

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET STRATÉGIE DE TÉLÉTRAVAIL¹

Anne BOURHIS

Professeure agrégée, HEC Montréal

Guylaine LANDRY

Étudiante M.Sc., HEC Montréal

Introduction

De nombreuses pratiques de gestion valorisent la présence des employés à des périodes déterminées, dans des lieux déterminés et sous le regard de personnes déterminées (Jacob, 2001). Mais dans un contexte où la recherche de la flexibilité et de la performance est un leitmotiv pour plusieurs organisations, une des voies qui s'ouvrent, et qui remet en question cette longue tradition d'organisation du travail, est celle des technologies de l'information et des communications (TIC). C'est dans cette optique que s'inscrit le télétravail, nouvelle forme de travail qui suppose que les individus exécutent une partie ou la totalité de leurs tâches non plus sur le site officiel de l'organisation mais à distance, loin du regard de la supervision. Bien que le télétravail soit rendu possible par l'avènement des TIC, celles-ci représentent une condition nécessaire mais non suffisante pour son implantation et son succès (Olson, 1983 ; Sell et Jacobs, 1994). En effet, le télétravail implique des considérations qui vont bien au-delà de l'aspect technologique et qui ont un impact sur l'organisation et ses pratiques de gestion, notamment ses pratiques de gestion des ressources humaines. Pourtant, au-delà des écrits normatifs, peu d'études empiriques ont tenté de dresser un tableau général de la GRH en contexte de télétravail (Solomon et Templer, 1993). La recherche présentée ici s'intéresse donc aux ajustements aux pratiques de gestion des ressources humaines rendus nécessaires par le télétravail.

1. Le télétravail, un mode d'organisation à facettes multiples

Force est de constater qu'il existe une multitude de définitions du télétravail et qu'aucune ne fait consensus. Tandis que plusieurs auteurs, à l'instar de Nilles (1994) ou Pinsonneault et Boisvert (1996), conservent une vision très large de cette forme d'organisation du travail qu'ils définissent comme tout travail intellectuel effectué hors du cadre spatio-temporel traditionnel par un membre d'une organisation, d'autres au contraire définissent ce concept de façon beaucoup plus spécifique comme une forme de travail contractuelle dans laquelle, suite à l'utilisation de la technologie informatique et de télécommunication, le lieu de travail est séparé pour au moins 20% du lieu de l'employeur (Ballarin et Beliën, 1995).

Une lecture attentive des diverses définitions du télétravail nous permet de distinguer quatre éléments qui reviennent en tout ou en partie dans l'ensemble des définitions recensées (Konradt, Schmook et Mälecke, 2000 ; Lindström, Moberg et Rapp, 1997 ; McCloskey et Igbaria, 1998 ; St-Onge, Haines et Sevin, 2000 ; Tremblay, 2001) :

1) Le lieu de travail : certaines définitions du télétravail incluent tout travail exécuté à l'extérieur du bureau officiel, que ce soit à la maison, dans un avion, chez un client, sur la route, etc. (ex. Conseil du Trésor du Canada, 1992). Dans ce cas, le télétravail est davantage synonyme de travail à distance que de travail à domicile. Par contre, il est rare d'inclure le travail mobile ou nomade (ex. voyageur

1. L'étude présentée ici s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche intitulé "Télétravail : concilier performance et qualité de vie" mené sous l'égide du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Les auteurs tiennent à remercier le CEFRIO pour son soutien à cette recherche.

de commerce) dans la définition du télétravail. En effet, dans ce cas, les déplacements sont inhérents à la description de tâches et ne représentent donc pas une nouvelle forme d'organisation du travail. Sont également incluses dans certaines définitions les formules de télécentre, centre de voisinage ou bureau satellite qui existent principalement en Europe. Il s'agit de bureaux situés près des zones résidentielles de manière à éviter les déplacements vers les centres urbains; ces espaces de bureau peuvent être partagés par des employés de différentes compagnies (télécentre ou centre de voisinage) ou demeurer spécifiques à une seule entreprise (bureau satellite). D'autres définitions, plus restrictives, limitent le télétravail au travail à domicile. C'est l'approche qui est retenue dans l'étude présentée ici.

2) Le temps de travail : La plupart des définitions qui font mention du temps de travail spécifient que le télétravail peut se faire à temps plein ou à temps partiel (aussi appelé télétravail pendulaire ou alternance domicile / bureau) (Gray, Hodson et Gordon, 1993 ; Gauthier et Dorin, 1996 ; Shaw, 1996). Des définitions plus larges incluent le télétravail occasionnel. Cependant, le travail fait à la maison en supplément des heures de travail normales de bureau est plus rarement compris dans la définition du télétravail. Dans la mesure où notre étude s'attarde aux ajustements dans les pratiques de gestion des ressources humaines, nous en avons exclu le télétravail à temps partiel ou occasionnel puisqu'il est raisonnable de croire que les ajustements en matière de GRH seront plus importants dans le cas du télétravail à temps plein.

3) Le statut de salarié : La majorité des définitions du télétravail mentionnent le lien d'emploi grâce à des expressions telles "l'employé" ou "un membre de l'organisation" (Codère, 1997; Pinsonneault et Boivert, 1996). Cependant, certaines définitions ne spécifient pas ce lien d'emploi et se réfèrent à toute personne faisant du travail à domicile, allant jusqu'à inclure les travailleurs autonomes (Gauthier et Dorin, 1996). Puisque la question de l'ajustement des pratiques de GRH n'est pertinente que pour du personnel appartenant à une organisation, nous nous intéressons uniquement ici à des personnels salariés.

4) La technologie : Beaucoup de définitions du télétravail mentionnent l'utilisation des TIC (Boivin, Rivard et Aubert, 1996 ; Gauthier et Dorin, 1996 ; Gray et al., 1993). Il convient d'ailleurs de signaler que l'inclusion du critère technologique permet de différencier le télétravail des formes plus anciennes de travail à la maison, comme les couturières à domicile payées à la pièce. Nous retenons donc pour notre étude des télétravailleurs bénéficiant d'un support technologique.

Par ailleurs, il convient de spécifier que nous nous limitons au télétravail formel. Par là nous entendons les arrangements de télétravail encadrés par une politique interne de télétravail, par opposition au télétravail informel dont les arrangements sont faits au cas par cas, selon le bon vouloir du superviseur. Il est en effet peu probable que ces cas de télétravail sur une base individuelle soient liés à des ajustements dans les pratiques organisationnelles de gestion des ressources humaines.

2. Chronique d'un phénomène annoncé

Les prévisions des années 1970 et 1980 étaient très enthousiastes quant à l'impact qu'auraient les télécommunications et l'informatique sur les modes d'organisation du travail. D'ailleurs, dans "La troisième vague", Toffler (1980) prédisait que des millions d'emplois seraient déplacés des usines et bureaux vers les résidences privées. Il avait estimé à 50% le nombre d'emplois dans les secteurs manufacturiers et des services qui pourraient être réalisés au moins en partie à domicile. Cependant, force est de constater aujourd'hui que l'adoption et la diffusion du télétravail ne sont pas aussi étendues que ces prédictions le laissaient croire (Jacob, 2001 ; Ruppel et Howard, 1998 ; Westfall, 1997). Par ailleurs, la multitude de définitions du télétravail, de même que le phénomène du télétravail occasionnel informel (et donc difficile à comptabiliser), rendent les statistiques quant au déploiement de cette forme d'organisation peu fiables.

Mais même si le phénomène est moins important que ce qu'on avait estimé, il est tout de même non négligeable. Aux États-Unis par exemple, les statistiques varient entre 8 et 19,6 millions de télétravailleurs à temps plein en l'an 2000 (www.ivc.ca) et les deux tiers des entreprises faisant partie du Fortune 1000 ont mis en place un programme formel de télétravail (www.teleworker.com). Au

Canada, non seulement le nombre de télétravailleurs augmente-t-il, mais le taux de croissance du télétravail s'est lui aussi accéléré. En 1993, Statistique Canada évaluait à 600 000 le nombre de télétravailleurs au Canada (www.ivc.ca). En 1997, ce chiffre avait augmenté de 40% pour atteindre un million de télétravailleurs. De 1997 à 2001, la croissance du nombre de télétravailleurs a atteint 50%, pour se situer à 1,5 millions de personnes (www.ivc.ca).

En Europe, selon les statistiques compilées par l'Institut allemand de l'économie, le leader en matière de télétravail est la Grande-Bretagne avec 15% de la population active faisant du télétravail, suivie de près par les pays scandinaves avec dans l'ordre, la Finlande (13,6%), la Norvège (11,4%) et la Suède (10,3%) (www.ivc.ca).

3. Télétravail et GRH

Bien que plusieurs écrits empiriques ou normatifs se soient arrêtés aux bénéfices ou aux coûts du télétravail dans une perspective organisationnelle (DiMartino et Wirth, 1990 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Wheeler et Zackin, 1994), rares sont ceux qui ont étudié spécifiquement le lien entre la GRH et le télétravail. Pourtant, deux fonctions de la gestion des ressources humaines peuvent être plus spécifiquement affectés, positivement ou négativement, par ce nouveau mode d'organisation du travail.

3.1 La dotation en contexte de télétravail

Selon plusieurs auteurs, la mise en place d'un programme de télétravail peut influencer la capacité de l'organisation à attirer et retenir son personnel. D'une part, cette forme de travail peut attirer des candidats qualifiés qui sont intéressés par l'autonomie et la flexibilité qu'elle offre (Boivin et al., 1996 ; Kurland et Bailey, 1999). D'autre part, le télétravail a le potentiel d'élargir le bassin de recrutement en facilitant la présence dans le monde du travail aux personnes à mobilité réduite, aux mères de jeunes enfants ainsi qu'aux retraités (Stanworth et Stanworth, 1991 ; St-Onge et al., 2000). Le télétravail peut donc être perçu comme un avantage social qui attire certains candidats (Haddon et Lewis, 1994).

Par ailleurs, le télétravail représenterait un avantage au point de vue de la rétention du personnel. Ainsi, pour les employés de l'organisation, le fait de travailler à l'extérieur du lieu officiel de travail est parfois vu comme un privilège qui reflète la confiance que la supervision leur accorde, ce qui accroît la motivation et la loyauté et diminue le taux de roulement (Bailyn, 1989 ; Haddon et Lewis, 1994 ; Konradt et al., 2000). Enfin, le télétravail peut également être vu comme un outil de rétention dans le cas d'employés vivant un changement majeur dans leur vie qui, sans cette option, les amènerait peut-être à quitter leur emploi (déménagement, accident, naissance d'un enfant, etc.) (Stanworth et Stanworth, 1991).

Cependant, si le télétravail peut être associé à un taux de rétention accru, le retrait de cette option peut provoquer l'effet inverse. Ainsi, Haddon et Lewis (1994) et Olson et Primps (1984) affirment que certains employés sont davantage liés à l'arrangement de télétravail qu'à l'entreprise en tant que telle et n'écarteraient pas la possibilité de chercher un emploi ailleurs si la compagnie retirait le privilège du télétravail. À cet égard, le télétravail peut donc se révéler une arme à double tranchant.

3.2 La gestion de la performance en contexte de télétravail

Une rare unanimité de la part des experts en télétravail, des praticiens et des chercheurs entoure la question du niveau de performance des employés à domicile : le télétravail accroît la productivité dans une proportion évaluée de 15 à 25% (Hartman, Stoner et Arora, 1991 ; Hartman, Stoner et Arora, 1992 ; Reinsch, 1997 ; Stanworth et Stanworth, 1991) et parfois plus. Ces hausses de productivité résultent d'une plus grande facilité à travailler sans interruption, d'une motivation accrue, d'un absentéisme réduit et d'une utilisation plus efficace du temps qui serait autrement alloué aux déplacements.

Pourtant, l'attitude des superviseurs hiérarchiques face à la gestion et à l'évaluation de la performance des personnels en télétravail constitue l'un des freins principaux expliquant l'adoption

plutôt lente de cette forme d'organisation du travail. Ainsi, malgré les gains de productivité associés au télétravail, plusieurs auteurs estiment que la gestion de la performance à distance est un défi que bien des gestionnaires ne souhaitent pas ou ne savent pas relever (Kurland et Bailey, 1999 ; Gauthier et Dorin, 1996). Un nombre important de superviseurs et de gestionnaires considèrent que puisqu'ils ne voient pas l'employé en télétravail, ils sont dans l'impossibilité de le superviser et d'évaluer sa performance efficacement, ce qui peut mener à des abus de sa part (Boivin et al., 1996 ; Di Martino et Wirth, 1990 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996; Prystas, 1995 ; Westfall, 1997 ; Wilkes, Frolick et Urwiler, 1994). Comment s'assurer en effet que les télétravailleurs, qui sont "invisibles", sont effectivement au travail ? Selon Sell et Jacobs (1994), cette question fait naître un sentiment de perte du contrôle chez les superviseurs. Mais ces auteurs affirment qu'il s'agit là d'un problème structurel plutôt qu'individuel puisque des attitudes similaires se produisent lors d'autres types de changements organisationnels tel l'implantation de cercles de qualité ou d'équipes de travail autonomes. Comme le télétravail, ces formes de travail nécessitent plus de flexibilité, une gestion moins centralisée et un accroissement de l'autonomie accordée aux employés.

4. La gestion des ressources humaines : un facteur clé du succès en télétravail

Ainsi, le télétravail ne constitue-t-il pas une panacée puisqu'il est lié à la fois à des avantages pour les organisations mais aussi à plusieurs inconvénients. La question est donc de savoir comment maximiser les avantages et éviter les inconvénients. Pour ce faire, plusieurs écrits proposent aux organisations en voie d'implanter le télétravail un certain nombre de conditions de succès à respecter de manière à éviter les échecs ou les demi-réussites, que cette réussite soit mesurée en termes de productivité ou de satisfaction des différents acteurs. Ces écrits sur les conditions de succès du télétravail prennent principalement la forme de guides ou d'articles de revues professionnelles qui décrivent un ensemble d'éléments ou de « meilleures pratiques » à mettre en place pour assurer le succès d'un programme de télétravail (Codère, 1997 ; Nilles, 1994 ; Piskurich, 1998). Plusieurs de ces conditions de succès touchent directement les pratiques de gestion des ressources humaines s'adressant aux télétravailleurs.

4.1 Un mode d'organisation du travail qui ne convient pas à tous

En matière de recrutement, les écrits font à nouveau preuve d'une belle unanimité quant aux conditions de succès du télétravail : seules des personnes volontaires doivent être désignées pour travailler à l'extérieur de l'organisation (Codère, 1997 ; Gauthier et Dorin, 1996 ; Gayarre, 1996 ; Piskurich, 1998). L'aspect volontaire est parfois étendu aux superviseurs des télétravailleurs, qui, de l'avis de certains auteurs, ne devraient pas se voir imposer de superviser un groupe de salariés à domicile.

Mais plus que le recrutement des salariés en télétravail, leur sélection est, de l'avis des experts, une condition de succès incontournable d'un programme de télétravail (Mongeon, Haines, St-Onge, Archambault et Boily 1999). Ne devient pas télétravailleur qui veut, et l'organisation se doit de choisir avec soin des salariés autonomes, organisés, dignes de confiance, compétents, auto-motivés, auto-disciplinés, flexibles, à l'aise avec les nouvelles technologies de communication, habitués à respecter des délais, capables de prendre des décisions, ayant démontré une bonne performance et possédant une connaissance suffisante de l'organisation et du poste (Baruch, 2000 ; Codère, 1997 ; Gauthier et Dorin, 1996 ; Gayarre, 1996 ; Guimaraes et Dallow, 1999 ; Guthrie, 1997 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Richter et Meshulam, 1993 ; Schilling, 1999).

Outre ces qualités liées à la performance professionnelle, Richter et Meshulam (1993) suggèrent de choisir des télétravailleurs qui sont indifférents aux symboles de statut et de prestige (ex. bureau fermé, secrétaire). Codère (1997) affirme que le fait d'avoir de saines habitudes de vie (ex. niveau de consommation d'alcool modéré) est une caractéristique à ne pas négliger pour éviter que des pathologies ou des troubles de comportement ne se développent ou ne s'exacerbent en contexte de télétravail. Finalement, Gauthier et Dorin (1996) conseillent de prendre en considération les caractéristiques de l'environnement personnel du télétravailleur potentiel : espace disponible à la maison, soin des enfants, famille solidaire, etc.

4.2 Des compétences à développer

Outre le choix judicieux des personnels touchés par le télétravail, le développement de leurs compétences est identifié comme un facteur de succès de ce mode d'organisation (Arcand, Fortin, Pérusse et Robitaille, 1997 ; Boivin et al., 1996 ; Codère, 1997 ; Gauthier et Dorin, 1996 ; Gayarre, 1996 ; Gensing-Pophal, 1998 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Piskurish, 1998 ; Prystas, 1995). Ainsi, « toute action de transformation d'un poste de travail en télétravail doit être précédée d'une préparation à de nouveaux comportements d'autonomie, de jugement, de décisions » (Kouloumdjian, Armellino et Moutandreau, 1997, p. 19). Les thèmes de formation pour les télétravailleurs les plus souvent mentionnés dans la littérature portent sur la définition du télétravail, ses avantages et ses inconvénients, la planification et la fixation d'objectifs, la communication à distance, l'ergonomie et l'aménagement de l'espace de travail, l'utilisation des technologies, la gestion de la carrière et le maintien de la visibilité, la gestion du temps, l'autogestion de la performance, les relations avec la famille, la gestion du stress et de l'isolement, le rôle du superviseur en contexte de télétravail et la clarification de la politique et du contrat de télétravail.

Les fonctions d'une telle formation au télétravail sont multiples. D'une part, elle permet de répondre aux appréhensions des télétravailleurs, tant celles liées à l'utilisation des outils technologiques que celles d'ordre juridique (ex. droits et responsabilités des télétravailleurs et de l'employeur). D'autre part, le temps et les efforts consacrés à la formation symbolisent l'importance accordée au programme de télétravail et aux télétravailleurs de la part de la direction. Enfin, la formation permet aux télétravailleurs de se connaître et de développer des liens entre eux.

Par ailleurs, la formation fait aussi référence ici aux activités de formation continue liée au travail en tant que tel. Bien que, parmi la vingtaine d'articles empiriques portant sur le télétravail recensés par Konradt et al. (2000), peu se soient intéressés à la formation, la littérature normative est claire à ce propos : le statut de télétravailleur ne devrait en aucun cas priver un individu d'une participation aux activités de formation continue offerte à ses collègues non-télétravailleurs (Nilles, 1994 ; Raghuram, 1996 ; Stanworth et Stanworth, 1991).

4.3 Une évaluation de performance appropriée

Une fois les individus touchés par le télétravail identifiés et formés, vient l'étape de l'évaluation de leur performance, étape cruciale si l'on en croit la résistance qu'elle soulève chez les superviseurs. À ce chapitre, la littérature tant normative qu'empirique est claire : la gestion et l'évaluation de la performance en contexte de télétravail doivent être orientées vers les résultats et l'atteinte d'objectifs plutôt que basées sur les comportements (Arcand et al., 1997 ; Boivin et al., 1996 ; Di Martino et Wirth, 1990 ; Konradt et al., 2000 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Prystas, 1995 ; Schilling, 1999 ; St-Onge et Lagassé, 1996). Il faut abandonner les moyens traditionnels d'évaluer les employés tels que l'assiduité, la ponctualité, la personnalité ou la manière de se vêtir, et leur préférer une gestion par objectifs basée sur la confiance et l'autonomie. Il s'agit donc d'établir des objectifs de performance clairs et réalistes, et d'en évaluer l'atteinte. Soulignons cependant que la gestion par objectifs permet aux employés l'autonomie d'organiser leur propre travail, ce qui peut provoquer chez les gestionnaires une peur de perte de contrôle, plus particulièrement parmi ceux qui pratiquent un style de gestion traditionnel (Fairweather, 1999).

5. L'ajustement des pratiques de GRH, une nécessité ?

Ainsi, des pratiques de dotation, de développement des compétences et d'évaluation des performances appropriées au contexte spécifique du télétravail permettent-elles de regrouper les conditions gagnantes qui favorisent la pleine réalisation des avantages du télétravail et en minimisent les inconvénients. Mais le télétravail commande-t-il pour autant certains ajustements de ces pratiques de GRH ? La réticence des gestionnaires à changer leur style de supervision est, selon plusieurs, un frein important au déploiement du télétravail (Boivin et al., 1996 ; Evans, 1993 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996 ; Prystas, 1995 ; Westfall, 1997). Avant même l'implantation de ce mode d'organisation, les gestionnaires craignent donc cette tendance du télétravail à bouleverser la gestion de leurs

organisations. Ettighoffer (2001), un expert de l'entreprise virtuelle, explique l'impact des TIC et du télétravail sur le management et l'organisation du travail :

«Le travail à distance nécessite des innovations que l'on craint encore. La gestion des ressources humaines doit être adaptée pour suivre l'animation des hommes à distance. S'inspirant plus du management par objectifs que du contrôle des procédures (...) Pour l'entreprise virtuelle, l'éparpillement relatif de ses ressources implique la maîtrise de nouvelles pratiques de management à distance. Le management et l'animation à distance des ressources de l'entreprise font partie des nécessaires adaptations de l'entreprise virtuelle au XXI^e siècle.» (p. 93 et 380.)

Ainsi, il paraît évident que le télétravail est lié à de nouvelles façons de faire en matière de gestion des individus et qu'il devrait être associé à des ajustements des pratiques de GRH. Pourtant, la littérature empirique est silencieuse quant aux ajustements des pratiques de gestion effectivement réalisés par les organisations ayant implanté des programmes de télétravail. Dans ce contexte, nous avons choisi d'étudier les ajustements apportés aux pratiques de dotation, de développement des compétences et d'évaluation des performances de trois organisations nord-américaines oeuvrant dans différents secteurs d'activité et ayant implanté un programme de télétravail. Il s'agit d'un échantillon de convenance non probabiliste d'entreprises ayant accepté de participer à notre recherche.

La collecte d'information a été réalisée d'une part à l'aide de l'analyse des documents internes à chaque organisation, y compris, le cas échéant, aux syndicats concernés; et d'autre part grâce à des entretiens semi-structurés, d'une durée moyenne de 90 minutes, réalisés auprès de 40 télétravailleurs et de 10 superviseurs des organisations participantes. L'identification de ces répondants a été effectuée en fonction de leur expertise, de leur disponibilité et de leur motivation à participer à l'étude, et non selon une méthode aléatoire. Il s'agit donc ici encore d'un échantillon de convenance. Tous les télétravailleurs ayant participé à l'étude étaient salariés à temps plein de leur organisation et travaillaient à domicile 5 jours par semaine depuis au moins un an. Ils occupaient un vaste éventail de postes : représentant des ventes ou du service après-vente, technicien en informatique, directeur marketing, directeur de projet, employé de bureau, technicien, chargé de compte, analyste d'affaires, agent téléphonique.

Les données recueillies ont été analysées grâce à la méthode d'analyse de contenu (Mace et Petry, 2000) qui a consisté à :

- 1) transcrire intégralement les enregistrements d'entrevues ;
- 2) découper dans chacune des transcriptions et documents l'information reliée à chaque pratique de GRH étudiée (phase de décontextualisation) ;
- 3) regrouper tous les segments liés à une pratique (phase de re-contextualisation) ;
- 4) interpréter les ajustements rendus nécessaires par le télétravail (phase d'interprétation des données). Pour nous assurer de la clarté de notre propos, les résultats seront présentés séparément pour chacune des trois organisations. Une analyse transversale de ces trois cas sera proposée par la suite.

Compte-tenu des conditions de succès énoncées plus tôt, nous nous attendions à ce que l'implantation du télétravail dans les organisations étudiées modifie les pratiques de gestion des ressources humaines de la façon suivante :

Pratiques de GRH	Ajustements anticipés
Dotation	Efforts de recrutement de volontaires à l'interne Processus formalisé de sélection des télétravailleurs avec critères précis
Développement des compétences	Activités formalisées de formation sur le télétravail Accès à la formation continue pour les télétravailleurs
Évaluation des performances	Gestion par objectifs Gestion basée sur la confiance

5.1 L'organisation A : une tradition d'innovation dans les services et la gestion

Fondée en 1939 en Californie, l'entreprise A se spécialise dans la conception d'ordinateurs et offre une gamme complète de produits informatiques. Entreprise multinationale, elle compte 90 000 employés et 600 bureaux dans plus de 120 pays, et son personnel a l'habitude de travailler en équipes multidisciplinaires disséminées dans plusieurs sites géographiquement éloignés. Fièvre d'une tradition d'innovation tant dans les produits et services qu'elle développe que dans ses méthodes de travail, l'entreprise A a été une des premières compagnies à instaurer des heures flexibles dans toutes ses installations à travers le monde. Le télétravail, qui existe dans cette organisation de façon informelle depuis plusieurs années, s'inscrit dans cette optique d'innovation dans les modes de gestion. En novembre 1998, l'entreprise décida de formaliser le télétravail dans une politique officielle afin d'une part d'homogénéiser l'accès au travail à domicile d'un service à l'autre et d'autre part de réaliser des économies d'espace.

La première étape de déploiement du programme de télétravail consista à informer les différents services sur le programme de télétravail ainsi qu'à les familiariser avec cette nouvelle approche centrée à la fois sur les besoins de l'entreprise et sur ceux des salariés. Dans le même temps, des efforts importants furent consacrés à élaborer le contenu du programme de télétravail diffusé sur l'intranet, en vue d'en faire le meilleur outil de promotion et d'information pour les employés et les superviseurs. L'existence du programme fut ensuite annoncée par courrier électronique à tous les employés de l'organisation, et les personnes intéressées pouvaient alors postuler. Parallèlement, la dizaine de télétravailleurs informels furent contactés pour adhérer au nouveau programme. Actuellement le programme de télétravail au Canada compte 40 salariés travaillant tous à temps plein à partir de leur domicile et occupant des postes de gestionnaire, de professionnel de la vente ou de technicien.

Les pratiques de dotation

Bien que la participation au programme de télétravail se fasse officiellement sur une base volontaire, trois télétravailleurs de cette organisation, dont les dires ont été confirmés par un superviseur, nous ont indiqué qu'ils n'avaient guère eu le choix en raison d'un manque d'espace disponible dans les locaux de la compagnie, ou encore parce que le reste de l'équipe était en télétravail.

Toute personne se portant volontaire n'est cependant pas automatiquement intégrée au programme de télétravail. Pour être admissible, l'individu doit être un employé permanent de l'organisation (détenteur d'un contrat de travail à durée indéterminée) et avoir un niveau de performance au-dessus de la moyenne. Il n'y a pas par la suite de sélection, mais les employés intéressés par le programme de télétravail et admissibles en vertu des exigences de base sont invités à consulter les informations disponibles sur le site intranet. On leur conseille alors d'évaluer eux-mêmes leur situation en tenant compte des caractéristiques de l'emploi qu'ils occupent (ex. capacité individuelle à contrôler son flux de travail), des caractéristiques individuelles (ex. capacité d'auto-motivation) ainsi que des caractéristiques familiales (ex. possibilité d'établir de nouvelles règles pour la famille). Par la suite, le salarié est encouragé à rencontrer son supérieur immédiat pour discuter de son adhésion au programme. Les télétravailleurs rencontrés dans le cadre de cette étude nous ont affirmé que la nature du travail effectué et la manque d'espaces de bureaux étaient les arguments principaux justifiant le télétravail.

Ainsi, l'organisation A ne semble pas avoir ajusté ses pratiques de dotation pour s'adapter au contexte de télétravail. Si la plupart des salariés visés par ce programme se reconnaissent volontaires, il n'y a pas eu beaucoup d'effort de diffusion et de recrutement de candidats. Par ailleurs, aucun critère de sélection n'a été identifié et le processus de choix des individus s'est fait essentiellement en fonction d'une auto-évaluation de la situation du salarié.

Les pratiques de développement des compétences

Contrairement à nos attentes, aucun des télétravailleurs de l'entreprise A n'a reçu de formation avant son installation à domicile et plusieurs n'en voient même pas l'utilité. Ils expliquent cette

situation d'une part par le fait qu'ils avaient l'habitude de travailler à distance au sein d'équipes dispersées géographiquement, et d'autre part le fait qu'ils ont tous accès à de la formation continue sur des thèmes tels que la gestion du temps qui, bien que ne s'appliquant pas uniquement au contexte de télétravail, leur est utile dans un tel mode d'organisation. Nous constatons donc que dans cette entreprise, le déploiement du télétravail n'a donné lieu à aucun ajustement ni en ce qui concerne la formation préalable, ni en ce qui a trait à la formation continue.

Les pratiques d'évaluation de performance

Tous les salariés de l'entreprise A interrogés affirment avoir une évaluation formelle de la performance une fois l'an, identique à celle de tous les salariés de l'entreprise. Les composantes de cette évaluation sont doubles. D'une part, une évaluation des résultats sous forme de gestion par objectifs ; ceux-ci sont établis en début de cycle et doivent être atteints en fin d'année. Des discussions quant au progrès dans l'atteinte des objectifs ont lieu périodiquement avec le superviseur entre ces deux temps. D'autre part, l'évaluation annuelle de performance contient une composante comportementale incluant des critères tels que l'initiative, le travail d'équipe, le jugement, la flexibilité et l'attitude générale. Ces critères sont évalués par le superviseur mais également par tous les individus avec lesquels le salarié entre fréquemment en contact (collègues, clients externes ou internes, etc.)

Aucun des télétravailleurs interrogés n'a l'impression que l'organisation lui demande un niveau de performance accru, ni que son superviseur est mal placé pour évaluer sa performance. Tous considèrent que le télétravail n'a eu aucun impact sur la supervision qu'ils reçoivent, d'une part parce qu'ils jouissent de beaucoup d'autonomie dans leurs fonctions, et d'autre part parce que la gestion à distance faisait, dans bien des cas, déjà partie de leur réalité.

Aux dires des salariés de cette entreprise, les pratiques d'évaluation de la performance n'ont donc connu aucun ajustement au contexte du télétravail. La gestion par objectifs, pratique en vigueur dans l'organisation avant la mise en place du programme de télétravail, continue d'être utilisée dans ce contexte. À cela s'ajoutent des critères de comportements qui sont évalués non par uniquement par le superviseur mais par les personnes à même de constater la performance du salarié. Quant à la confiance, notion importante dans une optique de gestion des performances en télétravail, elle semble exister dans l'ensemble de l'entreprise.

Les ajustements dans les pratiques de GRH

Ainsi, force est de constater que contrairement à nos attentes, le déploiement du télétravail dans l'entreprise A n'a nécessité aucun ajustement des pratiques de dotation, de développement des compétences et d'évaluation de performance. Cette organisation se situe dans une logique de responsabilisation de tous ses employés, quel que soit leur lieu de travail, et le mode de gestion est basé sur la confiance et le respect des objectifs. Cette habitude de la gestion à distance semble expliquer l'absence d'ajustements des pratiques de gestion des ressources humaines.

5.2 L'organisation B : une grande entreprise dans un marché en redéfinition

Entreprise privée dans le domaine des télécommunications, l'organisation B dessert plus de huit millions de résidences et d'entreprises au Canada et compte 44 000 salariés. Dans cette organisation, le déploiement du télétravail relève d'une double finalité : d'une part, répondre à un désir des salariés de bénéficier d'un ensemble de formes de travail flexible; et d'autre part, d'utiliser ce mode d'organisation du travail pour mieux répondre aux objectifs d'affaires de l'organisation, par exemple dans une logique de diminution des coûts ou d'amélioration du service à la clientèle. En effet, dans le contexte de déréglementation du secteur des télécommunications, l'entreprise B se repositionne sur un marché de plus en plus concurrentiel en abordant une approche client, en modernisant son image et en augmentant ses marges bénéficiaires.

Dès 1992, le télétravail fait des débuts timides dans l'organisation puisqu'il est réservé aux cadres et l'on privilégie une formule à temps partiel. Mais en 1995, alors que la compagnie entame une optimisation de son espace immobilier, elle réduit substantiellement ses espaces de bureau et

commence le déploiement à grande échelle du travail à domicile. Ainsi, le télétravail est offert à la plupart des salariés. Ceux que nous avons rencontrés dans le cadre de cette recherche occupaient des postes d'agent téléphonique, d'employé de bureau, de technicien, de vendeur ou de cadre. Mais après quelques années, la direction réalise que l'absence d'une politique cohérente de télétravail appliquée uniformément à l'ensemble de l'organisation peut être assortie de coûts excessifs occasionnés par le dédoublement de bureaux et une mauvaise évaluation des besoins en matière d'outils de travail. De plus, plusieurs télétravailleurs manifestent leur insatisfaction sur certains aspects du télétravail comme le type de mobilier fourni par la compagnie. C'est dans ce contexte que s'inscrit la participation de cette organisation à notre recherche.

Les pratiques de dotation

Tous les salariés rencontrés dans l'organisation B nous ont affirmé avoir volontairement fait le choix de travailler à domicile. Pour être admissible au télétravail, un salarié doit bénéficier d'un contrat à durée indéterminée, avoir à sa disposition une pièce fermée et un environnement de travail à domicile calme. Dans le cas spécifique des agents téléphoniques, ils doivent accepter une plus grande flexibilité de leurs horaires de travail avec, en alternance, trois semaines en heures brisées et trois semaines en heures continues.

Outre ces critères de base, certains services de l'organisation B ont eu recours à des critères de sélection spécifiques. Ainsi, pour le groupe des techniciens, le seul critère de sélection retenu, avec l'accord du syndicat, était l'ancienneté. Dans le cas des agents téléphoniques, les deux critères de sélection utilisés étaient la performance antérieure et le degré d'autonomie. Quant aux employés de bureau, les participants de notre étude nous indiquent qu'ils ont été choisis en fonction de leur autonomie et de leur discipline personnelle. En revanche, il semble que les vendeurs au sein de cette organisation n'aient aucunement été sélectionnés : tous les volontaires pouvaient bénéficier de ce mode d'organisation du travail.

Ainsi, on constate que la déploiement du télétravail n'a pas donné lieu dans l'organisation B à un ajustement systématique des pratiques de dotation. Aucun effort particulier de recrutement de volontaires n'a été fait, et les critères de sélection varient d'une unité à l'autre. Il convient de mentionner à cet égard que deux superviseurs nous ont fait part de difficultés expérimentées lors de la sélection des télétravailleurs. En effet, ceux-ci affirment que la sélection initiale était tellement sommaire qu'aujourd'hui se retrouvent en télétravail des individus qui n'ont pas le profil idéal de télétravailleur. Dans un cas, il s'agit de personnes au caractère fort et revendicateur. Dans l'autre, on parle d'employés dont la performance laisse à désirer. Ces superviseurs regrettent le manque de considération donné à la sélection des salariés à domicile.

Les pratiques de développement des compétences

La majorité des salariés de B interrogés (16/20) ont suivi une formation avant de partir en télétravail ou quelque temps après. Si, pour deux d'entre eux, cette formation se limitait à certaines notions d'ergonomie, les autres affirment qu'elle portait spécifiquement sur le télétravail, abordant des thèmes tels que l'organisation du temps dans un contexte de télétravail, les effets psychologiques du travail à domicile et les outils informatiques et de communication. La durée de ces formations variait d'une demi-journée à deux jours entiers.

Quant à la formation continue, les télétravailleurs interrogés confirment qu'ils y ont accès au même titre que les collègues travaillant au bureau. Puisque ces formations ont généralement lieu au bureau, les travailleurs à domicile se rendent dans les locaux de l'entreprise pour ces activités ou encore reçoivent les informations par courrier électronique. À l'occasion, des appels conférence peuvent être organisés pour permettre aux télétravailleurs de recevoir une formation de courte durée sans les obliger à se déplacer. Certaines formations portant sur les technologies ont même été offertes directement au domicile des télétravailleurs. On constate donc un effort particulier de l'organisation pour mettre à jour les compétences de ses employés en respectant les contraintes ou la situation particulière des salariés à domicile.

Ainsi, pour ce qui est du développement des compétences des salariés à domicile, l'organisation B

a ajusté ses pratiques d'une part pour s'assurer que les télétravailleurs bénéficient d'une formation spécifique sur le télétravail, et d'autre part pour leur faciliter l'accès à la formation continue.

Les pratiques d'évaluation de performance

L'évaluation du rendement des agents téléphoniques, des employés de bureau ainsi que des techniciens est similaire. La première dimension sur laquelle ces employés sont évalués concerne les statistiques de productivité obtenues par contrôle électronique, c'est-à-dire, pour les agents téléphoniques, le nombre et la durée des appels ainsi que le temps d'adhésion, et pour les employés de bureau et les techniciens, le nombre de cas traités par unité de temps. Pour faire un suivi personnel de leur productivité, les salariés reçoivent les statistiques individuelles et de groupe par courrier ou courrier électronique en moyenne une fois par mois. Ce mode d'évaluation de la productivité n'a pas été modifié pour être adapté au télétravail, et est le même pour tous les salariés, quel que soit leur lieu de travail. Cependant, les statistiques de productivité sont calculées séparément pour les télétravailleurs et leurs collègues non-télétravailleurs.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement des agents téléphoniques, des employés de bureau et des techniciens comporte également une évaluation formelle annuelle. Celle-ci met d'abord et avant tout l'accent sur la productivité, telle que mesurée tout au long de l'année grâce au contrôle électronique, mais inclut également un volet comportemental. Ainsi, on tient compte de l'attitude avec les clients, de l'attitude avec les collègues, des absences, de la ponctualité, de l'assiduité, de la flexibilité, du respect des normes de santé et sécurité au travail, etc. À propos de la possibilité pour le superviseur d'évaluer ce genre de critères à distance, des participants à l'étude reconnaissent que certains points sont difficiles à évaluer, impression partagée par les superviseurs interrogés. L'évaluateur a alors la possibilité d'indiquer que cette dimension n'a pas pu être observée. Par ailleurs, les agents téléphoniques et les employés de bureau sont également appelés à s'auto-évaluer ce qui amène des éléments supplémentaires au superviseur.

De leur côté, les vendeurs de l'organisation B sont évalués annuellement sur leurs résultats (chiffre de vente, protection de revenus et augmentation de revenus). Les critères d'évaluation sont les mêmes quel que soit le lieu de travail du salarié. Quant à eux, les cadres, qu'ils soient télétravailleurs ou non, ont une évaluation annuelle de type gestion par objectifs. En outre, l'évaluation annuelle de tous les vendeurs et les cadres en télétravail inclut certains comportements reflétant les qualités valorisées par l'organisation : innovation, satisfaction du client, esprit d'équipe, recherche d'excellence, etc. Ces salariés font alors leur auto-évaluation et en discutent avec leur supérieur. Aucun des vendeurs et des cadres interrogés n'a exprimé d'insatisfaction face à la possibilité pour leur supérieur d'évaluer certains critères à distance. En fait, l'un d'entre eux note que les superviseurs n'avaient de toute façon pas le temps d'observer tous les comportements de chacun, et cela même pour les salariés travaillant au bureau.

Ainsi, les critères et les modes d'évaluation de la performance semblent ne pas avoir été modifiés dans le cadre du déploiement du télétravail dans l'entreprise B. Cependant, certaines personnes ont mentionné que si les critères étaient les mêmes, les normes de performance explicites ou implicites, quant à elles, avaient été modifiées. Ainsi plusieurs télétravailleurs ont affirmé ressentir une pression de la part de l'organisation pour qu'ils obtiennent un rendement de 15% à 20% plus élevé que leurs collègues du bureau.

Les ajustements dans les pratiques de GRH

On constate donc que le programme de télétravail de l'organisation B n'a pas occasionné de changements majeurs dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Le développement des compétences est probablement le domaine dans lequel les ajustements ont été les plus importants, puisque d'une part les télétravailleurs ont, dans la majorité des cas, bénéficié d'une formation portant spécifiquement sur le télétravail, et d'autre part des efforts sont faits pour s'assurer que les salariés à domicile aient accès à toutes les formations en cours d'emploi. Contrairement à nos attentes, la sélection des télétravailleurs n'a pas été faite de façon uniforme et en fonction des mêmes critères dans toutes les unités de l'organisation. Quant à l'évaluation de la performance, elle s'attarde, pour tous les salariés, à mesurer l'atteinte d'objectifs. Il ne s'agit pas

dans tous les cas, peu s'en faut, d'une véritable gestion par objectifs qui sous-entend un degré d'autonomie et de confiance. En fait, pour plusieurs groupes de salariés de l'organisation B, la performance est contrôlée par les ordinateurs et les superviseurs. Cependant, il s'agit là de situations où les modes traditionnels d'évaluation de la performance font fi des comportements observables, et sont donc immunes au changement de lieu de travail. Force est donc de constater qu'un ajustement des pratiques d'évaluation, dans ce contexte, n'est pas nécessaire.

5.3 L'organisation C : un organisme public en transformation

Agence gouvernementale canadienne, l'organisation C a la responsabilité de l'administration d'au moins 185 lois et règlements. Soumise comme l'ensemble du secteur public à une pression sur la réduction des coûts, cette organisation doit apprendre à transformer sa gestion et notamment sa gestion des individus. Sa stratégie est aujourd'hui axée sur le client, sur sa capacité à attirer et à retenir son personnel clé ainsi que sur la réaffectation des ressources humaines comme moyen d'améliorer le temps de réponse et la qualité du service. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressées plus spécifiquement au centre d'appels du bureau de Montréal où un distributeur automatique répartit les appels téléphoniques des citoyens aux agents de renseignement, que ceux-ci soient au bureau ou à domicile.

Le télétravail n'est pas le premier régime de travail variable appliqué dans la fonction publique canadienne. Au cours des dernières années, plusieurs formules ont été adoptées dont le travail à temps partiel, la semaine de travail comprimée et le congé autofinancé. Chacune de ces formules visait d'une part à aider les employés à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, et d'autre part à faire de la fonction publique un milieu de travail plus attrayant afin de combler plus aisément les postes laissés vacants par les départs en retraite massifs de la génération d'après-guerre. La politique de télétravail en vigueur dans le bureau de Montréal étudié dans le cadre de notre recherche date de 1992 et a débuté par un projet pilote consistant à permettre à 16 employés de répondre aux demandes de renseignements par téléphone à partir de leur domicile. Compte tenu de la nature sensible des informations contenues dans les dossiers des citoyens, l'une des préoccupations majeures de l'organisation C concernait la sécurité et la confidentialité des données. Après plusieurs études de faisabilité s'assurant de l'étanchéité des systèmes informatique et téléphonique, le projet au centre d'appels fut mis en œuvre au printemps 1994. Des 16 salariés de centre de Montréal travaillant à temps plein de leur domicile, neuf ont accepté de participer à notre étude.

Les pratiques de dotation

Dès le début du projet pilote, il est apparu que les salariés de l'organisation C appréhendaient le télétravail, de sorte que peu d'entre eux se sont portés volontaires. Les superviseurs ont mis sur pied un plan de communication et d'information visant à expliquer ce qu'était le télétravail, à diminuer les craintes face à ce mode d'organisation et ainsi à encourager les salariés à se porter volontaires. Étaient admissibles pour participer au programme de télétravail tous les employés à contrat indéterminé. Initialement, l'organisation souhaitait également exiger une pièce fermée pour le télétravail de manière à assurer la confidentialité des renseignements, mais ce critère a été éliminé par manque de volontaires.

Selon les employés et les superviseurs à qui nous avons parlé, la difficulté à identifier des volontaires pour le programme a eu un impact sur les critères de sélection. Ainsi, alors qu'elle souhaitait initialement sélectionner uniquement des employés ayant une bonne performance au travail, la direction a accepté la candidature de deux personnes qui présentaient des problèmes de ponctualité. Cependant, notons que les superviseurs n'eurent qu'à se féliciter de cette initiative puisque ces employés, une fois installés à domicile, se sont montrés beaucoup plus assidus et plus motivés par leur travail. Les gestionnaires en ont conclu que le télétravail n'était pas nécessairement réservé à une élite, mais qu'il pouvait, dans certains cas, modifier un comportement ou remédier à une situation délicate. Par ailleurs, l'organisation a insisté, malgré le nombre restreint de volontaires, sur le respect du critère d'autonomie.

Ainsi l'organisation C a-t-elle cherché à établir des critères de sélection des télétravailleurs, conformément à ce qui est préconisé par la littérature. Cependant, les difficultés à obtenir un

nombre suffisant de volontaires pour le programme de télétravail a forcé la direction à réduire de façon substantielle ses normes de sélection.

Les pratiques de développement des compétences

En termes de développement des compétences, l'organisation C a innové en recréant, dans les locaux de l'organisation, une réplique de quatre bureaux de travail "à domicile". Les quatre premiers salariés sélectionnés pour le télétravail ont donc bénéficié d'une période d'adaptation dans ces installations, à mi-chemin entre le travail à domicile et le travail dans les locaux de l'organisation. Cette pratique était partiellement motivée par des considérations liées à la sélection (vérifier les connaissances et l'autonomie du candidat) mais avait également pour but d'apprendre aux futurs télétravailleurs à utiliser le matériel informatique. En effet, en raison de l'importance de la confidentialité des informations, les télétravailleurs avaient des procédures de branchement et d'encryptage des données plus complexes que celles qui étaient en vigueur dans les locaux de l'organisation. Outre cette période de simulation, tous les télétravailleurs de l'organisation ont bénéficié d'une formation de plusieurs semaines sur les technologies de l'information et des communications.

Par ailleurs, tous les télétravailleurs interrogés nous ont affirmé avoir pleinement accès à la formation en cours d'emploi. Ils mentionnent notamment une formation technique de deux semaines lors d'un changement de système informatique. Il est rare que l'équipe de seize télétravailleurs se joigne aux collègues non-télétravailleurs lors de ces formations car les systèmes informatiques à domicile et au bureau n'étant pas identiques, la direction préfère constituer des groupes différents.

Ainsi, l'organisation C est consciente que les salariés à domicile évoluent dans un environnement informatique et technologique différent de celui des employés au bureau. Dans cette optique, elle s'est assurée que les télétravailleurs bénéficiaient, avant et pendant le télétravail, d'une formation adaptée à leurs besoins. Notons cependant que cette formation portait essentiellement sur les aspects techniques du travail, et non pas sur le milieu de vie ou les habiletés personnelles à développer dans un contexte de télétravail.

Les pratiques d'évaluation de performance

La performance des agents téléphoniques de l'organisation C, qu'ils soient télétravailleurs ou non, n'est pas évaluée formellement. Certes, des statistiques (temps d'adhésion, nombre et durée des appels, nombre de dossiers traités, respect des délais, etc.) sont compilées de façon régulière et les salariés en reçoivent un compte-rendu par courrier électronique environ une fois par mois. On leur transmet également, à titre de comparaison, les statistiques de l'équipe de télétravailleurs et celles du reste du centre d'appels.

Par ailleurs, les superviseurs rencontrés nous ont affirmé qu'ils donnaient à leurs employés du feedback sur la qualité de leur travail, mesurée par des écoutes faites directement par les superviseurs ou encore par des sondes externes qui se font passer pour des clients. Ce feedback est donné uniquement dans un but de développement, et non dans un but d'évaluation.

Quoi qu'il en soit, tous les éléments d'information sur la performance, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, sont les mêmes pour les télétravailleurs que pour leurs collègues. Il semble donc que l'organisation C n'ait pas ajusté ses pratiques d'évaluation de performance lors de la mise en place du programme de télétravail. Par ailleurs, tous les superviseurs de cette organisation nous ont affirmé que, bien que les informations sur la performance soit les mêmes pour tous les agents téléphoniques, les télétravailleurs ont une performance supérieure à celle de leurs collègues travaillant au bureau. En outre, les salariés à domicile ne notent aucun changement quant au type de supervision qu'ils reçoivent, car leur performance est contrôlée électroniquement quel que soit leur lieu de travail.

Les ajustements dans les pratiques de GRH

L'organisation C a donc procédé, dans le cadre du déploiement du télétravail, à certains

ajustements de ses pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a tenté de mettre en place des procédures de sélection des individus basées sur des critères précis, mais le manque de volontaires l'a contrainte de renoncer à plusieurs critères de sélection. Par ailleurs, en matière de développement des compétences, plusieurs stratégies ont été déployées pour s'assurer que les télétravailleurs aient une maîtrise suffisante des outils technologiques utilisés à domicile. En revanche, aucun ajustement n'a été observé dans cette organisation quant aux pratiques d'évaluation de la performance.

6. La GRH en contexte de télétravail : une question de contingence

L'étude de ces trois cas d'entreprises qui ont offert à leurs employés la possibilité de travailler à domicile permet de nuancer les propos relevés dans la littérature quant au rôle des pratiques de GRH dans un contexte de télétravail. En effet, si le déploiement de ce mode d'organisation du travail a nécessité certains ajustements aux pratiques de gestion concernant les salariés à domicile, l'étendue de ces adaptations n'atteint en rien ce qui est prescrit dans les guides rédigés à l'intention des gestionnaires.

6.1 L'ajustement aux pratiques de dotation : une question de modus operandi

En matière de dotation, par exemple, si les gestionnaires des organisations étudiées se conforment à la règle de volontariat, ils déploient en revanche peu d'efforts pour recruter des volontaires. En fait, seule l'organisation C, aux prises avec une certaine résistance de la part de ses salariés, a mis en place des actions de communication pour amener des employés à considérer cette option. Dans les deux autres cas, les informations étaient disponibles pour les personnes intéressées, mais pas nécessairement largement diffusées. Il convient de noter que les efforts mis dans le recrutement de volontaires pour le travail à domicile semblent aller de pair avec l'intention de l'organisation. En effet, l'organisation C devait absolument avoir un nombre suffisant de télétravailleurs pour justifier son projet-pilote, ce qui justifie le recrutement actif de salariés. Mais dans le cas où le télétravail est présenté comme une option offerte aux salariés qui le désirent, au même titre que les horaires flexibles ou la semaine condensée de travail, l'intention de l'employeur n'est pas de susciter un engouement pour cette forme de travail mais plutôt de structurer le programme et de concentrer l'information sur cette option en un seul endroit. En d'autres termes, dans la mesure où le déploiement du télétravail émerge avant tout d'un désir des salariés, et non d'une stratégie organisationnelle d'affaires (visant, par exemple, la réduction des coûts), il n'est pas justifié de mettre en place des stratégies extensives de recrutement de volontaires. À la lumière de ces constatations, il nous apparaît qu'une variable émerge des données : le cadre opératoire du télétravail ou son modus operandi. En effet, dans le cas d'un projet pilote où le nombre de participants et le budget sont convenus d'avance, des mesures concrètes pour attirer les volontaires doivent être mises en place afin de justifier les efforts consentis. Cependant, lorsque nous sommes en présence d'un programme officiel de télétravail ayant pour but de répondre aux besoins de certains salariés, il n'apparaît pas nécessaire de mettre l'accent sur le recrutement à l'interne puisque le nombre de participants n'est pas convenu d'avance et que les employés manifestent d'eux-mêmes leur intérêt pour cette forme de travail.

Si la relative pauvreté des actions de recrutement s'explique aisément, en revanche la faible formalisation des activités de sélection observée dans les trois entreprises ayant participé à l'étude étonne. La littérature normative et empirique fait pourtant preuve d'une rare unanimité en insistant sur l'importance de sélectionner de façon systématique les télétravailleurs potentiels en les évaluant sur plusieurs caractéristiques telles que l'autonomie ou la capacité à s'auto-motiver (ex. Gauthier et Dorin, 1996 ; Guimarães et Dallow, 1999 ; Mongeon et al., 1999 ; Schilling, 1999). Or, dans aucune des trois organisations étudiées, la sélection n'a été basée sur une liste de critères issus de la littérature, clairement définis et uniformément appliqués. Dans un cas même, le critère de sélection (l'autonomie au travail) est plus clairement un critère d'inclusion puisque des individus autonomes mais non ponctuels ou n'ayant pas une bonne performance ont été inclus avec succès au programme de télétravail. D'ailleurs, cette expérience qui s'est avérée positive peut nous amener à reconsidérer les caractéristiques des télétravailleurs suggérées par la littérature normative qui ne considère l'option télétravail que pour des employés "modèles".

rendement basée sur les résultats et l'atteinte d'objectifs (Arcand et al., 1997 ; Pinsonneault et Boisvert, 1996). Dans la présente étude, tous les télétravailleurs sont évalués sur la base des résultats, qu'il s'agisse de gestion par objectifs dans le cas des professionnels ou de statistiques de productivité calculées par contrôle électronique dans le cas des télétravailleurs non-professionnels. Mais, alors que la littérature normative portant sur le télétravail suggère d'abandonner l'évaluation du rendement par les comportements (ex. assiduité, personnalité), des composantes comportementales sont incluses dans l'évaluation annuelle de la majorité des télétravailleurs interrogés. Par ailleurs, il serait sans doute faux d'alléguer qu'aucun comportement ne peut être évalué à distance. Ainsi, des comportements tels la flexibilité, l'initiative et le jugement peuvent transparaître dans le travail, même à distance, en autant que l'on ait précisé ces concepts de façon à inclure des comportements observables dans un tel contexte. Quand de surcroît l'évaluation de ces comportements ne repose pas uniquement sur les épaules du supérieur (comme c'est le cas dans l'organisation A où les collègues et clients sont amenés à participer à l'évaluation du télétravailleur), alors il semble possible de les évaluer avec une certaine justesse.

Outre la capacité des superviseurs d'évaluer à la fois des résultats et des comportements en contexte de télétravail, se pose la question de l'ajustement des pratiques d'évaluation. Pour tous les télétravailleurs que nous avons rencontrés, le mode d'évaluation de la performance est identique à celle qu'ils avaient avant de partir travailler à domicile, et également identique à celle de leurs collègues restés dans les locaux de l'organisation. En d'autres termes, il n'y a eu aucun ajustement des pratiques d'évaluation. Ce résultat surprenant s'explique par le fait que les organisations étudiées procédaient déjà à une évaluation de la performance basée sur les objectifs, tel que préconisé par les experts en télétravail.

Dans le cas d'une organisation décentralisée comme l'entreprise A où les co-équipiers et le supérieur sont souvent dispersés géographiquement dans plusieurs villes, la gestion par objectifs est depuis longtemps passée dans les habitudes. La culture de gestion, basée sur la confiance et l'atteinte des résultats, favorise donc le passage au télétravail qui ne bouleverse en rien les relations entre superviseurs et supervisés. Dans les organisations plus mécanistes, comme les entreprises B et C de notre étude, la culture de gestion se caractérise par un fort contrôle. Le passage à une gestion par objectifs pourrait donc être plus difficile pour les postes difficilement contrôlables. Mais pour les emplois de vendeurs ou d'agents téléphoniques, l'omniprésence du contrôle par ordinateur explique la facilité de passage du bureau au domicile. Les réticences des superviseurs face au télétravail ainsi que la peur de perte de contrôle ne semblent donc pas justifiées dans le cas où leurs subordonnés ont déjà beaucoup d'autonomie, sont fortement contrôlés électroniquement ou travaillent déjà à distance. Dans ces cas, non seulement les craintes ne sont pas justifiées mais les ajustements au point de vue de l'évaluation ne sont pas aussi nécessaires qu'on le laisse entendre dans la littérature normative.

Cette constatation signifie que la capacité d'évaluer un poste à distance, soit par gestion par objectifs, soit par contrôle électronique, semble être un préalable à une décision d'organisation en télétravail. Pour les organisations étudiées, il n'était pas question d'ajuster des pratiques d'évaluation en contexte de télétravail, mais plutôt de n'accepter le travail à domicile que pour les postes dont l'évaluation pouvait avoir lieu. Or, cette capacité à évaluer à distance ne dépend pas tant du poste que de la culture de l'organisation. Ainsi, l'évaluation de la performance à distance sera possible d'une part dans des organisations très axées sur le contrôle, en particulier le contrôle électronique, et d'autre part dans des organisations très décentralisées ayant une culture de gestion axée sur la confiance.

Conclusion

Ainsi, nous constatons que les recommandations faites dans la littérature normative et empirique ne sont pas largement appliquées en pratique. Et puisque le télétravail survit dans les organisations participantes, le plus souvent à l'entière satisfaction des salariés et de la direction, nous devons en conclure que ces ajustements ne sont pas nécessaires dans tous les cas. En fait, la littérature, et notamment les écrits normatifs, tendent à suggérer des modes de fonctionnement et des pratiques

de gestion des ressources humaines uniformes pour toutes les entreprises intéressées au télétravail. Or, notre étude nous permet de constater que la culture organisationnelle et le cadre opératoire du télétravail, ou son *modus operandi*, sont deux variables qui influencent considérablement les besoins d'ajustement des pratiques de GRH.

Par ailleurs, exiger de plus amples ajustements des pratiques de GRH peut aussi être accompagné d'un effet pernicieux : une réticence encore plus grande des gestionnaires de différents niveaux à implanter le télétravail ou à le diffuser plus largement dans l'organisation. Ainsi, alors que le télétravail a longtemps été considéré comme un mode d'organisation rendu possible par le déploiement des TIC, nous suggérons que c'est surtout un mode d'organisation facilité par certaines pratiques de GRH déjà en place. Dans les organisations habituées à gérer des employés à distance, à développer leurs compétences et à les évaluer sur l'atteinte des objectifs, le télétravail ne nécessite que peu d'ajustements en termes de gestion et donc ne doit pas être une source de résistance pour les gestionnaires.

Bibliographie

- Arcand M., Fortin B., Pérusse M., et Robitaille P. (1997), "Les faces cachées du télétravail", *Décision Multimédia*, février-mars, 34-37.
- Ballarín L., et Beliën M. (1995), "Travail à domicile et télétravail : questions et définitions", *Revue du Travail*, 20, 8-13.
- Baruch Y. (2000), "Teleworking : benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers", *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 34-49.
- Boivin C., Rivard S., et Aubert B. (1996), "Le télétravail, un phénomène en émergence", *Gestion*, 21(2), 68-75.
- Codère Y. (1997), "Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise et le salarié", *Montréal, Éditions Transcontinental*.
- Conseil du Trésor du Canada, (1992), "Le programme pilote de télétravail dans la fonction publique", *Ottawa, Conseil du trésor, Direction de la politique du personnel*.
- DiMartino V., et Wirth L. (1990), "Telework: a new way of working and living", *International Labour Review*, 129 (5), 529-553.
- Ettighoffer D. (2001), "L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?", *nouvelle éd. Paris, Éditions d'Organisation*.
- Evans A. (1993), "Working at home : a new career dimension", *International Journal of Career Management*, 5(2), 16-23.
- (1999), "Surveillance in employment : the case of teleworking", *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39-49.
- Gauthie, C., et Dorin P. (1996), "Le guide pratique du télétravail", *Paris, Les Éditions d'Organisation*.
- Gayarre L. (1996), "La implantación del teletrabajo : exigencias para su gestión", *Collección de ensayos, tomo II, Comisión de Bizkaia*.
- Gray M., Hodson N., et Gordon G. (1993), "Teleworking explained", *New York, John Wiley & Sons*.
- Greising-Pophal L. (1998), "Training employees to telecommute: a recipe for success", *HR Magazine*, 43 (13), 76-82.
- Guimaraes T., et Dallow P. (1999), "Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes", *European Journal of Information Systems*, 8, 40-54.
- Guthrie R. (1997), "The ethics of telework", *Information Systems Management*, 14(4), 29-32.
- Haddon L., et Lewis A. (1994), "The experience of teleworking : an annotated review", *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 193-223.
- Hartman R.I., Stone, C.R., et Arora, R. (1991), "An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225.
- Hartman R.I., Stoner, C.R., et Arora R. (1992), "Developing successful organizational telecommuting arrangements : worker perceptions and managerial prescriptions", *SAM Advanced Management Journal*, 57 (3), 35-42.
- Jabob R. (2001), "Préambule" dans "Télétravail : concilier performance et qualité de vie", *Montréal, Quentin Éditeur*.
- Konradt U., Schmoor, R., et Mälecke M. (2000), "Impacts of telework on individuals, organizations and families : a critical review", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-99.

- Kouloumdjian M.F., Armellino L., et Moutandreau V. (1997), "La dimension sociale du télétravail", *Performances Humaines & Techniques*, 86-87, 12-25.
- Kurland N.B., et Bailey D.E. (1999), "Telework : the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lindström J., Moberg A., et Rapp B. (1997), "On the classification of telework", *European Journal of Information Systems*, 6, 243-255.
- Mace G., et Petry F. (2000), "Guide d'élaboration d'un projet de recherche", 2^e éd. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- McCloske D.W., et Igbaria M. (1998), "A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research" dans *The virtual workplace*. Hershey, Idea Group Publishing.
- Mongeon A., Haines V., St-Onge S., Archambault M., et Boil, F. (1999), "Productivité et rétention, performance et qualité de vie : l'expérience de Nortel", *Effectif*, 2 (3), 34-37.
- Nilles J.M. (1994), "Making telecommuting happen : a guide for telemanagers and telecommuters", New York, Van Nostrand Reinhold.
- Olson M.H. (1983), "Remote office work : changing work patterns in space and time", *Communications of the ACM*, 26, 182-187.
- Olson M.H., et Primps S.B. (1984), "Working at home with computers : work and nonwork issues", *Journal of Social Issues*, 40 (3), 97-112.
- Pinsonneault A., et Boisvert M. (1996), "Le télétravail : l'organisation de demain", *Gestion*, 21 (2), 76-82.
- Piskurich G. M. (1998), "An organizational guide to telecommuting : setting up and running a successful telecommuter program", Alexandria, American Society for Training & Development.
- Prystas D.T. (1995), "Corporate attitudes and commitments to telecommuting", *IEEE Transactions on Professional Communication*, 38 (2), 95-99.
- Raghuram S. (1996), "Knowledge creation in the telework context", *International Journal of Technology Management*, 11 (7/8), 859-870.
- Reinsch L.N. Jr. (1997), "Relationships between telecommuting workers and their managers : an exploratory study", *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Ritcher J., et Meshulam I. (1993), "Telework at home : the home and the organization perspective", *Human Systems Management*, 12, 193-203.
- Ruppel C.P., et Howard G.S. (1998), "Facilitating innovation adoption and diffusion : the case of telework", *Information Resources Management Journal*, 11 (3), 5-15.
- Schilling S.L. (1999), "Implementing a successful telework program", *Compensation & Benefits Management*, 15 (4), 58-60.
- Sell M.V., et Jacobs S. M. (1994), "Telecommuting and quality of life : a review of the literature and a model for research", *Telematics and Informatics*, 11 (2), 81-95.
- Shaw L. (1996), "Telecommute : go to work without leaving home", New York, John Wiley & Sons.
- Solomon N.A. et Templer A.J. (1993), "Development of non-traditional work sites : the challenge of telecommuting", *Journal of Management Development*, 12 (5), 21-32.
- Stanworth J., et Stanworth C. (1991), "Telework : the human resource implications", London, Institute of Personnel Management.
- St-Onge S., et Lagassé G. (1996), "Conditions de succès du télétravail : qu'en disent les employés". *Gestion*, 21(2), 83-89.
- St-Onge S., Haines V.Y., et Sevin H. (2000), "L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail", *Relations Industrielles*, 55(3), 414-450.
- Toffler A. (1980), "The Third Wave", New York, William Morrow.
- Tremblay D.G. (2001), "Le télétravail : définition et enjeux" dans "Télétravail : concilier performance et qualité de vie", Montréal, Quentin Éditeur.
- Westfall R.D. (1997), "The telecommuting paradox", *Information Systems Management*, 14(4), 15-20.

Wheeler M., et Zackin D. (1994), "Work-familiy roundtable : telecommuting", *The Conference Board*, 4(1).

Wilkes R.B., Frolick M.N., et Urwiler R. (1994), "Critical issues in developing succesful telework programs", *Journal of Systems Management*, 45(7), 30-34.

www.ivc.ca (consulté le 13 décembre 2001)

www.telework.com (consulté le 13 décembre 2001).

