses responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail.
13. Les représentants syndicaux doivent pouvoir participer à des réunions syndicales pendant les heures de travail.

Le télétravail et la gestion des connaissances

Plus le travail est délocalisé, individualisé, virtuel, plus les pertes risquent d'être importantes en ce qui a trait à l'apprentissage collectif et au partage de savoirs.

ANNEXE II

NOTES TIRÉES DU RAPPORT DE RECHERCHE SOUMIS AU CEFRIO DANS LE CADRE DU PROJET DE RECHERCHE « TÉLÉTRAVAIL : CONCILIER PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE ». AUTEUR : JEAN BOVIN, DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ LAVAL, MAI 2001.

Perspective organisationnelle

- Raisons d'être du télétravail;
- Transformation du rôle des acteurs;
- Adaptation des pratiques de gestion;
- Gestion de l'implantation;
- Principaux facteurs de succès à valoriser.

Perspective individuelle

- Relations entre le télétravail et la santé et sécurité des personnes;
- Étude de l'absentéisme;
- Fatigue professionnelle;
- Conciliation travail / famille;
- Forme d'accès au travail pour les personnes handicapées.

Perspective sociale

- Politiques publiques en matière de travail et d'emploi;
- Aspects juridiques;
- Santé et sécurité au travail;
- Ergonomie.

La problématique du télétravail a relativement peu pénétré le monde syndical, du moins au Québec :

- Milieux de travail syndiqués sont fort peu touchés par le télétravail :
 - ✓ nombre restreint de personnes;
- Absence de volonté politique de porter le débat sur la place publique.

Les pays de l'Union économique européenne ont officiellement pris position en faveur du télétravail comme moyen de favoriser la création d'emplois à l'extérieur des grandes agglomérations urbaines.

Situation québécoise

- Les syndicats se déclarent maintenant ouverts à la réalité du télétravail, mais à condition de pouvoir jouer le rôle de chien de garde pour en surveiller l'application.
- Deux questions préoccupent les syndicats : la façon dont le télétravail est introduit dans l'organisation et la nature des conditions de travail offertes aux télétravailleurs.

- Les syndicats souhaitent être impliqués le plus tôt possible dans la démarche d'implantation.
- Les syndicats recherchent un ensemble de garanties, soit treize commandements syndicaux :
 1. Télétravail doit être volontaire.
 2. Travailler occasionnellement au lieu habituel de travail.
 3. Ne pas perdre le statut de salarié au profit du travail autonome.
 4. Possibilité de communiquer avec collègues.
 5. Rencontrer régulièrement le supérieur.
 6. Mêmes conditions de travail.
 7. Durée de travail = nombre d'heures à préciser.
 8. Pas de normes de productivité plus élevées.
 9. Mêmes programmes de formation et développement de carrière.
 10. Pièce séparée dans la maison et ligne téléphonique distincte.
 11. Matériel informatique fourni, payé, entretenu par l'employeur.
 12. Employeur doit assurer sa responsabilité en matière de santé et sécurité au travail.
 13. Visites des représentants syndicaux.

Conditions de travail versus commandements syndicaux (difficultés)

- Des normes de productivité plus élevées;
- Des heures de travail;
- L'omission de signaler les blessures occasionnées par l'aménagement du poste de travail ou de fatigues excessives.

Défis posés aux syndicats par le télétravail

- Droit pour les personnes en situation de télétravail de continuer à travailler sous ce régime de travail;
- Harmonisation des relations entre personnes en situation de télétravail et celles qui demeurent au travail dans les locaux de l'employeur;
- Créer nouveaux modes de communication entre syndicats et membres via les NTIC;
- Syndicalisation potentielle des personnes non syndiquées en situation de télétravail.

ANNEXE III

Définition

Un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur; ce travail devrait généralement être transmis à un client ou un employeur par Internet ou sur disquette.

Facteurs conduisant à une progression de l'ampleur du télétravail

- Mondialisation des marchés et des productions;
- Intensification de la concurrence (privé);
- Contraintes budgétaires (public).

Donc

- Améliorer la productivité;
- Réduire les coûts;
- Améliorer la flexibilité de leur organisation du travail;
- Augmentation de la satisfaction des employés;
- Réduction des absences et retards;
- Meilleure rétention des employés.

Autres formes de travail à distance

- Travail mobile hors du bureau;
- Télécabine (réunit employés de plusieurs entreprises);
- Bureau satellite (employés d'une nouvelle entreprise).

Quatre variables ou axes qui permettent de distinguer les différentes formes de télétravail

- Lieu de travail;
- Statut du travailleur;
- Temps;
- Utilisation des technologies de l'information (existence lien informatique).

Différentes formes de télétravail

- À domicile (plein temps ou temps partiel);
- Groupes spécifiques de télétravailleurs = traducteurs, programmeurs, professionnels, employés de bureau;

- Travail à domicile = représentants;
- Télétravail mixte = quelques heures / semaine au domicile;
= quelques heures / semaine en route ou sur le terrain;
= quelques heures / semaine au bureau;
= télétravail occasionnel;
- Bureau satellite = sites décentralisés et contrôlés par l'employeur;
- Télécentre = regroupement de salariés de plusieurs entreprises.

Portrait des télétravailleurs

- Hommes plus nombreux que femmes (58,8 % et 41,2 %);
- Majorité des télétravailleurs ont entre 26 et 45 ans (70 %) et entre 35 et 45 ans (41,7 %);
- 47,9 % ont un conjoint et un ou des enfants;
- 22,7 % ont un conjoint mais pas d'enfant;
- 19,4 % sont célibataires et n'ont pas d'enfant;
- 60,6 % ont un diplôme universitaire;
- 25,6 % ont un diplôme collégial;
- 12,5 % ont un diplôme secondaire.

Types d'emplois

- Activités n'exigeant pas une présence constante dans les locaux de l'entreprise;
- Professionnels;
- Cadres et gestionnaires;
- Emplois de bureau.

Types de tâches

- Tâches administratives;
- Tâches de réduction et traitement de texte;
- Tâches de comptabilité;
- Tâches de conception de logiciels ou de sites WEB;
- Infographie;
- Envoi et réception de courriel.

Télétravailleurs sont choisis à partir de critères

- Ancienneté dans l'organisation;
- Niveau de performance;
- Type de tâche.

Les conditions de travail, l'autonomie et la discrétion dans le travail comme dans la prise de décision varient selon les catégories professionnelles et selon le sexe.

Il y a segmentation du marché du télétravail comme il y a segmentation du marché du travail.

Avantages du télétravail

- Horaires plus souples;
- Déplacements au bureau évités = réduction des déplacements = moins de stress et fatigue, plus de sommeil, plus de temps pour activités familiales, sportives et récréatives;
- Productivité accrue;
- Possibilité de rester près de sa famille;
- Meilleure qualité de travail;
- Meilleure qualité de travail = environnement travail moins bruyant qu'au bureau, diminution des interruptions.

Inconvénients du télétravail

- Pas de collègues de travail;
- Isolement;
- Travaille davantage ou trop;
- Difficulté de se motiver à se discipliner;
- Conflit entre le travail et la famille.

Au-delà des avantages du télétravail, il semble que ce soient les inconvénients et les conditions pénibles de travail au bureau que les télétravailleurs essaient d'éviter.

Les télétravailleurs déclarent que les avantages du télétravail sont supérieurs aux inconvénients et l'ensemble des télétravailleurs interviewés ont dit qu'ils ne retourneraient au bureau que forcés et contraints.

Il faut prévoir des mécanismes pour favoriser la participation des télétravailleurs aux échanges du bureau et à l'apprentissage (courriel, chat group, téléapprentissage, « netmeeting », etc). Pour les supérieurs, le principal inconvénient du télétravail est le manque de participation des télétravailleurs aux activités planifiées par l'organisation.

Selon les supérieurs, les télétravailleurs considèrent le télétravail comme un acquis; ceci les amène à perdre de la polyvalence, à se cantonner à leurs tâches et à refuser les autres mandats = perte du partage de l'expertise, perte d'une certaine mobilité du personnel.

Le télétravail apparaît attrayant aux personnes qui oeuvrent dans un environnement de travail bruyant, répétitif et routinier et qui exige peu de relations de travail avec les collègues.

Satisfaction

- Ceux qui passent entre 20 et 30 % de leur temps en télétravail affichent le plus haut taux de satisfaction;
- Le niveau de satisfaction n'est pas lié au fait qu'il y ait une entente formelle avec son employeur;
- La plus grande insatisfaction des télétravailleurs provient de l'aspect technologie :
 - ✓ lenteur des systèmes informatiques et des lignes téléphoniques;
 - ✓ lourdeur des mesures de sécurité.

Formation

- Insatisfaction quant à l'encadrement et à la formation;
- Formation spécifique pour les télétravailleurs :
 - ✓ gestion du temps;
 - ✓ organisation de son travail au regard du respect des échéances;
 - ✓ systèmes informatiques;
 - ✓ communications.

Performance

- On demande une performance de 10 à 20 % supérieure;
- Intensification du travail mais dans le cadre d'un environnement de travail plus agréable qui permet, selon les télétravailleurs, de produire plus dans le même temps.

Avantages sociaux

	<i>Individuel</i>	<i>Organisationnel</i>
Horaires flexibles	✓	✓
Réduction du temps de déplacement	✓	✓
Conciliation responsabilités parentales / professionnelles	✓	✓
Hausse de productivité		✓
Baisse des coûts d'espace du bureau (politique de partage de bureau)		✓
Amélioration de la rentabilité		✓
Flexibilité	✓	✓
Diminution du taux d'absentéisme		✓
Rétention personnelle		✓

Enjeux sociétaux

- Enjeux concernant l'emploi salarié;
- Télétravail comme mode d'insertion sur le marché du travail;
- Impact sur l'emploi et les conditions de travail :
 - ✓ risque de différenciation des tâches;
 - ✓ accélérer le recours à la sous-traitance et au travail autonome;
 - ✓ absence protection par les gouvernements de cette catégorie de travailleurs peut conduire à une utilisation abusive de cette dernière;
 - ✓ exploitation d'une main-d'oeuvre moins qualifiée.
- Impact sur la qualité de vie et l'environnement;
- Impact sur les infrastructures et l'aménagement du territoire, délocalisation ou relocalisation des emplois vers des régions énormément défavorisées;
- Formation et dynamique d'apprentissage :
 - ✓ transfert des connaissances limité;
 - ✓ formation par les pairs limitée;
 - ✓ développement de la formation à distance (téléapprentissage);
 - ✓ gestion à distance.
- L'équité en emploi ou l'égalité des chances;
- Polarisation des conditions de travail selon le sexe; déjà segmentation des conditions de travail selon le sexe : les femmes ont plus ou moins bénéficié des développements du travail en équipe, de l'autonomie, de la polyvalence qualifiante.

Conclusion et recommandations

- L'État doit évaluer les avantages qu'il peut retirer d'une politique de soutien au télétravail.
- Le télétravail ne doit pas être vu comme une panacée par les organisations et par la société.
- Le principal frein au développement du télétravail est la force d'inertie des organisations.
- L'implantation d'un programme de télétravail doit faire l'objet d'un projet-pilote afin de mieux évaluer sur le terrain les impacts et les implications tant pour l'organisation que pour les individus en ce qui concerne les coûts mais aussi l'effet sur la carrière des individus, sur ses conditions de travail et l'organisation de son travail (risques de déqualification ou de report de tâches sur les collègues restés au bureau).
- Faciliter la mobilité des télétravailleurs par 1 affichage des postes télétravaillables.
- Mettre en place des mécanismes de retour régulier au bureau pour faciliter la rétention et le partage de l'expertise des télétravailleurs avec les plus jeunes.

- La formation demeure un enjeu majeur dans un programme de télétravail; tant la formation technique, la remise à niveau que la formation psychosociale.
- Mettre en place des logiciels favorisant les échanges d'informations et de connaissances entre télétravailleurs et gens au bureau afin de maintenir une vie sociale et des échanges de connaissances.
- Mettre en place des programmes de formation et de téléapprentissage, couvrant non seulement les besoins en connaissances techniques des télétravailleurs, mais aussi les dimensions cognitives, affectives et organisationnelles du télétravail, ainsi que les risques et enjeux liés aux conditions de travail et à l'évolution des tâches, auxquels les télétravailleurs doivent être sensibles. L'État a sans doute un rôle à jouer dans cette fonction d'information, puisque les entreprises pourraient avoir tendance à minimiser les risques si elles souhaitent développer le télétravail.
- Encourager et assurer l'apprentissage individuel et organisationnel continu pour constituer des organisations apprenantes.
- Les gouvernements et les entreprises doivent continuer à soutenir et à développer des mesures favorisant le travail des femmes (accès aux services de garde, horaires variables, flexibles, etc.) Sur les lieux de travail eux-mêmes afin que le télétravail soit toujours un véritable choix et non un pis aller auquel on a recours étant donné les conditions de travail ou des horaires difficiles au bureau. Ils devraient aussi favoriser le télétravail comme mesure d'articulation emploi / famille, en encourageant les télétravailleurs à y participer afin de favoriser l'équité en emploi des hommes et des femmes.

ANNEXE IV

NOTES TIRÉES DU RAPPORT DE RECHERCHE SOUMIS AU CEFRIO DANS LE CADRE DU PROJET DE RECHERCHE « PERSPECTIVE INDUSTRIELLE, LES ASPECTS RELATIFS À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. AUTEURES : SYLVIE MONTEUIL ET ISABELLE FOURNIER, UNIVERSITÉ LAVAL, MAI 2001

Le télétravail est bénéfique pour la santé globale du travailleur

- Travailleur a plus de temps libre (dormir et loisirs);
- Meilleure alimentation (cuisiner à la maison);
- Moins de stress, de fatigue, d'allergies et de maux de tête;
- Esprit plus alerte;
- Meilleure forme physique en général.

Aménagement des lieux et équipement de travail

- Niveau de l'ergonomie, éclairage, température, niveau d'humidité, qualité de l'air, intensité des bruits;
- Pièce fermée, séparée du reste de la maison, exclusivement réservée à l'usage du télétravailleur;
- Équipement distinct de celui utilisé par la famille (lignes téléphoniques, fourniture de bureaux, ameublement);
- Avoir accès à une assistance technique en cas de problème.

Risques associés au travail à l'écran

- Maintien d'une posture statique et contraignante;
- Répétition de certains gestes;
- Maintien de positions extrêmes des avant-bras et poignets;
- Longues périodes de travail continu;
- Fatigue visuelle.

Développement de problèmes musculo-squelettiques

- Cadence du travail;
- Répétition de certains mouvements;
- Force musculaire requise;
- Posture contraignante ou déséquilibrée;
- Stresseurs mécaniques;
- Temps de récupération insuffisant (pauses trop courtes).

On peut déduire que les télétravailleurs peuvent attester d'un taux plus élevé de problèmes qu'un groupe de travailleurs en situation traditionnelle.

- Interruptions au travail plus ou moins fréquentes;
- Durée d'exposition aux facteurs de risque plus ou moins longue;
- Absence invitation des collègues pour socialiser (pause-santé).

Risques pour la sécurité

- Encombrement du domicile, par des objets domestiques, jouets, animaux, enfants, peut porter atteinte à la sécurité du travailleur;
- Obligations et responsabilités du travailleur se heurtent aux principes de protection de la vie privée dont peut se prévaloir un employé;
- Distance physique rend plus difficile la tâche du syndicat de s'assurer que l'environnement et les conditions de travail sont sécuritaires.

Risques pour la santé mentale et le bien-être psychologique

- Composer avec un certain niveau d'isolement par rapport à son travail et à ses collègues;
- Niveau d'incertitude parce que la supervision est différente;
- Composer avec sa famille alors qu'il travaille;
- Sensibilisation au stress;
- Facteurs de risques liés au travail pouvant affecter la santé mentale des individus :
 - ✓ travail monotone et répétitif;
 - ✓ surcharge qualitative et quantitative;
 - ✓ manque d'autonomie décisionnelle;
 - ✓ manque de soutien social;
 - ✓ ambiguïté du rôle.

L'isolement

- Rapports sociaux et échanges rares;
- Loin de l'action, projets ou mandats spéciaux, promotions;
- Crainte d'être oublié de son milieu de travail;
- Sentiment d'appartenance à l'organisation aurait tendance à baisser;
- Principal inconvénient du télétravail;
- Briser le sentiment d'isolement :
 - ✓ garder contact soit avec le courrier électronique, téléphone, activités sociales;
 - ✓ planifier le partage du temps entre domicile et bureau (20 % de son temps au bureau, hebdomadaire / mensuel ou variable);
 - ✓ demeurer sur les listes de diffusion de l'information, recevoir les mêmes informations, convoquer aux mêmes réunions et événements spéciaux;
 - ✓ mettre sur pied un réseau de télétravailleurs pour échanger, s'entraider, se soutenir, se recréer une vie sociale;
 - ✓ porter attention à la sélection des télétravailleurs.

Stress

- Diminution attribuable à l'impression d'avoir un meilleur contrôle sur leur travail;
- Stress lié aux déplacements diminué;
- Risque plus grand si télétravailleur est laissé à lui-même, sans soutien ni encadrement;
- Risque plus grand si surcharge de travail ou si ne reçoit pas de « feed-back » sur sa performance et qualité de travail;
- Développer stress en raison de l'omniprésence du travail à accomplir; travail est toujours là, 7 jours sur 7;
- Différence réside dans les sources de stress :
 - ✓ Télétravailleur : isolement
 - aliénation
 - problèmes de communication
 - ambiguïté des rôles
 - surcharge des rôles
 - conflit des rôles
- Important de fournir normes de rendement et critères d'évaluation

Effets sur les absences et la fatigue

- Absentéisme : généralement plus bas :
 - ✓ moins de temps en congé de maladie;
 - ✓ reprise du travail plus rapidement même si état de santé n'est pas optimal;
 - ✓ moins de temps en congés personnels (plus grande flexibilité dans les horaires de travail).
- Fatigue : moins de fatigue en raison de la diminution des déplacements et plus de facilité à se rencontrer;
- Allongement et calcul des heures travaillées :
 - ✓ productivité améliorée serait due à un allongement des heures de travail et à une intensité plus grande au travail;
 - ✓ interruptions volontaires ou imposées par bris d'équipement est un temps important qui serait soustrait par le télétravailleur à sa journée de travail et serait repris à un autre moment.

Conciliation travail / famille

- La plus grande flexibilité que leur offre le télétravail permet de mieux gérer les obligations personnelles et familiales sans nuire au travail;
- Certains ont de la difficulté à tracer une frontière essentielle entre travail et famille, à assurer une division entre les deux;
- Absence de frontière physique en termes d'espace et d'horaire peut entraîner l'absence de séparation psychologique entre travail et vie personnelle = confusion, stress et conflit de rôles;

- Avoir rituels quotidiens, matin et soir, afin de bien marquer la division entre travail et vie personnelle;
- Période d'adaptation nécessaire avant d'atteindre l'harmonie des rôles.

Accès au travail pour les personnes handicapées

- Télétravail permet d'accommoder une personne nécessitant soins médicaux fréquents et éviter une longue absence au travail;
- Télétravail pourrait convenir en cas de maladie, grossesse et maternité, vieillesse;
- Inconvénient : tenir à l'écart les personnes handicapées des autres travailleurs et milieux de travail traditionnels;
- Télétravail n'est pas la meilleure façon de favoriser l'intégration réelle d'un nouveau travailleur, personne handicapée ou non.

Conclusion

- Implantation et gestion du télétravail doivent être accompagnées de mesures préventives;
- Fournir aux futurs télétravailleurs une formation portant sur la gestion individuelle du télétravail :
 - ✓ apprendre à vivre son travail à la maison;
 - ✓ apprivoiser l'isolement;
 - ✓ mesurer l'importance d'un bon réseau de soutien avec les collègues;
 - ✓ préserver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.
- Prendre des mesures pour prévenir l'isolement et en visant le soutien :
 - ✓ intégration du télétravailleur dans un réseau d'échanges avec d'autres télétravailleurs;
 - ✓ modalités définies de supervision avec le supérieur;
 - ✓ présence régulière et planifiée au bureau;
 - ✓ moyens pour rester informé.
- Fournir de la formation ou assistance technique pour l'installation de l'équipement et du mobilier :
 - ✓ informatique;
 - ✓ sécurité;
 - ✓ ergonomie.
- Fournir de l'équipement et mobilier ergonomiques;
- Fournir des équipements spécifiques au télétravailleur.