



Question | Réponse COVID-19

Une initiative de la Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche

Date de parution : 25/05/2020

Recherche documentaire : Audrey Attia, Paule Asselin, Magali Lachapelle, bibliothécaires

Courage de connaissances : Christine Maltais et Pascal Jobin, agents de planification, de programmation et de recherche

Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention et Institut universitaire Jeunes en difficulté

Vu la nature rapide de cette recension, les constats qui en découlent ne reposent pas sur une recherche exhaustive de la littérature ni sur une évaluation des études avec une méthode systématique. Dans les circonstances d'une urgence de santé publique telle que la COVID-19, les constats rapportés par la présente revue sont amenés à être bonifiés par toutes nouvelles données susceptibles d'apporter un éclairage additionnel sur le sujet.

QUESTION DU DEMANDEUR

Pendant la COVID-19, le télétravail a été adopté comme solution d'urgence pour maintenir les services du CCSMTL. Comme il sera difficile d'ignorer ce mode de travail après la crise, le centre de mesures d'urgence se demande s'il peut être une solution pratique et avantageuse à maintenir à long terme dans l'établissement. Dans un premier temps, il est demandé d'aborder des angles particuliers du télétravail tels que son efficacité, ses avantages et désavantages pour l'employé et l'organisation, la gestion du travail d'équipe, la supervision à distance, l'établissement des critères pour statuer qu'un employé télétravaille et les conditions gagnantes pour que le télétravail soit efficace. Les éléments de contexte précisés, deux questions ont été formulées :

- 1) Est-ce que le télétravail est une modalité efficace, en termes d'avantages et d'obstacles potentiels, pour les employés et l'organisation ?
- 2) Parmi les problématiques potentielles (ex. : travail d'équipe, supervision, établissement de critères), quelles conditions pourraient guider l'organisation pour que le télétravail soit une pratique efficace ?

PRINCIPAUX CONSTATS

Basés sur la littérature disponible au moment de sa rédaction, et tout en tenant compte des limites de la méthode de recension utilisée, nous sommes en mesure de dégager les constats suivants :

- Il est difficile de formuler une conclusion définitive sur l'efficacité du télétravail puisque de nombreux facteurs personnels, relationnels (travail d'équipe, relation superviseur-employé), organisationnels et méthodologiques la font varier.
- Le télétravail est possible mais il est préférable de bien peser les avantages et les obstacles potentiels pour l'employé et l'organisation.

QUESTION | RÉPONSE

- L'établissement d'un climat de confiance entre les collègues est nécessaire pour favoriser le travail d'équipe virtuel. Les stratégies visant à promouvoir la communication et les relations de travail (ex., pairage pour la réalisation de mandats), de même que le développement des compétences concernant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), sont souvent recommandées pour faciliter le partage et le suivi de documents.
- La supervision à distance présente certaines limites et nécessite de privilégier une approche basée sur la confiance. Le soutien à mettre en place par une organisation devrait privilégier une bonne compréhension des défis du travail à distance et des TIC. Cette adaptation peut être difficile pour certains responsables d'équipe, car elle pourrait remettre en question leur style de leadership (ex. : leadership de contrôle vs confiance et autonomie) et leur propre capacité d'utiliser les TIC.
- Les critères permettant de statuer qu'un employé peut pratiquer le télétravail pourraient s'inscrire dans une perspective plus globale du type d'emploi occupé et de certaines caractéristiques personnelles liées à la satisfaction des individus envers la pratique du télétravail (ex. : organisation adaptée, emploi facilement transportable, employé capable de s'automotiver, capable d'aller chercher du soutien, etc.).

RÉSUMÉ SOMMAIRE DE LA LITTÉRATURE

Efficacité du télétravail – Avantages et obstacles potentiels

- Le télétravail a été au centre d'une évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) s'intéressant à son efficacité chez les gestionnaires du RSSS⁷. Cependant, la majorité des autres travaux recensés dans cette revue s'inscrivent dans des contextes qui s'apparentent à celui du RSSS (ex. : employés gouvernementaux, employés scientifiques, employés des ressources humaines)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,13}.
- L'efficacité et la performance du télétravail renvoient à de nombreuses notions, tel qu'en témoignent les avantages et les obstacles potentiels rapportés dans le Tableau 1. Ces avantages et obstacles potentiels sont liés à la pratique du télétravail qui s'exerce parfois à temps plein, parfois à temps partiel.
- La relation entre le télétravail et la satisfaction au travail pourrait être curvilinéaire^{1,4}, c'est-à-dire que la satisfaction des employés envers le télétravail tend à augmenter jusqu'à un nombre d'heures modérées (ex. : 15-20 heures par semaine) et qu'elle diminue ensuite. Les travaux démontrent notamment qu'un nombre d'heures modérées permet de profiter des avantages, par exemple, la conciliation travail-famille, tout en limitant le risque potentiel d'isolement et la diminution de la qualité des relations entre employés.
- Les constats concernant l'efficacité doivent être interprétés avec prudence, car plusieurs facteurs pourraient l'influencer, tels que les caractéristiques des employés (ex. : âge, type d'emploi, etc.)^{1,3,4}, des coéquipiers et des superviseurs (ex. : soutenir son équipe face aux difficultés rencontrées), de l'organisation (ex. : culture organisationnelle)^{3,4} et méthodologiques⁷. Ils ne tiennent pas compte non plus des particularités pouvant s'appliquer à certains contextes comme la téléconsultation médicale ou psychosociale.

Tableau 1. Avantages et obstacles potentiels du télétravail pour l'employé et l'organisation

	Avantages	Obstacles potentiels
Employé	<p>Meilleur équilibre travail / famille^{1,3}</p> <p>Satisfaction au travail^{1,4,7}</p> <p>Flexibilité des horaires³</p> <p>Accroissement du sentiment de contrôle¹</p> <p>Accroissement de la motivation, de la concentration et de la productivité^{3,4,7}</p> <p>Plus grande autonomie au travail^{1,3,7}</p> <p>Diminution du stress¹ / Augmentation du bien-être psychologique^{3,10}</p> <p>Possibilité de trouver un emploi éloigné de la maison¹²</p> <p>Possibilité de travailler à domicile dans le cas d'un handicap ou de maladie¹²</p>	<p>Isolement social^{1,3,4}</p> <p>Diminution du partage de l'information¹</p> <p>Diminution de la communication formelle et informelle^{1,2,3,4,7}</p> <p>Risque de diminuer l'engagement et l'identification à l'organisation^{1,7}</p> <p>Risque de perdre des chances d'avancement^{1,7}</p> <p>Conflits possibles entre le rôle professionnel et le rôle privé (difficulté à instaurer des limites entre le travail et la vie personnelle³)</p> <p>Besoin de grandes capacités d'auto-motivation et de gestion du temps^{3,11}</p> <p>Risque de répondre aux attentes en dehors des heures de travail, de surcharge de travail et d'épuisement professionnel^{3,7,11}</p>
Organisation	<p>Plus grande productivité et qualité du travail¹</p> <p>Favorise le recrutement et la rétention du personnel^{1,7,11}</p> <p>Réduction de l'absentéisme et des retards¹</p> <p>Plus grande flexibilité et efficacité des activités et services offerts^{1,3}</p> <p>Infrastructure déjà en place pour poursuivre les activités en cas de situation de crise ou d'urgence</p>	<p>Contrôle plus délicat, notamment pour les horaires plus flexibles¹¹</p> <p>Nécessité de développer de nouvelles formes de gestion vers le soutien à l'autonomie et l'évitement de la micro-gestion²</p> <p>Augmentation des coûts de soutien, de sélection, etc.</p> <p>Diminution possible de l'engagement et de la loyauté des employés¹</p> <p>Socialisation et intégration plus difficile des nouveaux employés^{1,3}</p> <p>Peut affecter l'esprit d'équipe (ex. diminuer la confiance entre les coéquipiers)²</p>

Trois défis potentiels et conditions gagnantes

L'utilisation du télétravail peut grandement varier selon l'expérience des employés avec les TIC, la nature des tâches à accomplir et l'importance accordée au télétravail dans les équipes et l'organisation. Les travaux sont unanimes à l'effet que le télétravail, comparé au travail en face à face, peut poser un défi au moment de travailler en équipe, de faire la supervision des employés et d'établir des critères pour décider des catégories d'employés qui pourront pratiquer le télétravail. Des conditions gagnantes ou des pistes de solution pour surmonter ces obstacles potentiels sont proposées dans les études.

Le travail d'équipe virtuel

- Le travail d'équipe virtuel (TÉV) renvoie à un groupe de co-travailleurs, dispersés sur les plans géographique et organisationnel, qui se rassemblent en utilisant une combinaison de TIC en vue d'accomplir des activités de travail⁹.
- En l'absence de présence physique, les difficultés fréquemment rapportées concernent notamment la communication^{1,2,3,4,7}, l'isolement des employés^{1,3}, la résistance de certains d'entre eux à demander de l'aide, les conflits de travail, etc. Celles-ci peuvent grandement varier selon les caractéristiques individuelles des employés (ex. : leur âge, leur disposition à faire confiance aux autres, leur expérience en télétravail, leur type de leadership), la structure des équipes (ex. : l'importance accordée au télétravail)^{2,5} et la nature des tâches à accomplir⁹.
- Le TÉV prend en considération certaines notions similaires à celle du travail d'équipe en face à face tel que la productivité des équipes (atteinte des objectifs de travail) et les processus pour y arriver (fonctionnement et modes de communication)^{2,4,5,9}. Les travaux sont plutôt unanimes à l'effet que le défi du TÉV est d'établir des rapports sociaux^{3,4} et la confiance entre les coéquipiers^{1,2,5,8,9}, des précurseurs-clés de la productivité. Il est donc nécessaire de développer des processus pour adresser ces éléments-clés.
- Plusieurs solutions existent pour faciliter le TÉV et la communication virtuelle, notamment en raison du développement fulgurant des TIC au cours des dernières années. Par exemple, de nombreux systèmes de documentation permettent aux équipes de télétravailleurs de faire le suivi des dossiers/projets au fur et à mesure qu'ils évoluent. Pour ne nommer que quelques exemples, les travaux proposent d'utiliser les options disponibles dans les programmes standards de courrier électronique, d'utiliser des systèmes de « chat », de rendre disponibles des fiches techniques, etc².
- Il existe aussi différentes stratégies de gestion favorables à la communication des télétravailleurs, par exemple, en portant une attention particulière au pairage d'employés au moment de réaliser les différents mandats³.
- Enfin, le TÉV est un sujet vaste et complexe qui représente une question de recherche en soit^{2,5,6,9}. D'autres travaux pourraient faire état des connaissances dans ce domaine.

La supervision à distance

- Quelques pistes de réflexion sur la supervision à distance ont été identifiées^{3,4,7}. Cependant, il est possible que nos stratégies de recherche n'aient pas permis de capter les travaux qui s'intéressent spécifiquement à cette thématique. D'autres recherches impliquant une stratégie plus ciblée sur la supervision à distance sont recommandées.
- La supervision à distance constitue un sujet très vaste qui renvoie à la notion de style de gestion et aux habiletés du superviseur à accompagner son employé et son équipe de travail dans l'atteinte des objectifs et des activités professionnelles à réaliser^{1,3,4}.
- Il y a un consensus sur l'importance qu'un superviseur, en contexte de télétravail, fasse confiance à ses employés^{3,4}, les soutienne dans leurs apprentissages des TIC en cas de difficulté³ et les aide à maintenir leurs compétences sur les avancées technologiques^{3,4}, en plus de leurs activités professionnelles. Les employés doivent pouvoir s'adresser à leur superviseur pour recevoir de l'aide s'ils en ressentent le besoin⁸.
- Les études soulignent que le style de gestion doit aussi s'ajuster au télétravail. Les superviseurs à distance peuvent éprouver des difficultés au moment d'engager un dialogue sur le travail à accomplir avec leurs employés⁴. Des interventions peuvent les aider à fixer des objectifs, encourager l'autonomie (ex. : gestion du temps, gestion des limites travail-famille, etc.), soutenir le développement des compétences nécessaires à la réalisation des tâches (ex. : maîtrise des TIC), faire des rétroactions efficaces en cas de difficulté^{3,4,11},

etc. Ces caractéristiques de la relation superviseur-télétravailleur sont liées à des effets bénéfiques de l'expérience de télétravail comme le bien-être émotionnel et un plus grand engagement^{3,11}.

- Il est aussi recommandé d'établir clairement les modalités du télétravail (ex. : temps partiel ou temps plein), de même que les modalités de communication superviseur-employé (ex. : heures de disponibilité, délais de réponse aux demandes, présence aux réunions, protocole de communication pour déterminer l'ordre de priorité des outils comme le téléphone, la messagerie texte, le courriel, etc.)^{1,4}.
- Un certain nombre d'études recommandent d'évaluer les forces des superviseurs à faciliter le télétravail des membres de leur équipe et de les outiller face aux points qu'ils doivent améliorer¹.
 - Par exemple, certains superviseurs pourraient être plus réticents à autoriser le télétravail en raison des difficultés de contrôler et de surveiller les activités professionnelles de leurs employés^{1,3}. De telles circonstances pourraient engendrer des interprétations erronées face au rendement réel d'un télétravailleur en difficulté et, donc, un soutien inapproprié pour l'amener à être plus performant.
- Outre le rôle important du superviseur, le défi de la supervision à distance implique aussi de prendre en considération l'organisation et les caractéristiques des employés supervisés.
 - Des études soulignent le rôle exercé par la culture organisationnelle dans la supervision à distance et la création d'une relation superviseur-employé positive en télétravail. Par exemple, il est recommandé que les organisations offrent des formations sur la transition vers le télétravail et mettent en place des politiques pour promouvoir l'utilisation saine des TIC et la responsabilité des individus d'en faire un usage professionnel³. À défaut d'avoir accès à de telles politiques, le défi pour les superviseurs est d'établir un contrat « psychologique » entre l'organisation (et le superviseur) et l'employé.

Critères pour statuer qu'un employé est admissible au télétravail

- Bien que le télétravail présente de nombreux avantages, on ne connaît pas les caractéristiques propres des employés du RSSS les plus probables d'être performants en télétravail, ni les critères qui pourraient être utilisés pour procéder à leur sélection¹.
- Cependant, certaines caractéristiques des personnes en télétravail influencent leur niveau de satisfaction envers cette pratique¹² : 1) les caractéristiques personnelles, 2) les objectifs de carrière, 3) l'aménagement de son environnement de travail et 4) le type d'emploi occupé. Pour chacune des catégories, certains éléments se prêtent plus au télétravail :
 - Caractéristiques personnelles : autonomie, motivation personnelle, bonne connaissance du travail, sens de l'organisation, discipline personnelle, flexibilité et capacité d'adaptation, minimum de supervision requis, etc.^{1,3,11}
 - Objectifs de carrière : ancienneté dans l'organisation, sens de l'appartenance à l'unité, possibilité d'avancement, statut professionnel, etc.^{1,12}
 - Aménagement de l'environnement de travail : espace réservée au télétravail, sécurité des lieux et protection du matériel, présence des membres de la famille, respect des heures de travail, etc.^{1,12}
 - Type d'emploi occupé : certains emplois se prêtent plus facilement au télétravail parce que, par leur nature, ils requièrent des compétences dans l'utilisation des TIC, de l'autonomie dans l'organisation du travail et une attention soutenue³. Ce sont des emplois souvent plus centrés sur des résultats mesurables, facilement portables, effectués dans un environnement en ligne, etc.¹ Les emplois relevant des secteurs professionnels, scientifiques, des domaines des connaissances, des ressources humaines ou de la gestion sont de bons exemples^{1,3}.

Limites de la recension

Cette synthèse a utilisé une méthode rapide pour produire une revue parapluie (voir définition dans méthodologie) de façon impartiale et reproductible, et plusieurs limites doivent être mentionnées. À l'exception de l'ETMI du CIUSSS de la Capitale Nationale, les constats s'appuient sur des travaux de synthèse majoritairement menés, en dehors d'un contexte gouvernemental, auprès de personnes qui occupent des emplois comparables à certains secteurs d'activité du CCSMTL (ex. : ressources humaines, employés de bureau, scientifiques, etc.). De plus, ils ne tiennent pas compte des spécificités propres à certains secteurs (ex. : téléconsultation médicale). Enfin, plusieurs dimensions importantes au maintien du télétravail dans le CCSMTL n'ont pas été prises en compte, l'objectif étant de se concentrer sur le besoin spécifique du demandeur. Ceci dit, une certaine documentation est disponible et pourrait faire l'objet de travaux plus approfondis. En voici quelques exemples :

- Examiner les besoins d'implantation du télétravail dans le contexte de l'après-crise COVID-19
- Mesure et évaluation de l'impact des processus et des pratiques internes de télétravail
- Santé physique et l'ergonomie du travail à la maison
- Sécurité et confidentialité des données
- Critères pour juger qu'un emploi est admissible au télétravail
- Évaluation des besoins en équipement et matériel et des coûts liés à l'emploi (ex. Internet, cellulaire, ordinateur, fournitures de bureau, etc.)
- Aspects juridiques associés au télétravail
- Élaboration de politiques et procédures cohérentes avec la mission de l'organisation et l'utilisation professionnelle des TIC
- Autres avantages pour la société (ex. diminution du temps de déplacement, bienfait pour l'environnement, etc.).

MÉTHODOLOGIE

La **revue parapluie** fait état des revues systématiques, des méta-analyses et d'autres types de synthèses (ex. : revue de littérature sans protocole systématique). La recherche des travaux a été effectuée dans les bases de données PsycInfo (Ovid), Medline (Ovid), ABI/Inform Global (Proquest) et Business source premier (EBSCO), le 12 mai 2020, à l'aide de mots-clés : Concept 1 : télétravail (telework, telecommuting, home-work based, working from home, etc.) ; Concept 2 : Revue systématique, méta-analyse et autres types de synthèses (systematic review, state-of-art review, umbrella review, meta-analysis, etc.). La recherche a été réalisée parmi les textes publiés en anglais et en français dans les dix dernières années (2010-2020). Enfin, les travaux identifiés dans la littérature grise (ex. : INESSS, INSPQ, CADTH, Cochrane, American psychological association, etc.) et ayant abordé les questions de recherche au cours de la période 2010-2020 ont été inclus. Deux professionnels scientifiques ont passé en revue les titres et résumés de l'ensemble des références identifiées. Ils ont ensuite analysé celles qui avaient la plus forte probabilité de répondre aux critères d'inclusion à partir des textes complets. Les textes retenus ont fait l'objet d'une lecture complète.

Au total, la stratégie de recherche a permis de repérer 397 documents. Quelque 24 documents ont été retenus pour un examen plus approfondi. Au total, 13 documents ont fait l'objet d'une lecture complète et extraction des informations. Les 13 documents inclus sont des méta-analyses (n = 5), des revues systématiques (n = 2), une évaluation des technologies et des modes d'intervention (n = 1), d'autres types de synthèse (revue de littérature non systématique) (n = 4) et un guide d'implantation (sans protocole de revue systématique) (n = 1).

QUESTION | RÉPONSE

Toutes les revues incluses a) portaient sur le télétravail comme pratique dans un contexte professionnel gouvernemental ou contextes similaires (ex. employés de bureau), b) adressaient les résultats d'intérêts (ex., efficacité, avantages et désavantages pour l'employé et l'organisation, travail d'équipe, supervision, critères pour statuer qu'un employé télétravail, conditions gagnantes comme résultats ou recommandations, c) avaient inclus au moins une étude menée chez des télétravailleurs du gouvernement ou contexte similaire, d) étaient une revue systématique, une méta-analyse ou un autre type de synthèse.

RÉFÉRENCES

1. Allen, T.D., Golden, T.D. et Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychology Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
2. Breuer, C., Hüffmeier, J. et Hertel, G. (2016). Does trust matter in Virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators, *Journal of applied psychology*, 101, 1151-1177.
3. Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 51-73.
4. Dahlstrom, T.R. (2013). Telecommuting and Leadership Style, *Public personnel management*, 42, 438-451.
5. De Guinea, A.O. et Webster, J. (2015). A meta-analysis of the virtual teams literature. Communication présentée dans le cadre du Symposium on High performance professional teams, Kingston, Ontario, Canada.
6. de Guinea, A.O., Webster, J. & Sandy, S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning, *Information and management*, 49, 301-308.
7. Dussault, J., Bouchard, P. & St-Jacques, S. (2018). Revue systématique sur les effets du télétravail chez les gestionnaires : outil d'aide à la décision pour le réseau de la santé et des services sociaux. Rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) abrégée, UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 64p.
8. Golden, T.D. et Schoenleber, A.H.W. (2014). Toward a deeper understanding of the willingness to seek help: The case of teleworkers, *Work*, 48, 83-90. Vayre, E. (2019). Synthèse - Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines personnel, familial et social, *Le travail humain*, 89, 1-39.
9. Hacker, J.V. et Thayer, A.L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration, *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-36.
10. Kröll, C. Doebler, P. & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work, *European Journal of Work and Organizational psychology*, 26, 677-693.
11. Onken-Menke, G., Nüesch, S. & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices, *Business Research*, 11, 239-277.
12. TECHNOcompétence (2016). *Guide d'implantation du télétravail en entreprise*. Disponible en ligne https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2016_Guide_teletravail_TECHNOCompétences.pdf
13. Vayre, E. (2019). Synthèse - Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines personnel, familial et social, *Le travail humain*, 89, 1-39.