

# L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail

Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines, III and Hélène Sevin

Volume 55, Number 3, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051327ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051327ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

St-Onge, S., Haines, V. Y. & Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(3), 414–450. <https://doi.org/10.7202/051327ar>

## Article abstract

Teleworking from home may be an emerging trend in work organization, but authors have overestimated its popularity. In fact some studies show that, with its inconvenient aspects for both employees and employers, teleworking is not a panacea. In some cases the arrangement fails or only partially succeeds. Success in implementing a teleworking program is not guaranteed and relies on certain conditions. In view of the emergence of teleworking and the resistance to change it engenders, it is important to better understand the conditions that lead to a successful telework experience.

This study focuses on a specific condition for success, namely the organizational support offered to home teleworkers. This is an important prerequisite over which an organization's leaders exercise a certain degree of control. More specifically, this study will attempt to answer the following question: To what extent do three sources of organizational support—that of telesupervisors, colleagues and senior executives— influence home teleworking success? Although the support provided to teleworkers is often considered a determinant of telework success, it has not been fully investigated. The few studies that do exist on the subject were conducted years ago, included only a small number of teleworkers, and explored the impact of personal characteristics and working conditions on a teleworker's attitudes and performance. To our knowledge, the present study is the first to analyze the relationship between organizational support and the success of home teleworking. More specifically, we will analyze two forms of organizational support offered by various agents— emotional and instrumental support. Emotional support is expressed by sympathy and openness to the teleworker, while instrumental or hands-on support directly helps an employee meet work objectives. To our knowledge, this study is the first to propose and test a typology involving forms of support (emotional and instrumental), and to analyze their impact on home teleworking success.

A questionnaire was distributed in three companies with home teleworking arrangements. The teleworking coordinator distributed the questionnaire to all employees who had been teleworking for at least six months. Most of the 193 respondents who returned the questionnaire are clerical workers (47%) or professionals (36%). On average, the respondents have 16 years of seniority within their organization, 8 years in their current position, and 3 years as teleworkers. They telecommute an average of 21 hours per week, and spend 13 hours at the company. Their average age is 42 years old. Slightly over half of respondents are women (56%), live with a partner (55%), and have children (56%). In terms of educational profile, 16% of respondents have a high school diploma, 25% a college diploma, 48% a bachelor's degree, and 11% a graduate or postgraduate degree.

The "teleworking success" concept was measured with retrospective questions on 13 success indicators including job performance, work volume, feelings of belonging, advancement possibilities and job creativity. A factorial analysis (with Varimax rotation) generated three interpretable factors (eigenvalues above 1). Together, these three factors accounted for 65% of the scale variance. After dropping ambiguous scale items, those three factors were: Job performance (4 items, alpha = .85), quality of life (4 items, alpha = .81) and job commitment (3 items, alpha = .79). The strongest teleworking success factor was undoubtedly job performance since it explained 46% of the scale variance, compared with about 10% for each of the two other factors. The fourth teleworking success variable was satisfaction with teleworking which was assessed with three indicators: satisfaction with working at home, the home work environment, and the respondent's participation in the teleworking program.

The support offered by three categories of key agents—telesupervisors, colleagues and senior executives—was assessed on a series of statements from our literature review. Each statement is associated with a 5-point Likert scale with values ranging from (1) rarely to (5) often. A factor analysis of the statements confirms that all types of support can be grouped into the emotional and instrumental forms of support. The factor analysis conducted on the supervisor support scale items generated four distinct factors that can in essence be sorted as follows under the emotional and instrumental headings: (1) The coordination and follow-up of the teleworker's tasks (instrumental support, 8 items, alpha = .81); (2) acceptance of telework as a legitimate work arrangement (emotional support, 5 items, alpha = .75); (3) performance planning (instrumental support, 2 items, alpha = .84) and (4) higher performance expectations (emotional support, 2 items, alpha = .70). Together, those four dimensions of supervisor support contribute 54 % of the scale variance. The factor analysis conducted on the colleague support scale items generated two factors that fit under the emotional and instrumental headings: (1) the coordination and follow-up of the teleworker's tasks (instrumental support, 4 items, alpha = .74) and (2) equal treatment of teleworkers (emotional support, 3 items, alpha = .61). A final factor analysis was conducted on the top management support scale items. Again two factors consistent with the emotional and instrumental support headings were retained: (1) the acceptance of telework as a legitimate work arrangement (emotional support, 4 items, alpha = .75) and (2) technical support (instrumental support, 2 items, alpha = .61).

The results of our study generally confirm the importance of the instrumental support offered by telesupervisors (coordinating teleworkers' work and elaborating clear and specific job objectives) and by senior executives (giving appropriate equipment and specialized staff to repair them) on teleworking success. Results also confirm that the support of supervisors has a relatively greater influence on teleworking performance, which is the most important aspect of teleworking success (explaining 54% of the scale variance). It also appears that the emotional support offered by senior executives, that is their openness to telework, has a significant influence on job commitment. This study's results do not confirm a link between any forms of colleague support, either emotional or instrumental, on various indicators of teleworking success.

These results may serve as a reference to companies and managers who wish to implement or improve the effectiveness of home-based teleworking. They demonstrate how different forms of support from various sources influence teleworking success, a concept that includes job performance, job commitment, quality of life, and satisfaction, all of which are variables that have a major impact on organizational performance.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2000

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

# *L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail*

SYLVIE ST-ONGE  
VICTOR Y. HAINES III  
HÉLÈNE SEVIN

*Cette recherche analyse l'influence de deux formes d'appui, l'appui affectif et l'appui instrumental, provenant de trois sources d'appui en milieu organisationnel — celui offert par le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants d'entreprise — sur le succès en télétravail. Les données ont été recueillies par questionnaire auprès de 193 employés qui télétravaillent depuis au moins six mois au sein de trois organisations ayant un programme de télétravail. En général, les résultats confirment que plus les télétravailleurs estiment recevoir certaines formes d'appui de leur supérieur hiérarchique et des dirigeants de leur entreprise, plus ils évaluent favorablement certains indicateurs de succès en télétravail. Les résultats peuvent servir de référence aux dirigeants d'entreprise et aux gestionnaires qui souhaitent implanter ou améliorer l'efficacité d'un programme de télétravail à domicile.*

La forme la plus répandue de télétravail se pratique au domicile de l'employé et comporte trois grandes caractéristiques (Pinsonneault et Boisvert 1996), soit (1) l'utilisation des technologies de l'information, l'employé recevant, réalisant et transmettant son travail par l'entremise d'un ordinateur et des réseaux de télécommunications ; (2) la délocalisation du

- 
- ST-ONGE, S. et H. SEVIN, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.  
HAINES III, V. Y., Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
  - Les auteurs tiennent à remercier le Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche (Fonds FCAR) de son appui financier à cette recherche.

travail puisque l'employé réalise au moins une partie de son travail à son domicile et (3) l'appartenance à une organisation car l'on considère que le télétravailleur entretient un lien permanent avec l'organisation, c'est-à-dire qu'il n'est ni travailleur autonome, ni travailleur occasionnel.

Aux États-Unis, on estime que plus de 19,6 millions de personnes fonctionnent en mode télétravail (Anonyme 2000). Une enquête récente montre que deux entreprises sur trois du Fortune 1000 possèdent des programmes de télétravail, dont la moitié ont été mis en place au cours des deux dernières années (<http://www.teleworker.com/quotes.html>). Au Canada, une enquête réalisée auprès de 124 entreprises montre que respectivement 46 % et 9 % d'entre elles avaient à leur emploi des employés qui travaillaient à leur domicile, soit à temps plein ou à temps partiel (Codère 1995). Selon une enquête de Statistique Canada, le nombre de télétravailleurs au Canada atteindrait les 500 000 (<http://www.ivc.ca/part12.html>). Bell Canada, à titre d'exemple, compte plus de 5 000 télétravailleurs (Drapeau 1999). Au Québec, une étude du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) montre qu'en 1999, 4 200 entreprises québécoises (14 %) offraient à leurs employés la possibilité de travailler à la maison et qu'une entreprise sur quatre prévoyait l'expérimenter en l'an 2000 (Galipeau 1999). Un sondage mené au Québec précise qu'un répondant sur cinq (21 %) se permet de travailler chez lui une journée de temps à autre et que 37 % des répondants estiment qu'il leur serait possible d'effectuer une partie de leur travail à la maison (Froment 2000).

Les auteurs ont abondamment traité des avantages du télétravail tant pour les employés que pour les employeurs (Alvi et McIntyre 1993 ; Brunette 1997 ; Caudron 1992 ; Codère 1995, 1997 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Lagassé 1995 ; Pinsonneault et Boisvert 1996 ; Ramsower 1985). Du côté des employés, on estime qu'il améliore la qualité de vie et réduit le stress au travail. En effet, la flexibilité du temps de travail faciliterait la conciliation entre les responsabilités familiales et les responsabilités professionnelles et permettrait de consacrer plus de temps aux loisirs et aux amis. Par ailleurs, le domicile comme environnement de travail serait aussi propice à la concentration au travail et améliorerait l'autonomie des employés. Le télétravail permettrait aussi de réduire le temps consacré aux trajets entre le bureau central et le domicile ainsi que les dépenses notamment, celles associées aux vêtements, au stationnement, à l'essence et aux repas. Enfin, le télétravail s'avérerait approprié pour les personnes contraintes de rester à leur domicile pour travailler, pensons par exemple aux personnes handicapées ou aux mères de jeunes enfants.

Du côté des employeurs, l'avantage le plus fréquemment associé au télétravail, et confirmé par les études, a trait à l'amélioration du rendement. On fait état de gains de productivité de 15 à 100 % et d'une amélioration

substantielle de la quantité et de la qualité du travail. L'amélioration du rendement des télétravailleurs est attribuée à plusieurs raisons, notamment la diminution des interruptions et des distractions dans le travail, la conversion du temps auparavant consacré au transport en temps de travail, la possibilité de travailler lorsqu'on est davantage productif, la baisse des retards et de l'absentéisme, la satisfaction et la motivation au travail supérieures et la loyauté accrue envers l'employeur. Par ailleurs, le télétravail permettrait aussi de réduire les dépenses de location d'entretien d'immeuble de bureau (chauffage, électricité et stationnement) et de mieux exploiter les systèmes informatiques. Selon certains auteurs, ces gains pourraient compenser les coûts supplémentaires qu'entraîne la formule du télétravail en termes d'équipements informatiques, de mobilier de bureau, de formation du personnel, etc. De plus, la formule du télétravail permettrait d'élargir le bassin de recrutement aux personnes handicapées, aux jeunes mères, aux personnes désireuses de travailler sans supervision directe ou de manière autonome ainsi qu'aux personnes demeurant en régions éloignées. Dans le même ordre d'idées, le télétravail permettrait de garder à leur emploi certains employés, notamment ceux qui désirent avoir un horaire de travail flexible suite à un congé de maternité, ceux qui ont de la difficulté à se rendre sur les lieux de l'entreprise en raison d'un handicap ou qui viennent de déménager pour demeurer plus loin de l'entreprise. Finalement, le télétravail pourrait améliorer l'image de l'organisation. En utilisant moins les infrastructures de transport, elle contribue à diminuer la pollution et à une meilleure conservation des ressources.

En plus d'offrir divers avantages pour les employés et les employeurs, plusieurs changements environnementaux favoriseraient l'adoption du télétravail (Pinsonneault et Boisvert 1996 ; Codère 1995 ; Lagassé 1995 ; Nilles 1994 ; Ramsower 1985 ; Sevin 1999). Ainsi, les développements technologiques faciliteraient l'implantation d'un programme de télétravail. Pensons aussi aux changements sociologiques et démographiques (féminisation de la main-d'œuvre, généralisation des couples à deux carrières, augmentation du nombre de familles monoparentales, vieillissement de la population) qui font en sorte que les employés seraient plus intéressés à télétravailler parce qu'ils sont davantage préoccupés par leur qualité de vie et par la conciliation entre leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales. Enfin, le contexte économique et les pressions concurrentielles favorisent également le télétravail puisqu'on estime qu'il augmenterait la productivité des firmes.

### **PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Même s'il fait l'objet d'un intérêt grandissant dans le monde du travail, force est d'admettre que les auteurs ont, à ce jour, surestimé le phénomène

du télétravail. Au-delà des considérations technologiques, économiques et écologiques certes favorables au télétravail, plusieurs facteurs sociologiques, psychologiques et politiques semblent freiner son adoption. En effet, les employés et les dirigeants d'entreprise ont du mal à abandonner un environnement de travail familier et à s'adapter aux nouveaux arrangements sociaux, familiaux et professionnels qu'entraîne le télétravail. Par ailleurs, certaines études montrent aussi que le télétravail n'est pas une panacée et qu'il comporte aussi des inconvénients tant pour les employés que pour les employeurs et qu'il existe des cas d'échec ou de semi-réussite (Costello 1989 ; Olson et Primps 1984 ; Statistique Canada 1995 ; Yap et Tng 1990). Par conséquent, le succès dans l'implantation d'un programme de télétravail n'est pas garanti et repose sur certaines conditions (Gordon et Kelly 1986 ; Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Shamir 1990 ; St-Onge et Lagassé 1996a, 1996b ; Wright et Oldford 1995).

Aussi, compte tenu de l'émergence du télétravail et des résistances aux changements qu'il suscite, il devient important d'en savoir plus sur les conditions de succès de ce mode d'organisation du travail. Ce faisant, les dirigeants et les gestionnaires seront plus en mesure d'évaluer si leur milieu est propice à cette innovation sociale, d'optimiser ses chances de réussite s'ils décident de l'adopter, de mieux comprendre les difficultés qu'ils rencontrent à devoir gérer dans ce contexte ou encore, d'être mieux en mesure d'identifier des moyens d'améliorer ses bienfaits ou son succès. En portant notre attention sur quelques conditions de succès du télétravail, nous souhaitons faire avancer l'état des connaissances et ainsi contribuer à l'amélioration de la pratique.

### *Le succès en télétravail*

Le succès de la formule du télétravail n'est pas garanti et s'avère fonction de plusieurs facteurs, notamment les traits des télétravailleurs, leur environnement familial, leur milieu de travail à domicile, la nature de leur emploi, l'appui de leur superviseur et des dirigeants de leur entreprise (Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Wright et Oldford 1995 ; St-Onge et Lagassé 1996a, 1996b). Par exemple, il apparaît que plus une personne est solitaire, disciplinée, autonome et compétente, plus sa satisfaction et son rendement seront élevés en situation de télétravail. Il semble aussi que le succès en télétravail nécessite de recourir aux services de garde pour les enfants pendant les périodes de travail à domicile et d'obtenir l'appui des membres de la famille. De plus, les télétravailleurs seraient plus satisfaits et auraient un meilleur rendement s'ils disposent d'une pièce isolée et réservée au travail à domicile. Par ailleurs, la formule de télétravail serait plus efficace pour certains emplois : ceux exigeants peu de contacts interpersonnels (avec le supérieur hiérarchique, les collègues ou les clients),

ceux auxquels l'on peut associer des standards de performance clairs, ceux qui impliquent peu d'interdépendance, ceux dont la réalisation recourt aux technologies de l'information, ceux pour lesquels la documentation de travail peut se transporter facilement au domicile et n'est pas confidentielle et ceux qui impliquent de la conception ou du développement. De plus, le caractère volontaire de la politique de télétravail ainsi que le pourcentage du temps de travail passé à domicile influencent, dit-on, le succès en télétravail. Finalement, la satisfaction et le rendement des télétravailleurs seraient aussi fonction de la qualité de l'appui organisationnel, notamment celui offert par le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants d'entreprise.

### *L'appui organisationnel offert aux télétravailleurs*

Cette recherche s'intéresse à une condition de succès en télétravail, soit l'appui organisationnel offert aux télétravailleurs. Nous tentons d'expliquer et d'analyser comment l'appui offert par le supérieur hiérarchique, par les collègues de travail et les dirigeants d'entreprise peuvent améliorer les attitudes, les comportements et les résultats des télétravailleurs. Plus précisément, cette recherche tente de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure les différentes sources d'appui organisationnel influencent-elles le succès en situation de télétravail ?

Quoique l'appui offert aux télétravailleurs soit fréquemment considéré comme un déterminant du succès en télétravail (Chaudron 1995 ; Nilles 1994 ; Wright et Oldford 1995), il n'a fait l'objet d'aucune recherche précise et approfondie. Par ailleurs, les quelques études sur le sujet (Gordon et Kelly 1986 ; Katz 1987 ; Olson 1989 ; Smart Valley 1996), parfois anciennes, ont surtout été réalisées auprès d'un nombre restreint de télétravailleurs et s'intéressent principalement à l'influence des caractéristiques personnelles et des conditions de travail sur les attitudes et le rendement des télétravailleurs (Bailyn 1989 ; Christensen 1987 ; Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Kroll 1984 ; Olson 1983 ; Pratt 1984). La présente recherche tente de palier à cette lacune en examinant le lien entre la présence d'attitudes et de comportements d'appui à l'égard des télétravailleurs et le succès en situation de télétravail. À notre connaissance, cette étude est la première à analyser l'influence de trois sources d'appui en milieu organisationnel — celui offert par les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les dirigeants d'entreprise — sur le succès en télétravail.

Plus précisément, nous prendrons en considération deux formes d'appui organisationnel, soit l'appui affectif et l'appui instrumental aux télétravailleurs offerts par différents intervenants. Les études de Fenlason et Beehr (1994) et de King et al. (1995) confirment que l'appui social dans

les organisations compte deux formes : (1) l'appui affectif qui réfère à l'ouverture, la sympathie ou la réceptivité et (2) l'appui instrumental qui englobe les attitudes et les comportements visant à aider un employé à atteindre ses objectifs de travail. À notre connaissance, cette recherche s'avère la première à proposer et à tester cette typologie de formes d'appui (affectif et instrumental) et à analyser ses incidences sur le succès en télétravail. Cette recherche permet également d'estimer l'effet respectif et relatif de trois sources d'appui (le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants) sur divers indicateurs de succès en télétravail. Ce faisant, les résultats de cette recherche pourront servir de référence aux cadres et aux dirigeants d'entreprise désireux d'implanter un programme de télétravail à domicile ou d'optimiser son efficacité.

### **REVUE DE LA DOCUMENTATION**

Cette section vise à faire une synthèse des écrits tant théoriques qu'empiriques qui ont traité de manière plus ou moins précise et approfondie de l'importance que les superviseurs, les collègues et les dirigeants d'entreprise offrent un appui affectif et instrumental aux télétravailleurs.

#### ***L'appui du supérieur hiérarchique aux télétravailleurs à domicile***

Plusieurs auteurs traitent de l'importance que les télétravailleurs soient aidés ou appuyés par leur supérieur hiérarchique tant sur le plan affectif qu'instrumental. Cette section résume leurs propos.

#### ***L'appui affectif du supérieur hiérarchique et le succès en télétravail***

La supervision à distance est très souvent considérée par les gestionnaires comme un inconvénient du télétravail parce qu'elle risque de leur faire perdre un certain contrôle sur le travail des employés (Caudron 1992 ; Codère 1997 ; Gordon et Kelly 1986 ; Nilles 1994 ; Pinsonneault et Boisvert 1996 ; St-Onge et Brunette 1998). Plusieurs auteurs estiment d'ailleurs qu'une importante responsabilité d'un télésuperviseur consiste à témoigner sa confiance dans le télétravail (Caudron 1992 ; Codère 1997 ; DeMarco 1996 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Nilles 1994 ; Pinsonneault et Boisvert 1996 ; St-Onge et Lagassé 1996a). Pour être en mesure d'offrir un tel appui à ses télétravailleurs, le superviseur doit comprendre les bénéfiques et les exigences du télétravail, avoir confiance que ses employés peuvent faire leur travail à domicile, estimer ce mode d'organisation du travail comme étant valable et avoir délibérément accepté de participer au programme de télétravail (Alvi et McIntyre 1993 ; Codère 1997 ; Côté-O'Hara 1993). Des études confirment d'ailleurs que plus les télétravailleurs perçoivent leur

superviseur comme « appuyant » et favorable au télétravail, plus ils s'estiment satisfaits à l'égard de ce mode d'organisation du travail (Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Yap et Tng 1990). Afin d'optimiser le climat de confiance entre les télésuperviseurs et les télétravailleurs, Nilles (1994) recommande de commencer à intégrer les employés qui travaillent actuellement sur les lieux de l'entreprise au programme de télétravail puisque leur allégeance envers l'entreprise est déjà reconnue.

### *L'appui instrumental du supérieur hiérarchique et le succès en télétravail*

Le fait de travailler à domicile ne dispense par les superviseurs d'assumer leurs responsabilités en matière de gestion du rendement. Si les habiletés de gestion du rendement sont importantes pour optimiser le rendement des employés qui travaillent sur les lieux de l'entreprise, elles le sont encore plus en contexte de télétravail puisque les employés sont dispersés physiquement. Ainsi, à l'égard des télétravailleurs, le superviseur doit particulièrement s'assurer de respecter les étapes standard de tout processus de gestion du rendement des employés : (1) valoriser et planifier le travail, (2) exercer un suivi sur le travail, (3) évaluer le rendement et (4) reconnaître le rendement. Voyons maintenant ce que signifie chacune de ces étapes lorsqu'elle est appliquée à l'endroit des télétravailleurs.

*Valoriser et planifier le travail.* Pour optimiser le succès en télétravail, le télésuperviseur doit avoir une excellente compréhension du travail et de l'horaire de ses télétravailleurs. Ceci lui permet d'estimer la nature des tâches impliquées, de convenir de l'ampleur du travail à effectuer, de déterminer l'ampleur des ressources requises, de répartir le travail parmi les employés et de juger du caractère plus ou moins adéquat de leur équipement (Codère 1995 ; Smart Valley 1996).

*Exercer un suivi sur le télétravail.* Comme le télétravailleur est physiquement absent des lieux de l'entreprise, il est peu en contact avec son superviseur, ses collègues et ses clients. Aussi, en comparaison de l'employé qui travaille constamment sur les lieux de l'entreprise, il est moins susceptible de recevoir de rétroaction et plus sujet à considérer ses tâches ou ses rôles comme ambigus (Shamir et Salomon 1985). Par conséquent, la gestion des télétravailleurs exige plus d'efforts sur le plan de la communication afin de s'assurer de la compréhension des attentes et de fournir une rétroaction rapide, riche et régulière (Nilles 1994 ; Pinsonneault et Boisvert 1996). Une telle communication permet de rassurer le télétravailleur sur l'importance de sa contribution au succès de son équipe de travail, de son département et de l'entreprise (Allen et Griffeth 1997 ;



Côté-O'Hara 1993 ; Kugelmass 1995 ; Nilles 1994 ; Pinsonneault et Boisvert 1996).

Selon Wright et Oldford (1995), les télétravailleurs doivent être reliés à l'organisation non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan social en ayant accès aux informations formelles et informelles. Toutefois, et tel que mis en garde par Gauthier et Dorin (1996), le maintien d'un tel contact ne doit pas être perçu par les télétravailleurs comme une forme de contrôle mais plutôt comme une marque d'intérêt de la part des superviseurs. Toute rétroaction offerte par le télé superviseur peut être donnée aux télétravailleurs via les moyens de communication utilisés en télétravail. À cet égard, les conseils sont variés. Pour certains, l'appel téléphonique auprès des télétravailleurs doit être utilisé avec parcimonie comme il interrompt leur travail (Codère 1995). Selon Nilles (1994), il faut recourir aux technologies pour transmettre aux télétravailleurs des informations de routine et planifier des rencontres avec les télétravailleurs sur les lieux de l'entreprise pour leur communiquer des informations complexes ou personnalisées. Enfin, certains auteurs (Côté-O'Hara 1993 ; Codère 1995 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Ramsey 1997) suggèrent que les télé superviseurs fassent des visites régulières au domicile de leurs télétravailleurs afin de mieux comprendre leur contexte de travail, de témoigner que la distance n'est pas un obstacle au travail d'équipe et de s'assurer du caractère adéquat et du respect des normes de travail.

Dans la même ligne d'esprit, certains auteurs recommandent au télé superviseur d'agir comme un coach (Codère 1995 ; Nilles 1994) favorisant les communications, notamment celles entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs de l'équipe. Selon Kugelmass (1995), les télétravailleurs doivent être atteignables en tout temps et une liste officielle des moyens de les rejoindre doit être disponible. Enfin, on estime que les nouvelles technologies (ex. : vidéoconférence, téléconférences) s'avèrent de bons substituts aux rencontres interpersonnelles et aux appels téléphoniques ainsi que des moyens efficaces de communication lors de situations d'urgence ou de crise (DeMarco 1996 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Nilles 1994). Toutefois, l'étude d'Allen et Griffeth (1997) montre que les moyens de communication électroniques doivent être utilisés avec parcimonie parce qu'ils peuvent mener à la dépersonnalisation et à l'anonymat. En effet, la perte de l'identité à une équipe de travail risque de développer une distinction « eux versus nous » entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs. Des réunions d'équipe régulières constituent alors un facteur important de pérennité du groupe, tant pour la bonne conduite du travail que pour faciliter les échanges informels entre télétravailleurs et non-télétravailleurs (Carmona-Schneider 1999 ; Corbin 1997 ; Kugelmass 1995). Plus précisément, Gauthier et Dorin (1996) conseillent de tenir des

réunions de service sur une base mensuelle et de tenir des réunions d'équipe sur une base hebdomadaire en fixant, par exemple, un jour particulier afin d'éviter les transports et les dérangements inutiles. Ils recommandent aussi que les collègues non télétravailleurs connaissent le jour de réunion des télétravailleurs sur les lieux de l'organisation de façon à optimiser les communications spontanées et informelles. Selon Nilles (1994), il est important d'optimiser l'efficacité des réunions sur les lieux de l'organisation en respectant un agenda : si les télétravailleurs se déplacent, cela doit être utile. Finalement, certains auteurs (Corbin 1997 ; *Employee Benefits Review* 1994) recommandent de tenir, si possible, des réunions d'équipe au domicile d'un télétravailleur de manière à symboliser que c'est un véritable lieu de travail.

*Évaluer le rendement.* Selon plusieurs auteurs, le processus d'évaluation du rendement des télétravailleurs ne doit pas être différent de celui des non-télétravailleurs (Smart Valley 1994 ; Wright et Oldford 1995). On entend par-là que les non-télétravailleurs ne doivent pas percevoir que leurs collègues télétravailleurs font l'objet d'un traitement particulier et vice versa. Cela implique que le supérieur hiérarchique n'utilise pas le télétravail comme un moyen « d'exploiter » les employés ou d'exiger des contributions supérieures. Au contraire, les superviseurs doivent avoir des attentes similaires en termes de rendement et recourir à des critères de rendement semblables à l'égard des télétravailleurs et des non-télétravailleurs. Afin de favoriser le travail d'équipe, certains auteurs recommandent d'accorder autant d'importance à la mesure et au suivi du rendement individuel et du rendement collectif des télétravailleurs et des non-télétravailleurs (Smart Valley 1994).

Par ailleurs, comme ils ne peuvent voir travailler les télétravailleurs au quotidien, certains cadres doutent de pouvoir gérer leur rendement ou évaluer leur potentiel. Tel qu'expliqué par St-Onge et Brunette (1998), le travail à domicile change les façons traditionnelles de travailler en équipe, la dynamique des relations interpersonnelles professionnelles ainsi que les critères traditionnels d'octroi des mécanismes de reconnaissance. En effet, l'expérience et les études le confirment (Caudron 1992 ; Di Martino et Wirth 1990 ; Lagassé 1995) : l'adoption du télétravail doit mener à un ajustement des critères de rendement et de promotion, où l'accent est davantage sur les résultats que sur les comportements, les traits de personnalité ou la présence au travail.

De manière plus précise, plusieurs auteurs (Codère 1997 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Gontier 1994 ; Kugelmass 1995 ; Ramsey 1997 ; Smart Valley 1994) recommandent de recourir à la gestion par objectifs en contexte de télétravail en insistant sur ses conditions de succès (Carmona-Schneider 1999) telles la communication d'attentes adéquates — c'est-à-dire, claires,

précises, flexibles et réalistes — et d'un échéancier de réalisation. En outre, Nilles (1994) insiste sur le caractère participatif et consultatif de la démarche d'établissement des objectifs par laquelle le superviseur doit définir les objectifs de rendement avec les télétravailleurs. Selon Kugelmass (1995), c'est la responsabilité des dirigeants d'entreprise d'initier et d'appuyer le passage de la gestion « par observation » à la gestion « par objectifs » à toute l'organisation puisque ce mode de gestion devrait profiter aux télétravailleurs ainsi qu'aux non-télétravailleurs.

*Reconnaître le rendement.* On associe souvent le télétravail à une réduction des possibilités de promotions pour l'employé car il lui est alors moins possible d'influencer les perceptions des autres à son égard et de se forger des alliances comme il a moins de contacts interpersonnels (Pinsonneault et Boisvert 1996 ; St-Onge et Brunette 1998). Pour limiter cet inconvénient, Codère (1995) estime qu'il incombe au superviseur de valoriser ses meilleurs télétravailleurs en leur assignant des responsabilités particulières qui font appel à leurs habiletés et à leur potentiel, en informant les cadres supérieurs de la qualité de leur travail et en suscitant des occasions de les présenter aux dirigeants. Finalement, Caudron (1992) rappelle aussi que, comme les télétravailleurs ne sont souvent pas parfaitement conscients des exigences du télétravail, leurs superviseurs doivent être disponibles et aptes à leur fournir des informations, de la formation et des encouragements pour optimiser leur rendement. Sur la base de la revue précédente et compte tenu de la distinction entre l'appui affectif et l'appui instrumental, nous exprimons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1A : L'appui affectif du supérieur hiérarchique aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

Hypothèse 1B : L'appui instrumental du supérieur hiérarchique aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

### *L'appui des collègues aux télétravailleurs à domicile*

Quelques auteurs ont traité de façon éparse de l'importance que les télétravailleurs soient aidés ou appuyés par les collègues, tant ceux qui travaillent à domicile que ceux qui travaillent sur les lieux de l'entreprise. Cette section résume leurs propos.

#### *L'appui affectif des collègues et le succès en télétravail*

La réussite et la pérennité d'un programme de télétravail reposent aussi sur l'appui et la coopération des collègues, tant des télétravailleurs que des non-télétravailleurs. Ainsi, l'étude de Yap et Tng (1990) confirme que plus les télétravailleurs perçoivent recevoir de l'appui de leurs collègues, plus ils sont satisfaits de télétravailler. Plusieurs auteurs insistent

d'ailleurs sur la nécessité de susciter un « esprit de corps » ou un sentiment d'appartenance tant entre télétravailleurs qu'entre télétravailleurs et non-télétravailleurs (Caudron 1992 ; Côté-O'Hara 1993 ; Gauthier et Dorin 1996). Pour les collègues, il s'agit de « faire de la place » aux télétravailleurs dans l'équipe et de ne pas exprimer de commentaires défavorables à leur égard.

### *L'appui instrumental des collègues et le succès en télétravail*

Selon Corbin (1997), la conduite régulière de réunions par vidéoconférence favoriserait les communications et les relations interpersonnelles. Il propose, notamment, l'implantation d'une pause café virtuelle et la constitution d'un réseau électronique, où collègues non télétravailleurs et télétravailleurs se retrouvent pour échanger de façon informelle, ou encore, la création de groupes d'appui constitués de télétravailleurs, de leurs collègues non télétravailleurs et de leurs télésuperviseurs afin de pouvoir échanger sur les problèmes et les exigences de ce mode d'organisation du travail. Codère (1995) suggère que les télétravailleurs viennent régulièrement sur les lieux de l'entreprise, même lorsqu'ils travaillent à plein temps à leur domicile, afin qu'ils s'identifient plus à leur équipe et soient plus au courant des enjeux d'affaires de leur organisation. On propose aussi d'attribuer aux nouveaux télétravailleurs un tuteur qui travaille sur les lieux de l'entreprise (Smart Valley 1994). Ce dernier pourrait être un gestionnaire ou un employé ayant un statut ou un emploi similaire avec qui il est possible d'échanger sur le déroulement des affaires de l'entreprise et de son travail. Finalement, Gauthier et Dorin (1996) insistent sur le maintien d'un lien entre les télétravailleurs et le représentant du syndicat qui lui doit être en mesure de conseiller les télétravailleurs et de défendre leurs intérêts. Appuyés sur la documentation précédente, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2A : L'appui affectif des collègues de travail aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

Hypothèse 2B : L'appui instrumental des collègues de travail aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

### *L'appui des dirigeants d'entreprise aux télétravailleurs à domicile*

Cette section vise à résumer les propos et les résultats des auteurs qui ont analysé l'importance de l'appui des dirigeants à l'égard du télétravail sur divers indicateurs de réussite en télétravail (ex. : la satisfaction et le rendement des télétravailleurs).

### *L'appui affectif des dirigeants et le succès en télétravail*

L'appui affectif des dirigeants à l'égard des télétravailleurs consiste essentiellement à faire la promotion d'une culture favorable aux télétravailleurs en mettant de l'avant les avantages ou les bénéfices du télétravail. La promotion du télétravail peut se faire par des affichages, des envois de lettres, des articles dans le journal d'entreprise, des vidéo-cassettes, des forums de discussion, etc. (Corbin 1997 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Greengard 1994 ; Kugelmass 1995 ; Pinsonneault et Boisvert 1996). On recommande notamment de réserver une section du journal de l'entreprise aux télétravailleurs, de les inviter à participer aux activités sociales ou d'affaires et de les tenir informés au même titre qu'un employé travaillant sur les lieux de l'entreprise.

En ce qui a trait au type de climat organisationnel propice au télétravail, des recommandations variées sont faites. Kugelmass (1995) estime que les organisations dont la culture est de type dictatorial et autocratique résistent plus au télétravail comparé à celles qui ont une culture de coopération. D'autres auteurs recommandent d'implanter un programme de télétravail au sein des organisations où les décisions de statut, d'avancement et de sécurité d'emploi privilégient le rendement plutôt que les considérations politiques (Nilles 1994 ; Smart Valley 1996). En somme, le programme de télétravail aura d'autant plus de chance de réussir que les télétravailleurs percevront ne pas subir de perte en termes de possibilités de croissance et de possibilités de carrière (Carmona-Schneider 1999).

### *L'appui instrumental des dirigeants et le succès en télétravail*

On peut attribuer la réussite du télétravail à quatre grandes sources d'appui de la part des dirigeants : (1) le processus de gestion du programme, (2) la sélection et la formation du personnel impliqué et (3) les outils et le matériel offerts aux télétravailleurs.

*Le processus de gestion du programme de télétravail.* L'étude de Smart Valley (1994) confirme qu'il est préférable de mettre par écrit les règles de gestion du programme de télétravail. La formalisation permet de donner de l'information claire à tout le personnel et de faciliter la gestion du programme de télétravail et des télétravailleurs. Par ailleurs, la direction doit s'assurer que les règles de gestion de son programme de télétravail ne désavantagent pas les télétravailleurs (Alvi et McIntyre 1993 ; Chaudron 1995 ; Kugelmass 1995 ; Wright et Oldford 1995). En outre, il faut s'assurer que les standards de rendement pour les télétravailleurs et les non-télétravailleurs qui effectuent le même travail soient semblables, maintenir les conditions de rémunération des employés qui adoptent la formule du télétravail, respecter les dispositions de la convention collective si les

télétravailleurs sont syndiqués et offrir les mêmes possibilités d'avancement pour les télétravailleurs que pour les non-télétravailleurs. Tel qu'exprimé par St-Onge et Brunette (1998), l'implantation du télétravail peut aussi signifier la perte de privilèges qui peuvent aussi avoir une valeur symbolique ou statutaire importante aux yeux des employés. Pensons à la perte d'un bureau privé de travail au sein de l'organisation dorénavant remplacé par un accès à des espaces de travail partagés avec d'autres collègues pour les moments où les employés doivent travailler sur les lieux de l'entreprise. On peut aussi penser à la perte de privilèges tels un espace de stationnement et un téléphone cellulaire. Les réactions des employés à l'égard du télétravail seront donc non seulement fonction de leurs forces et faiblesses respectives au travail (en termes de résultats, de traits personnels et de comportements) mais aussi de leurs attentes, de leurs valeurs et de leur vision à l'égard du travail. Ces dernières évoluent certes, mais parfois plus lentement que les changements technologiques.

Enfin, de nombreux auteurs considèrent que la formule de télétravail doit être volontaire : l'employé ne doit pas être contraint au télétravail et doit pouvoir y mettre fin lorsqu'il le souhaite (Codère 1997 ; Côté-O'Hara 1993). Par ailleurs, il est important de définir par écrit les responsabilités et les obligations respectives des télétravailleurs et de l'organisation (Côté-O'Hara 1993 ; Richter et Meshulam 1993). En outre, on insiste sur l'importance de définir les obligations de chacune des parties en ce qui a trait au paiement de l'équipement, des services de télécommunications, de l'entretien de l'équipement et des assurances ainsi que de préciser les responsabilités de chacune des parties en cas de bris, de perte ou de vol et à l'égard de la santé et de la sécurité du télétravailleur et de sa famille, etc.

*La sélection et la formation du personnel impliqué.* Si les télétravailleurs doivent être choisis et que l'on ne doit pas obliger les personnes à télétravailler, il convient de procéder à une évaluation des aptitudes requises par le télétravail chez les candidats. En résumé, les qualités recherchées chez le télétravailleur sont la discipline, la compétence, la capacité de travailler avec un minimum de supervision, la facilité d'adaptation, la capacité de communiquer et la capacité de travailler en ayant peu de contacts sociaux (Gauthier et Dorin 1996 ; Kugelmass 1995 ; Nilles 1994 ; St-Onge et Lagassé 1996b). Finalement, la sélection des télé superviseurs est aussi importante que celle des télétravailleurs : le candidat doit, entre autres, accepter de superviser dans un contexte de télétravail, avoir confiance en ses subordonnés, être habile à gérer par objectifs et être capable de déléguer (Wright et Oldford 1995).

Par ailleurs, il est très important de former tous les intervenants impliqués (tant les télétravailleurs, les télé superviseurs, les collègues que les

dirigeants) et ce, particulièrement lors de la phase d'implantation du programme de télétravail (Boivin, Rivard et Aubert 1995 ; Carmona-Schneider et Doing 1999 ; Caudron 1992 ; Codère 1997 ; Côté-O'Hara 1993 ; Gauthier et Dorin 1996 ; Greengard 1994 ; Kugelmass 1995 ; Nilles 1994 ; Richter et Meshulam 1993 ; Smart Valley 1994 ; Shulman et Reiser 1996). Les avantages de former les télétravailleurs sont nombreux. Premièrement, la formation permet de répondre aux appréhensions des télétravailleurs à l'égard du télétravail notamment celles ayant trait à la maîtrise des outils et du matériel de télétravail et à l'encadrement juridique (protection de la vie privée, droits et responsabilités, accès au domicile, etc. Deuxièmement, le temps consacré à la formation symbolise l'importance et la valeur des télétravailleurs aux yeux de la direction. Troisièmement, les activités de formation permettent aux télétravailleurs de rencontrer leurs collègues de travail.

On suggère notamment de former les télétravailleurs sur le développement d'habiletés de communication écrite et la maîtrise des outils de communication comme le téléphone, le télécopieur et le courrier électronique. On suggère aussi de former les télétravailleurs sur la gestion du temps afin d'améliorer leurs habiletés d'autodiscipline et d'éviter l'excès de travail. Plus précisément, Côté-O'Hara (1993) insiste sur le fait que les télétravailleurs soient sensibilisés à l'importance de s'établir un horaire de travail, des routines (de début et de fin de journée), des objectifs de travail (quotidiens et hebdomadaires) et des règles garantissant la tranquillité et le respect du temps de travail au sein de l'environnement familial. Gauthier et Dorin (1996) recommandent même la mise sur pied d'un service de conseils pour télétravailleurs à distance disponible sur une base confidentielle par du personnel qualifié.

Il y a aussi un consensus parmi les auteurs sur l'importance de former les télésuperviseurs. Ceux-ci doivent changer leur façon traditionnelle de penser leur rôle d'encadrement. Ils doivent surtout être conscientisés aux défis de gérer le rendement à distance de leurs subordonnés. En outre, ils doivent être sensibilisés à l'importance de définir les objectifs et les standards de rendement des télétravailleurs et être en mesure de comprendre et de résoudre les problèmes associés au télétravail.

Finalement, comme les collègues jouent un rôle important dans la réussite d'un programme de télétravail, il convient de ne pas négliger de les sensibiliser à l'importance de leur appui et de les former à cet égard afin d'éviter tout ressentiment, préjugé et malentendu parmi le personnel. Wright et Oldford (1995) soulignent aussi l'importance de sensibiliser les divers groupes d'employés (comme les télétravailleurs, les superviseurs et les collègues), de veiller à ce qu'aucune catégorie de travailleurs ne se sente

surchargée de travail ou, encore, ne fasse l'objet de moins d'attention ou de préjugés de la part de la direction et des cadres.

*Les outils et le matériel.* Les dirigeants d'entreprise doivent aussi offrir un bon appui technique à leurs employés qui télétravaillent à domicile, c'est-à-dire leur accorder un matériel adéquat, une accessibilité aux réseaux informatiques, un service d'entretien, d'aide et de réparation, etc. (Caudron 1992 ; Kugelmass 1995 ; Ramsey 1997 ; Ramsower 1985 ; Smart Valley 1996 ; St-Onge et Lagassé 1996b). Plusieurs études confirment d'ailleurs que la direction doit offrir un appui technique et matériel (notamment lors de pannes ou de bris de matériel) si elle souhaite optimiser le succès en télétravail (Fritz, Narasimhan et Rhee 1998 ; St-Onge et Lagassé 1996b). Par conséquent, il s'avère primordial d'être à l'affût des nouvelles technologies afin de doter les télétravailleurs d'équipements et d'outils d'avant-garde. Selon Kugelmass (1995), le choix des technologies dépend des télétravailleurs et des tâches à effectuer et il doit se faire de façon décentralisée au sein des départements.

Plusieurs auteurs recommandent aussi de fournir à chaque employé des moyens de constituer un réseau (au besoin) pour discuter des enjeux liés au télétravail ou de toute autre facette de leur travail (Caudron 1992 ; Côté-O'Hara 1993 ; Gauthier et Dorin 1996). Cela exige également que tous les membres de l'équipe, télétravailleurs ou non télétravailleurs, aient accès aux coordonnées de tous et aient les moyens de les contacter (communications téléphoniques ou électroniques) en tout temps. Les échanges entre collègues, télétravailleurs ou non, peuvent se faire par messagerie électronique ou par l'entremise de relations « face à face ». La fréquence des communications doit être assez élevée pour que les télétravailleurs en viennent à se sentir comme de véritables membres de l'équipe et pour que les collègues non télétravailleurs les considèrent comme tels (Gauthier et Dorin 1996 ; Nilles 1994 ; Ramsey 1997 ; Smart Valley 1994). Appuyés sur la recension précédente, nous exprimons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3A : L'appui affectif des dirigeants d'entreprise aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

Hypothèse 3B : L'appui instrumental des dirigeants d'entreprise aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail.

### MÉTHODE DE RECHERCHE

Un questionnaire a été développé et pré-testé auprès de sept personnes, dont six télétravailleurs employés des entreprises participantes et un travailleur autonome. Cette section présente le questionnaire, la mesure des variables ainsi que l'échantillon des télétravailleurs et des organisations participantes.



### *Profils des organisations et des répondants*

Le questionnaire a été distribué au sein de trois organisations ayant un programme de télétravail. Au printemps 1998, les exemplaires du questionnaire ont été transmis au coordonnateur du programme de télétravail de ces organisations qui était en charge de le distribuer aux employés qui télétravaillent depuis au moins six mois et de les récupérer. Les répondants au pré-test ont mis entre 25 et 40 minutes pour remplir le questionnaire. Les caractéristiques des trois entreprises participantes et les taux de réponse au questionnaire dans chaque établissement sont présentés au tableau 1.

TABLEAU 1

#### **Les organisations, leur programme de télétravail et le taux de réponse au questionnaire**

	<i>Entreprise 1</i>	<i>Entreprise 2</i>	<i>Entreprise 3</i>
Secteur d'activités	Services financiers	Fonction publique	Produits de haute technologie
Politique de télétravail	Informelle	Formelle	Formelle
Âge du programme	Indéterminé	5 ans	2 ans
Nombre de questionnaires :			
distribués	12	222	100
retournés	8	158	27
Taux de réponse	67 %	71 %	27 %

Même si un bon nombre de répondants proviennent d'une seule organisation (82 %), celle-ci est caractérisée par des opérations dispersées dans des centres régionaux. La majorité des 193 répondants ayant retourné le questionnaire occupent un emploi de bureau (47 %) ou un emploi de professionnel (36 %). En moyenne, les répondants cumulent 16 ans d'ancienneté dans l'organisation, 8 ans dans leur poste actuel et 3 ans en télétravail. Ils passent en moyenne 21 heures de travail par semaine en situation de télétravail et 13 heures sur les lieux de l'organisation. L'âge moyen des répondants est de 42 ans. Un peu plus de la moitié des répondants sont des femmes (56 %) et plus de la moitié d'entre elles vivent avec un conjoint (55 %) et ont des enfants (56 %). En termes de formation, 16 % des répondants détiennent un diplôme d'études secondaires, 25 %, un diplôme

d'études collégiales, 48 %, un diplôme de premier cycle universitaire et 11 %, un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire.

### *La mesure des variables de recherche*

*Le succès en télétravail à domicile.* Cette variable dépendante a été mesurée de manière rétrospective et ponctuelle. Les mesures rétrospectives du succès en télétravail portent sur les impacts de l'adoption du télétravail sur divers indicateurs de succès. En somme, les répondants devaient qualifier les changements induits par la transition d'un contexte de travail « traditionnel » (bureau central) à une situation de télétravail sur 13 indicateurs du succès en télétravail tels que l'évolution du volume de travail, du sentiment d'appartenance à l'organisation, des possibilités d'avancement, de la créativité au travail et du contrôle exercé dans le travail, etc<sup>1</sup>. Ces indicateurs ont été développés en s'appuyant sur la documentation (Fritz, Narasimhan et Rhee 1998 ; Ramsower 1985 ; Smart Valley 1994 ; Statistique Canada 1995 ; St-Onge et Lagassé 1996b ; Yap et Tng 1990). Plus concrètement, la question posée était la suivante : « Nous aimerions savoir si vous avez constaté des changements dans votre vie et dans votre travail depuis que vous avez commencé à télétravailler, en partie ou en totalité à domicile, en regard de chacun des points ci-dessous ». Pour chacun de ces indicateurs, le télétravailleur devait indiquer sa réponse sur une échelle de type Likert allant de (1) « très grande détérioration », à (4) « pas de changement » et à (7) « très grande amélioration ».

Une analyse factorielle (avec rotation Varimax) a permis de regrouper les 13 indicateurs de succès en trois facettes (valeurs propres supérieures à 1) qui ensemble expliquent 65 % de la variance de l'échelle. Suite à l'élimination des indicateurs (ou énoncés) ambigus, ces trois facettes sont le rendement au travail (4 énoncés,  $\alpha = ,85$ ), la qualité de vie (4 énoncés,  $\alpha = ,81$ ) et l'engagement au travail (3 énoncés,  $\alpha = ,79$ ). Les énoncés associés à chacune de ces trois facettes du succès en télétravail sont présentés au tableau 2. On peut observer que la perception de l'évolution du rendement au travail constitue la facette clé du succès en télétravail car elle explique 46 % de la variance de l'échelle alors que les deux autres facettes du succès — la qualité de vie et l'engagement au travail — sont d'une importance secondaire semblable puisqu'elles expliquent chacune autour de 10 % de la variance de l'échelle.

---

1. Sur les 18 indicateurs du succès de départ, cinq ont été retirés : trois d'entre eux parce qu'ils semblaient redondants avec les variables indépendantes à l'étude et deux autres, en raison de leur faible pertinence à l'égard de la situation de télétravail (absentéisme, retards).

TABLEAU 2  
**Analyse factorielle sur les énoncés visant à mesurer  
 le succès en télétravail**

<i>Énoncés</i>	<i>Rendement au travail</i>	<i>Qualité de vie</i>	<i>Engagement au travail</i>
Valeur propre	5,91	1,32	1,17
% de variance expliquée	45,50	10,14	8,98
La qualité du travail	,82		
La quantité de travail	,74		
Le rendement global	,73		
Le respect des échéances	,72		
Le service à la clientèle*	,49		
L'équilibre vie pro. et privée		,87	
La qualité de vie		,86	
La satisfaction au travail		,69	
Le contrôle du travail		,53	
Les possibilités d'avancement			,83
Le sentiment d'appartenance			,82
L'implication au travail			,61
La créativité au travail*			,46

\* Indicateurs non retenus dans la constitution du facteur vu que leur coefficient est relativement peu élevé.

Les mesures ponctuelles du succès en télétravail portent sur la satisfaction à l'égard du travail à domicile, de l'espace de travail à domicile et de la participation au programme de télétravail. Les télétravailleurs devaient répondre en indiquant leur opinion sur une échelle à cinq intervalles allant de (1) « extrêmement insatisfait » à (5) « extrêmement satisfait ». Compte tenu des intercorrélations entre ces variables ( $\alpha = ,86$ ), elles ont été regroupées pour former la variable « satisfaction à l'égard du télétravail ».

*L'appui organisationnel offert aux télétravailleurs.* La mesure de l'appui offert par les trois catégories d'intervenants — le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants — repose sur un ensemble d'énoncés, chacun associé à une échelle Likert à 5 intervalles allant de (1) « rarement » à (5) « souvent ». Le tableau 3 comprend les énoncés retenus pour chacune de ces sources d'appui organisationnel.

TABLEAU 3

**Résultats des trois analyses factorielles sur les énoncés visant à mesurer l'appui (1) du supérieur hiérarchique, (2) des collègues et (3) des dirigeants d'entreprise aux télétravailleurs à domicile**

<i>(1) Appui du supérieur hiérarchique</i>	<i>Appui instrumental : coordination et suivi</i>	<i>Appui affectif : acceptation</i>	<i>Appui instrumental : planification du travail</i>	<i>Appui instrumental : attentes</i>
Valeur propre	5,38	2,29	1,38	1,31
% de variance expliquée	28,32	12,07	7,25	5,95
Donne de l'information sur l'évolution des politiques et pratiques de télétravail	,67			
Donne de l'information régulière sur ce qui se passe dans l'entreprise	,64			
Connaît les politiques et pratiques de télétravail	,64			
Fait des recommandations pour être plus efficace en télétravail	,61			
Tient compte des horaires de travail à domicile des employés	,60			
Prend régulièrement des nouvelles des télétravailleurs	,59			
Écoute les problèmes rencontrés en télétravail	,54			
Encourage le télétravail	,51			
Se montre réticent à accorder plus de responsabilités aux télétravailleurs		,74		
Voit d'un mauvais œil le télétravail		,74		
N'accorde pas les récompenses méritées aux employés qui travaillent régulièrement à domicile		,62		
Respecte les ententes préétablies à l'égard du télétravail		,58		
Croit que les employés travaillent lorsqu'ils sont à domicile		,53		
Évalue le rendement des télétravailleurs sur la base de critères pertinents*		,44		
Fixe des échéanciers de travail clairs			,82	
Définit des objectifs de travail clairs et précis			,80	
Donne une charge de travail régulière*			,52	
A des attentes plus grandes en matière de rendement à l'égard de télétravailleurs				,84
Donne plus de choses à faire aux télétravailleurs				,78

(2) Appui des collègues	Appui instrumental : coordination et suivi	Appui affectif : acceptation	
Valeur propre	3,22	1,58	1,01
% de variance expliquée	32,25	15,84	10,11
Encouragent à faire du télétravail	,81		
Connaissent les politiques et pratiques de télétravail	,77		
Montrent une attitude favorable à l'égard du télétravail	,73		
Donnent de l'information sur ce qui se passe dans notre entreprise ou notre groupe	,55		
Donnent des conseils pour être un télétravailleur plus efficace*	,44		
Expriment des critiques à l'égard du rendement des télétravailleurs parce qu'ils les voient moins sur les lieux de l'entreprise		,77	
Excluent de l'équipe ceux qui travaillent à domicile		,69	
Expriment des commentaires défavorables à l'endroit des télétravailleurs		,68	
Portent des jugements sur le rendement des télétravailleurs sur la base de critères pertinents*			,79
Laissent entendre que les télétravailleurs sont membres à part entière de l'équipe*			,57
(3) Appui des dirigeants d'entreprise	Appui affectif : acceptation	Appui instrumental : soutien technique	
Valeur propre	3,06	1,47	1,03
% de variance expliquée	30,57	14,68	10,31
Voient d'un mauvais œil le télétravail	,85		
Démontrent par leurs attitudes et leurs actions qu'ils sont en faveur du télétravail	,76		
N'accordent pas à des employés certaines récompenses sous prétexte qu'ils télétravaillent	,73		
Laissent les employés libres d'adhérer ou non au régime de télétravail	,56		
Disent avoir peu de responsabilités à l'égard des télétravailleurs*	,44		
Communiquent aux télétravailleurs de l'information sur les activités de l'entreprise*	,43		

Offrent l'aide de techniciens pour entretenir et réparer le matériel des télétravailleurs	,81
Fournissent le matériel dont les télétravailleurs ont besoin	,79
Offrent un espace de travail adéquat aux télétravailleurs sur les lieux de l'entreprise	,81
Permettent aux télétravailleurs d'apporter à domicile la documentation nécessaire à leur travail	,61

\* Indicateurs non retenus dans la constitution du facteur vu que leur coefficient est relativement peu élevé.

L'appui du supérieur hiérarchique à l'égard des télétravailleurs a été mesuré avec 19 énoncés développés en s'appuyant sur la documentation<sup>2</sup>. Une analyse factorielle de ces énoncés indique qu'ils peuvent se regrouper en quatre formes d'appui (valeurs propres supérieures à 1) que l'on peut associer à la distinction « affectif/instrumental » : (1) la coordination et le suivi des télétravailleurs (appui de type instrumental, 8 énoncés,  $\alpha = ,81$ ) ; (2) l'acceptation du télétravail comme mode d'organisation du travail (appui de type affectif, 5 énoncés,  $\alpha = ,75$ ) ; (3) la planification du rendement (appui instrumental, 2 énoncés,  $\alpha = ,84$ ) et (4) les attentes accrues en termes de contributions (appui affectif, 2 énoncés,  $\alpha = ,70$ ). Ensemble, ces quatre formes d'appui offertes par le supérieur hiérarchique expliquent 54 % de la variance de l'échelle.

L'appui des collègues de travail à l'égard des télétravailleurs a été mesuré par 10 énoncés développés en s'appuyant sur la documentation. Une analyse factorielle de ces énoncés indique qu'ils peuvent se regrouper en trois formes d'appui que l'on peut partiellement associer à la distinction « affectif/instrumental » : (1) la coordination et le suivi des télétravailleurs (appui instrumental, 4 énoncés,  $\alpha = ,74$ ) ; (2) le traitement égalitaire (appui affectif, 3 énoncés,  $\alpha = ,61$ ). La troisième forme d'appui offerte par les collègues n'a pas été retenue à cause de sa très faible cohérence interne. Ensemble, ces quatre formes d'appui des collègues expliquent 58 % de la variance de l'échelle.

Finalement, l'appui des dirigeants à l'égard des télétravailleurs a été mesuré par 8 énoncés développés en s'appuyant sur la documentation. Une analyse factorielle de ces énoncés indique qu'ils peuvent se regrouper en

2. À ce jour, les auteurs ont davantage commenté et étudié l'importance de l'appui du supérieur hiérarchique que l'importance de l'appui des collègues et des dirigeants d'entreprise.

trois formes d'appui que l'on peut associer à la distinction « appui instrumental et appui affectif » : (1) l'acceptation du télétravail (appui de type affectif, 4 énoncés,  $\alpha = ,75$ ) ; (2) l'aide technique (appui instrumental, 2 énoncés,  $\alpha = ,61$ ). La troisième forme d'appui n'a pas été retenue à cause de sa très faible cohérence interne. Ensemble, ces trois formes d'appui des dirigeants expliquent 56 % de la variance de l'échelle.

## ***RÉSULTATS***

Notre stratégie de vérification comporte deux étapes. D'abord, nous avons réalisé des analyses de corrélation pour étudier les liens respectifs entre, d'une part, les formes d'appui offertes par les trois sources — le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants — et, d'autre part, les facettes du succès en télétravail. Ensuite, nous avons étudié l'influence relative des formes d'appui offertes par le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants sur le succès en télétravail en réalisant des analyses de régression multiple. Le tableau 4 présente les corrélations entre les variables de recherche.

### ***L'influence respective des sources et des formes d'appui sur le succès en télétravail***

Les corrélations entre les formes d'appui offertes par les trois sources d'appui organisationnel (le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants) et les quatre mesures de succès en télétravail (i.e., trois mesures de type rétrospectif : rendement au travail, qualité de vie, attachement et une mesure de type ponctuel : satisfaction à l'égard du télétravail) sont présentées au tableau 5.

D'abord, l'hypothèse 1A ne semble pas vérifiée. En effet, l'appui affectif, c'est-à-dire l'acceptation et l'approbation du télétravail par le supérieur immédiat, n'est pas corrélé de manière significative aux quatre mesures de succès en télétravail tel que perçu par les télétravailleurs. Toutefois, l'hypothèse 1B selon laquelle l'appui instrumental offert par le supérieur hiérarchique aux télétravailleurs est positivement lié au succès en télétravail semble confirmée. En effet, plus les télétravailleurs estiment de manière favorable la coordination et le suivi pratiqués par leur supérieur hiérarchique à leur égard (appui instrumental), plus ils estiment que leur rendement au travail, leur qualité de vie et leur engagement au travail sont supérieurs depuis qu'ils ont commencé à télétravailler. De plus, plus les télétravailleurs estiment que leur supérieur hiérarchique planifie adéquatement leur travail (appui instrumental) plus ils estiment que leur rendement au travail, leur qualité de vie et leur engagement au travail sont

TABEAU 4  
Matrice de corrélations entre les variables de la recherche

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
01 Rendement au travail											
02 Qualité de vie	,57***										
03 Engagement	,54***	,50***									
04 Satisfaction télétravail	,23**	,30***	,26***								
05 Coordination et suivi (Appui instrumental du supérieur)	,22**	,24**	,30***	,01							
06 Acceptation (Appui affectif du supérieur)	,01	,10	,13	,03	,43***						
07 Planification du travail (Appui instrumental du supérieur)	,25***	,22**	,14*	,04	,50***	,25**					
08 Attentes (Appui instrumental du supérieur)	-,19**	,02	-,05	-,01	-,05	,23**	-,11				
09 Coordination et suivi (Appui instrumental des collègues)	,07	,10	,13	,03	,39***	,22**	,16*	-,10			
10 Acceptation (Appui affectif des collègues)	-,03	,07	,13	,03	,11	,33***	,01	,08	,37***		
11 Acceptation (Appui affectif des dirigeants)	-,03	,00	,20**	,07	,37***	,62***	,22**	,18*	,34***	,30***	
12 Aide technique (Appui instrumental des dirigeants)	,15*	,10	,14	,14	,26***	,04	,11	,32***	,04	,06	,13

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$



TABLEAU 5  
**Corrélations entre les sources et les formes d'appui offert  
 aux télétravailleurs et les facettes du succès en télétravail  
 (Coefficients r)**

<i>Sources d'appui et formes d'appui</i>	<i>Succès en télétravail</i>			
	<i>Rendement au travail</i>	<i>Qualité de vie</i>	<i>Engagement au travail</i>	<i>Satisfaction à l'égard du télétravail</i>
<i>Appui du supérieur hiérarchique</i>				
Coordination et suivi (appui instrumental)	,25***	,22**	,30***	,01
Acceptation (appui affectif)	,01	,10	,13	,03
Planification du travail (appui instrumental)	,25***	,22**	,14*	,04
Attente (appui instrumental)	-,19**	,02	-,05	-,01
<i>Appui des collègues</i>				
Coordination et suivi (appui instrumental)	,07	,10	,13	,03
Traitement égalitaire (appui affectif)	-,03	,07	,13	,03
<i>Appui des dirigeants</i>				
Acceptation (appui affectif)	-,03	,00	,20**	,08
Aide technique (appui instrumental)	,15*	,10	,14*	,14

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

supérieurs depuis qu'ils ont commencé à télétravailler. Il est donc intéressant de noter que l'appui instrumental du supérieur hiérarchique influence des variables d'intérêt tant pour l'organisation (i.e., rendement et engagement au travail) que pour les télétravailleurs (i.e., qualité de vie). Toutefois, il est intéressant d'observer que plus les télétravailleurs estiment que leur supérieur hiérarchique a des attentes supérieures en termes de contributions à leurs égards (signe d'un faible appui instrumental) en comparaison des attentes qu'ils ont à l'égard des non-télétravailleurs, plus ils estiment que leur rendement au travail s'est accru depuis qu'ils ont commencé à télétravailler<sup>3</sup>. Ainsi, alors que plusieurs auteurs insistent sur l'importance de traiter également les télétravailleurs et les non-télétravailleurs

3. Le sens négatif des relations associées à la forme d'appui « attente » est dû au recodage d'énoncés formulés à la négative dans le questionnaire de recherche.

en évitant d'exploiter les premiers, nos résultats montrent que ce traitement particulier a une incidence positive sur le rendement des télétravailleurs.

Par ailleurs, les hypothèses 2A et 2B selon lesquelles l'appui affectif et l'appui instrumental offert par les collègues de travail sont positivement liés au succès en télétravail ne sont pas appuyées par les résultats des analyses bivariées. En effet, tant la coordination et le suivi du travail par les collègues (appui instrumental) ou encore, l'acceptation du télétravail par les collègues (appui affectif) ne sont pas corrélés de façon significative aux quatre mesures de succès en télétravail.

Finalement, nos résultats confirment partiellement les hypothèses 3A et 3B. En effet, l'appui affectif, c'est-à-dire l'acceptation et l'approbation du télétravail par les dirigeants, s'avère corrélé de manière significative à l'engagement au travail. Plus les télétravailleurs estiment que les dirigeants approuvent le télétravail, plus ils estiment que leur engagement au travail s'est accru depuis qu'ils ont commencé à télétravailler. De plus, l'appui instrumental offert par les dirigeants aux télétravailleurs s'avère positivement lié au succès en télétravail. En effet, plus les télétravailleurs estiment de manière favorable l'aide technique offerte aux télétravailleurs par les dirigeants (appui instrumental), plus ils estiment que leur rendement au travail et leur engagement au travail sont supérieurs depuis qu'ils ont commencé à télétravailler.

### *L'influence relative des formes d'appui organisationnel sur le succès en télétravail*

Les résultats des analyses de régression multiple, présentés au tableau 6, permettent de cerner l'influence relative des diverses formes d'appui offertes par les trois sources d'appui organisationnel — le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants — sur le succès en télétravail.

L'analyse des résultats montre d'abord que les analyses de régression menées sur nos quatre variables dépendantes sont toutes significatives. L'appui en milieu organisationnel semble davantage expliquer les mesures de succès en télétravail selon l'ordre suivant : 22 % de la variance dans l'amélioration en termes d'engagement au travail, 15 % de la variance dans l'amélioration en termes de rendement au travail, 13 % de la satisfaction actuelle à l'égard du télétravail et 9 % de la variance dans l'amélioration de la qualité de vie. Les sources d'appui organisationnel auraient ainsi une influence un peu plus grande sur les mesures de succès de niveau organisationnel, comme l'engagement et le rendement au travail, que sur les indicateurs de niveau individuel comme la satisfaction et la qualité de vie.

TABLEAU 6

**Régressions multiples visant à analyser l'influence relative des diverses formes d'appui sur les facettes du succès en télétravail (coefficients beta standardisés)**

<i>Sources d'appui et formes d'appui</i>	<i>Succès en télétravail</i>			
	<i>Rendement au travail (n = 186)</i>	<i>Qualité de vie (n = 185)</i>	<i>Engagement au travail (n = 182)</i>	<i>Satisfaction à l'égard du télétravail (n = 180)</i>
<i>Appui du supérieur hiérarchique</i>				
Coordination et suivi (appui instrumental)	,07	,18	,37***	-,09
Acceptation (appui affectif)	,07	,02	-,14	,11
Planification du travail (appui instrumental)	,18*	,16	,01	,05
Attentes (appui instrumental)	-,24**	,01	-,07	-,16
<i>Appui des collègues</i>				
Coordination et suivi (appui instrumental)	,04	,03	-,09	,15
Acceptation (appui affectif)	-,04	,08	,12	-,12
<i>Appui des dirigeants</i>				
Acceptation (appui affectif)	-,14	-,17	,20*	,15
Aide technique (appui instrumental)	,22**	,04	,13	,25**
F	3,92****	2,24*	6,10***	3,11**
R <sup>2</sup>	,15	,09	,22	,13

\*  $p \leq 0,05$  ; \*\*  $p \leq 0,01$  ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Au-delà des relations observées à la section précédente, les analyses de régression montrent que l'aide technique offerte par les dirigeants, une forme d'appui instrumental, contribue maintenant de façon significative à l'amélioration de la satisfaction à l'égard du télétravail, renforçant du coup l'appui à l'hypothèse 3B.

Quant aux formes et aux sources d'appui offert aux télétravailleurs, les analyses de régression confirment d'ailleurs assez bien l'importance de l'appui instrumental du supérieur hiérarchique et des dirigeants dans le succès en situation de télétravail, c'est-à-dire les hypothèses 1B et 3B. Toutefois, l'appui affectif, mesuré par l'acceptation ou l'ouverture à l'égard du télétravail, ne semble pas influencer le succès en télétravail et ce, pour

deux sources d'appui : le supérieur et les collègues. Seule l'approbation du télétravail par les dirigeants est positivement liée à l'engagement au travail des télétravailleurs. Par conséquent, il semble que c'est l'aide concrète ou instrumentale offerte aux télétravailleurs plutôt que l'ouverture ou l'empathie des intervenants envers eux qui influence le plus le succès en télétravail. Si cela ne signifie pas que l'appui affectif n'est pas un déterminant du succès en télétravail important, cela peut signifier que son incidence est relativement marginale. Finalement, observons que l'appui offert par les collègues, tant sous une forme affective qu'instrumentale, ne semble pas influencer le succès perçu en télétravail. Encore ici, ceci ne signifie pas que les collègues n'ont aucune influence sur le succès en télétravail mais du moins, que leur incidence est relativement peu importante.

### DISCUSSION

Cette section vise à interpréter les résultats de la recherche. Pour ce faire, l'influence respective et relative des deux formes d'appui (affectif et instrumental) offertes par les trois sources étudiées (le supérieur hiérarchique, les collègues et les dirigeants) sur le succès en télétravail sera discutée.

#### *Le supérieur hiérarchique*

L'hypothèse 1A, proposant que l'appui affectif du supérieur hiérarchique soit lié positivement au succès en télétravail n'est pas confirmée par nos résultats. En effet, l'acceptation ou l'approbation du télétravail comme mode d'organisation du travail n'influence pas de façon significative les facettes du succès en télétravail. Ces résultats n'appuient pas ceux des études qui ont trouvé que la réceptivité et l'absence de préjugés de la part du supérieur hiérarchique à l'égard du télétravail et des télétravailleurs influencent le succès en télétravail (DeSanctis 1984 ; Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Yap et Tng 1990). Peut être que le déplacement de la réalisation du travail du bureau central au bureau à domicile fait en sorte que l'appui affectif offert par le supérieur immédiat devient moins important au succès en télétravail que l'appui affectif offert par les dirigeants (par la culture qu'ils prônent) ou encore, par les membres de l'entourage personnel (comme le conjoint et les enfants) qui sont dorénavant les véritables observateurs du quotidien des télétravailleurs.

Dans l'ensemble, les résultats appuient l'hypothèse 1B selon laquelle l'appui instrumental du supérieur hiérarchique est lié positivement au succès en télétravail. La coordination, le suivi et la planification du travail s'avèrent des formes d'appui qui ont un lien sur le rendement et l'engagement au

travail ainsi que sur la qualité de vie des télétravailleurs. De fait, comme le supérieur hiérarchique s'avère le plus proche intervenant aux yeux des télétravailleurs, les comportements de coordination, tels informer, proposer des solutions et être à l'écoute seraient particulièrement efficaces. L'appui instrumental qui se manifeste par une aide à la gestion du rendement aurait aussi comme effet d'améliorer le rendement au travail et la qualité de vie. Le télé superviseur aurait donc intérêt à fixer des échéanciers et à définir des objectifs de travail clairs et précis pour ses télétravailleurs. Nos résultats indiquent que de tels comportements d'encadrement ne sont pas seulement bénéfiques pour l'organisation (i.e., amélioration du rendement au travail et de l'attachement envers l'organisation), mais aussi pour l'amélioration de la qualité de vie du télétravailleur. Ces résultats s'avèrent cohérents avec ceux d'autres études (Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Statistique Canada 1995 ; St-Onge et Lagassé 1996a).

Finalement, observons qu'un faible appui instrumental du supérieur hiérarchique — mesuré par le fait d'avoir des attentes accrues à l'égard des télétravailleurs — aurait une incidence positive sur le rendement. En effet, en se comparant aux non-télétravailleurs, plus le télétravailleur perçoit que son supérieur a des attentes supérieures à l'égard de son rendement ou qu'il leur donne davantage de choses à faire, plus il estime avoir amélioré son rendement depuis qu'il fait du télétravail. Une perception d'inégalité de traitement aurait donc une influence positive sur le rendement aux yeux des télétravailleurs. Le caractère particulier du télétravail comme mode d'organisation peut contribuer à expliquer pourquoi un traitement particulièrement plus exigeant a une conséquence positive sur le rendement au travail. Comme les télétravailleurs associent plusieurs avantages personnels à leur situation de télétravail et qu'ils y sont moins dérangés, ils seraient plus volontaires et capables de satisfaire des attentes plus élevées en matière de contributions. Toutefois, observons que l'amélioration du rendement n'est qu'un indicateur de succès parmi d'autres. Ainsi, un gain de rendement pour une catégorie de télétravailleurs peut aussi être lié à un nombre accru de cas d'épuisement professionnel, de départs, etc. Comme plusieurs auteurs (Codère 1995 ; Côté-O'Hara 1993) recommandent de ne pas modifier les exigences de rendement de l'employé qui adopte la formule du télétravail, il s'avère prudent de suivre de près la tendance à accroître les attentes à l'égard des télétravailleurs de manière à ce qu'elle ne soit pas trop prononcée ou qu'elle n'entraîne pas plus d'effets négatifs que positifs.

### *Les collègues de travail*

Les hypothèses 2A et 2B proposant des relations positives entre l'appui affectif et l'appui instrumental offerts par les collègues de travail sur

le succès en télétravail n'ont pas été confirmées. Aussi, l'on peut interroger le nombre relativement restreint d'auteurs qui ont commenté l'importance de l'appui des collègues sur le succès en télétravail (Côté-O'Hara 1993 ; Corbin 1997 ; Nilles 1994 ; Smart Valley 1994). Le succès en situation de télétravail serait relativement peu influencé par l'appui des collègues parce que le télétravail est souvent préconisé et adopté pour des employés qui ont peu besoin d'entrer en contact, de se coordonner ou de collaborer entre eux dans leur travail (St-Onge et Lagassé 1996a, 1996b). On ferait justement à la maison les tâches qui requièrent moins d'appui concret des collègues ou qui peuvent être réalisées de manière indépendante ou autonome. De plus, comme les collègues de travail contrôlent habituellement peu l'octroi des récompenses (ex. : promotion, augmentation de salaire, prime), leurs opinions et leurs attitudes à l'égard du télétravail sont moins susceptibles d'influencer les opinions des télétravailleurs que celles de leur supérieur et de la direction.

### *Les dirigeants d'entreprise*

Les hypothèses 3A et 3B proposant des relations positives entre l'appui affectif et l'appui instrumental offerts par les dirigeants sur le succès en télétravail sont appuyées par nos résultats. Ainsi, l'acceptation ou l'approbation du télétravail par les dirigeants est positivement liée à l'engagement au travail des télétravailleurs. On peut penser que le fait de percevoir que les dirigeants sont ouverts au télétravail reconforte les télétravailleurs et fait en sorte qu'ils perçoivent pouvoir avoir une véritable carrière dans l'organisation. Cette relation appuie l'idée que c'est aux dirigeants de faire évoluer les mentalités en instaurant une culture « pro-télétravail ». Par ailleurs, l'aide technique de type instrumental offerte par les dirigeants, c'est-à-dire l'offre de matériel adéquat et la disponibilité de personnel qualifié pour le réparer, s'avère reliée à plusieurs mesures de succès en télétravail : le rendement au travail, la satisfaction à l'égard du télétravail et l'engagement au travail. Ces résultats appuient ceux des études de Statistique Canada (1995) et de St-Onge et Lagassé (1996a) montrant l'existence d'un lien entre l'implication des dirigeants sur le plan technique (i.e., disponibilité de matériel, paiement d'équipements, entretien, etc.) et la satisfaction des télétravailleurs à l'égard du télétravail. Ces résultats ne surprennent pas : l'appui technique est très important au succès du télétravail parce que ce mode d'organisation du travail est souvent proposé et réservé aux employés dont les tâches exigent l'usage des technologies de l'information et des communications (St-Onge et Lagassé 1996a). Cette aide technique peut d'ailleurs représenter une manifestation concrète de l'appui affectif des dirigeants.

## ***CONCLUSION***

En général, les résultats de cette étude confirment l'influence positive de l'appui instrumental du supérieur hiérarchique et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail. En particulier, ces résultats corroborent ceux d'autres études portant sur l'importance que le supérieur hiérarchique s'implique dans la coordination et le suivi des télétravailleurs et la gestion du rendement des télétravailleurs (DeSanctis 1984 ; Fritz, Narasimhan et Rhee 1998 ; Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Katz 1987 ; Ramsower 1985 ; St-Onge et Lagassé 1996a, 1996b) ainsi que celles traitant de l'importance d'une communication efficace entre superviseurs et télétravailleurs (Allen et Griffeth 1997 ; Fritz, Narasimhan et Rhee 1998 ; Smart Valley 1994 ; Statistique Canada 1995). Soulignons que les dirigeants d'entreprise peuvent plus facilement influencer ces formes d'appui concrètes et tangibles par des actions de sensibilisation et de formation et par des investissements en matériel judicieux. En effet, il est plus difficile de modifier les attitudes et les opinions des personnes que d'offrir des technologies de l'information permettant de communiquer plus efficacement. L'appui affectif provenant d'une seule source d'appui, les dirigeants, influence le succès en télétravail. Plus les télétravailleurs estiment que les dirigeants approuvent et sont ouverts au télétravail, plus ils estiment que ce mode d'organisation du travail a eu des effets positifs sur leur engagement au travail.

De tels résultats peuvent servir de référence aux employés et aux dirigeants qui souhaitent faire l'expérience du télétravail ou améliorer le fonctionnement d'un programme de télétravail. En effet, les résultats de cette recherche montrent que les différentes formes d'appui organisationnel influencent le succès en télétravail, dont le rendement au travail, la qualité de vie, l'engagement au travail et la satisfaction à l'égard du télétravail, autant de variables qui peuvent avoir un impact sur la performance organisationnelle. Plus particulièrement, les résultats de cette étude peuvent aider les dirigeants à identifier les superviseurs les plus aptes à assumer adéquatement des responsabilités de télésupervision. En outre, il devient primordial de retenir des cadres qui démontrent des habiletés en matière de coordination de travail, de suivi du rendement et d'établissement d'objectifs et d'échéanciers de travail. Nos résultats indiquent que ce n'est pas tant l'approbation par le supérieur du télétravail comme mode d'organisation du travail (appui affectif) qui compte, mais plutôt sa capacité à cordonner des tâches de façon efficace et à établir des objectifs et des échéanciers de travail clairs et précis (appui instrumental). Ce faisant, cette étude offre également aux dirigeants de l'information utile concernant la formation à offrir aux divers intervenants pour optimiser le succès en télétravail. Enfin, elle renseigne les dirigeants des organisations sur le type

d'appui qu'ils doivent offrir aux employés pour maximiser le succès de leur programme de télétravail.

Cette étude n'est pas sans limite. D'abord, la subjectivité du répondant peut avoir eu une incidence sur la pertinence des réponses données. En effet, nous demandions aux répondants de faire une analyse rétrospective des incidences du télétravail. De plus, des biais de mémoire peuvent être survenus du fait de l'ancienneté des télétravailleurs dans les programmes de télétravail (en moyenne 2,8 années). Ainsi, il aurait été souhaitable de mesurer les changements survenus depuis l'implantation du télétravail en deux temps, soit avant l'implantation et juste après celle-ci. D'autre part, il aurait été intéressant de comparer les mesures subjectives du succès en télétravail aux données objectives compilées par les organisations ou aux opinions des supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, nos données ont été recueillies auprès de télétravailleurs volontaires, ce qui implique que nos résultats ne sont généralisables qu'à des populations de télétravailleurs volontaires. Même si la majorité des situations de télétravail s'accompagne du volontariat, il s'agit là d'une limite de notre étude. Finalement, les données ayant été collectées auprès de télétravailleurs travaillant pour trois entreprises, l'échantillon ne nous permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population des télétravailleurs à domicile.

Plusieurs avenues de recherche sont encore souhaitables sur le thème de l'appui à offrir aux télétravailleurs. En particulier, les études futures devraient vérifier si les collègues ont effectivement peu d'incidence sur le succès en télétravail, un résultat que nous avons trouvé. Les chercheurs devraient également analyser davantage les formes d'appui que doivent offrir le supérieur hiérarchique et les dirigeants aux télétravailleurs pour optimiser le succès en télétravail. Des études se penchant de façon précise sur une de ces deux sources d'appui (les supérieurs ou les dirigeants) permettrait de comprendre de manière plus approfondie leur importance dans le succès en télétravail. Finalement, les chercheurs devraient aussi étudier l'influence de l'appui offert par les membres de l'entourage personnel des télétravailleurs (conjoint(e), enfant(s), colocataire(s), parenté, amis, etc.) sur diverses facettes du succès en télétravail. Quoique l'appui familial offert aux télétravailleurs soit fréquemment considéré comme un déterminant important du succès en télétravail (Hartman, Stoner et Arora 1991 ; Wright et Oldford 1995 ; St-Onge et Lagassé 1996a, 1996b), rares sont les études sur le sujet (St-Onge, Haines et Sevin 2000).

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, D. G. et R. W. GRIFFETH. 1997. « Vertical and Lateral Information Processing : The Effects of Gender, Employee Classification Level, and Media Richness on Communication and Work Outcomes ». *Human Relations*, vol. 50, n° 10, 1239-1259.



- ALVI, S. et D. MCINTYRE. 1993. « The Open-Collar Worker ». *Canadian Business Review*, vol. 20, n° 1, 21–30.
- ANONYME. 2000. « The Latest Cost-Saving Stats on Telework ». *HR Focus*, vol. 77, n° 1, 5.
- BAILY, L. 1989. « Towards the Perfect Workplace ? ». *Communication of the ACM*, avril, 460–471.
- BOIVIN, C., S. RIVARD et B. A. AUBERT. 1995. « Le télétravail : un survol d'un phénomène en émergence ». *Cahiers du CENTOR, HEC*, 95–03.
- BOIVIN, C., S. RIVARD et B. A. AUBERT. 1996. « Le télétravail : un phénomène en émergence ». *Gestion*, juin, 50–68.
- BRUNETTE, H. 1997. « Télétravail : attitudes et comportements à l'égard de l'environnement de travail ». Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, 166 p.
- CARMONA-SCHNEIDER, J. J. 1999. « Le travail à distance en Allemagne ». *Le travail à distance : analyses syndicales et enjeux européens*. J. J. Carmona-Schneider, R. Di Ruzza, S. Le Roux et M. Vandercammen, dir. Bruxelles : DeBoeck Université, 69–103.
- CARMONA-SCHNEIDER J. J. et M. DOING. 1999. « Les enjeux de la formation : vision allemande ». *Le travail à distance : analyses syndicales et enjeux européens*. J. J. Carmona-Schneider, R. Di Ruzza, S. Le Roux et M. Vandercammen, dir. Bruxelles : DeBoeck Université, 188–214.
- CAUDRON, S. 1992. « Working at Home Pays Off ». *Personnel Journal*, novembre, 40–49.
- CHAUDRON, D. 1995. « The “Far-Out” Success of Teleworking ». *Supervisory Management*, janvier, 1 et 6.
- CHRISTENSEN, K. E. 1987. « Impacts on Computer-Mediated Home-Based Work on Women and their Families ». *Office, Technology and People*, vol. 3, 211–230.
- CHRISTENSEN, K. E. 1990. « Remote Control : How to Make Telecommuting Pay Off for your Compagny ». *P. C. Computing*, février, 90–94.
- CODÈRE, Y. 1995. *Le télétravail : outil à l'intention des employeurs et des employés pour augmenter la productivité et abaisser les coûts*. Saint-Bruno : Y. Codère.
- CODÈRE, Y. 1997. *Le télétravail : mode d'emploi pour l'entreprise et le salarié*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- CORBIN, C. 1997. « Tips to Ensure Good Communication in a Virtual Office ». *Workforce*, Supplément, 4–5.
- COSTELLO, C. B. 1989. « The Clerical Homework Program at the Wisconsin Physicians Services Insurance Corporation ». *Homework : Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*. S. Boris et C. R. Daniels, dir. Chicago : University of Illinois Press, 198–214.
- CÔTÉ-O'HARA, J. 1993. « Sending Them Home to Work : Telecommuting ». *Business Quarterly*, printemps, 104–109.
- DEMARCO, A. 1996. « The Virtual Workplace Needs New Leadership ». *Facilities Design and Management*, vol. 15, n° 6, 25–31.

- DESANCTIS, G. 1984. « Attitudes Toward Telecommuting : Implications for Work-at-Home Programs ». *Information and Management*, vol. 7, 133–139.
- DI MARTINO, V. et L. WIRTH. 1990. « Telework : A New Way of Working and Living ». *International Labour Review*, vol. 129, n° 5, 529–554.
- DRAPEAU, J. 1999. « Le télétravail explose ». *Le Soleil*, dimanche 14 mars, B1.
- EMPLOYEE BENEFIT REVIEW. 1994. « Telecommuting Guidelines Aid Progress ». *Employee Benefit Plan Review*, vol. 49, n° 2, août, 36.
- FENLASON, K. et T. A. BEEHR. 1994. « Social Support and Occupational Stress : Effects of Talking to Others ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, mars, 157–175.
- FRITZ, M. B. , S. NARASIMHAN et H.-S. RHEE. 1998. « Communication and Coordination in the Virtual Office ». *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, n° 4, 7–28.
- FROMENT, D. 2000. « Un employé sur cinq travaille régulièrement à la maison ». *Les Affaires*, samedi 20 mai, 32.
- GALIPEAU, S. 1999. « Le bureau à la maison : les télétravailleurs et leurs téléemployeurs ». *Le Devoir*, 1
- GAUTHIER, C. et Ph. DORIN. 1996. *Le guide pratique du télétravail*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- GONTIER, G. 1994. « Le télétravail : vague de fond ou engouement passager ». Dossier n° 4, nouvelle série, Centre d'études de l'emploi, Gap, France.
- GORDON, G. et M. KELLY. 1986. *Telecommuting : How to Make It Work for You and your Company*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- GREENGARD, S. 1994. « Making the Virtual Office a Reality ». *Personnel Journal*, vol. 73, n° 9, 66–79.
- HAMILTON, C. A. 1987. « Telecommuting ». *Personnel Journal*, avril, 91–101.
- HARTMAN, R., C. STONER et R. ARORA. 1991. « An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction ». *Journal of Business Psychology*, vol. 6, n° 2.
- KATZ, A. I. 1987. « The Management, Control and Evaluation of a Telecommuting Project : A Case Study ». *Information and Management*, vol. 13, 179–190.
- KING, L., L. MATTIMORE, D. W. KING et G. A. ADAMS. 1995. « Family Support Inventory for Workers : A New Measure of Perceived Social Support from Family Members ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, mai, 235–258.
- KROLL, D. 1984. « Telecommuting : A Revealing Peek Inside Some of Industry's First Electronic Cottage ». *Management Review*, novembre, 18–23.
- KUGELMASS, J. 1995. *Telecommuting : A Manager's Guide to Flexible Work Arrangements*. New York : Lexington Books.
- LAGASSÉ, G. 1995. « Les variables influençant la satisfaction et la performance des travailleurs à domicile ». Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, octobre.

- 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 Times ». *Communications of the ACM*, vol. 26, n° 3, 180–187.
- OLSON, M. H. 1989. « Organizational Barriers to Professional Telework ». *Homework : Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*. S. Boris et C. R. Daniels, dir. Chicago : University of Illinois Press, 215–230.
- OLSON, M. H. et S. B. PRIMPS. 1984. « Working at Home with Computers : Work and Non-Work Issues ». *Journal of Social Issues*, vol. 40, n° 3, 97–112.
- PINSONNEAULT, A. et M. BOISVERT. 1996. « Le télétravail : l'organisation de demain ? ». *Gestion*, juin, 69–83.
- PRATT, J. 1984. « Home Teleworking : A Study of Its Pioneers ». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 25, 1–14.
- RAMSEY, R. D. 1997. « How to Supervise Homeworkers ». *Supervision*, vol. 58, n° 4, 9–12.
- RAMSOWER, R. M. 1985. *Telecommuting : The Organizational and Behavioral Effects of Working at Home*. Ann Arbor, New York : UMI Research Press, Research for Business Decisions.
- RICHTER, J. et I. MESHULAM. 1993. « Telework at Home : The Home and the Organization Perspective ». *Human Systems Management*, vol. 12, 193–203.
- SEVIN, H. 1999. « L'influence de l'appui des superviseurs, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail ». Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales de Montréal, 192 p.
- SHAMIR, B. 1990. « Home : The Perfect Workplace ? ». *Work, Families and Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 272–311.
- SHAMIR, B. et I. SALOMON. 1985. « Work-at-Home and the Quality of Working Life ». *Academy of Management Review*, 15–28.
- SHULMAN, K. et S. K. REISER. 1996. « Technology, Telecommuting : Genesis for Change ». *Managing Office Technology*, vol. 41, n° 12, 32–39.
- SMART VALLEY. 1994. « Telecommuting Guide ». Octobre (téléchargement d'internet).
- SMART VALLEY. 1996. « Telecommuting-Two Years Later : A Report on the State of Telecommuting in the Bay Area ». Strategic Decisions Group Inc., Menlo Park, février (téléchargement d'internet).
- STATISTIQUE CANADA. 1995. Rapport sommaire sur le projet de télétravail de Statistique Canada, Ottawa, produit 75F0068XPF, janvier.
- ST-ONGE, S. et G. LAGASSÉ. 1996a. « Conditions de succès du télétravail : Qu'en disent les employés ? ». *Gestion*, juin, 84–99.
- ST-ONGE, S. et G. LAGASSÉ. 1996b. « Travail à domicile : avantages, inconvénients et conditions de succès ». *INFO Ressources humaines*, vol. 18, n° 5, 22–24.
- ST-ONGE, S. et H. BRUNETTE. 1998. « Les professeurs d'université et le travail à domicile ». Cahier de recherche n° 98–02, École des HEC, février, 6 p.

- ST-ONGE, S., V. HAINES III et H. SEVIN. 2000. « L'influence de l'appui offert par l'entourage personnel sur le succès en télétravail ». Actes de congrès de l'Association des sciences administratives du Canada ASAC-IFSAM. Division ressources humaines, Montréal (sous presse).
- WRIGHT, P. C. et A. OLDFORD. 1995. « Telecommuting and Employee Effectiveness : Career and Managerial Issues ». *International Journal of Career Management*, vol. 5, n° 1, 1–11.
- YAP, C. S. et H. TNG. 1990. « Factors Associated with Attitudes towards Telecommuting ». *Information and Management*, vol. 19, 227–235.

---

## SUMMARY

### **How Teleworking Success is Influenced by the Support Offered by Telesupervisors, Colleagues and Senior Executives**

Teleworking from home may be an emerging trend in work organization, but authors have overestimated its popularity. In fact some studies show that, with its inconvenient aspects for both employees and employers, teleworking is not a panacea. In some cases the arrangement fails or only partially succeeds. Success in implementing a teleworking program is not guaranteed and relies on certain conditions. In view of the emergence of teleworking and the resistance to change it engenders, it is important to better understand the conditions that lead to a successful telework experience.

This study focuses on a specific condition for success, namely the organizational support offered to home teleworkers. This is an important prerequisite over which an organization's leaders exercise a certain degree of control. More specifically, this study will attempt to answer the following question : To what extent do three sources of organizational support — that of telesupervisors, colleagues and senior executives — influence home teleworking success? Although the support provided to teleworkers is often considered a determinant of telework success, it has not been fully investigated. The few studies that do exist on the subject were conducted years ago, included only a small number of teleworkers, and explored the impact of personal characteristics and working conditions on a teleworker's attitudes and performance. To our knowledge, the present study is the first to analyze the relationship between organizational support and the success of home teleworking. More specifically, we will analyze two forms of organizational support offered by various agents — emotional and instrumental support. Emotional support is expressed by sympathy and openness to the teleworker, while instrumental or hands-on support directly helps

an employee meet work objectives. To our knowledge, this study is the first to propose and test a typology involving forms of support (emotional and instrumental), and to analyze their impact on home teleworking success.

A questionnaire was distributed in three companies with home teleworking arrangements. The teleworking coordinator distributed the questionnaire to all employees who had been teleworking for at least six months. Most of the 193 respondents who returned the questionnaire are clerical workers (47%) or professionals (36%). On average, the respondents have 16 years of seniority within their organization, 8 years in their current position, and 3 years as teleworkers. They telecommute an average of 21 hours per week, and spend 13 hours at the company. Their average age is 42 years old. Slightly over half of respondents are women (56%), live with a partner (55%), and have children (56%). In terms of educational profile, 16% of respondents have a high school diploma, 25% a college diploma, 48% a bachelor's degree, and 11% a graduate or post-graduate degree.

The "teleworking success" concept was measured with retrospective questions on 13 success indicators including job performance, work volume, feelings of belonging, advancement possibilities and job creativity. A factorial analysis (with Varimax rotation) generated three interpretable factors (eigenvalues above 1). Together, these three factors accounted for 65% of the scale variance. After dropping ambiguous scale items, those three factors were : Job performance (4 items,  $\alpha = .85$ ), quality of life (4 items,  $\alpha = .81$ ) and job commitment (3 items,  $\alpha = .79$ ). The strongest teleworking success factor was undoubtedly job performance since it explained 46% of the scale variance, compared with about 10% for each of the two other factors. The fourth teleworking success variable was satisfaction with teleworking which was assessed with three indicators : satisfaction with working at home, the home work environment, and the respondent's participation in the teleworking program.

The support offered by three categories of key agents—telesupervisors, colleagues and senior executives—was assessed on a series of statements from our literature review. Each statement is associated with a 5-point Likert scale with values ranging from (1) rarely to (5) often. A factor analysis of the statements confirms that all types of support can be grouped into the emotional and instrumental forms of support. The factor analysis conducted on the supervisor support scale items generated four distinct factors that can in essence be sorted as follows under the emotional and instrumental headings : (1) The coordination and follow-up of the teleworker's tasks (instrumental support, 8 items,  $\alpha = .81$ ); (2) acceptance of telework as a legitimate work arrangement (emotional support, 5 items,  $\alpha = .75$ ); (3) performance planning (instrumental support, 2 items,  $\alpha = .84$ )

and (4) higher performance expectations (emotional support, 2 items,  $\alpha = .70$ ). Together, those four dimensions of supervisor support contribute 54 % of the scale variance. The factor analysis conducted on the colleague support scale items generated two factors that fit under the emotional and instrumental headings: (1) the coordination and follow-up of the teleworker's tasks (instrumental support, 4 items,  $\alpha = .74$ ) and (2) equal treatment of teleworkers (emotional support, 3 items,  $\alpha = .61$ ). A final factor analysis was conducted on the top management support scale items. Again two factors consistent with the emotional and instrumental support headings were retained : (1) the acceptance of telework as a legitimate work arrangement (emotional support, 4 items,  $\alpha = .75$ ) and (2) technical support (instrumental support, 2 items,  $\alpha = .61$ ).

The results of our study generally confirm the importance of the instrumental support offered by telesupervisors (coordinating teleworkers' work and elaborating clear and specific job objectives) and by senior executives (giving appropriate equipment and specialized staff to repair them) on teleworking success. Results also confirm that the support of supervisors has a relatively greater influence on teleworking performance, which is the most important aspect of teleworking success (explaining 54% of the scale variance). It also appears that the emotional support offered by senior executives, that is their openness to telework, has a significant influence on job commitment. This study's results do not confirm a link between any forms of colleague support, either emotional or instrumental, on various indicators of teleworking success.

These results may serve as a reference to companies and managers who wish to implement or improve the effectiveness of home-based teleworking. They demonstrate how different forms of support from various sources influence teleworking success, a concept that includes job performance, job commitment, quality of life, and satisfaction, all of which are variables that have a major impact on organizational performance.