

Industrie Canada  
Centre d'innovation en technologies de l'information (CITI)  
Innovation technologique et nouvelles formes d'organisation du travail (ITOT)

**Télétravail à domicile :  
Évaluation d'un projet-pilote  
à Emploi et Immigration Canada**

**Anne-Marie Tessier  
François Lapointe**

Laval  
Mars 1994

An English version is also available  
under the title:

“Telework at Home: Evaluation of a Pilot Project at  
Employment and Immigration Canada”

Ce document fait état de travaux de recherche en cours réalisés dans le cadre des activités du Centre d'innovation en technologies de l'information. Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que les auteurs.

© Copyright Industrie Canada 1994  
No catalogue Co28-1/115-1994F  
No ISBN 0-662-99383-7

## CONTENU

SOMMAIRE .....	i
INTRODUCTION .....	1
CONTEXTE .....	2
PARTICIPANTS .....	3
TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU PROJET .....	4
AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS .....	4
PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RESSORTANT DES ENTREVUES .....	6
EFFETS SUR LE TRAVAIL ET SUR LA FAÇON DE TRAVAILLER .....	6
Changements dans le travail.....	6
Perception du travail .....	6
Changements dans la façon de travailler.....	7
PRODUCTION, HEURES DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME .....	7
Production.....	7
Horaire de travail .....	8
Absentéisme.....	9
SUPERVISION .....	10
Rôle de l'équipe de supervision .....	11
INFORMATION ET FORMATION.....	11
Accès à l'information .....	11
Information sur le travail à domicile.....	11
Formation .....	12
ASPECTS TECHNIQUES .....	12
Formation technique .....	13
Soutien technique.....	13
INTERACTIONS SOCIALES AVEC LES COLLÈGUES.....	14
JOURNÉE AU BUREAU .....	15
SITUATION À DOMICILE .....	15
Isolement.....	16
Relations avec l'entourage.....	16
Facteurs influençant la performance.....	17
Installation à la maison.....	18

CONCLUSION .....	19
POINTS FORTS .....	19
POINTS FAIBLES .....	19
RECOMMANDATIONS.....	20

Figure 1	Total des jours d'absence TAD et bureau.....	9
Figure 2	Nombre de journées d'absence par employé.....	10

## **SOMMAIRE**

Durant six mois, la Division des services informatiques (DSI) d'Emploi et Immigration Canada (EIC) (maintenant Perfectionnement des Ressources humaines Canada) a effectué un projet-pilote de travail à domicile (TAD) au sein d'une équipe de commis spécialisés. L'objectif de la Division était de vérifier la faisabilité du travail à domicile en tenant compte d'aspects tels la rentabilité, la qualité de vie au travail, la qualité de service et les avantages économiques.

Le projet mobilise un personnel de bureau. Le travail effectué par ces commis spécialisés consiste principalement à effectuer certains calculs à partir de documents papiers; pour le projet, une étape de saisie des résultats a été ajoutée à leurs tâches. Ces employés travaillent 4 jours par semaine à domicile et se rendent au bureau le cinquième jour.

### **FAISABILITÉ / PRODUCTIVITÉ / QUALITÉ DU TRAVAIL**

Le travail de ces commis spécialisés peut être effectué à domicile, sans poser aucune contrainte majeure. En effet, selon les données recueillies par la DSI, les participants au projet de travail à domicile remplissent les quotas de production (de 4 ou 6 cas à l'heure selon le type de cas à traiter) et auraient un plus grand nombre d'heures productives par jour que les employés travaillant au bureau (c'est-à-dire le nombre d'heures de travail effectivement passé à traiter des cas). La qualité du travail des employés travaillant à domicile satisfait également les critères de la DSI. Le seul élément pouvant poser problème se trait au nombre d'heures effectivement travaillées. Il semble que certains participants effectuent plus d'heures de travail qu'en compte la semaine normale de travail, afin de remplir les quotas. Cet aspect serait donc à surveiller, même s'il semble que la situation se soit améliorée graduellement au cours de la phase pilote du projet.

### **Ajustements**

Certains ajustements dans le travail et son processus ont été nécessaires afin de rendre possible le travail à distance; certains ont été faits avant le projet, d'autres pendant la phase pilote du projet. Préalablement au début de la phase pilote, des processus d'acheminement ont été revus afin de tenir compte du fait que les cas traités par les participants ne leur seraient distribués qu'une fois par

semaine plutôt que tous les jours. Une coordonnatrice, effectuant également certaines tâches auprès des employés travaillant au bureau, a donc été chargée du classement et de la distribution des cas. Cette coordonnatrice agit également comme agent de contact entre les employés travaillant à domicile et d'autres employés du ministère. Dès le début du projet, de légers ajustements ont dû être effectués quant à la façon de transmettre certaines informations à ces autres employés du ministère (il s'agissait de suivre un format standard et de préciser les informations).

### **Supervision**

Selon nos observations, la supervision à distance ne semble pas causer de problèmes dans ce projet, et ce, tout particulièrement pour l'aspect «contrôle» de la supervision. En effet, ce contrôle repose sur les objectifs de production (quotas) et sur un contrôle de qualité effectué sur un échantillonnage des cas traités. Le nombre d'heures de travail et le moment où le travail est effectué n'entrent pas en ligne de compte dans la supervision.

Lorsque les employés ont besoin de conseils ou d'aide pour traiter un cas, ils font des recherches dans leur manuel de référence ou contactent un collègue. Lorsqu'il s'agit de cas plus complexes ou s'ils n'ont pas tous les renseignements nécessaires, ils contactent le superviseur ou la coordonnatrice par courrier électronique ou par téléphone. Pour ce qui est des changements dans les procédures, les participants au projet en sont renseignés par téléphone ou par courrier électronique si c'est urgent, ou encore lors de la réunion hebdomadaire. Toutes les personnes concernées se disent satisfaites de ces façons de procéder.

### **Système technique et soutien**

Pour ce qui est du système mis en place pour le projet de travail à domicile, il permet aux participants d'effectuer leur travail et de communiquer entre eux ou avec certaines personnes du bureau. Si en général ce système fonctionne bien, on trouve encore quelques problèmes de disponibilité des lignes d'accès et il arrive que le système tombe en panne (tout comme il tombe en panne aussi au bureau). Les participants au projet sont cependant plus démunis devant ces pannes, parce qu'ils ne savent pas toujours s'il s'agit d'un problème qui leur est particulier ou d'un problème général. De plus, ayant un certain nombre de cas à traiter dans une semaine, de telles pannes ou des difficultés à entrer en contact avec le système représentent pour eux des contraintes plus importantes que pour les employés travaillant au bureau.

Le soutien technique remplit bien ses fonctions, même s'il semble qu'un tel soutien est plus complexe à effectuer à distance que sur place.

## QUALITÉ DE VIE

Les participants trouvent de nombreux avantages au fait de travailler à domicile. Ceux-ci sont tous liés à la qualité de vie au travail et à la qualité de vie en général. C'est notamment en prévision de ces avantages qu'ils se sont portés volontaires pour participer au projet. Les principaux avantages que les participants voient dans le projet sont :

- un plus grand contrôle sur leur horaire de travail et, pour certains, sur la planification de leur travail;
- l'économie du temps et des coûts de transport;
- la réduction des dépenses liées au travail (dîner, pause-café);
- l'environnement de travail plus sain ou mieux adapté (qualité de l'air au bureau et au centre-ville, horaires de travail, etc.).

L'intérêt que représente le projet pour eux tient également au besoin de changement, d'une évolution dans leur carrière.

Les participants voient également des désavantages au travail à domicile, et ceux-ci sont également liés à la qualité de vie. Ces principaux désavantages sont :

- le mobilier que plusieurs jugent inadéquat;
- dans certains cas, une augmentation du temps de travail;
- une diminution des rapports sociaux et des échanges;
- dans certains cas, ajustements à l'égard des gens à la maison (conjoint, enfants).

Devant les avantages que leur apporte le projet, les participants acceptent cependant de faire des compromis tacites quant aux désavantages qui en découlent. Il semble important que les principaux avantages du projet soient conservés afin d'assurer la qualité de vie des participants et leur pleine adhésion au projet. Une certaine attention devrait également être accordée aux désavantages ou inconvénients ressentis par les participants afin d'assurer cette qualité de vie et le succès du projet à plus long terme.

Précisons que cette énumération des avantages et désavantages perçus par les participants ne signifient pas qu'ils ressentent tous ceux-ci ou qu'ils les ressentent tous au même degré.

## ABSENTÉISME

Après un taux d'absentéisme nul lors du premier mois de la phase pilote du projet, celui-ci est remonté dans les cinq mois qui ont suivis. Cependant, le nombre de journées d'absence dues aux maladies, permissions ou obligations familiales a été de 27 % moindre pour les commis spécialisés travaillant à domicile que pour les commis spécialisés travaillant au bureau pour les six mois qu'a duré la phase pilote du projet.

## INFORMATION ET FORMATION

Les participants ont reçu de l'information sur le travail à domicile, provenant principalement du gouvernement fédéral et de revues d'affaires; ils ont également été tenus au courant du déroulement qui a mené à la mise en place du projet.

Quoique renseignés sur certains désavantages du travail à domicile, les participants ont quand même dû s'adapter à un nouveau contexte, particulièrement en ce qui concerne la séparation entre la sphère du travail et la sphère privée. Les participants ont également dû s'adapter en planifiant leur travail et leurs horaires de travail.

En ce qui a trait à la formation technique, certaines lacunes ont été décelées (et corrigées) dès le début de la phase pilote du projet. On a voulu tenir compte du fait que les participants s'y connaissaient très peu en informatique et on n'a donc pas voulu les inonder d'informations à ce sujet. Cependant, la formation ne semble pas avoir été tout à fait adaptée à la clientèle, qui avait une connaissance minimale de la micro-informatique.

Après six mois de travail à domicile, les participants ont tous acquis les connaissances et habiletés techniques nécessaires (pour ce qui est de la micro-informatique et du système en place) à l'accomplissement de leur travail.



## INTRODUCTION

Du 31 mai 1993 au 26 novembre 1993, la Division des services informatiques (DSI) d'Emploi et Immigration Canada (EIC) à Montréal a effectué un projet-pilote de travail à domicile (TAD) au sein de son équipe de commis spécialisés dans l'établissement des trop-payés. L'objectif de la DSI était de vérifier la faisabilité du travail à domicile en tenant compte d'aspects tels la rentabilité, la qualité de vie au travail, la qualité de service et les avantages économiques.

Le Centre d'innovation en technologies de l'information (CITI) a effectué une évaluation du projet englobant non seulement certains intérêts spécifiques de la DSI, mais également d'autres aspects organisationnels ou humains émergents<sup>1</sup> du terrain. Il ne s'agit pas d'une évaluation des coûts et bénéfiques du projet. Les méthodes utilisées pour recueillir ces données ont consisté principalement en des entrevues individuelles et de groupe auprès des participants<sup>2</sup>, de la coordonnatrice, du superviseur, du gestionnaire de projet et d'un membre de l'équipe de l'ingénierie des systèmes. La cueillette de données a été complétée par des observations lors de réunions, ainsi que par un questionnaire distribué aux employés de la même unité de travail effectuant, au bureau, les mêmes tâches que les participants.

Le rapport d'évaluation explique, en premier lieu, le contexte du projet et donne un aperçu du profil des participants. Il présente ensuite les principaux avantages et désavantages du travail à domicile tels qu'ils sont perçus par les employés ayant travaillé à domicile durant la phase pilote du projet. On y retrouve ensuite les principaux éléments ressortant des entrevues et autres cueillettes de données.

---

<sup>1</sup>Il s'agit de certains points qui ressortent par le biais des entrevues. Par exemple, nous avons constaté au cours des entrevues que la perception du travail était modifiée chez plusieurs des participants.

<sup>2</sup>Les entrevues ont été effectuées auprès de 6 des 8 participants au projet. Sauf indication contraire, on entend par participants les 6 employés travaillant à domicile ayant participé aux entrevues effectuées par le CITI. La forme masculine est employée afin d'alléger le texte.

## CONTEXTE

La Direction des services informatiques d'Emploi et Immigration Canada s'est intéressée au travail à domicile pour plusieurs raisons. D'abord, le contexte entourant l'organisation y était favorable. En septembre 1992, le Conseil du Trésor a émis une politique favorisant l'expérimentation du travail à domicile à l'intérieur de la fonction publique fédérale. À la même période, la DSI a reçu des ressources supplémentaires qui lui permettent d'engager dix nouveaux employés. Cette croissance rapide du nombre d'employés venait poser des problèmes d'espaces de travail disponibles pour installer les recrues. Pendant un certain temps, ces dernières ont dû travailler dans une salle de conférence. C'est ce problème de manque d'espace, conjugué à la politique du Conseil du Trésor qui ont motivé la mise en oeuvre du projet.

Un autre élément ayant stimulé la mise en oeuvre du projet est la volonté de la Direction de valoriser davantage le rôle des commis dans l'organisation. En effet, on estime que les commis aux travaux spécialisés (préposés au calcul des «trop-payés» des primes d'assurance-chômage) avaient souvent été laissés pour compte dans les différents projets spéciaux conduits par l'organisation. De plus, les tâches effectuées par ces commis sont très spécifiques à leur poste, ce qui limite leurs chances d'avancement et de mobilité de carrière. Dans ce contexte, les gestionnaires de la DSI ont décidé, au cours des dernières années, d'entreprendre des actions visant à stimuler la motivation des commis, à rendre leur travail plus intéressant. Dans cette perspective, on a entrepris des démarches pour mieux équiper les commis en matériel et on a procédé à des interventions afin de leur accorder plus d'autonomie et de responsabilités dans leur processus de travail (par un encadrement davantage axé sur le conseil et le contrôle de la qualité que sur la supervision directe et la distribution des tâches à la pièce, par exemple).

Le travail à domicile s'inscrit dans cette logique, poussant encore un peu plus loin la marge de manoeuvre et les responsabilités accordées aux exécutants. En effet, ces derniers se retrouvent ainsi dans une situation où il y a absence de supervision de l'emploi de leur temps de travail, des horaires à l'intérieur desquels ils accomplissent leurs tâches, etc. Il n'y a alors plus qu'un contrôle de la qualité des produits et des quotas de production à rencontrer. De plus, le fait d'avoir à travailler dans un environnement où ils sont physiquement isolés de leurs collègues exige une plus grande autonomie et l'exécution d'une gamme de tâches plus étendue. Avec le TAD, la Direction espère couvrir les dépenses engagées et augmenter la satisfaction des employés tout en maintenant le volume de production (quotas) pré-existant.

## PARTICIPANTS

Le projet de travail à domicile de la DSI mobilise un personnel de bureau. On a proposé ce projet aux neuf commis déjà en poste avant l'attribution de ressources supplémentaires. Huit d'entre eux (six femmes et deux hommes) ont accepté d'y participer. Habités depuis des années à effectuer un travail fortement segmenté et à fonctionner de façon très encadrée, les participants se retrouvent, à domicile, dans un contexte où ils doivent prendre davantage d'initiatives, notamment dans la planification de leur travail et dans les moyens à prendre pour résoudre des cas problématiques ou complexes.

Au départ, l'ensemble des participants était peu familier avec les technologies d'information en général et avec le micro-ordinateur en particulier. Plusieurs n'avaient jamais travaillé sur des systèmes informatiques autres que les terminaux du bureau, quelques-uns avaient une expérience du traitement de texte. Les participants s'attendaient donc à devoir traverser une certaine période d'adaptation et d'apprentissage en début de projet.

Deux choses distinguent les participants au projet TAD des commis continuant de travailler au bureau. D'abord, la plupart de ces derniers occupent leur poste depuis relativement peu de temps (depuis des périodes variant entre un an et demi et deux ans et demi). Les commis travaillant à domicile remplissent leurs fonctions depuis beaucoup plus longtemps, ce qui peut contribuer à expliquer un plus grand besoin de changement que chez leurs collègues. Ensuite, contrairement à l'ensemble des participants au projet TAD, la majorité des employés au bureau (cinq sur sept) demeurent sur l'île de Montréal<sup>3</sup>. Le transport vers le centre-ville ne présente donc pas les mêmes inconvénients pour les membres des deux groupes.

Toutes les personnes qui se sont portées volontaires pour expérimenter le travail à domicile demeurent à l'extérieur de l'île de Montréal et l'économie du temps de transport est pour elles un gain appréciable. Par ailleurs, elles sont toutes en poste depuis plusieurs années (au moins dix ans) et ressentent toutes un besoin de changement dans leur vie professionnelle pour garder leur motivation au travail. Or, nous l'avons mentionné, la mobilité professionnelle y est très limitée, les seuls débouchés conduisant soit vers des postes exigeant des compétences techniques, soit vers des postes de superviseur. Dans ce contexte, le projet représente donc une occasion de rompre avec la routine.

---

<sup>3</sup>Les bureaux de la DSI sont situés au centre-ville de Montréal.

## **TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU PROJET**

Le travail effectué par les commis spécialisés consiste principalement à effectuer certains calculs à partir de documents papiers. Ils doivent prendre des décisions quant aux règlements s'appliquant à chacun des cas traités. Cette partie du travail est effectuée à la main et à l'aide de simples calculatrices. Les commis consultent certaines données grâce à leur micro-ordinateur (ce qu'ils faisaient au bureau à partir d'un terminal). Une étape nouvelle de leur travail consiste à en saisir les résultats à l'aide du micro-ordinateur. Ces données sont envoyées en direct à l'ordinateur central au bureau du centre-ville.

Les participants ont accès à un courrier électronique, qui leur permet de communiquer entre eux et avec le bureau central.

Les participants se rendent au bureau une fois par semaine, le mercredi matin. Ils remettent alors à la coordonnatrice ou au superviseur les papiers concernant les cas traités pendant la semaine. Les nouveaux cas à traiter leur sont remis à cette occasion. Une réunion avec les participants, le superviseur et la coordonnatrice a également lieu à cette occasion. À la suite de celle-ci, les participants peuvent quitter ou travailler au bureau.

Le poste de coordonnatrice a été créé à l'occasion du projet de travail à domicile. Elle a pour principales tâches de distribuer le travail aux employés travaillant à domicile et de servir de lien entre ceux-ci et les agents de liaison avec les centres d'emploi. Elle fait également la distribution du travail pour les employés du module demeurés au bureau. Notons que si le projet de travail à domicile n'avait pas eu lieu, un deuxième poste de superviseur aurait probablement été créé avec l'arrivée des nouvelles recrues.

## **AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES PERÇUS PAR LES PARTICIPANTS**

En général, les employés travaillant à domicile sont très motivés; ils veulent que le projet fonctionne et qu'il continue après la phase pilote. Les avantages perçus par les participants sont par ailleurs assez importants pour qu'ils soient prêts à en accepter les désavantages, à faire des compromis. Ces compromis portent sur le temps de travail requis pour atteindre le quota de production (pour certains des employés), les efforts d'apprentissage et d'ajustements nécessaires au départ, le fait d'avoir un mobilier moins complet qu'au bureau.

### Avantages perçus par les employés travaillant à domicile

Les principaux avantages que les participants voient dans le projet sont :

- un plus grand contrôle sur leur horaire de travail et, pour certains, sur la planification de leur travail;
- l'économie du temps et des coûts de transport;
- la réduction des dépenses reliées au travail (dîner, pause-café);
- l'environnement de travail plus sain ou mieux adapté (qualité de l'air au bureau et au centre-ville, horaires de travail, etc.).

### Désavantages perçus par les employés travaillant à domicile

Les désavantages (ou difficultés) que les participants voient au travail à domicile sont :

- les ajustements nécessaires en début de projet (rodage technique et développement d'habitudes de travail chez les utilisateurs);
- le mobilier que plusieurs jugent inadéquat (dimensions de la table de travail);
- dans certains cas, une augmentation du temps de travail, due à l'ajout des tâches de saisie et à la volonté de produire plus pour être certain que le TAD soit «payant» pour l'employeur, en vue de s'assurer de sa continuité au-delà du projet-pilote de six mois;
- diminution des rapports sociaux et des échanges, principalement avec les collègues qui continuent de travailler au bureau;
- la communication à distance avec le bureau (supervision/coordination, support technique, etc.) peut requérir une certaine adaptation qui se vit plus ou moins facilement, selon les gens;
- dans certains cas, ajustements à l'égard des gens à la maison (conjoint, enfants).

Ajoutons que la qualité de l'aménagement par rapport au bureau peut constituer autant un avantage qu'un désavantage, selon l'espace disponible d'un domicile à l'autre.

## PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RESSORTANT DES ENTREVUES

### EFFETS SUR LE TRAVAIL ET SUR LA FAÇON DE TRAVAILLER

#### Changements dans le travail

En plus d'effectuer le calcul des trop-payés, les employés travaillant à domicile effectuent maintenant la saisie et l'envoi des données à l'aide du micro-ordinateur. L'entrée et la transmission des données constituent le principal changement en ce qui concerne le travail à effectuer, ce qui, selon certains participants, demande plus de temps et de concentration. Pour environ la moitié des employés travaillant à domicile, ceci représente une augmentation du temps de travail hebdomadaire de quelques heures par semaine. Notons que selon les responsables du projet, il ne s'agit ni d'un but ni d'un effet souhaité du projet de travail à domicile. On désire plutôt ajuster les quotas de façon à ce que chacun accomplisse une semaine de travail normale.

Les participants, puisqu'ils reçoivent tout le travail de la semaine dans une même journée, ont organisé leur travail de façon personnelle (c.-à-d. certaines tâches sont faites certains jours ou à certains moments de la journée). Cependant, les tâches elles-mêmes et leur contenu n'ont pas changé.

#### Perception du travail

Pour certains des employés, le travail à domicile modifie la perception de leur travail. Ils semblent se sentir plus responsables du travail qu'ils ont à accomplir et certains disent se sentir à la fois patron et employé. Par exemple, selon un participant, lorsqu'on travaillait au bureau et qu'il y avait des délais occasionnés par des pannes de système, on s'en faisait moins que maintenant (ceci peut aussi être en partie dû au fait que les participants craignent l'annulation du projet en cas de baisse de production). Un participant a également expliqué que le fait de disposer à la maison de toute la documentation concernant le travail l'incite à la consulter davantage, à étudier les changements dans les lois et procédures, etc. Ce dernier se consacre à ces activités de mise à jour de connaissances dans ses moments de loisirs et non pas dans son temps de travail. Les participants estiment d'ailleurs que la documentation disponible à leur domicile fournit tous les renseignements nécessaires à l'accomplissement de leur travail.

## **Changements dans la façon de travailler**

La flexibilité dans les horaires constitue un des changements les plus significatifs du point de vue des participants et est un facteur de motivation pour ceux-ci. Ils estiment également que cette flexibilité est un atout pour la productivité et la qualité du travail.

La possibilité de planifier et d'organiser son travail va de pair avec la flexibilité des horaires. Les employés peuvent choisir la ou les périodes de la journée qui leur conviennent le mieux pour travailler, ou les périodes qui leur conviennent le mieux pour les tâches plus complexes. Le fait d'organiser et de planifier son propre travail est considéré par plusieurs d'entre eux comme un avantage important du travail à domicile.

Plutôt que de contacter directement les agents de liaison, les employés travaillant à domicile utilisent maintenant la messagerie électronique afin de régler les cas de liaison. Un message est envoyé à la coordonnatrice, qui contactera elle-même un agent de liaison et lui fera parvenir un imprimé du message. Des ajustements ont été apportés à ce processus dès les premières semaines de travail à domicile, à la suite d'une rencontre avec un représentant des agents de liaison. On a alors convenu du contenu et de la forme des messages envoyés, afin que tous les renseignements nécessaires y figurent.

## **PRODUCTION, HEURES DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME**

### **Production**

Le volume de production est demeuré la même qu'avant le projet et les délais sont respectés. Tous les participants produisent le quota de production, ce qui n'était pas le cas pour tous avant le début du projet.

Cette production a cependant demandé plus d'heures de travail de la part de certains employés, surtout dans les premiers mois du projet. Un participant explique ceci par le fait qu'il y aurait plus de travail à effectuer puisque, contrairement à la situation au bureau, il faut faire la saisie des données. Ceci est confirmé en partie par un autre participant qui précise que son temps de travail est moins long qu'au début du projet parce qu'il a acquis de la vitesse dans la saisie des données.

Pour d'autres participants, il a été possible de maintenir les quotas de production avec approximativement le même nombre d'heures de travail qu'au bureau, et même un peu moins.

Il est intéressant de constater que, selon les estimés effectués par la Division des services informatiques, les employés travaillant à domicile ont eu un taux de productivité de 98,94 % lors des 6 mois de l'essai, alors que celui-ci a été de 93,60 % pour les employés effectuant le même travail au bureau<sup>4</sup>. On estime que les employés travaillant à domicile ont traité 19,1 % plus de cas pendant ces 6 mois que les employés travaillant au bureau.

Pour ce qui est de la qualité du travail, le taux<sup>5</sup> a été de 94,18 % pour les employés travaillant à domicile et de 93,32 % pour les employés travaillant au bureau.

### Horaire de travail

Les horaires de travail varient d'un employé à l'autre. La moitié ont gardé un horaire semblable à celui du bureau, avec adaptation au besoin. Par exemple, en cas de rendez-vous dans la journée, la journée de travail sera allongée en fin de journée. Un participant avait pris l'habitude durant l'été de travailler parfois le soir afin de pouvoir profiter de la journée. À partir de l'automne, ce participant a repris un horaire plus régulier, mais continue toutefois de l'adapter aux besoins familiaux et personnels.

Deux participants font varier leur horaire selon les journées de la semaine. L'un d'eux le fait afin de se ménager certaines journées de travail plus courtes et l'autre pour ne pas avoir à s'inquiéter quant à l'accomplissement de sa charge de travail de la semaine. Certains participants travaillent avec des heures brisées. Les participants finissent généralement leur journée de travail avant 18 heures.

---

<sup>4</sup>Ces taux sont calculés en tenant compte du nombre d'heures déclarées nécessaires pour traiter les cas pendant les 6 mois du projet-pilote, en rapport au nombre d'heures qui sont nécessaires pour les traiter selon les quotas officiels. Des ajustements ont été fait pour tenir compte qu'il y a 8 participants au projet et seulement 7 employés effectuant les mêmes tâches au bureau du centre-ville. Un autre ajustement a été fait pour tenir compte du fait que les employés à domicile doivent faire la saisie des données, tâche qui n'est pas effectuée par les employés travaillant au bureau.

<sup>5</sup>Selon le contrôle de la qualité effectué sur des échantillonnages des cas traités.



## Absentéisme

Le nombre de journées d'absence dues aux maladies, permissions ou obligations familiales a été relativement bas pour la majorité des participants. Le nombre de journées d'absence pendant les six mois du projet-pilote pour les 8 employés travaillant à domicile a été moins élevé que pour les 7 employés accomplissant le même travail qu'eux au bureau (33,3 journées d'absence pour le groupe des travailleurs à domicile et 40,2 pour les employés travaillant au bureau). Pour la même période de l'année précédente, les participants, qui travaillaient alors au bureau, avaient été absents 104,75 jours pour ces mêmes raisons.

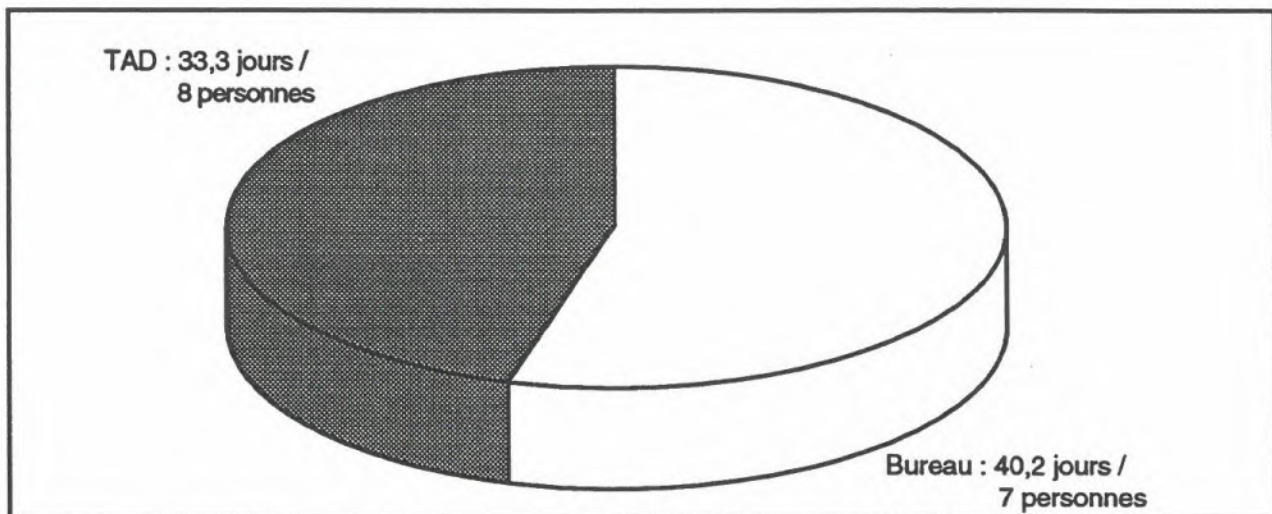


Figure 1 Total des jours d'absence TAD et bureau

La figure suivante présente le nombre de jours d'absence pour les employés travaillant à domicile et les employés du même groupe travaillant au bureau. Noter que le nombre total de journées d'absence dues aux maladies, permissions ou obligations familiales pour les employés travaillant à domicile est fortement influencé par un cas de congé d'une vingtaine de jours. Pour les employés du bureau, les journées d'absence sont divisées de façon plus équilibrée entre les 7 employés.

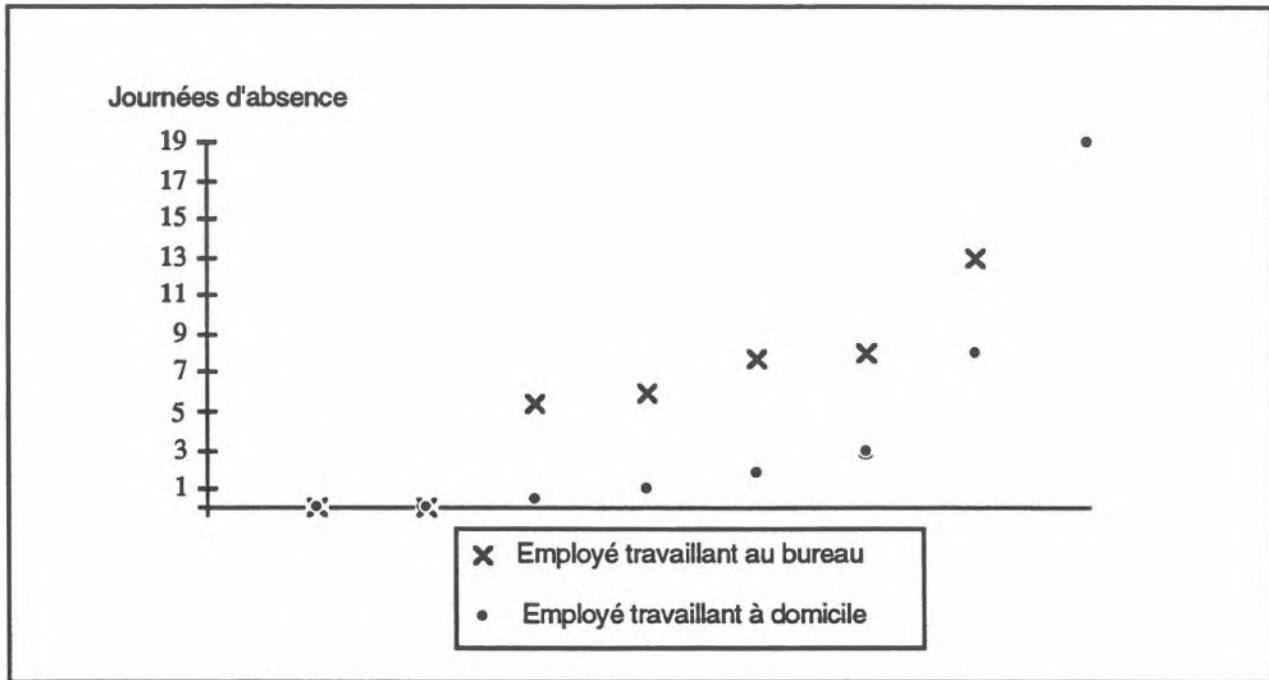


Figure 2 Nombre de journées d'absence par employé

## SUPERVISION

De l'avis des participants, la communication à distance avec le superviseur et la coordonnatrice se déroule bien. Il apparaît qu'appuyé des rencontres périodiques (hebdomadaires ou au besoin) au bureau, il s'agit là d'un mode de coordination approprié pour répondre aux besoins des employés à domicile.

Le seul effet spécifique de la supervision à distance réside dans la flexibilité des horaires de travail, qui, sans être formellement reconnue, découle de la décision de faire porter la supervision exclusivement sur le contrôle de la qualité et sur les quotas, plutôt que sous une forme quelconque de contrôle du temps de travail. Dans les faits, cela signifie que les employés travaillant au bureau doivent faire leur semaine normale de travail (peu importe le nombre de cas traités), alors que les employés travaillant à domicile ont un nombre précis de cas à traiter durant la semaine. Les participants ont ainsi une plus grande marge de manoeuvre dans l'organisation de leur travail, une plus grande responsabilité dans son exécution. Plusieurs y voient une marque de confiance qu'ils trouvent très valorisante.

## **Rôle de l'équipe de supervision**

Lorsque les employés du TAD étaient au bureau, ils devaient effectuer eux-mêmes leur rapport de productivité; c'est maintenant le superviseur qui remplit cette tâche. Cependant, la coordonnatrice le soulage d'une partie de la tâche qu'il effectuait lorsque tous les employés travaillaient encore au bureau. Le superviseur estime que le rôle de la coordonnatrice est essentiel, mais que le rôle de chacun des intervenants devrait être précisé. Certains employés ont manifesté ce même besoin.

Le contrôle de la qualité est effectué par un vérificateur de la qualité; ce vérificateur partage son temps entre les employés travaillant à domicile et les employés de la même unité travaillant au bureau.

## **INFORMATION ET FORMATION**

### **Accès à l'information**

En général, les participants se considèrent ni mieux ni moins bien informés que lorsqu'ils étaient au bureau. Cependant, la consultation de certains documents ou notes de service disponibles le jour où les employés se rendent au bureau doit se faire rapidement afin d'en permettre la circulation auprès de tous les employés participant au projet.

Les messages importants sont communiqués aux participants par courrier électronique ou par téléphone (par le superviseur ou la coordonnatrice). Il est cependant arrivé qu'un message concernant des procédures ne soit communiqué qu'après quelques jours, ce qui a demandé la correction de certaines données.

Les participants sont eux-mêmes en grande partie responsables de la consultation de l'information disponible, comme le sont d'ailleurs les employés travaillant au bureau (aller voir les tableaux d'affichage, lire les notes de service,..).

### **Information sur le travail à domicile**

Les participants rencontrés considèrent suffisante l'information qu'ils ont reçue sur le projet et le travail à domicile en général. Cette information provenait principalement de trois sources.

Premièrement, de l'ébauche de la politique du Conseil du Trésor sur le travail à domicile, qui comprend une série de questions et réponses sur le télétravail et une liste d'avantages et de désavantages pouvant être liés au télétravail à domicile. Deuxièmement, d'un document présentant les avantages et les désavantages du télétravail à domicile provenant d'un ministère du gouvernement fédéral ayant un projet de télétravail à domicile depuis quelques années. De plus, des copies d'articles provenant de publications d'affaires ont été distribuées.

Cependant, des indications semblent révéler que le superviseur direct, ayant obtenu ce poste après que les principaux préparatifs au projet aient été effectués, ait manqué d'information quant au projet et au travail à domicile.

L'information concernant le projet n'a pas beaucoup circulé hors du groupe de personnes directement concernées par ce projet.

### **Formation**

La formation reçue a principalement porté sur les aspects techniques du projet (voir section suivante). Une session de formation sur l'ergonomie (installation du mobilier et des équipements à domicile) a également été fournie aux participants.

### **ASPECTS TECHNIQUES**

Lors de la deuxième ronde d'entrevues (durant le cinquième mois du projet-pilote), les participants estimaient que le système était bien rodé et se considéraient eux-mêmes à l'aise avec ce dernier. On a éprouvé quelques difficultés au début de l'essai. Elles étaient surtout reliées aux procédures de communication avec l'ordinateur central au bureau et à une connaissance limitée du système par ses utilisateurs. Le fait qu'au début du projet un des logiciels n'était disponible qu'en anglais a également posé des problèmes à certains utilisateurs. Pour l'ensemble des participants, une période de rodage allant de quelques jours à quelques semaines, selon les cas, a été nécessaire.

## **Formation technique**

Tous les participants s'accordent pour dire que la formation technique d'une demi-journée offerte avant le début du projet n'a pas été suffisante. Les principales lacunes sont attribuées à l'absence d'exercices pratiques inclus dans la formation et à un contenu trop partiel par rapport à l'ensemble des connaissances que nécessite l'utilisation de leur nouveau système. Un rappel de formation, effectué après le début du projet, de même que le soutien technique aux utilisateurs (résolution de problèmes, explications au «cas par cas») a permis de compléter la formation de base. Depuis cette formation complémentaire, et avec l'habitude d'utilisation qui s'est développée dans le mois qui a suivi le début du projet, les participants disent maîtriser les connaissances techniques dont ils ont besoin et bien fonctionner avec leur système.

Mentionnons toutefois que c'est par choix et en connaissance de cause que les auteurs de la formation ont opté pour une approche très pointue. Les participants n'ayant que très peu de connaissances techniques, on a estimé qu'une formation trop «large», ou trop détaillée risquerait de porter à confusion. On a donc préféré s'en tenir à un cours axé sur les opérations les plus fréquentes, misant pour le reste sur l'apprentissage par un soutien au jour le jour. On constate que cette approche a porté fruit, mais qu'elle aurait été plus efficace dans un contexte où les participants n'auraient pas été tenus de respecter leurs quotas de production dès le départ. Dans ce contexte, les utilisateurs étaient plus stressés, moins enclins à «prendre des risques» et à fournir un effort d'«auto formation». Avec le recul, on a estimé qu'idéalement, on devrait compléter cette demi-journée de formation théorique par une autre demi-journée d'exercices pratiques, d'activités plus interactives qui permettraient au formateur de s'assurer que les gens ont bien compris. On devrait ensuite, soit deux ou trois semaines après le début du projet, proposer un rappel d'une demi-journée, avec des exercices pratiques.

## **Soutien technique**

Au chapitre du soutien technique offert aux participants, tous en sont satisfaits et estiment que les ressources disponibles sont suffisantes et appropriées. On considère la formule de support à distance (par téléphone ou courrier électronique) comme étant généralement très efficace et appropriée. Mais, par la force des choses (les tâches des personnes-ressources à contacter ne se limitent pas exclusivement au support des travailleurs à domicile), les personnes-ressources ne sont pas toujours disponibles par téléphone au moment précis où on en a besoin. Du point de vue des responsables du soutien technique, on constate que les interventions de dépannage sont plus

difficiles par téléphone, sans contact visuel, particulièrement en ce qui a trait au suivi des opérations (s'assurer que l'utilisateur exécute bien les actions qu'on lui demande de poser).

Bien que les participants commencent à développer le réflexe d'utiliser la messagerie pour poser des questions qui ne nécessitent pas une réponse immédiate, le téléphone demeure le mode de communication qu'ils privilégient pour contacter les responsables du soutien technique.

## INTERACTIONS SOCIALES AVEC LES COLLÈGUES

Au début du projet, lors de la première ronde de collecte de données, la plupart des participants disaient sentir une certaine détérioration de leurs relations avec leurs collègues continuant de travailler au bureau. Certains attribuaient cette situation à de la jalousie de la part de leurs collègues (la possibilité de participer au projet-pilote n'a pas été offerte à tous les employés), d'autres au fait que les employés du TAD dérangent un peu lors de leur présence hebdomadaire au bureau, d'autres, enfin, au fait de ne plus être au bureau régulièrement, ce qui transforme certaines habitudes et relations créant ainsi un certain malaise. Il est à noter que la détérioration ou l'impression d'une détérioration des relations avec les collègues de bureau est un phénomène souvent observé dans des situations de télétravail.

À la fin de la phase pilote du projet, toutefois, les participants avaient un point de vue plus mitigé sur cette question. En effet, seulement deux d'entre eux disaient toujours percevoir un certain malaise dans leurs relations avec leurs collègues au bureau, les autres estimant que les choses s'étaient maintenant rétablies.

Les commis continuant de travailler au bureau, quant à eux, ont dit ne percevoir aucune détérioration de leurs relations sociales avec les participants au projet. Ils estiment soit qu'elles sont restées les mêmes (pour 4 répondants sur 7), soit qu'elles sont simplement différentes, sans qu'on puisse dire qu'elles soient devenues meilleures ou pires qu'avant (pour 3 répondants sur 7). Notons toutefois qu'on a aussi souligné que le TAD n'a pas modifié les activités sociales entre collègues, que certains entretenaient à l'extérieur du bureau.

La plupart des participants communiquent entre eux, par téléphone ou par courrier électronique, souvent pour des raisons professionnelles et parfois pour des échanges personnels, mais, dans les deux cas, de façon beaucoup moins fréquente qu'au début du projet. Sur le plan professionnel, les demandes de conseils techniques représentaient une part importante des échanges en début de

projet. Les participants étant maintenant familiers avec le système, ces communications sont devenues moins utiles. Sur le plan des communications personnelles, la nouveauté du courrier électronique avait stimulé les échanges en début de projet (on voulait «essayer» la messagerie), mais il s'agit maintenant d'une pratique beaucoup moins courante.

Pour certains participants, le fait de travailler à la maison incite à moins sortir. Étant donné qu'ils n'ont pas l'obligation de se déplacer pour aller travailler, des participants ont tendance à devenir plus casaniers, à développer un style de vie d'intérieur (habillement, activités, etc.). Certains disent ressentir un certain isolement du fait qu'ils ont moins de contacts personnels durant leurs heures de travail, mais ajoutent qu'il s'agit là d'un inconvénient mineur en comparaison des avantages de ne pas avoir à se rendre au bureau tous les jours.

## JOURNÉE AU BUREAU

Le manque d'espaces de travail au bureau et le fait d'avoir à faire tout le travail d'impression de la semaine ont posé certains problèmes durant le projet. Les participants disposant maintenant d'imprimantes à domicile, ces difficultés sont largement atténuées. On apprécie surtout la possibilité de pouvoir rencontrer ses collègues, de pouvoir échanger avec eux. Les réunions, d'abord axées sur des questions techniques et reliées à l'utilisation de l'équipement, ont par la suite davantage porté sur des questions d'ordre opérationnel, reliées au contenu du travail. Il apparaît pertinent de maintenir de telles rencontres, à une fréquence pouvant varier selon les besoins. On estime qu'une telle interaction permet un accès à l'information comparable à celui qu'on avait lorsqu'on travaillait au bureau.

Le transport de documents<sup>6</sup> ne pose aucun problème pour les gens qui voyagent en automobile. Les personnes qui utilisent le transport en commun trouvent cela généralement plus difficile.

## SITUATION À DOMICILE

Presque tous les participants se sont créés des horaires équilibrés et convenant à leurs besoins. Cependant, au début du projet, certains participants ont eu de la difficulté à observer un horaire de travail équilibré. La majorité des participants ont signalé avoir eu, au début du projet, de la

<sup>6</sup>Une valise et un porte-valise à roulettes ont été fournis à chacun des participants.

difficulté à «sortir de leur travail», à faire une coupure entre le «domicile lieu de travail» et le «domicile lieu de résidence». Alors que certains participants semblent avoir très bien fait cette coupure après cinq mois de travail à domicile, d'autres éprouvent encore quelques difficultés à le faire. Cependant, pour la majorité des participants, on ne peut dire qu'il s'agisse véritablement d'un problème. Il s'agit plutôt d'une adaptation qui se fait de façon graduelle.

Soulignons toutefois qu'en début de projet cette situation a entraîné, pour certains, des ennuis de fatigue, voire de santé, ainsi que de légères tensions familiales (Il est cependant difficile d'isoler les facteurs responsables de ces ennuis : stress lié à une nouvelle situation, heures de travail plus longues, horaires non adaptés aux besoins individuels ...).

Tous les participants ont cependant constaté la nécessité de développer une discipline personnelle au point de vue des horaires et du temps de travail.

### **Isolement**

Le fait de travailler à domicile ne semble pas poser de problèmes importants de sentiment d'isolement. Les points suivants ont cependant été relevés : un participant ressent un sentiment d'isolement lors de pannes ou de problèmes avec le système informatique. Un autre s'ennuie des collègues qu'il ne voit plus aussi souvent. Un participant a souvent le sentiment d'être enfermé dans son domicile.

Les participants ayant exprimé ces opinions affirment tous que ces inconvénients sont contrebalancés par les avantages qu'ils trouvent à travailler à domicile.

Certains participants notent préférer travailler seuls, sans contacts constants avec d'autres.

### **Relations avec l'entourage**

Les effets sur les relations avec l'entourage domestique (gens à la maison, voisins, amis) varient beaucoup d'une personne à l'autre et apparaissent fortement reliés à la situation particulière, aux habitudes de vie de chacun. Certains y voient des gains appréciables, tandis que d'autres ont dû fournir un effort d'adaptation plus ou moins grand. C'est sur le plan des horaires de travail qu'à peu près tous ont eu à s'ajuster, pour arriver à établir une frontière entre le travail et la vie



domestique. En fait, c'est la perception même du travail qui s'est trouvée modifiée. Il ne s'agit plus d'un bloc de temps clairement circonscrit dans la journée, mais d'un ensemble d'activités pouvant s'intercaler avec d'autres.

Pour certains, la présence de membres de la famille à la maison durant les heures de travail nuit à la concentration, alors que pour d'autres cette présence ne crée pas d'inconvénient.

Dans certains cas, les familles respectives des participants ont dû s'adapter. Cette adaptation consistait principalement à saisir que, même si le participant est à la maison, il travaille.

### **Facteurs influençant la performance**

Pour certains, travailler à domicile est moins stressant que de travailler au bureau, alors que pour d'autres, c'est le contraire. Le stress relié au travail à domicile semble en partie lié au fait de craindre de ne pouvoir atteindre les quotas de production, et donc de mettre le projet de travail à domicile en danger.

Selon un des participants, le fait d'être plus détendu et de travailler dans un contexte qu'il considère mieux se prêter à la consultation de références sont des facteurs qui modifient positivement la qualité de son travail. Pour un autre, pouvoir couper sa journée de travail en plusieurs sections aide sa performance.

Certains participants ayant des problèmes de santé indiquent que le travail à domicile atténue ces problèmes et contribue donc à la performance.

Les problèmes liés aux technologies ou à l'utilisation de celles-ci ont nui à la performance, particulièrement pendant les premières semaines du projet.

Un des facteurs aidant la performance (quantité et qualité) relève de l'environnement de travail : ne pas être dérangé pendant son travail (collègues, réunions ...) permet une meilleure concentration et évite des pertes de temps. Cependant, comme on l'a mentionné précédemment, la présence de membres de la famille à la maison durant les heures de travail peut nuire ou non à la concentration.

### **Installation à la maison**

Les participants sont tous satisfaits de l'aménagement de leur installation à la maison, qui constitue un environnement de travail beaucoup plus apprécié que le bureau. Deux participants ayant installé leur «bureau» dans des pièces ouvertes ont toutefois mentionné que si le projet continue ils déménageront dans une pièce fermée ou délimiteront leur espace de travail par une barrière physique.

Les seules ombres au tableau : la superficie offerte par la table de travail fournie par l'employeur (trop petite pour le traitement des dossiers) et, dans les premiers mois du projet, l'absence d'imprimante. Des imprimantes ont été fournies aux participants dans le cinquième mois du projet.

## CONCLUSION

Nous présentons en conclusion de ce rapport les principaux points forts et les principaux points faibles du projet-pilote, ainsi que les recommandations ayant été présentées à la DSI par le CITI.

### POINTS FORTS

Plusieurs points forts sont relevés dans ce projet, et ont contribué à la bonne marche du projet :

- bonne préparation du projet en ce qui concerne l'information distribuée aux participants, le protocole d'entente et le fonctionnement du projet;
- rencontre hebdomadaire permettant des mises au point et discussions concernant le déroulement du projet et le travail de tous les jours;
- flexibilité et souplesse permettant des ajustements durant le déroulement du projet;
- autonomie des participants quant à leur horaire de travail et quant à l'organisation de leur travail ;
- formation portant sur l'installation des micro-ordinateurs à domicile.

### POINTS FAIBLES

Quelques points faibles ont été relevés. Les deux premiers sont les plus importants :

- formation technique pas assez pratique;
- absence d'une période de «rodage» en début de projet pendant laquelle les exigences de productivité auraient été moindres (afin de permettre aux participants de s'habituer à la nouvelle situation et aux nouveaux équipements);

- ameublement fourni aux participants (particulièrement les tables) ne tenant pas compte des besoins particuliers de chacun;
- non-disponibilité d'ordinateurs ou de certains espaces au bureau pour les employés participant au projet de travail à domicile (mercredis);
- superviseur immédiat n'ayant pas été suffisamment engagé et informé en ce qui concerne le projet.

Ajoutons que les participants auraient probablement tiré profit de formation ou d'information concernant la planification du travail et des heures de travail et concernant la séparation du domicile «lieu de travail» et du domicile «lieu privé».

## RECOMMANDATIONS

- Conserver l'aspect volontaire de la participation au projet.
- Continuer à tenir une réunion hebdomadaire durant laquelle de l'information est donnée aux employés et durant laquelle ceux-ci peuvent faire part à la direction ou aux autres membres du groupe de problèmes, questionnements, attentes, etc.
- Garder le poste de coordonnatrice; ne l'éliminer que si le superviseur peut faire face seul à l'ensemble de la tâche de la coordonnatrice sans que cela lui impose une surcharge de travail.
- Conserver les conditions permettant l'autonomie des travailleurs à domicile en ce qui concerne la flexibilité des horaires et l'organisation du travail.
- Prévoir un ou deux espaces de travail (avec ordinateur) au bureau, pouvant être utilisés par les participants sans causer d'inconvénient aux employés travaillant au bureau.
- S'assurer que les employés travaillant à domicile soient mis au courant rapidement de l'information urgente, particulièrement celle concernant les procédés de travail.

- S'assurer que tous les intéressés soient bien informés du déroulement du projet et s'assurer qu'il y ait une bonne communication entre eux.
- Préciser le rôle de chacun des intervenants.
- Informer les autres employés de la division de ce en quoi consiste le projet, des raisons qui ont mené à sa réalisation et du déroulement de celui-ci; tenter de resserrer les liens entre les employés travaillant à domicile et ceux travaillant au bureau.
- S'assurer continuellement que les participants ont une charge de travail raisonnable et que la situation de télétravail convient toujours à chacun des participants.
- Conserver la flexibilité permettant d'apporter des ajustements au projet si ceux-ci s'avèrent souhaitables ou nécessaires.