



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

GUIDE D'ENCADREMENT DU TÉLÉTRAVAIL POUR L'EMPLOYEUR ET L'EMPLOYÉ

MISE À JOUR: 11 septembre 2020, 9h00

Édité en septembre 2020 par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



Manon Poirier, CRHA

**DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ORDRE DES CONSEILLERS
EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS**

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Avec la pandémie de la COVID-19, nous avons dû nous tourner massivement vers le télétravail pour assurer le roulement de l'économie et la survie de nos organisations. Pour certains, l'habitude était déjà acquise, pour d'autres, la pratique était nouvelle, et a bousculé bien des paradigmes.

Pourtant, cette pratique ne date pas d'hier. C'est le chercheur américain Jack Nilles¹ qui, le premier, a évoqué le télétravail (ou *telecommuting*) en 1973. Il cherchait alors une solution à la congestion automobile. L'Internet n'ayant pas encore été inventé, l'ingénieur imaginait que des travailleurs pourraient se rendre dans des bureaux satellites, à proximité de leur domicile, plutôt que d'aller au siège social de l'entreprise. Il prévoyait que le développement des technologies permettrait de pousser le concept de télétravail plus loin, mais que celui-ci serait freiné par la culture organisationnelle des entreprises. Quel visionnaire!

Près de cinquante ans plus tard, la donne a changé. Le télétravail est désormais pratiqué par des travailleurs autonomes, mais aussi des salariés, à temps partiel ou à temps plein. Tous ont un point en commun : ils utilisent l'Internet et les technologies de l'information pour accomplir leurs tâches professionnelles.

1. GAN, VICKY (2015). *THE INVENTION OF TELECOMMUTING*, BLOOMBERG CITY LAB,

[HTTPS://WWW.BLOOMBERG.COM/NEWS/ARTICLES/2015-12-01/WHAT-TELECOMMUTING-LOOKED-LIKE-IN-1973](https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973)

Cette forme d’organisation présente des avantages et des inconvénients, comme le montre le tableau qui suit. Idéalement, l’implantation du télétravail doit être précédée d’une réflexion pour déterminer les objectifs, les ressources disponibles et les coûts du projet. Il est aussi primordial de se renseigner sur l’encadrement juridique du travail à distance, et de s’assurer que la culture de l’entreprise s’y prête. Enfin, son fonctionnement doit s’adapter aux télétravailleurs sur le plan des outils de travail, des moyens de communication et des processus de gestion.

La fin de la pandémie de COVID-19 n’est pas pour demain. Le télétravail représente donc une solution de choix pour les entreprises qui peuvent le maintenir ou l’implanter. Et il y a fort à parier qu’au-delà de la pandémie, cette nouvelle forme d’organisation du travail aura conquis nombre d’adeptes et que les organisations devront décider, après avoir consulté les employés, si le télétravail sera désormais la norme pour elles, que ce soit de façon occasionnelle, à quelques jours semaines ou à temps plein. Le travail à distance doit toutefois s’instaurer correctement afin qu’employeurs et employés puissent profiter de ses avantages – et subir le moins possible ses inconvénients!

Bonne lecture!



Manon Poirier, CRHA

**DIRECTRICE GÉNÉRALE
DE L’ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS**

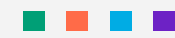
LE TÉLÉTRAVAIL :

LES POUR ET LES CONTRE

	EMPLOYEUR	EMPLOYÉ
AVANTAGES 	▪ PRODUCTIVITÉ MAINTENUE OU ACCRUE ▪ ATTRACTION ET RÉTENTION DU PERSONNEL ▪ DIMINUTION DU TAUX D’ABSENTÉISME ▪ RÉDUCTION DES COÛTS DES ESPACES À BUREAUX	▪ MOINS DE TEMPS CONSACRÉ AU TRANSPORT ▪ MEILLEURE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE ▪ GAIN EN AUTONOMIE ▪ RÉDUCTION DES COÛTS (TRANSPORT, HABILLEMENT, LUNCH, ETC.) ▪ FLEXIBILITÉ DE L’HORAIRE
INCONVÉNIENTS 	▪ SUPERVISION EN CONTINU PLUS ARDUE ▪ DIFFICULTÉS DE COMMUNICATION	▪ SENTIMENT D’ISOLEMENT ▪ DIFFICULTÉ DE COMMUNICATION ▪ DIFFICULTÉ À DÉCONNECTER ▪ DISTRACTION VENANT DE L’ENTOURAGE



REMERCIEMENTS



L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à remercier tous les professionnels RH et les experts en droit du travail qui ont contribué à la rédaction de ce guide.

Chargée de projet et coordination de la rédaction

- Houda Bachisse, responsable de la gestion et de la diffusion de contenus, Ordre des CRHA

Collaboration spéciale

- Fasken
- 37^e Avenue

Collaborateurs

- Marie-Gabrielle Bélanger, CRIA, avocate en droit du travail et de l'emploi, Fasken
- Marie-Ève Champagne, CRIA, spécialiste Santé, sécurité et mieux-être au travail
- Yarledis Coneo, CRHA, M. Sc., spécialiste Conciliation travail-famille, chargée de cours à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval
- Mario Côté, CRHA, consultant et formateur en gestion
- Marie Colalillo, CRHA, inspectrice, Ordre des CRHA
- Guylaine Deschênes, CRHA, Ph. D., conseillère senior, psychologue organisationnelle chez BRH
- Karine Fournier, CRIA, avocate et associée en droit du travail, Fasken
- Amélya Garcia, avocate, Fasken
- Andrée Mantha, CRHA, consultante en développement organisationnel chez Iceberg Management
- Sylvie Ménard, CRHA, M. Sc., PCC, coach exécutif en leadership positif
- Diane-Gabrielle Tremblay, CRHA, professeure à l'École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ
- Laurent Vorelli, CRHA, président de Propulsion RH, spécialiste en solutions RH

À propos de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Regroupant 11 000 professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec.

POUR EN SAVOIR PLUS, VISITEZ [ORDRECRHA.ORG](https://ordrecrha.org).

Responsabilité

Le présent document est offert à titre d'information seulement et ne saurait être un avis professionnel sur le sujet qui y est présenté. Les informations fournies devraient toujours être évaluées à la lumière des situations vécues et en cas de doute, l'Ordre encourage le lecteur à consulter un expert sur la question.

Par ailleurs, le contenu du présent document est à jour au moment de la publication, mais peut être appelé à changer au fil du temps et du contexte ou devenir désuet.

Mise en garde

L'objectif de ce guide est d'appuyer les entreprises et organisations dans la planification, l'implantation et l'encadrement du télétravail. Il fournit des renseignements généraux et ne constitue ni une obligation ni une norme et doit être considéré à titre de référence ou de pistes d'action. Les conseils et recommandations proposés reposent sur des pratiques exemplaires; ils se prêtent à une adaptation à des circonstances et des contraintes spécifiques et doivent être teintés par la culture de l'entreprise.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

ISBN 978-2-9813339-5-7

Ce document peut être consulté en ligne à cette adresse : crha.li/teletravail

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Tous droits réservés. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la transmission du présent guide, même partielles, sont interdites à moins d'avoir le consentement préalable de l'Ordre des CRHA. Cependant, la reproduction partielle ou complète du document à des fins personnelles et non commerciales est permise à condition d'en mentionner la source.

© Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 2020



AVANT-PROPOS



Dans la foulée de la pandémie de COVID-19, bien des entreprises ont dû revoir du jour au lendemain leur fonctionnement et implanter le télétravail pour une partie ou l'ensemble de leurs employés. Du même coup, elles ont dû adapter leurs méthodes de gestion et leurs façons de communiquer avec leur personnel.

Avec ce nouveau *Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé*, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) souhaite **encadrer les pratiques entourant le travail à distance**. Il espère ainsi fournir aux gestionnaires et aux employés des balises claires sur les responsabilités qui incombent à chacun en ce qui concerne la gestion, la communication, la protection de l'information, et la santé et la sécurité du travail.

L'Ordre des CRHA veut également éclairer les dirigeants et les gestionnaires en démystifiant les tenants et les aboutissants du télétravail. Grâce à ce cadre de référence étoffé, ils seront en mesure d'introduire efficacement le travail à distance au sein de leur entreprise et de le maintenir sur une longue période, sinon de façon permanente.

Après tout, la gestion des télétravailleurs fait partie des défis auxquels sont confrontés 23,8 % des CRHA depuis le début de la pandémie de COVID-19, d'après un sondage mené par l'Ordre des CRHA du 25 au 28 mai 2020. De plus, bien des employés (62 %) qui ont accompli leurs tâches à distance pendant la crise sanitaire souhaitent désormais travailler de la maison plus souvent, voire même en tout temps, dévoile un coup de sonde de la firme de logiciels et de technologies numériques VMware Canada, qui s'est déroulé du 12 au 14 mai 2020. À peine 8 % des télétravailleurs veulent retourner au bureau sur une base régulière, comme ils le faisaient avant la pandémie de COVID-19.

En premier lieu, ce guide aborde les défis touchant la planification, l'implantation et l'organisation de cette forme de travail. Il détaille ensuite l'encadrement juridique qu'elle requiert, ainsi que les enjeux liés à la santé mentale. Enfin, il offre des conseils sur les bonnes pratiques à l'intention des organisations, des gestionnaires et des employés, pour une implantation du télétravail réussie.



23,8 %
des CRHA font de la gestion
de télétravailleurs depuis
le début de la pandémie
de COVID-19.

62 %
ayant accompli leurs tâches
à distance pendant la
crise sanitaire souhaitent
désormais travailler de la
maison plus souvent.

8 %
des télétravailleurs veulent
retourner au bureau sur
une base régulière,
comme ils le faisaient avant
la pandémie de COVID-19.



TABLE DES MATIÈRES



PLANIFICATION,IMPLANTATION ET ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL..... 7

- MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL9
- EMPLOYÉS ADMISSIBLES11
- HORAIRES DE TÉLÉTRAVAIL 12
- ÉQUIPEMENTS FOURNIS 13
- REMBOURSEMENT DES FRAIS..... 14
- SÉCURITÉ DES DONNÉES 15
- COMMUNICATION 16
- GESTION DE LA PERFORMANCE 17
- BESOINS DE FORMATION 18

ENCADREMENT JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL..... 20

- CADRE LÉGISLATIF 21
- INSTAURATION D’UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL 22
- GESTION DES PLAINTES DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE 28
- RESPONSABILITÉS RELATIVES AUX OUTILS DE TRAVAIL..... 29
- DROIT À LA DÉCONNEXION 30
- REMBOURSEMENT DES FRAIS..... 31
- ASSURANCES ET RESPONSABILITÉ CIVILE 32
- RÉGLEMENTATION 33
- RESPECT DES DROITS ET DES LIBERTÉS 34
- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS,
DE LA CONFIDENTIALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES 36

ENJEUX DE SANTÉ ET SÉCURITÉ EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL 38

- RESPONSABILITÉS DE L’EMPLOYEUR..... 39
- RESPONSABILITÉS DE L’EMPLOYÉ 41
- INDEMNISATION DES TÉLÉTRAVAILLEURS 44
- ENJEUX DE SANTÉ MENTALE 46

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL 51

- POUR LES ORGANISATIONS 52
- POUR LES GESTIONNAIRES 58
- POUR LES EMPLOYÉS 65

ANNEXES..... 71

RÉFÉRENCES ET LIENS UTILES 73



PLANIFICATION, IMPLANTATION ET ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL

QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL?

L'[Office québécois de la langue française](#) décrit le télétravail comme étant une « activité professionnelle qui s'exerce, entièrement ou en partie, en dehors des bureaux de l'employeur, au moyen d'outils informatiques et de télécommunication ». Le [Comité sectoriel de main-d'œuvre de la chimie, de la pétrochimie, du raffinage et du gaz](#) précise, dans un rapport produit en 2016, que les salariés, comme les travailleurs autonomes, sont considérés comme des télétravailleurs.

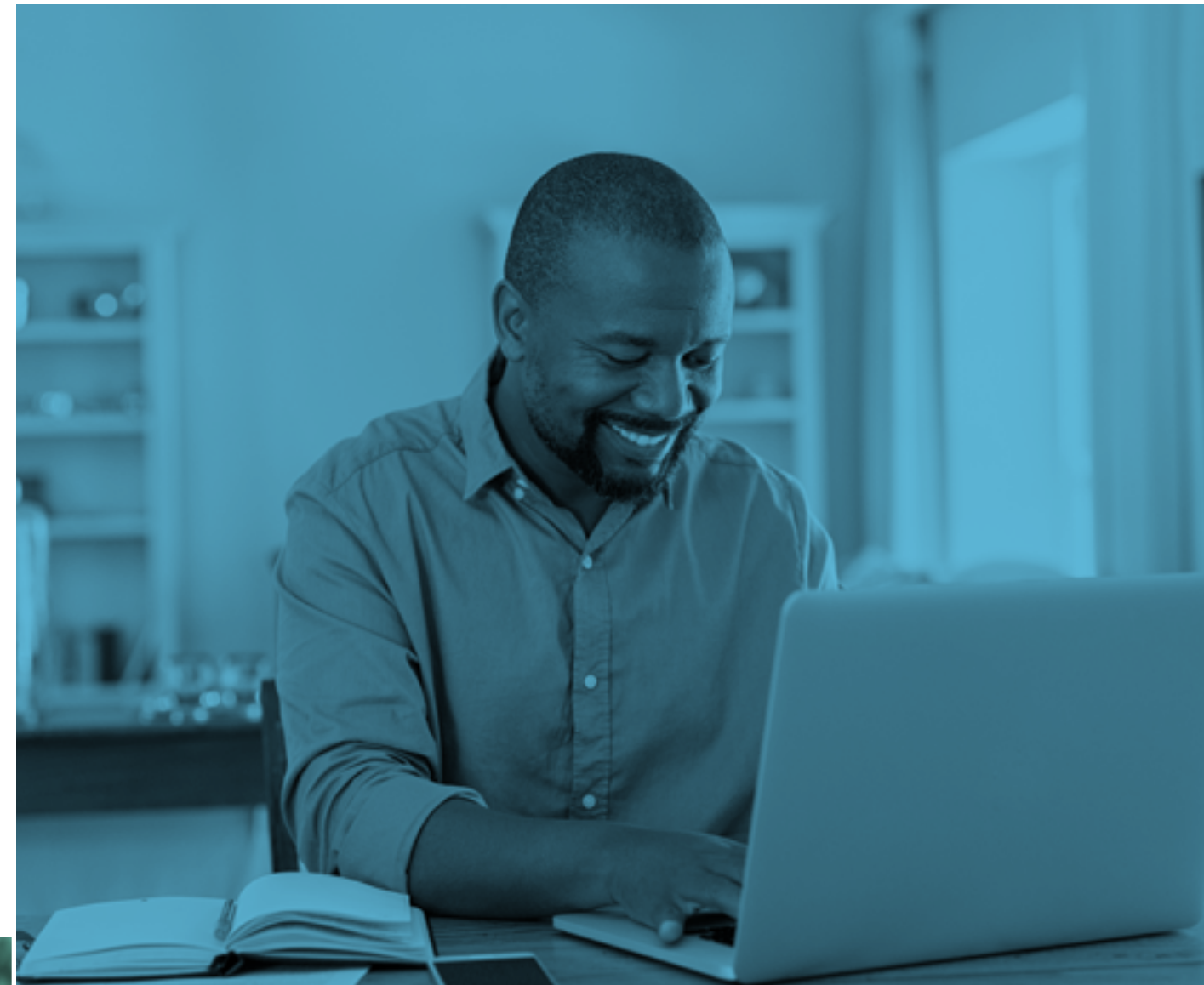
Pour sa part, le [Centre interuniversitaire de recherche](#) en analyse des organisations (CIRANO) avance, dans un rapport rédigé en 2018, que le télétravail est pratiqué par « des salariés employés par une organisation » qui accomplissent leurs tâches professionnelles « à la maison ou à toute autre localisation rapprochée du lieu de résidence ». Ils ont recours aux technologies de l'information « pour assurer leur productivité et leurs communications » avec leurs collègues de travail, leurs gestionnaires, des clients et des fournisseurs.

Le présent guide définit le télétravail comme étant une activité professionnelle effectuée par un employé salarié à temps partiel ou à temps plein, grâce aux technologies de l'information et dans un lieu autre que les espaces aménagés par l'employeur. Un lien de subordination unit l'employeur et le télétravailleur.

Avant d'implanter le télétravail, l'entreprise a avantage à lancer une réflexion stratégique pour déterminer ses objectifs. Elle pourrait en profiter, par exemple, pour rehausser sa marque employeur afin d'attirer de nouveaux talents et de retenir le personnel en place. La diminution de ses coûts fixes (loyer, frais d'électricité, de chauffage, etc.) peut également faire partie de ses buts, tout comme la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de la conciliation travail-vie personnelle de ses employés.

L'entreprise doit également s'assurer que sa culture organisationnelle se prête au télétravail. Ses valeurs, ses règles et ses politiques doivent correspondre à cette nouvelle forme de travail afin que ses employés puissent contribuer à son succès.

D'un point de vue plus pratique, l'entreprise doit, en outre, préciser le cadre administratif qui régira l'adoption du télétravail, les modalités qui y sont associées, et les ressources financières et matérielles nécessaires à ce virage dans les pratiques organisationnelles.



MODALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL

....

Pour décider des modalités entourant le télétravail, l'entreprise gagnerait à constituer un comité multidisciplinaire composé, dans la mesure du possible, d'un représentant de chacun des services suivants :

- Gestion des ressources humaines
- Technologies de l'information
- Finances
- Affaires juridiques
- Représentant des employés

Le superviseur ou le gestionnaire appelé à diriger le télétravailleur, ainsi qu'un représentant des employés, doivent également en faire partie.

Dans un premier temps, les membres du comité veilleront à déterminer la manière dont le travail à distance s'effectuera. Ils procéderont ensuite à l'implantation, puis assureront un suivi. Une formation sur le télétravail les aidera à bien comprendre cette forme d'organisation.

Pour orienter les décisions du comité, l'entreprise peut consulter l'ensemble des employés au moyen d'un sondage. Leurs réponses offriront un aperçu de leurs préoccupations et de leur intérêt pour le travail à distance.

Le télétravail peut faire l'objet d'un projet pilote ou d'une introduction graduelle pour l'ensemble ou une partie du personnel ciblé selon le poste, le service ou le projet auquel il contribue.

L'élaboration d'une politique de télétravail est aussi essentielle. Elle amènera l'entreprise à définir ses objectifs et ses attentes en ce qui a trait au comportement du télétravailleur et au respect des règles, des politiques et des procédures de l'organisation.

L'employeur doit notamment donner des directives claires sur les points suivants :

- Les employés admissibles
- Les horaires de travail
- Les équipements fournis
- Le remboursement des frais
- La sécurité des données
- La communication
- La gestion de la performance
- Les besoins de formation
- La notion de la santé et sécurité en télétravail

Parallèlement à cette politique de télétravail, une entente de télétravail peut être convenue entre l'employé et l'employeur. Elle atteste que l'employé a bien lu et compris la politique de télétravail et qu'il s'engage à la respecter. Elle comprend des précisions propres aux tâches de l'employé, si nécessaire. Elle stipule aussi la période pendant laquelle s'effectuera le télétravail, s'il y a lieu, et la procédure de résiliation de l'entente.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

**CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET
L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS
(CEFRIO)**

[Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec](#)

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

[Cadre de référence en matière de télétravail –
Commission de la fonction publique](#)

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

[Modèle de politique portant sur le télétravail](#)

Consultez aussi le document [Les six points
incontournables à inclure dans une politique de
télétravail](#), produit par l'Ordre des CRHA.

EMPLOYÉS ADMISSIBLES

■ ■ ■ ■

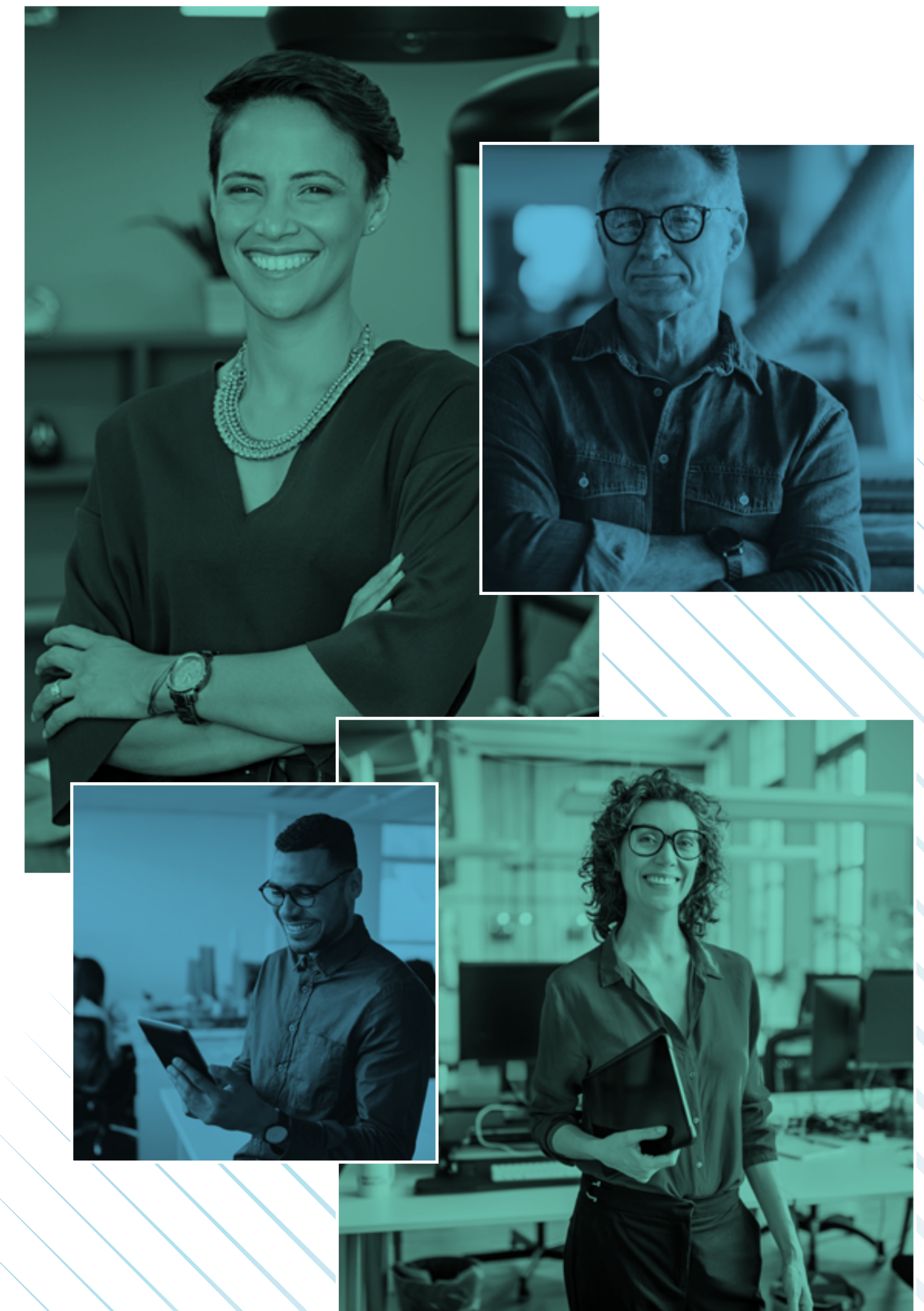
L'entreprise qui décide d'implanter le télétravail doit examiner la nature des postes pour vérifier dans quelle mesure elle peut les transférer à distance. Ce changement ne doit pas nuire aux opérations de l'entreprise. Une fonction convient au télétravail si elle répond à certains critères : degré élevé d'autonomie, faible besoin de supervision et possibilité d'évaluer les résultats ou l'atteinte des objectifs à distance.

L'employeur doit également s'assurer que l'employé qui travaille à distance puisse :

- communiquer adéquatement avec l'équipe interne ainsi qu'avec les collaborateurs externes et les clients;
- disposer de tous les équipements et outils nécessaires à la maison;
- utiliser des documents numériques et autres ressources disponibles en ligne;
- obtenir un soutien informatique ou technique au besoin;
- compter sur un système de protection de données et un accès sécurisé.

L'entreprise doit aussi considérer les prédispositions de l'employé au travail à distance en fonction de ses tâches et responsabilités ainsi que des interactions qu'il doit avoir avec des clients ou collègues internes. L'employé doit être autonome, discipliné et productif, en plus d'avoir un bon sens de l'organisation. Il doit aussi être en mesure de bien communiquer, de résoudre des problèmes et d'effectuer ses tâches selon les attentes. Le respect des échéances et le travail bien fait doivent faire partie de ses priorités.

Lors d'activités de recrutement, ces exigences peuvent par ailleurs s'ajouter au profil des candidats recherchés.



HORAIRES DE TÉLÉTRAVAIL



L'employeur et l'employé doivent convenir d'un horaire de télétravail. Ils doivent aussi s'entendre sur le nombre d'heures de travail effectuées à distance et dans les bureaux de l'entreprise, s'il y a lieu. Si le télétravailleur doit se présenter occasionnellement ou sur une base régulière dans les locaux de l'entreprise, un espace (un bureau non attitré, une salle de conférence ou autre) doit lui être réservé.

L'employeur doit aussi rendre explicite le cadre du télétravail. La nature des tâches professionnelles et la prestation de travail de l'employé demeurent inchangées lorsqu'il est transféré à distance. Le salarié syndiqué doit, pour sa part, respecter les heures de travail et l'horaire prévus dans la convention collective ou, le cas échéant, une lettre d'entente patronale-syndicale décrira les nouvelles modalités.

Selon l'approche de gestion préconisée par l'entreprise, l'employeur doit décider s'il impose un horaire de travail quotidien strict ou si l'employé détermine ses heures de travail, en s'assurant d'être présent pendant certaines plages horaires déterminées. Dans le cas d'un régime d'aménagement du temps de travail, le salarié doit répondre aux demandes qu'il reçoit dans un délai convenu, qui tient compte des équipements de travail utilisés. Si le salarié doit être disponible sur appel, il faut aussi le souligner.

L'entreprise a avantage à implanter un système de gestion des heures de travail afin de mieux gérer l'horaire du télétravailleur. Ce système permet un meilleur suivi et des approbations plus rapides des heures supplémentaires au besoin.

[Veuillez-vous référer à la section 2 du présent guide pour plus de détails sur les dispositions de la Loi sur les normes du travail du Québec sur le calcul des heures supplémentaires.](#)

Même si l'employé travaille à distance, ses disponibilités demeurent les mêmes que s'il était dans les locaux de l'entreprise. Il a droit à minimalement une pause de repas non rémunérée de 30 minutes si sa journée de travail compte plus de cinq heures selon les normes du travail ou selon les dispositions de son contrat de travail ou convention collective. S'il doit se rendre disponible pendant cette pause, elle doit être rémunérée.

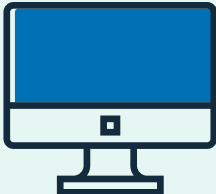
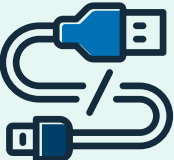
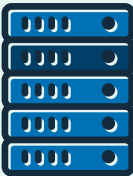
Enfin, l'employé doit connaître la marche à suivre pour prendre une journée de congé, qu'elle soit prévue ou non, et pour planifier des vacances. Il a droit aux mêmes congés prévus dans la Loi sur les normes du travail, dans son contrat de travail ou dans la convention collective.

ÉQUIPEMENTS FOURNIS

■ ■ ■ ■

L'employeur doit s'assurer que le travailleur à distance dispose de tous les outils de travail nécessaires à l'accomplissement de ses tâches afin qu'il soit efficace et productif. Il ne peut pas exiger de l'employé qu'il consacre une partie de son salaire à l'achat, la location ou l'entretien d'équipement, de matériel et de marchandise au point où il gagnerait moins que le salaire minimum, selon la Loi sur les normes du travail.

Dans le cas où l'employé possède à la maison des outils de travail, il ne peut pas demander un remboursement à l'employeur. Si le travailleur à distance ne détient pas tous les équipements nécessaires, l'employeur doit les lui fournir afin d'assurer sa productivité et son efficacité. Cela peut inclure les outils suivants :

 ORDINATEUR DE TABLE OU PORTATIF	 ÉCRAN	 CASQUE D'ÉCOUTE	 CAMÉRA	 IMPRIMANTE- NUMÉRISEUR
 CÂBLES	 DISQUE DUR	 LOGICIELS	 SERVEUR SUPPLÉMENTAIRE	 SYSTÈME D'ALIMENTATION SANS INTERRUPTION

Ces équipements **prêtés** demeurent la propriété de l'entreprise. Seul l'employé peut les utiliser dans le cadre de ses fonctions professionnelles. L'employeur peut les redemander en tout temps, et l'employé doit alors les lui rendre.

L'employé doit s'engager à respecter les règles entourant l'utilisation de ces équipements, notamment en ce qui a trait au téléchargement de logiciels, d'applications ou de contenus pornographiques et illicites. Il doit en outre prendre les moyens opportuns contre le vol, les dommages et l'usage abusif. Sans quoi, il doit rembourser les équipements perdus ou endommagés.

Des directives doivent encadrer l'entretien ou la réparation d'équipements. Le télétravailleur doit aussi pouvoir communiquer avec l'équipe de soutien technique.

Si un salarié a besoin d'un équipement additionnel, il doit en aviser l'employeur qui évaluera si cet équipement est nécessaire. L'employeur décidera par la suite s'il fournit cet équipement à l'employé ou s'il rembourse l'achat.

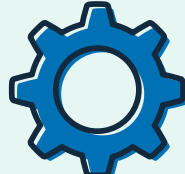


REMBOURSEMENT DES FRAIS

L'employeur doit déterminer les frais qu'il assume et ceux qui incombent au télétravailleur. Il n'a pas l'obligation de rembourser les dépenses attribuables à la localisation du lieu de travail de l'employé (fournitures de bureau, Internet, factures de téléphone, chauffage, entretien, etc.). Il doit toutefois lui fournir les documents qui attestent de la répartition des frais pour que le télétravailleur puisse les inclure dans sa prochaine déclaration de revenus. Pour ce faire, l'employé doit travailler au moins 50 % du temps à son domicile.

Se référer aux règles fiscales appliquées aux dépenses liées à l'utilisation du domicile

Pour attirer de la nouvelle main-d'œuvre et la maintenir en poste, l'employeur peut également décider de prendre en charge certains frais, tels que :

 FOURNITURES DE BUREAU (PAPIER, CRAYONS, CARTOUCHE D'ENCRE, ETC.)	 MOBILIER DE BUREAU	 TÉLÉCOMMUNICATION	 INTERNET
 COÛT D'UN PERMIS MUNICIPAL (SELON LA MUNICIPALITÉ)	 AUGMENTATION DE LA PRIME D'ASSURANCE HABITATION	 FRAIS DE DÉPLACEMENT	 FRAIS D'ENTRETIEN

SÉCURITÉ DES DONNÉES

....

L'employeur a l'obligation de mettre en place des mesures afin d'assurer la sécurité des données, en tenant compte de deux aspects :



La sécurité dans la résidence de l'employé

Il est nécessaire de déterminer à l'avance les documents, les programmes et les données que le télétravailleur peut conserver à son domicile. L'employé doit avoir accès seulement aux informations dont il a besoin dans le cadre de ses fonctions. Conséquemment, l'employeur doit définir des règles, notamment en matière d'entreposage de documents comportant des informations confidentielles (dans une pièce équipée d'un détecteur de fumée ou un classeur verrouillé) et de transmission, de disposition et de destruction de ces documents.

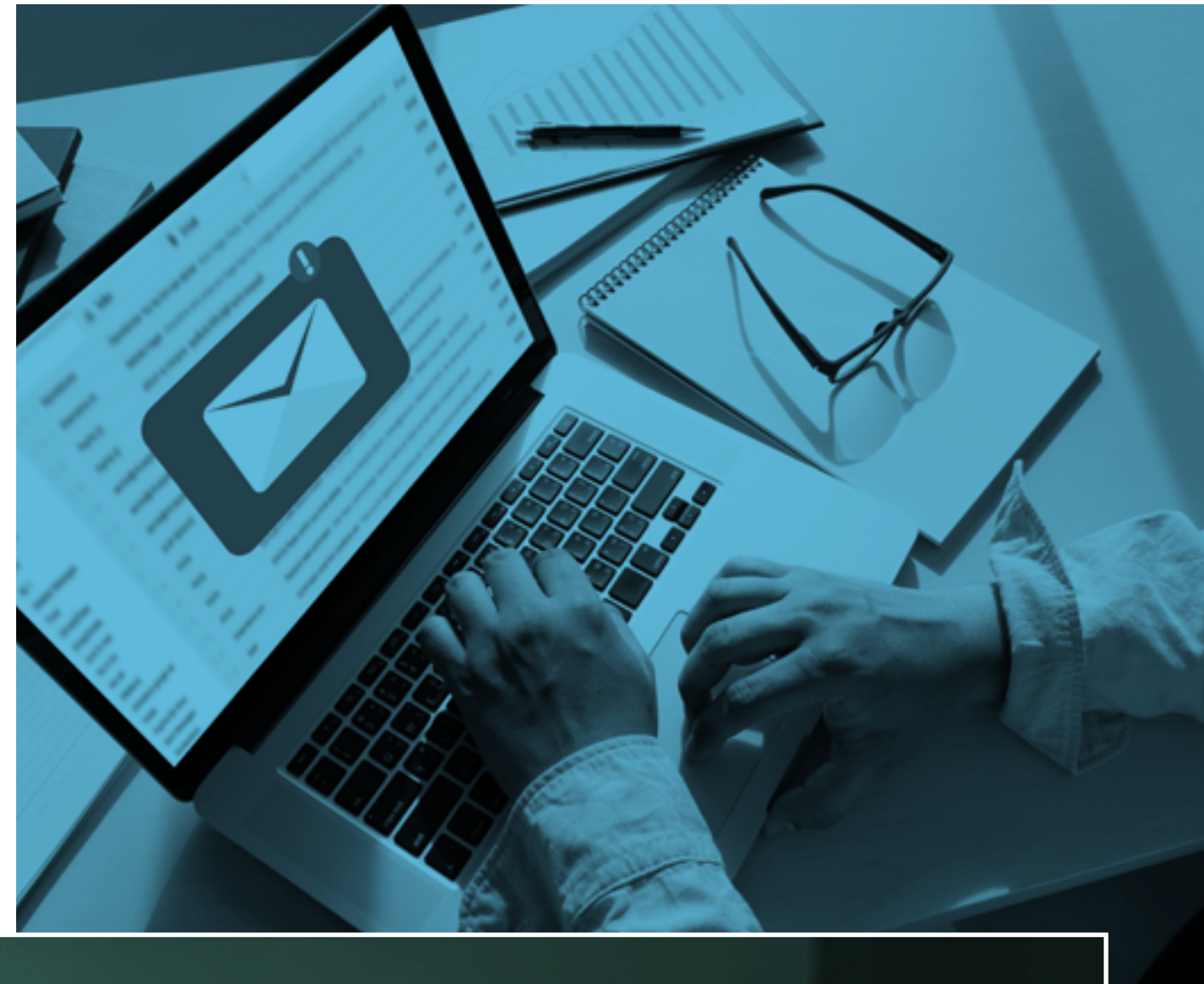


Accès sécuritaire à l'infrastructure virtuelle de l'entreprise

Si le télétravailleur a accès à distance au réseau de l'entreprise, l'employeur doit définir les conditions d'utilisation et les technologies qui garantiront la sécurité de la communication : réseau privé virtuel (VPN), service infonuagique privé, antivirus, pare-feu et logiciel de sauvegarde, notamment. L'employeur doit également retenir les services de fournisseurs fiables en matière de protection des données.

Il faut engager la responsabilité de l'employé afin qu'il prenne les précautions recommandées pour préserver la sécurité et la confidentialité des données. Par exemple, il ne doit ni laisser son ordinateur ouvert sans surveillance ni partager ses mots de passe. S'il doit discuter d'informations confidentielles, il doit éviter de travailler à l'extérieur.

L'employeur a tout à gagner à offrir des formations sur la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information au télétravailleur. Il doit aussi lui indiquer la personne à contacter si un problème de sécurité survient.



COMMUNICATION

■ ■ ■ ■

L'employeur doit faire le point sur les communications avec le télétravailleur afin que chacun puisse y trouver son compte.

L'employeur doit faire le point sur les communications avec le télétravailleur afin que chacun puisse y trouver son compte.

De prime abord, il doit déterminer les outils de communication privilégiés (courrier électronique, messagerie instantanée, partage de documents, visioconférence, etc.), les moments où ces outils doivent être utilisés (une question imprévue, un suivi quotidien, une réunion d'équipe, une urgence ou autre) et avec qui ils doivent être employés (collègue de travail, superviseur, gestionnaire, client, collaborateur externe, etc.).

En créant des rendez-vous réguliers avec le télétravailleur, l'employeur pourra maintenir une constance dans la communication et, conséquemment, assurer un suivi efficace du travail accompli, favoriser une saine gestion et prévenir les conflits. Il doit aussi préciser les moments où l'employé doit absolument répondre à une communication ainsi que le délai dans lequel il doit le faire.

La création d'un canal de communication informelle (5 à 7, café virtuel, fil de discussion, etc.) favorise l'esprit d'équipe en permettant à ses membres de préserver et de développer leurs liens.

L'employé doit, pour sa part, rendre des comptes sur le travail effectué, prendre connaissance de toutes les communications que l'employeur lui transmet et lui signifier s'il a besoin de soutien. Il doit également aviser l'employeur s'il doit cesser momentanément de travailler. S'il est syndiqué, il doit recevoir les avis, les communiqués et les convocations provenant du syndicat. Il doit comprendre la composition de celui-ci et les moyens pour communiquer avec ses représentants.

GESTION DE LA PERFORMANCE



L'employeur doit déterminer le plan de travail, expliquer clairement à l'employé les objectifs fixés et les échéanciers, et s'assurer que le télétravailleur détient tous les outils nécessaires à sa prestation de travail. En cours de route, l'employeur doit faire un suivi régulier avec l'employé qui travaille à distance, selon ses besoins d'encadrement, ses habiletés et ses faiblesses. Le salarié doit explicitement s'engager à répondre aux attentes de l'employeur.

L'employeur évalue le travail de l'employé à distance selon des indicateurs de performance établis en fonction du poste qu'il occupe. Ces indicateurs doivent être *spécifiques*, mesurables, réalisables, pertinents et temporels, à l'image des objectifs de la technique SMART. Ils peuvent aussi être comparables, par exemple à des résultats préalables ou à des résultats souhaités.

L'employeur peut ainsi évaluer la performance des télétravailleurs selon les résultats obtenus (le traitement de dossiers, le nombre de ventes conclues, la progression d'un projet, le nombre de clients servis, l'ajout de nouveaux clients, etc.).

Il peut aussi mesurer le rendement d'un employé selon le temps qu'il consacre à ses tâches, telles que l'entrée de données, la rédaction de courriels, la participation à une réunion ou la réalisation d'analyses.

Le télétravailleur peut remplir une fiche de temps manuellement ou indiquer son emploi du temps dans un logiciel ou une application mobile. L'employeur peut, par la suite, analyser les résultats afin de créer un profil type d'un télétravailleur qui partage son temps de façon optimale entre ses différentes tâches. Il peut aussi comparer l'horaire de deux employés à distance ayant les mêmes fonctions.

L'employeur peut aussi évaluer le nombre de retards ou d'erreurs que le télétravailleur a enregistré, et mettre en place une procédure disciplinaire si les fautes sont trop fréquentes. Dans une perspective plus positive, l'employeur peut aussi noter les tâches que l'employé a accomplies en respectant les échéanciers et les dossiers qu'il a traités adéquatement.

Comme au bureau, l'employeur peut soutenir la motivation du télétravailleur en soulignant ses bons coups et en lui démontrant qu'il fait partie prenante de l'équipe.





BESOINS DE FORMATION



Lorsqu'une entreprise décide d'implanter le télétravail, elle doit élaborer un programme de formation pour le télétravailleur, ses collègues de travail et son superviseur ou gestionnaire. Ce programme doit voir le jour avant l'implantation du télétravail. Il doit inclure des apprentissages sur le savoir-faire, mais également sur le savoir-être, particulièrement si des membres du personnel présentent des lacunes en la matière.



Toute l'équipe, soit le **télétravailleur**, les **collègues de travail** et le **superviseur ou gestionnaire**, doit comprendre ce qu'est le télétravail et les objectifs fixés par l'entreprise. Pour s'en assurer, l'organisation peut offrir des formations abordant les sujets suivants :

- La politique de télétravail
- Les avantages et les inconvénients du télétravail
- La communication et la collaboration efficaces
- L'utilisation des équipements et outils technologiques
- Les pratiques exemplaires pour assurer la sécurité des données
- Les relations de travail à distance
- Le soutien technique

Afin que le **télétravailleur** puisse apprécier cette nouvelle forme de travail, il est recommandé de lui offrir des cours traitant de ces aspects :

- L'aménagement de son espace de travail
- La gestion du temps et l'organisation du travail
- Les bonnes habitudes pour être productif
- La nécessité d'établir des limites entre le travail et la vie personnelle
- La motivation et la gestion du stress

Le **superviseur ou gestionnaire**, de son côté, a tout à gagner à suivre des formations qui traitent de ces sujets :

- Les facteurs de succès du télétravail
- Le recrutement de télétravailleurs
- Le suivi et la gestion par résultat
- La gestion d'une équipe au bureau et d'une autre à distance
- L'animation d'une réunion virtuelle
- Le développement de l'esprit d'équipe
- La résolution des problèmes liés au télétravail

Pour assurer une bonne dynamique entre le **gestionnaire et le télétravailleur**, il est suggéré de parfaire leurs apprentissages en commun sur les questions suivantes :

- L'organisation du travail
- La gestion de la performance
- Les responsabilités du télétravailleur et du gestionnaire
- Le cheminement de carrière du télétravailleur
- La procédure en cas d'accident et de blessure

POUR PLUS D'INFORMATIONS

CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS (CEFRIO)

[Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec](#)

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE LA CHIMIE, DE LA PÉTROCHIMIE, DU RAFFINAGE ET DU GAZ

[Guide d'implantation du télétravail en entreprise](#)

CONSULTEZ AUSSI NOS ARTICLES

[Implanter un programme de télétravail : ce que vous devez savoir!](#)

[Le télétravail est là pour rester : 11 conseils pour adapter votre organisation à cette réalité](#)



ENCADREMENT

JURIDIQUE

DU TÉLÉTRAVAIL

CADRE LÉGISLATIF



Aucun cadre législatif ou réglementaire ne régit spécifiquement le télétravail au Québec. Les organisations doivent donc se référer aux dispositions législatives générales qui régissent le milieu du travail, notamment la Loi sur les normes du travail (LNT), la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) et la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) pour les entreprises de juridiction fédérale.

Le télétravail peut aussi prendre place en contexte de rapports collectifs de travail. Le Code du travail reconnaît que le syndicat est l'unique et exclusif agent négociateur des salariés d'une unité de négociation. L'employeur doit donc respecter ce rôle accordé au syndicat. En contrepartie, le syndicat doit respecter le droit exclusif qu'a l'employeur de diriger sa main-d'œuvre dans le respect des dispositions de la convention collective (aussi connu sous le nom de droit de gérance ou de direction).

Lorsqu'une convention collective prévoit spécifiquement la possibilité d'effectuer du télétravail sous certaines conditions ou modalités, l'employeur doit soit se conformer aux dispositions de la convention collective, soit travailler de concert avec l'association accréditée pour établir de nouvelles modalités de l'exercice du travail à distance. Il en est de même si la convention collective prévoit un lieu de travail précis ou si l'employeur ne peut pas changer le lieu de travail.

Au contraire, si la convention collective ne traite pas du télétravail ou n'inclut pas une interdiction de changement du lieu de travail, un employeur peut, en vertu de son droit de gérance, établir une politique de télétravail qui sera applicable à tous les employés, incluant ses salariés syndiqués.

Évidemment, une telle politique ne peut pas modifier de manière unilatérale, sans accord avec le syndicat, les conditions de travail déjà énoncées à la convention collective (telles que l'horaire de travail, les congés, la disponibilité attendue, etc.).

Ainsi, une organisation syndiquée devra, en plus de se référer aux dispositions législatives générales qui régissent le droit du travail au Québec, s'assurer du respect de la convention collective applicable aux employés qui effectuent du télétravail.



Attention!

Tout employeur qui permet le télétravail devrait s'assurer d'avoir une politique ou une entente valide de télétravail. À défaut, cela pourrait engendrer des incertitudes, des abus, des problèmes d'application ou encore des insatisfactions de la part des employés.

INSTAURATION D'UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL



Mise à part les nécessaires ajustements quant au lieu de travail et certains éléments pouvant figurer à une entente mutuelle de télétravail, les modalités intrinsèques de la prestation de travail des salariés doivent normalement demeurer les mêmes en contexte de télétravail.

Ainsi, tant l'employeur que les salariés peuvent s'attendre à ce que les mêmes conditions continuent de s'appliquer.

En conséquence, un salarié qui bénéficiait de conditions particulières d'emploi devrait pouvoir les conserver en contexte de télétravail. En échange, l'employeur doit pouvoir compter sur un niveau d'efficacité et de productivité aussi élevé qu'auparavant.

Si l'employeur modifie unilatéralement et de manière substantielle les conditions de travail d'un employé sans son accord, cela pourrait équivaloir, dans certains cas, à un congédiement déguisé. Pour éviter tout problème, l'implantation du télétravail doit résulter d'un commun accord entre l'employeur et l'employé lorsqu'il y a modification des conditions de travail, comme le lieu ou les heures de travail.

Qu'est-ce qu'un congédiement déguisé?

Un congédiement déguisé survient lorsqu'un employeur décide unilatéralement de modifier de façon substantielle les conditions essentielles du contrat de travail d'un employé sans préavis raisonnable, ce qui amène ou pourrait amener ce dernier à démissionner.

LIRE NOTRE ARTICLE SUR LE CONGÉDIEMENT DÉGUISÉ

[Congédiement déguisé ou démission – démêler le vrai du faux](#)

En contexte non syndiqué, si l'employeur veut imposer unilatéralement le télétravail, il doit réfléchir aux termes du contrat de travail. Certains permettent déjà à l'employeur de modifier les conditions de travail, incluant le lieu de travail, alors que d'autres sont silencieux à ce sujet ou prévoient un lieu précis. Dans ces deux derniers cas, il existe un risque réel de plainte pour congédiement déguisé. L'employeur doit alors démontrer, notamment, que l'imposition du télétravail ne représente pas un « changement substantiel des conditions essentielles du contrat de travail », que ces conditions essentielles demeurent inchangées et que le télétravail représente une condition avantageuse pour l'employé.



Attention!

Bien que le contrat d'emploi prévoie pour l'employeur une latitude relative au choix du lieu de travail, l'imposition unilatérale du télétravail pourrait poser problème, notamment en ce qui a trait à l'atteinte au droit à la vie privée garanti par la Charte des droits et libertés de la personne.

L'employeur ne peut pas conclure qu'un salarié accepte tacitement de renoncer à son droit au respect de sa vie privée par le seul fait qu'il travaille à domicile. Cette renonciation doit être expresse, claire et faite en toute connaissance de cause par une personne libre et bien informée de ce à quoi elle renonce. La signature d'une entente de télétravail est toujours recommandée.

[Consultez la section sur le respect des droits et des libertés.](#)



Pratiques exemplaires

- Indiquer, dans la politique de télétravail, que le travail à distance représente une condition discrétionnaire, et non essentielle, de l'emploi.
- En parallèle, privilégier la signature d'une entente de télétravail plutôt que l'imposition unilatérale du travail à distance.

HORAIRE NORMAL DE TRAVAIL

L'implantation du télétravail ne devrait pas modifier de façon substantielle les heures de travail des employés. Pour les employés syndiqués, elle ne devrait pas changer les heures et horaires de travail déjà prévus par le contrat d'emploi. La nature du travail des employés ne devrait pas non plus se transformer au point de nécessiter une répartition différente des heures de travail.



HEURES SUPPLÉMENTAIRES



Pour les salariés assujettis aux dispositions de la LNT, l'employeur devra respecter la semaine normale de travail de 40 heures (Art. 52 de la LNT) ou payer des heures supplémentaires.

Toutefois, le calcul des heures supplémentaires en cas de dépassement de la semaine normale de travail prévue dans cet article 52 de la LNT ne s'applique pas au salarié qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables. En effet, la comptabilisation des heures supplémentaires peut se compliquer en contexte de télétravail, car l'employeur a moins de contrôle sur les heures de travail effectuées par le salarié. De surcroît, un salarié qui travaille à domicile est joignable en tout temps, et un débordement de la semaine normale de travail est souvent vite arrivé. Cela pourrait, à répétition, entraîner d'importants coûts financiers pour l'organisation.



Pratiques exemplaires

- Prévoir une disposition claire selon laquelle un employé doit absolument obtenir le consentement préalable de l'employeur pour effectuer toute heure supplémentaire.
- Instaurer un système efficace de gestion des heures de travail et d'approbation des heures supplémentaires.



Mise en garde

La LNT prévoit que le « salarié qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables » (Art. 54(4) de la LNT) ne bénéficie pas de la norme de la semaine normale de travail de 40 heures pour le calcul des heures supplémentaires. Les organisations pourraient être tentées d'invoquer cette exception pour éviter le paiement des heures supplémentaires des travailleurs à domicile. Toutefois, les chances de succès sont peu élevées.

La simple exécution d'heures en dehors du lieu de travail n'empêche pas le contrôle de ces heures. Pour que l'exception s'applique, l'organisation doit se trouver dans l'impossibilité absolue d'exercer un contrôle sur l'horaire de travail de son employé. Si un employeur peut connaître l'emploi du temps du salarié, le vérifier et lui imposer certaines obligations en la matière, les heures seront contrôlables au sens de la loi. Des heures incontrôlées ne sont pas des heures incontrôlables!

POUR PLUS DE DÉTAILS, SE RÉFÉRER À L'INTERPRÉTATION DE CET ARTICLE SUR LE SITE DE LA [COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL \(CNESST\)](#)

DISPONIBILITÉ DU SALARIÉ



Même si un salarié travaille de la maison, sa disponibilité ne devrait pas changer. Pour sa part, l'employeur doit s'assurer de respecter les périodes de repos de l'employé et éviter d'exiger sa disponibilité complète. Bien que l'employé travaille de son domicile, il a tout de même droit à une période minimale de repos hebdomadaire de 32 heures consécutives, ainsi qu'à une période de repas quotidienne de 30 minutes sans salaire si sa période de travail excède cinq heures consécutives.



Pratiques exemplaires

- Instaurer un système de gestion des heures de travail non rémunérées (pauses, repas, etc.).
- Assurer une coordination adéquate et une bonne gestion des horaires des équipes de travail.



Attention!

Si l'employé doit demeurer disponible et rester à son poste de travail pendant sa période de repas, même à son domicile, cette période doit être rémunérée.



MESURES DE PRODUCTIVITÉ



Les organisations doivent se doter de processus de supervision, d'évaluation et de discipline des employés, même si ces derniers ne sont pas physiquement sur les lieux de travail de l'employeur.

Les employés comme les gestionnaires doivent donc comprendre les attentes de l'organisation envers les salariés. Les gestionnaires pourront ainsi assurer un suivi adéquat lors de tout relâchement de la part des télétravailleurs.



Mise en garde

Les outils de mesure de productivité peuvent parfois s'avérer intrusifs. L'employeur doit respecter en tout temps les droits et libertés des employés garantis par la Charte des droits et libertés de la personne.

[Consultez la section sur le respect des droits et des libertés.](#)

ABSENCES OU L'INDISPONIBILITÉ DU SALARIÉ



Les règles de l'organisation relatives aux absences et à l'indisponibilité devraient continuer de s'appliquer à l'égard d'un employé qui effectue du télétravail, que celles-ci soient prévues par la loi, le contrat de travail ou la convention collective.

En vertu de la législation québécoise, un télétravailleur a le droit de s'absenter, notamment pour cause de maladie, de don d'organe ou de tissus, d'accident, de violence conjugale, de violence à caractère sexuel ou d'acte criminel. Un employé effectuant du télétravail a également le droit de s'absenter pour remplir des obligations familiales ou parentales (comme de garder son enfant ou de s'occuper d'un parent malade), sans que cela soit considéré comme un « abus » du télétravail.

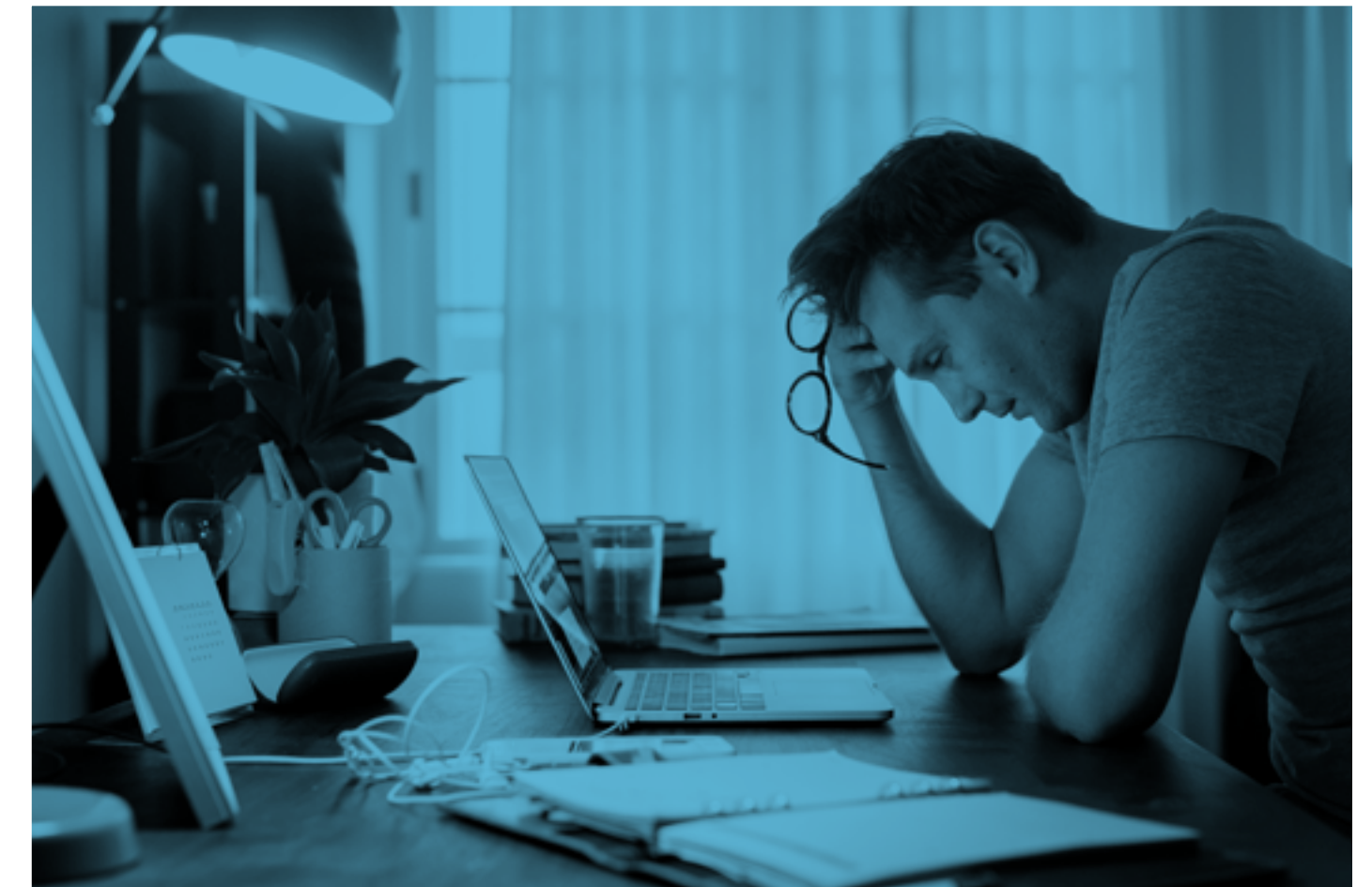


GESTION DES PLAINTES DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE



Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés. Le harcèlement psychologique peut survenir autant sur les lieux de travail qu'en dehors de ceux-ci, notamment sur les réseaux sociaux, par courriel, par téléphone, par visioconférence, etc.

En contexte de télétravail, les règles concernant le harcèlement psychologique et les lois en vigueur continuent de s'appliquer. Les employeurs doivent donc respecter leurs obligations en la matière. Comme il peut s'avérer plus difficile d'exercer une surveillance ou de prêter une oreille attentive, les organisations doivent mettre en place des mesures efficaces pour prévenir le harcèlement, intervenir lorsque nécessaire et soutenir les personnes concernées par le harcèlement.



Pratiques exemplaires

- S'assurer que la politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes de l'organisation couvre tous les lieux de travail des employés.
- Réviser les mécanismes de plaintes et les processus d'enquête pour les élargir au-delà du milieu de travail habituel.

RESPONSABILITÉS RELATIVES AUX OUTILS DE TRAVAIL

■ ■ ■ ■

L'obligation légale de l'employeur est prévue à l'article 85.1 de la LNT. Il stipule que « l'employeur ne peut pas exiger une somme d'argent d'un salarié pour l'achat, l'usage ou l'entretien de matériel, d'équipement, de matières premières ou de marchandises qui aurait pour effet que le salarié reçoive moins que le salaire minimum ». Si cela devait être le cas, l'organisation devrait alors fournir l'équipement requis à l'employé pour qu'il puisse effectuer sa prestation en télétravail. Par contre, l'employeur n'a pas à rembourser le salarié lorsque ce dernier possède déjà l'équipement nécessaire à l'exécution du travail lors de son embauche.

Si un employé ne possède pas l'équipement minimal requis pour exécuter son travail à partir de son domicile, l'employeur devra lui fournir les outils essentiels à son travail.



Attention!

Une organisation ne doit pas nécessairement fournir l'ensemble de l'équipement qu'elle aurait normalement fourni à l'employé qui travaille dans son établissement.

De plus, l'employeur doit continuer de respecter ses obligations en matière de santé et de sécurité au travail prévues par les lois applicables, ce qui inclut notamment de fournir les outils de travail ou les équipements adéquats en vue de protéger la santé et la sécurité des travailleurs.

Sur ce sujet, consultez la section les dispositions législatives encadrant la santé et la sécurité au travail.



Astuce

En fournissant des outils de travail à l'employé, l'organisation bénéficie d'une plus grande flexibilité quant à la gestion du lieu de travail de l'employé. Elle peut aussi mieux respecter ses obligations, notamment en matière de santé et sécurité au travail ou de protection de la confidentialité, en empêchant l'utilisation des outils de travail par des tiers, ce qui inclut les membres de la famille de l'employé.



Pratiques exemplaires

- Fournir l'équipement essentiel à l'exécution du travail, incluant, dans la majorité des cas, un téléphone ou un casque d'écoute, un ordinateur, un clavier et une souris (pour les postes de bureau).
- Envisager de fournir de l'équipement additionnel pour favoriser l'efficacité et la productivité des employés. L'employeur qui ne fournit pas les outils de travail adéquats à ses employés pourra difficilement se plaindre de leur baisse d'efficacité.



DROIT À LA DÉCONNEXION



Le droit à la déconnexion signifie notamment le droit de ne pas répondre aux courriels ou appels en dehors du temps de travail, sauf si cela est « utile et nécessaire ». Bien que reconnu dans certaines juridictions à travers le monde (par exemple, en France), le droit à la déconnexion n'est toujours pas reconnu au Québec.

Rien n'interdit cependant à un employeur d'en tenir compte et de prévoir une clause limitant l'utilisation des outils numériques dans la politique de télétravail. Évidemment, il peut être difficile de créer des règles générales à cet égard, puisque les fonctions et les responsabilités de chacun varient.

REMBOURSEMENT DES FRAIS



L'employeur a normalement l'obligation de couvrir les frais de déplacement en lien avec le travail. La politique de télétravail doit préciser les frais qu'assume le télétravailleur, notamment en ce qui concerne ses déplacements.

L'employeur n'a pas l'obligation légale de fournir l'accès Internet ou une ligne téléphonique à l'employé. Il n'est pas non plus tenu de payer les frais liés à la possession et à l'entretien du lieu de télétravail. À cet égard, l'employé peut bénéficier de certaines déductions fiscales en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu fédéral.



ASSURANCES ET RESPONSABILITÉ CIVILE



Le propriétaire d'un bien est généralement responsable de l'assurer. Puisque l'employeur doit fournir l'équipement de travail minimal essentiel au travail de l'employé, ces biens demeurent normalement sous la responsabilité de l'employeur, sous réserve des termes des polices d'assurance en vigueur.

Les employés en télétravail pourraient aussi recevoir à leur domicile des clients, des collègues ou des tiers dans le cadre de leur travail. Le cas échéant, les employés doivent s'assurer que leur domicile est sécuritaire afin d'éviter tout incident pouvant mettre en jeu la responsabilité civile de leur employeur, ainsi que la leur.



Attention!

Un employeur n'est pas à l'abri des poursuites, même si un incident survient au domicile de l'un de ses employés. L'article 1463 du Code civil du Québec prévoit que l'employeur est responsable des fautes commises par ses employés, peu importe qu'il ait ou non commis lui-même une faute.



Pratiques exemplaires

- Afin d'éviter des problèmes en cas de sinistre, les organisations devraient informer leurs assureurs que des employés travaillent à partir de leur domicile et, le cas échéant, qu'ils utilisent des équipements de l'organisation.
- Au besoin, les organisations devraient s'assurer que la demeure du télétravailleur est couverte par une police d'assurance responsabilité civile qui l'autorise à recevoir des tiers chez lui dans le cadre du travail.



RÉGLEMENTATION



Certaines municipalités réglementent l'utilisation du domicile à des fins autres que résidentielles. Elles peuvent ainsi imposer des limites concernant entre autres la superficie ou l'emplacement de l'espace de travail (parfois limité au sous-sol ou au rez-de-chaussée), la possibilité de recevoir des clients à domicile ou le nombre de clients.



Pratiques exemplaires

- La politique de télétravail devrait prévoir que les employés s'engagent, en tout temps, à se conformer à la réglementation municipale en vigueur et que l'employeur n'assume aucune responsabilité à cet égard.
- L'employé devrait informer sans délai son employeur lorsqu'il devient impossible pour lui de se conformer à la réglementation municipale.

RESPECT DES DROITS ET DES LIBERTÉS



L'implantation du télétravail rend plus ténue la frontière entre la vie professionnelle et personnelle des employés. Les employeurs font donc face à un triple défi : celui de respecter la vie privée de leurs employés, de remplir leurs obligations et de protéger les intérêts de l'entreprise.

En effet, l'employeur qui a recours au télétravail doit s'assurer de continuer à exercer son droit de gérance tout en respectant les droits fondamentaux de ses employés, prévus notamment par la Charte des droits et libertés de la personne et le Code civil du Québec, tels que le droit à la vie privée.



Attention!

Lorsqu'un employé accepte de travailler à son domicile, il ne renonce pas automatiquement à son droit au respect de sa vie privée. Cette renonciation doit être expresse, claire et faite en toute connaissance de cause, par une personne libre et bien informée de ce à quoi elle renonce.

Après avoir accepté que son domicile devienne son lieu de travail, l'employé doit comprendre que son expectative de vie privée est limitée afin que l'employeur puisse continuer d'exercer son droit de gérance et s'assurer de respecter ses obligations législatives (par exemple, en matière de santé et de sécurité).



Un employé qui accepte de travailler de son domicile doit accepter qu'on puisse devoir l'y joindre, notamment par visioconférence, ce qui implique que des collègues, clients ou autres puissent apercevoir l'intérieur de son domicile.

Une entente de télétravail signée, dans laquelle l'employé renonce spécifiquement à son droit au respect de sa vie privée dans les circonstances nécessaires au bon fonctionnement du télétravail, permettra à l'employeur de justifier ses interventions à cet égard.

Surveillance des employés

Les règles générales de surveillance des employés au travail s'appliquent également en contexte de télétravail. Évidemment, des adaptations sont nécessaires, puisque la surveillance s'effectue directement au domicile de l'employé.

L'employeur doit limiter sa surveillance, par exemple :

- Surveiller uniquement les outils de travail de l'employé et ceux utilisés par d'autres membres de la famille;
- Éviter de surveiller l'employé à l'extérieur de ses heures de travail;
- Utiliser uniquement des données fiables et vérifiables, qui tiennent compte des potentielles difficultés technologiques normales, notamment pour l'évaluation de la performance ou du temps de travail.



Attention!

Adopter une politique de télétravail, c'est bien. Mais, encore faut-il qu'elle soit appliquée adéquatement! Un employeur doit donc s'assurer que les superviseurs et les gestionnaires soient au courant des limites à leur droit de gérance en contexte de télétravail.



La surveillance s'avère plus facilement justifiable et moins intrusive lorsqu'elle est effectuée directement sur l'équipement fourni par l'employeur.

À retenir :

- Les mesures de surveillance doivent permettre de mesurer efficacement et de façon fiable la productivité des employés et leur temps de travail;
- En mettant à la disposition d'un employé des outils de travail, l'organisation ne réduit pas à néant son expectation de vie privée concernant les échanges accomplis à l'aide de ses outils (courriel, Internet, téléphone);
- Si une intrusion plus importante dans la vie privée s'avère nécessaire par une visite au domicile de l'employé ou par l'obtention d'informations relatives au domicile de l'employé (par exemple, des photos), l'organisation devra justifier cette intrusion par des motifs raisonnables, obtenir le consentement explicite de l'employé et trouver le moyen et le moment les moins intrusifs pour parvenir à ses fins.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS, DE LA CONFIDENTIALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES DONNÉES



En vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, de même que la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, les organismes publics et les entreprises ont l'obligation de mettre en place des mesures de sécurité propres à assurer la protection des renseignements personnels. Cette obligation s'applique en contexte de télétravail.

De plus, en contexte de télétravail, certains événements pourraient nuire à la protection des données confidentielles de l'entreprise. Un employé pourrait par exemple laisser un courriel à la vue de tous lors d'un souper entre amis ou donner le mot de passe de son ordinateur à un membre de sa famille, qui pourrait transmettre ensuite par erreur des documents confidentiels de l'entreprise.

À cet égard, afin de pouvoir assurer la confidentialité des données ou agir face à un employé négligent, il est important de conscientiser dès le début les employés quant à leurs obligations. Préserver la confidentialité des données de l'entreprise fait partie de l'obligation générale de loyauté des employés à l'égard de leur employeur, selon le Code civil du Québec. Afin d'éviter des dommages pour l'organisation, l'employeur devrait établir des balises claires quant à la protection des données confidentielles.



Pratiques exemplaires

METTRE EN PLACE DES MESURES TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES APPROPRIÉES QUANT À LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

- Fournir aux employés de l'équipement sécuritaire et opter pour des mécanismes stricts d'authentification.
- Mettre en place un réseau privé virtuel (VPN) dans la mesure du possible, et privilégier les outils de communication chiffrée de bout en bout.
- Opter pour des fournisseurs de services (par exemple, de visioconférence) dont les pratiques en matière de protection des renseignements personnels sont analysées et respectent les lois en vigueur.
- Protéger les visioconférences par un mot de passe dans la mesure du possible.
- Veiller à ce que les employés aient accès seulement aux informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches en télétravail (principe du privilège minimum).

INSTAURER DES BALISES EN VUE DE LA PROTECTION DE L'INFORMATION CONFIDENTIELLE, NOTAMMENT DANS UNE POLITIQUE DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION, OU INSÉRER UNE SECTION RELATIVE À LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION DANS LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

- Sensibiliser les employés à leurs obligations légales et contractuelles en matière de confidentialité.
- Fournir des consignes sur les pratiques à instaurer pour assurer la confidentialité des données.
- Prévoir la responsabilité de l'employé de préserver la sécurité et la confidentialité des données (ex. : interdiction de laisser son ordinateur non verrouillé sans surveillance, interdiction de révéler les mots de passe).
- Déterminer des modalités d'entreposage sécuritaire des données confidentielles (ex. : pièce verrouillée, classeur fermé à clé, etc.).
- Déterminer une procédure quant à la façon de limiter la visibilité des documents papier contenant des données confidentielles.
- Assurer la confidentialité des conversations de l'employé dans l'exercice de ses fonctions (ex. : ne pas travailler sur son balcon lors de discussions pouvant révéler de l'information confidentielle).

FORMER LES EMPLOYÉS

- Offrir des formations sur la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information en situation de télétravail.
- Veiller à ce que les employés aient les noms et les coordonnées des personnes à contacter, en particulier s'ils rencontrent des problèmes de sécurité ou si leur dispositif est égaré ou volé.

Remerciements

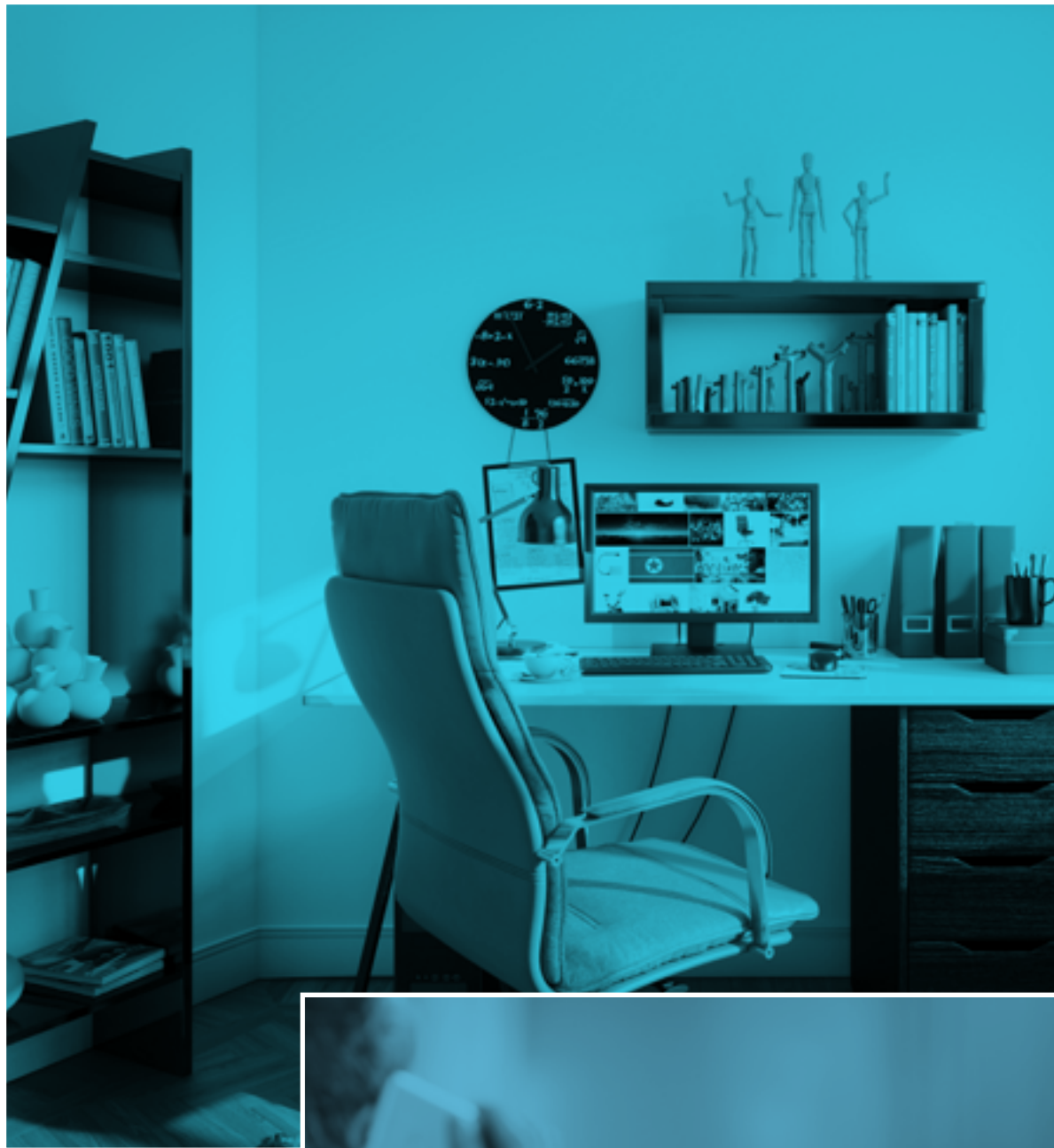
L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à remercier M^e Marie-Gabrielle Bélanger, CRIA, avocate en droit du travail et de l'emploi, Fasken, M^e Karine Fournier, CRIA, avocate et associée en droit du travail, Fasken et M^e Amélya Garcia, avocate, Fasken pour leur collaboration à la préparation de cette section.





ENJEUX DE SANTÉ ET SÉCURITÉ EN CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL

Malgré l'absence de cadre juridique particulier aux télétravailleurs, ceux-ci ne sont pas dépourvus de toute protection législative. En effet, au niveau provincial, les dispositions de la LSST ainsi que celles de la LATMP s'appliquent de la même façon aux travailleurs à distance. La définition de travailleur au sens de ces deux lois s'applique à la personne qui effectue du télétravail et son domicile représente un lieu de travail.



RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR

■ ■ ■ ■

Même si le télétravailleur ne se trouve pas dans les locaux de l'entreprise, l'employeur doit, en vertu du Code civil du Québec et de la LSST veiller sur sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. Les employeurs ont ainsi des obligations légales spécifiques prévues par la LSST notamment celles :

- de s'assurer que l'organisation du travail, de même que les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir, sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur;
- de contrôler la tenue des lieux de travail, de fournir des installations sanitaires, de l'eau potable, un éclairage, une aération et un chauffage convenable et de faire en sorte que les repas pris sur les lieux de travail soient consommés dans des conditions hygiéniques;
- d'utiliser les méthodes et techniques visant à déterminer, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur;
- de prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par règlement;
- de fournir un matériel sécuritaire et de le maintenir en bon état;
- d'informer adéquatement le travailleur des risques reliés à son travail et de lui offrir la formation, l'entraînement et la supervision appropriée pour lui procurer l'habileté et les connaissances requises pour accomplir son travail de façon sécuritaire.

En pratique, certaines de ces obligations peuvent paraître plus difficiles à appliquer pour les télétravailleurs. Elles pourraient même paraître en violation de leur droit à la vie privée, par exemple dans le cas où l'employeur souhaiterait visiter le domicile d'un employé pour vérifier qu'il est sécuritaire.

Heureusement, l'employeur peut mettre en place des mécanismes ou pratiques, avec le consentement de l'employé, pour souscrire à ses obligations :

- Demander des photos du poste de travail.
- Faire une visite virtuelle du lieu.
- Envoyer quelqu'un faire l'installation de l'équipement requis dans le cadre du travail, notamment si des règles spécifiques l'exigent.
- Au besoin, effectuer une inspection en personne lorsque les circonstances l'exigent.



Attention!

L'employeur qui implante le télétravail doit veiller à respecter le droit à la vie privée et le droit à l'inviolabilité de la demeure de son employé. Ces droits sont garantis par la Charte des droits et libertés de la personne.





RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYÉ

....

L'employé a également des obligations en matière de santé et sécurité, dont celles de prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique, et de participer à la détermination et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail, en vertu de la LSST. Autant de motivations, pour un télétravailleur, de collaborer avec son employeur pour l'organisation d'un poste de travail sûr et sécuritaire à domicile.

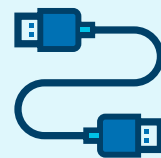
La politique de télétravail d'une organisation devrait donc exiger que l'employé :

- Veille à ce que son lieu de télétravail soit conforme aux normes de santé et de sécurité.
- Maintienne un lieu de travail sûr, sécuritaire et exempt de danger pour la durée entière de l'entente de télétravail.
- Signale immédiatement à l'employeur tout accident ou maladie survenus sur le lieu de télétravail.

**Pour bien se préparer à accomplir ses tâches à la maison,
le télétravailleur a ainsi avantage à :**



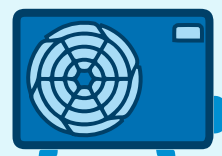
**FERMER LES TIROIRS ET LES
PORTES ET RANGER LES OBJETS
ENCOMBRANTS**



**ATTACHER LES FILS D'ORDINATEUR
POUR ÉVITER
QU'UNE PERSONNE TRÉBUCHE**



**RÉGLER ADÉQUATEMENT LA
LUMINOSITÉ DE LA PIÈCE OÙ IL
TRAVAILLE**



VÉRIFIER LA VENTILATION



**AMÉNAGER UN POSTE DE
TRAVAIL ERGONOMIQUE**



**ÉTABLIR UN HORAIRE
DE TRAVAIL FIXE**



**DÉFINIR DES RÈGLES DE COHABITATION AVEC SON ENTOURAGE
(EX. NE PAS ÊTRE DÉRANGÉ PENDANT UNE VISIOCONFÉRENCE)**

Pendant ses heures de travail, l'employé à distance a tout intérêt à :



**ACCOMPLIR SES TÂCHES PROFESSIONNELLES
TOUJOURS AU MÊME ENDROIT**



**CHANGER SOUVENT DE POSITION
(ASSIS OU DEBOUT)**



FAIRE DES ÉTIREMENTS



**DÉTACHER LES YEUX DE SON ORDINATEUR
TOUTES LES 20 MINUTES**



PRENDRE UNE PAUSE RÉGULIÈREMENT



ÉVITER DE RÉPONDRE AU TÉLÉPHONE FAMILIAL



- **UTILISER DES ÉCOUTEURS PENDANT SES APPELS TÉLÉPHONIQUES
(POUR NE PAS AVOIR DE MAUX DE COU)**

Dès qu'un accident de travail se produit ou qu'un employé souffre d'une maladie professionnelle, il a la responsabilité de prévenir ou d'en informer son supérieur.

En cas d'accident de travail, le télétravailleur peut être indemnisé par la Commission des normes, de la santé et de la sécurité du travail (CNEST) si les critères suivants sont remplis :

- Il est un employé salarié, à temps plein ou à temps partiel.
- L'accident est survenu soudainement et imprévisiblement.
- L'accident s'est produit pendant que le salarié effectuait ses tâches professionnelles.



POUR PLUS D'INFORMATIONS

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

[Télétravail / travail à distance](#)

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE LA CHIMIE, DE LA PÉTROCHIMIE, DU RAFFINAGE ET DU GAZ

[Guide d'implantation du télétravail en entreprise](#)

ÉDUCALOI

[Télétravail : des accidents de travail peuvent aussi arriver](#)

INDEMNISATION DES TÉLÉTRAVAILLEURS

....

L'employeur demeure responsable d'assurer la santé et la sécurité de ses employés en télétravail. Il demeure également imputable de toute lésion professionnelle qui surviendrait en cours de télétravail.



Attention!

Un télétravailleur peut faire une réclamation pour lésion professionnelle. Lorsqu'un accident de travail ou une maladie professionnelle survient dans le cadre du travail, il peut bénéficier des avantages prévus tant à la LATMP qu'à la LSST.



Attention!

Dans une telle situation, les tribunaux procéderont à une analyse au cas par cas, selon la preuve. Les lésions survenant au domicile soulèveront habituellement des problèmes de preuve.



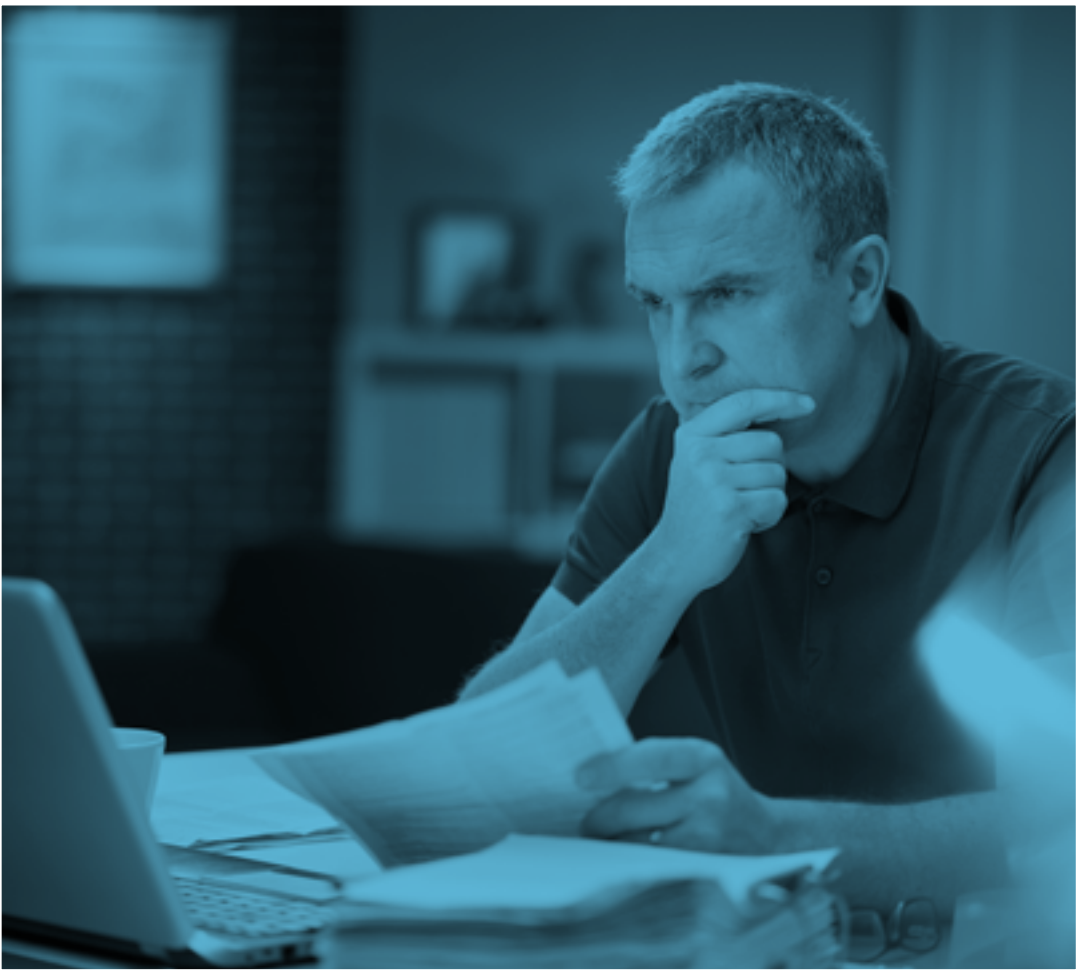
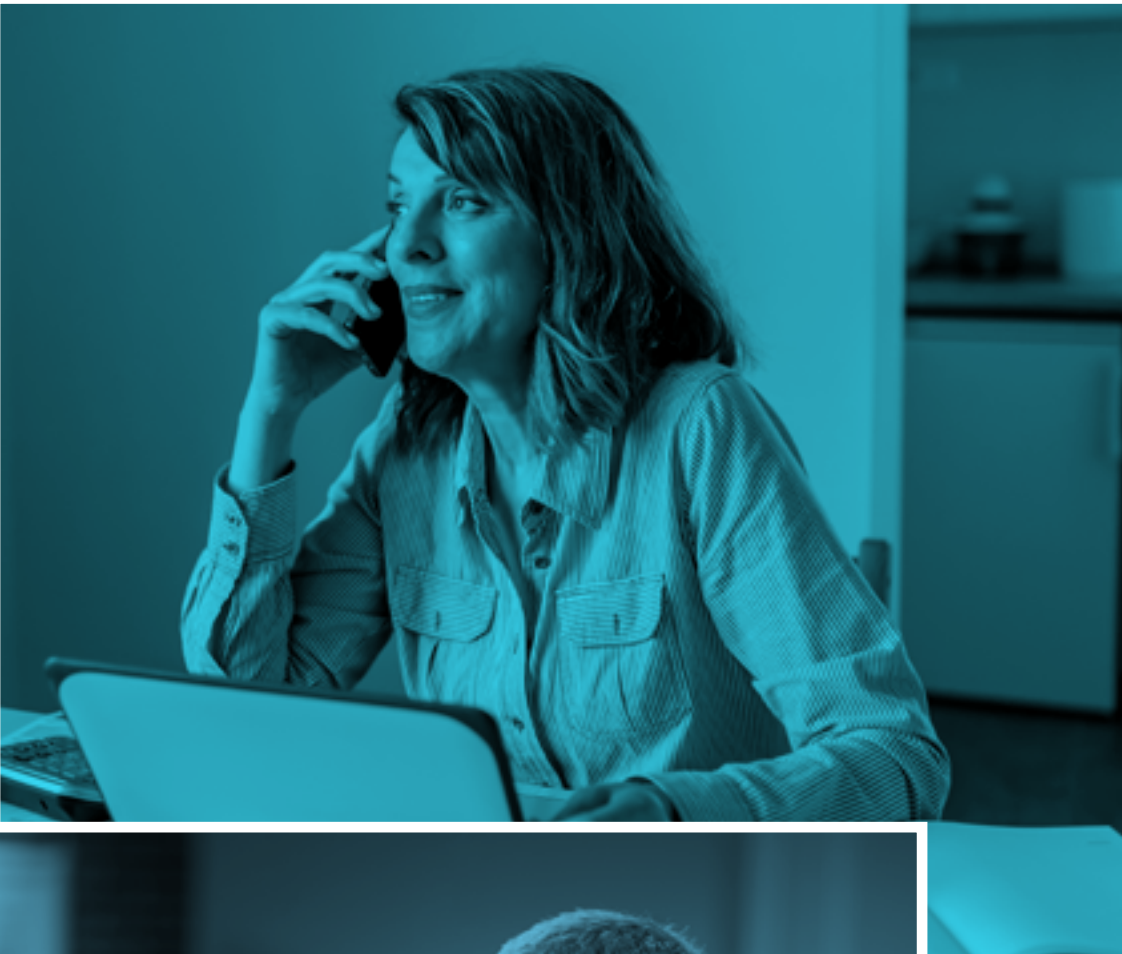
Note

Le régime d'indemnisation québécois des lésions professionnelles est un régime applicable sans égard à la faute. Sous réserve de pouvoir démontrer une négligence grossière et volontaire de la part d'un employé, un employeur ne peut pas invoquer la faute de ce dernier lors de l'exercice de ses fonctions en télétravail pour contester l'admissibilité d'un dossier. Il sera également difficile d'invoquer le manque de contrôle sur l'aménagement du lieu de travail pour tenter de justifier un partage des coûts.



Pratiques exemplaires

- Rappeler clairement aux employés les normes réglementaires auxquelles sont assujettis leurs lieux de travail, lorsque ceux-ci ne relèvent pas de l'autorité des organisations.
- Fournir des conseils et donner de la formation sur ce qui constitue un environnement de travail sûr à domicile, notamment sur l'aménagement d'un bon poste de travail.
- Faire connaître aux travailleurs les protocoles de déclaration des accidents/incidents de l'organisation, y compris les personnes à qui ils doivent faire rapport, et les informer qu'ils doivent signaler immédiatement tout accident ou autre incident survenu dans le cadre de leur travail ou en relation avec celui-ci, même à domicile.



ENJEUX DE SANTÉ MENTALE

ACTIONS PRÉVENTIVES

La santé mentale des télétravailleurs doit faire l'objet d'une préoccupation constante de l'employeur, particulièrement si le travail à distance est imposé rapidement dans un contexte de crise. Pour implanter le télétravail avec succès, l'employeur doit prendre les moyens nécessaires pour préserver le bien-être de l'employé et pour réagir en temps opportun s'il éprouve des difficultés.

COMMUNICATION

Pour le superviseur et le gestionnaire, la communication représente la clé. Ils doivent donc s'entretenir régulièrement avec l'employé à distance, que ce soit à l'occasion d'une communication spontanée ou d'une rencontre statutaire individuelle ou d'équipe. Ils doivent aussi décider des outils de communication à utiliser, selon la nature de la communication ou le moment de la journée. Le superviseur et le gestionnaire ont avantage à faire preuve de transparence au cours de ces échanges, notamment en ce qui concerne les objectifs fixés, les moyens mis en place pour les atteindre, les rôles et les responsabilités de chacun et les changements apportés au sein de l'entreprise. Ils peuvent aussi souligner les succès du télétravailleur, et l'inciter à communiquer avec ses collègues de travail, son superviseur ou son gestionnaire en cas de besoin.





ÉCOUTE

■ ■ ■ ■

Le superviseur et le gestionnaire doivent être à l'écoute et faire preuve d'ouverture à l'égard du télétravailleur, surtout s'il s'est vu imposer ce cadre de travail par une situation hors de son contrôle. Superviseur et gestionnaire ont ainsi avantage à accueillir ses préoccupations d'ordre professionnel ou personnel (ex. conciliation travail-famille) et à lui proposer des solutions dans la mesure du possible, comme de nouvelles ressources ou une formation. Si l'employé vit une situation difficile, il est de bon ton de respecter ses capacités, de lui manifester de la bienveillance et de lui offrir une certaine souplesse.

BONNES HABITUDES DE VIE

■ ■ ■ ■

Pour faciliter l'introduction du télétravail, l'entreprise peut transmettre des informations sur les bonnes habitudes de vie à adopter, que ce soit dans l'infolettre hebdomadaire ou pendant une réunion d'équipe. Par exemple, il est recommandé d'aménager un espace de travail confortable, d'établir un horaire stable, de prendre des pauses pendant la journée et de pratiquer une activité physique. L'employeur peut aussi suggérer à l'employé à distance de communiquer tous les jours avec ses collègues ou de faire preuve d'indulgence en cas de conflit. À ceux qui ont des enfants, il est bénéfique de proposer de faire le point sur leur horaire de travail avec leurs proches ou de partager les périodes de surveillance des tout-petits.



HARCÈLEMENT

.....

Pour prévenir les conflits, l'entreprise doit annoncer qu'elle ne tolère aucune forme de harcèlement psychologique ou sexuel au travail pendant et à l'extérieur des horaires normaux, quel que soit le lieu où son personnel effectue ses tâches. L'organisation doit avoir adopté préalablement une politique à ce sujet. Une mise à jour peut être nécessaire afin qu'elle couvre tous les lieux de travail.

Le superviseur et le gestionnaire doivent être à l'affût des conflits non résolus et des incivilités qui pourraient donner lieu à du harcèlement psychologique ou sexuel. Ils doivent par ailleurs exiger que le télétravailleur et ses collègues de travail communiquent virtuellement avec respect, qu'ils portent attention aux mots qu'ils utilisent et qu'ils adoptent un timbre de voix posé pendant leurs échanges. Le partage de blagues ou d'images qui pourraient blesser doit être proscrit.



ENTRAIDE

.....

Le superviseur et le gestionnaire peuvent lancer des initiatives favorisant l'entraide entre les télétravailleurs. Par exemple, la création d'un fil de discussion sur une plateforme collaborative ou l'organisation d'une rencontre virtuelle permettra aux employés d'échanger sur leurs difficultés, mais surtout de partager les solutions qu'ils ont trouvées pour mieux organiser leur horaire, divertir les enfants ou s'aérer l'esprit. Un comité de soutien peut aussi être mis sur pied à l'interne pour les conseiller en cas de besoin. Le superviseur et le gestionnaire ont avantage à participer à ces initiatives afin de prendre le pouls de l'équipe et de procéder à des changements si cela s'avère nécessaire.

DIFFICULTÉS ET SIGNES DE DÉTRESSE

■ ■ ■ ■

Le superviseur et le gestionnaire doivent demeurer à l’affût des difficultés éprouvées par l’employé à distance. Plusieurs défis courants peuvent affecter son bien-être :

- Isolement
- Difficulté à définir les limites entre le travail et la vie personnelle
- Distractions venant de l’entourage
- Risque de travailler plus d’heures que prévu
- Conscience plus faible des changements au sein de l’entreprise
- Craintes de ne pas être supervisé adéquatement
- Mauvaise compréhension des communications et des directives
- Manque d’équipements et d’outils de travail
- Formation inadéquate

Le superviseur et le gestionnaire doivent surveiller

les signes de détresse que peut présenter le télétravailleur :

PHYSIQUE

- MAUX DE TÊTE, TENSION DANS LA NUQUE
- PROBLÈMES GASTRO-INTESTINAUX
- TROUBLE DU SOMMEIL
- DIMINUTION DE L’APPÉTIT
- FATIGUE

PSYCHOLOGIQUE

- INQUIÉTUDE ET INSÉCURITÉ
- SENTIMENT D’ÊTRE DÉPASSÉ
- ATTITUDE NÉGATIVE
- DÉCOURAGEMENT
- TRISTESSE
- COLÈRE

COMPORTEMENTALE

- DIFFICULTÉ DE CONCENTRATION
- DÉSORGANISATION
- IRRITABILITÉ, AGRESSIVITÉ
- REPLI SUR SOI
- CONSOMMATION ACCRUE DE MÉDICAMENTS, DE DROGUE OU D’ALCOOL



SOURCE : MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX



RESSOURCES DISPONIBLES

■ ■ ■ ■

Le superviseur et le gestionnaire ont avantage à être à l’écoute du télétravailleur et à se rendre disponibles si ce dernier veut parler de ses difficultés. Ils peuvent également faire part discrètement de leurs inquiétudes à l’employé à distance concernant son comportement. Ils ont par la suite la responsabilité de le référer à des ressources qui sont en mesure de lui venir en aide. La liste de celles-ci doit être accessible en tout temps par le télétravailleur, que ce soit dans le site intranet de l’entreprise ou dans une infolettre.



L’INFO-SOCIAL 811
OPTION 2



ÉCOUTE ENTRAIDE
514-278-2130 OU 1-855-EN-LIGNE



LIGNEPARENTS
1-800-361-5085



TEL-AIDE
514-935-1101



TEL-JEUNES
1-800-263-2266



ORDRE DES PSYCHOLOGUES
DU QUÉBEC
514-738-1223 OU 1-800-561-1223



BONNES PRATIQUES

EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL

À la lumière des informations proposées dans les sections précédentes, voici un résumé des bonnes pratiques à maintenir ou adopter en ce qui a trait au télétravail.

POUR LES ORGANISATIONS



CONSTRUIRE LE CADRE DU TÉLÉTRAVAIL



Avant d'implanter le télétravail, l'entreprise gagnerait à construire un cadre collectif de télétravail, avec une réflexion stratégique sur les objectifs, les ressources humaines, matérielles et financières à engager ainsi que les enjeux de santé et sécurité à prioriser.



Un comité multidisciplinaire prend ensuite la relève pour décider des modalités entourant la mise en place du télétravail et élaborer la politique de télétravail. Ce comité décide la manière dont le télétravail est introduit au sein de l'entreprise :

- Projet pilote
- Implantation graduelle
- Transfert instantané

Il doit aussi cibler les employés qui deviendront télétravailleurs :

- Tout le personnel
- Une partie des employés
- Des salariés choisis selon le poste, le service ou le projet sur lequel ils travaillent.

Tous les employés qui sont transférés à la maison doivent prendre connaissance de la politique de télétravail et, si cela s'avère nécessaire, signer une entente de télétravail qui comprend des clauses pertinentes à leur poste.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS (CEFRIQ)

[Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec](#)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

[Cadre de référence en matière de télétravail – Commission de la fonction publique](#)

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

[Modèle de politique portant sur le télétravail](#)

CONSULTEZ AUSSI NOS DOCUMENTS

[Les six points incontournables à inclure dans une politique de télétravail](#)

MAINTENIR LES OPÉRATIONS

■ ■ ■ ■

L'entreprise doit évaluer quels sont les postes qu'elle peut transférer à distance sans compromettre ses opérations, selon les critères suivants :

- Un faible taux de supervision est nécessaire.
- L'atteinte des objectifs peut être évaluée à distance.
- La personnalité de l'employé convient au télétravail :
 - Autonomie
 - Discipline
 - Débrouillardise
 - Aptitude à la communication

Afin d'assurer son bon fonctionnement, l'entreprise doit donner des directives claires sur plusieurs aspects touchant les horaires de travail.

PRESTATION DE TRAVAIL	■ LE NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL QUE L'EMPLOYÉ À DISTANCE DOIT EFFECTUER DOIT ÊTRE LE MÊME QUE S'IL ÉTAIT DANS LES INSTALLATIONS DE L'EMPLOYEUR.
DEGRÉ DE FLEXIBILITÉ OFFERT AU TÉLÉTRAVAILLEUR	■ LA DIRECTIVE DOIT CORRESPONDRE AUX CLAUSES CONTENUES DANS LE CONTRAT DE TRAVAIL OU LA CONVENTION COLLECTIVE.
DISPONIBILITÉ DE L'EMPLOYÉ	■ ELLE DOIT ÊTRE LA MÊME QUE SI L'EMPLOYÉ ÉTAIT DANS LES BUREAUX DE L'EMPLOYEUR. LES PÉRIODES DE REPOS, SI ELLES NE PEUVENT PAS ÊTRE PRISES, DOIVENT ÊTRE PAYÉES.
HEURES SUPPLÉMENTAIRES	■ ELLES DOIVENT ÊTRE AUTORISÉES À L'AVANCE POUR ÉVITER LES DÉBORDEMENTS.
CONGÉS ET LES VACANCES	■ UNE PROCÉDURE DOIT ÊTRE ÉTABLIE POUR QUE LE TÉLÉTRAVAILLEUR SACHE QUI INFORMER.

Pour assurer la productivité du télétravailleur, l'organisation a avantage à lui fournir les équipements nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

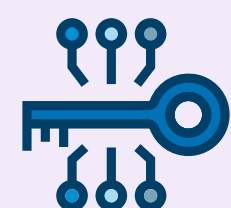
Enfin, l'entreprise doit préciser les frais qu'elle couvre et ceux que le télétravailleur doit payer. Toutefois, pour être plus attractive, l'entreprise peut décider d'assumer les frais qu'elle ne couvrirait pas habituellement.



ASSURER LA SÉCURITÉ DES DONNÉES



La protection des données doit être une priorité de l'entreprise. Elle doit se doter des technologies nécessaires pour assurer la sécurité des communications et la confidentialité de ses documents.



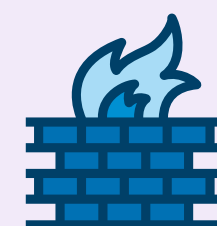
RÉSEAU PRIVÉ
VIRTUEL (VPN)



SERVICE
INFONUAGIQUE
PRIVÉ



ANTIVIRUS



PARE-FEU



LOGICIEL DE
SAUVEGARDE

Pour des raisons de sécurité, l'entreprise a avantage à fournir un ordinateur au télétravailleur afin qu'il puisse avoir accès à son réseau informatique à distance.

L'utilisation de ces équipements doit toutefois faire l'objet de directives claires :

- Seul l'employé peut y avoir accès dans le cadre de ses fonctions professionnelles.
- Des dispositions doivent également être prises contre le vol, les dommages et l'usage abusif des équipements.
- L'employé doit suivre une procédure préétablie si une réparation ou un entretien est nécessaire.

L'entreprise a aussi intérêt à donner des consignes sur les documents, les programmes et les données que le télétravailleur peut conserver à distance. Elle doit lui remettre seulement ce qui est nécessaire à l'accomplissement de ses tâches. Par exemple, elle peut lui demander de :



CONSERVER DES RAPPORTS AYANT DES INFORMATIONS
CONFIDENTIELLES DANS UN CLASSEUR VERROUILLÉ



ÉVITER DE LAISSER SON ORDINATEUR SANS
SURVEILLANCE



NE PAS PARTAGER
SES MOTS DE PASSE

COMMUNIQUER



L'entreprise doit veiller à mettre en place les outils de communication nécessaires à des échanges réguliers entre le gestionnaire et le télétravailleur, tels que :



**COURRIER
ÉLECTRONIQUE**



**MESSAGERIE
INSTANTANÉE**



**ASSISTANT
PERSONNEL**



**PARTAGE DE
DOCUMENTS**



VISIOCONFÉRENCE



Il est nécessaire de préciser à quel moment ces outils doivent être utilisés (pour une question spontanée, le suivi quotidien ou la rencontre d'équipe hebdomadaire), et avec qui ils doivent l'être (l'équipe interne, les collaborateurs externes ou les clients).



Astuce

L'employeur devrait prévoir les responsabilités des gestionnaires et employés en matière de communication dans la politique de télétravail. Notamment, l'employé devrait communiquer régulièrement et aussi fréquemment que nécessaire avec son supérieur immédiat et les autres membres de son équipe de travail, comme s'il travaillait à partir de l'établissement. Le gestionnaire devrait également effectuer un suivi périodique avec les membres de son équipe en télétravail.

ÉLABORER UN PROGRAMME DE FORMATION



Pour favoriser le succès du télétravail, l'entreprise a avantage à élaborer un programme de formations, tant pour le télétravailleur que pour ses collègues de travail et pour son superviseur ou gestionnaire. Ce programme doit être lancé avant l'implantation du télétravail et doit comprendre des apprentissages sur le savoir-faire, mais également sur le savoir-être.

Afin que le **télétravailleur** puisse apprécier cette nouvelle forme de travail, il est recommandé de lui offrir des cours portant sur l'aménagement de son espace de travail, la gestion du temps ainsi que les bonnes habitudes pour être productif et la gestion du stress.

Pour assurer une bonne dynamique entre le **gestionnaire** et le **télétravailleur**, il est suggéré de parfaire leurs apprentissages en commun sur l'organisation du travail, la gestion de la performance, les responsabilités de chacun et la procédure à suivre en cas d'accident et de blessure.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS (CEFRIQ)

[Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec](#)

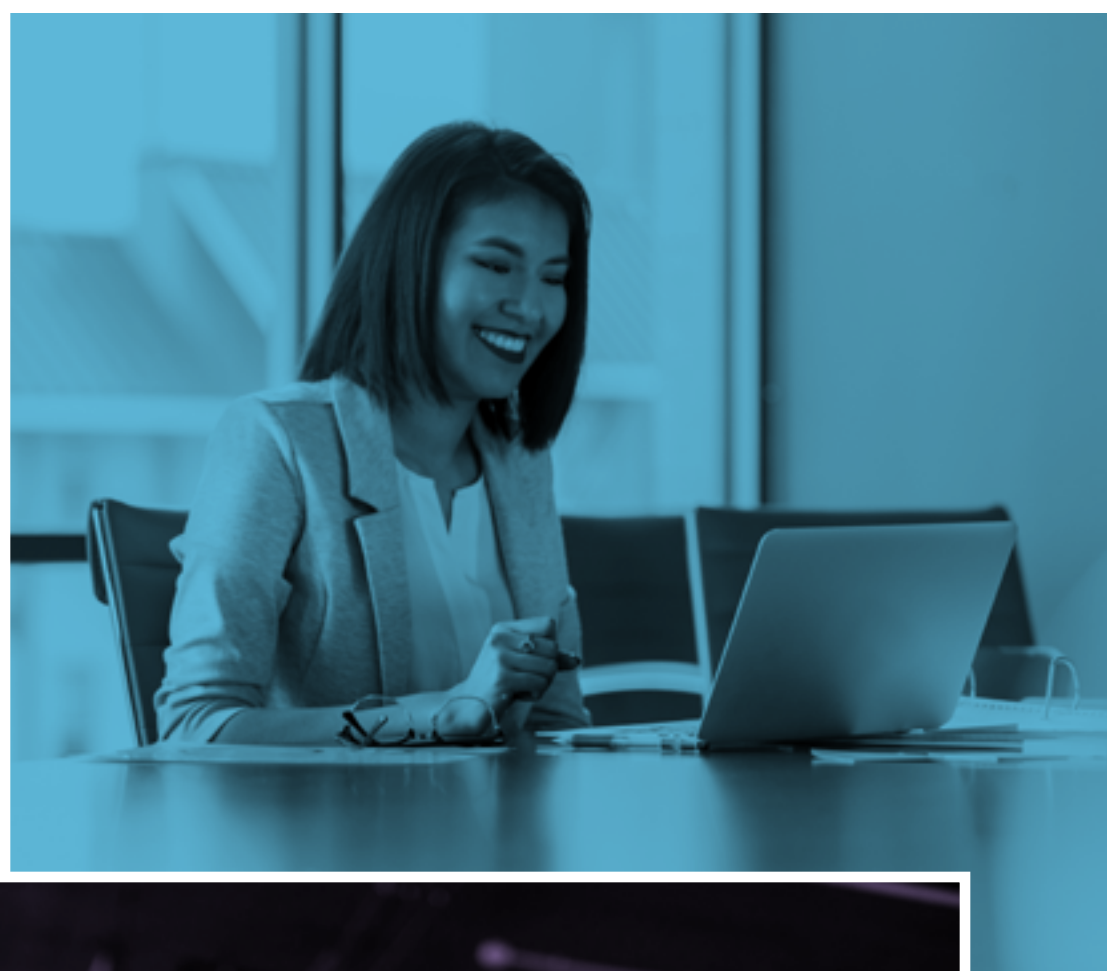
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE LA CHIMIE, DE LA PÉTROCHIMIE, DU RAFFINAGE ET DU GAZ

[Guide d'implantation du télétravail en entreprise](#)

CONSULTEZ AUSSI NOS ARTICLES

[Implanter un programme de télétravail : ce que vous devez savoir!](#)

[Le télétravail est là pour rester : 11 conseils pour adapter votre organisation à cette réalité](#)



POUR LES GESTIONNAIRES



Dans un contexte de télétravail, le gestionnaire doit redoubler d'efforts pour établir une communication fluide et une proximité virtuelle au sein de son équipe de travail, et ce, tout en accompagnant chaque employé vers une plus grande autonomie dans l'accomplissement de ses tâches.

Pour atteindre ces deux objectifs, le gestionnaire doit évoluer vers un style de leadership qui cherche à mobiliser plutôt qu'à discipliner, à animer et à accompagner plutôt qu'à contrôler.

Si le télétravail est imposé rapidement, sans période de transition ni temps de préparation, le gestionnaire doit tenir compte du fait que ce contexte peut générer du stress et de l'anxiété chez les employés.

EXERCER UN LEADERSHIP



Le gestionnaire doit adapter son style de gestion au contexte de télétravail. Il devient en quelque sorte un facilitateur qui aide les télétravailleurs à surmonter les obstacles. Il doit ainsi s'assurer que l'employé à distance :

- Est engagé dans son travail.
- Comprend l'objectif de ses tâches.
- Possède les compétences et les connaissances nécessaires.
- Maîtrise ses outils de travail.
- Collabore efficacement avec les collègues de travail.



L'objectif du gestionnaire est de faire progresser l'employé vers une plus grande autonomie, en augmentant la complexité des tâches ou en réduisant le soutien accordé d'un mandat à l'autre.

Si le télétravail est implanté dans un contexte de crise, le gestionnaire doit plus que jamais exercer un leadership qui se veut à la fois « bienveillant » et « authentique ». Cela signifie de :

- Prendre le temps de s'informer de la situation particulière de chacun de ses employés et ajuster ses attentes en conséquence.
- Reconnaître sa position d'apprenant et partager ses propres difficultés, afin d'encourager les employés vulnérables à partager les leurs et à demander de l'aide.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

INSTITUT DU LEADERSHIP

[Le leadership situationnel : webinaire de Ghislaine Clot](#)

REVUE GESTION – HEC MONTRÉAL

[Télétravail : la gestion efficace des équipes dispersées](#)

Consultez aussi la présentation de la présidente de l'Ordre des CRHA, Manon Poirier,

à l'occasion de la Semaine des ressources humaines : 

[Êtes-vous un bon gestionnaire pour votre équipe?](#)

GÉRER LA PERFORMANCE À DISTANCE



Le style de gestion le mieux adapté pour gérer la performance à distance est le leadership axé sur les résultats. Le gestionnaire doit ainsi se concentrer sur les livrables d'un employé plutôt que sur ses attitudes et ses comportements.

Pour traduire des livrables en « résultats », il est possible de s'inspirer de la technique SMART pour définir les objectifs à atteindre.

Ces objectifs doivent être :

S

SPÉCIFIQUES

M

MESURABLES

A

ATTEIGNABLES

R

RÉALISTES

T

TEMPORELS

POUR PLUS D'INFORMATIONS **CONSULTEZ NOTRE ARTICLE :**[Quatre clés pour gérer la performance en télétravail](#)

DIRIGER UNE ÉQUIPE À DISTANCE

En temps normal, l'entreprise a des règles internes définies à l'intérieur d'un guide de l'employé. Il y est entre autres indiqué l'horaire de travail et les heures de pause. Le gestionnaire doit fournir à son équipe de télétravailleurs un cadre de référence similaire, qui demeure fidèle à la culture de l'entreprise.

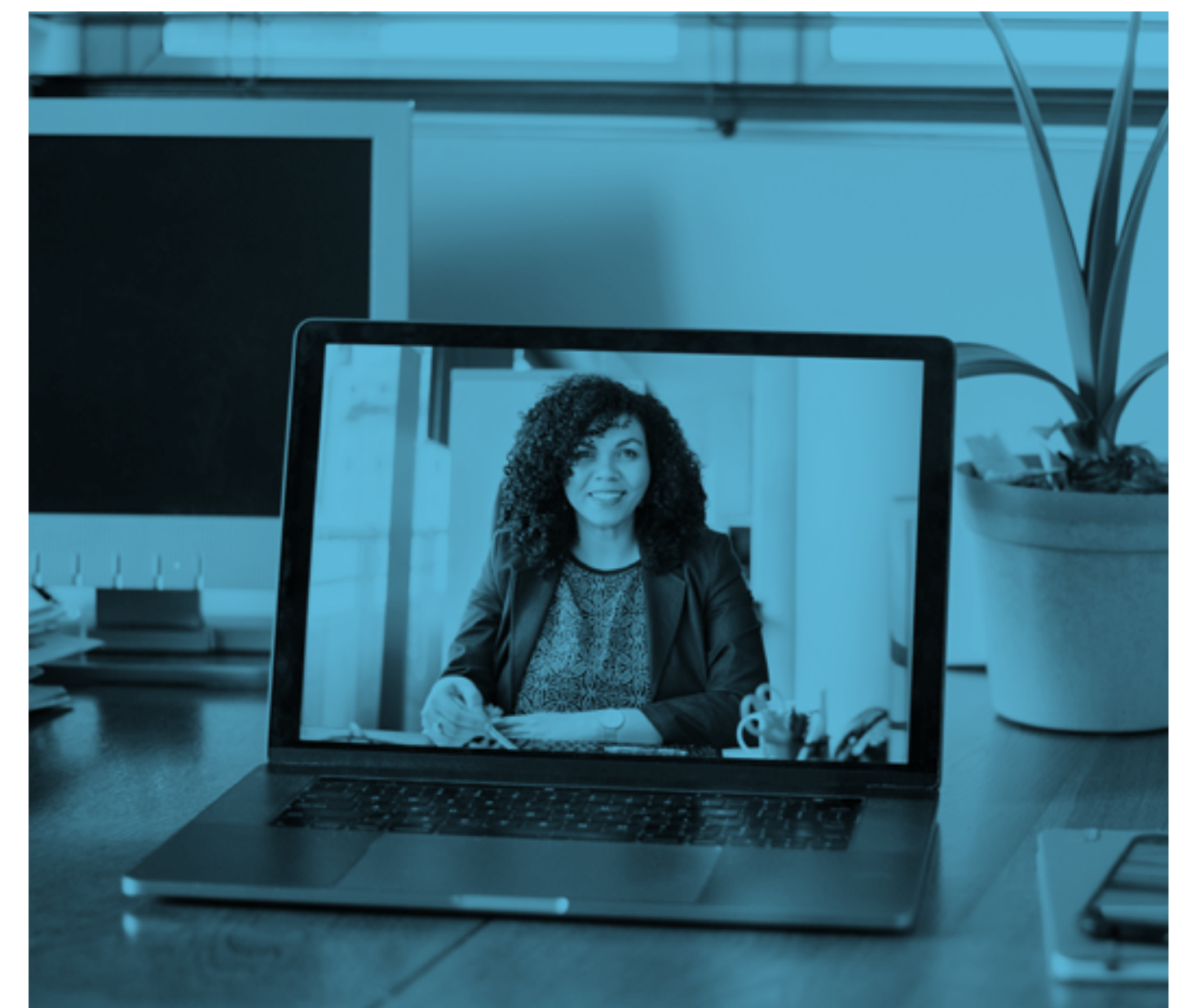
L'employé à distance doit ainsi trouver réponse à ces questions :

- Comment se déroule une journée de travail à distance?
- L'horaire est-il fixe ou variable?
- L'heure des pauses est-elle la même?
- Y a-t-il des plages horaires où le gestionnaire doit pouvoir nous joindre?
- Quels sont les points de contact avec le gestionnaire et les collègues?
- Quelles sont les plateformes de communication à utiliser et dans quelles circonstances doit-on les utiliser?

Le gestionnaire doit établir un calendrier de contacts avec son équipe, qui inclut :

- Des réunions d'équipe pour s'aligner collectivement.
- Des suivis individuels pour connaître l'état d'esprit de chacun, offrir du soutien et donner de la rétroaction sur les objectifs de travail.

Le cadre de travail proposé à l'employé à distance doit être à la fois clair et flexible. Il évolue dans le temps, en fonction des besoins particuliers des gens, de l'équipe ou de l'entreprise.



ASSURER UNE BONNE COMMUNICATION



Dans un contexte de travail à distance, la communication est l'une des plus importantes compétences de gestion. Le gestionnaire doit devenir un communicateur hors pair, en étant direct, clair et concis dans chacun de ses échanges. Il doit également éviter de présumer des situations, en validant constamment ses perceptions auprès de son équipe de travail.

En plus, le gestionnaire doit veiller à communiquer régulièrement avec l'employé en télétravail, afin de :

- Faire le point sur ses tâches.
- Discuter des objectifs à atteindre.
- S'assurer qu'il dispose de tous les outils nécessaires.
- Vérifier s'il a besoin d'aide.



Astuce

Tous les moyens sont bons pour maintenir le contact avec les membres de l'équipe, que ce soit un courriel, un appel téléphonique ou encore un appel en visioconférence. Évidemment, les moyens de communication qui permettent aux supérieurs et aux employés de se voir mutuellement sont encouragés pour établir plus facilement un contact et favoriser un dialogue ouvert entre collègues.



ANIMER DES RENCONTRES VIRTUELLES



Un rôle clé du gestionnaire à distance est l'animation des réunions de groupe et des rencontres individuelles. Encore une fois, il doit apprendre à être clair et concis dans ses interventions, quitte à transmettre des informations complémentaires par écrit ensuite.

Afin de maintenir l'attention des participants, les rencontres virtuelles doivent être :

- Interactives
- Divisées en courts blocs séparés par des pauses

Le gestionnaire doit aussi garder en tête que l'employé introverti ou moins à l'aise avec les technologies peut avoir tendance à demeurer en retrait des rencontres de groupe. Il doit dès lors faire un effort supplémentaire pour inclure cet employé dans les conversations en sollicitant son avis directement, pendant les réunions de groupe ou lors des rencontres individuelles.

FAVORISER LA SOCIALISATION



L'isolement des travailleurs représente un risque important lié au télétravail. Le gestionnaire a un rôle à jouer pour recréer des moments de socialisation.

Il peut par exemple :

- Prévoir quelques minutes de conversation libre au début de chaque réunion.
- Encourager la collaboration entre les membres de son équipe.
- Mettre en place un système de compagnonnage où chaque employé est responsable de prendre des nouvelles d'un collègue.
- Encourager les prises de contact spontanées avec un gestionnaire ou entre collègues, afin de générer des échanges informels.



MOBILISER ET MAINTENIR L'ENGAGEMENT



Le gestionnaire doit se préoccuper constamment de la mobilisation de l'employé à distance. Il est à noter que chaque employé a des leviers de motivation différents.

Voici cinq leviers sur lesquels un gestionnaire peut travailler :

SENS	RECONNAISSANCE	INFLUENCE	ACCOMPLISSEMENT	AFFILIATION SOCIALE
Une majorité d'employés veulent que leur travail ait un sens. Le gestionnaire peut ainsi revoir la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise, et les communiquer par des techniques de <i>storytelling</i> .	Certains employés carburent aux marques de reconnaissances, comme des félicitations, des mentions ou des prix. Les bons coups peuvent être soulignés chaque semaine.	Des employés veulent sentir qu'ils ont une influence sur la destinée de l'entreprise. Le gestionnaire peut les engager dans le processus décisionnel.	Des employés veulent sentir qu'ils progressent et s'améliorent dans leurs tâches. Il est approprié de leur donner des tâches et des défis à la hauteur de leurs compétences et leur motivation.	Les employés veulent sentir qu'ils font partie d'une équipe. Il est possible pour le gestionnaire de programmer un 5 à 7 ou d'organiser une sortie dans un parc en respectant la distanciation sociale.

Il faut être capable, comme gestionnaire, de connaître les membres de son équipe pour activer les leviers qui les mobilisent individuellement.

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE



Pour favoriser l'engagement au travail, le gestionnaire peut adopter une posture de confiance envers l'employé à distance. Si le gestionnaire a confiance que l'employé suivra les consignes et donnera le meilleur de lui-même, il créera un climat de travail propice à l'engagement et la mobilisation. Plusieurs recherches soulignent l'importance d'établir un climat favorable aux échanges, basé sur la confiance et la réciprocité, pour parvenir à mobiliser une équipe de travail.





POUR LES EMPLOYÉS



Pour un employé, le télétravail peut représenter une solution pour mieux concilier les tâches professionnelles et la vie personnelle, mais aussi pour gagner en autonomie et profiter d'une plus grande flexibilité. Toutefois, le travail à distance présente des risques découlant notamment de l'isolement social, des distractions de l'entourage et de la difficulté à déconnecter. Dans ces circonstances, l'employé doit participer à l'élaboration de son cadre de télétravail.

AMÉNAGER SON POSTE DE TÉLÉTRAVAIL



À son domicile, le télétravailleur doit disposer d'un espace de travail sécuritaire pour sa santé et sa sécurité. Il doit en outre avoir en sa possession les équipements et les outils lui permettant d'accomplir ses tâches professionnelles.

L'employé à distance aménage son poste de travail en tenant compte des enjeux ergonomiques et du risque de blessures musculosquelettiques relié au travail à l'ordinateur.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

**ASSOCIATION POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ
DU TRAVAIL DU SECTEUR DES AFFAIRES
SOCIALES**

[Ergonomie du bureau – Travail à l'ordinateur](#)

CÉGEP DE SHERBROOKE

[Aide-mémoire pour bien régler et bien aménager un
poste de travail informatisé](#)

**COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA
SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (CNESST)**

[Conseils ergonomiques pour le travail à l'ordinateur](#)

L'employé doit procéder aux ajustements nécessaires suivants :



Il revient à l'employeur de fournir les équipements informatiques (un ordinateur assez puissant pour supporter les applications et autres) et technologiques (télécopieur, imprimante, etc.) dont l'employé a besoin pour s'acquitter de ses fonctions.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS** **MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX**

[On protège aussi sa santé mentale – Organiser le télétravail](#)

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

[Comment survivre psychologiquement au télétravail en temps de pandémie?](#)

CONSERVER UN ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE



Le télétravail estompe la frontière entre le travail et la vie privée. La vie familiale risque alors de déconcentrer le télétravailleur. Inversement, les relations de travail peuvent s'immiscer dans sa vie privée.

En fonction de ses contraintes familiales et de ses dispositions personnelles, l'employé doit **déterminer les périodes les plus propices au travail** et établir un horaire de travail qu'il communiquera à sa famille et ses collègues de travail, conformément aux directives données par son gestionnaire.

La famille, informée des heures de travail, respecte plus facilement le besoin de tranquillité du télétravailleur. Un code de couleurs ou un jeu d'icônes signifiant s'il peut ou non être dérangé peut faciliter la compréhension de cet horaire par les enfants.

De même, informer les collègues de son horaire de travail permet à l'employé de clarifier :

- Les heures où il est joignable, pour réduire des appels téléphoniques intrusifs en dehors des heures de travail.
- Les attentes quant au délai de ses réponses, pour que ses collègues sachent mieux dans quel délai espérer une réponse.

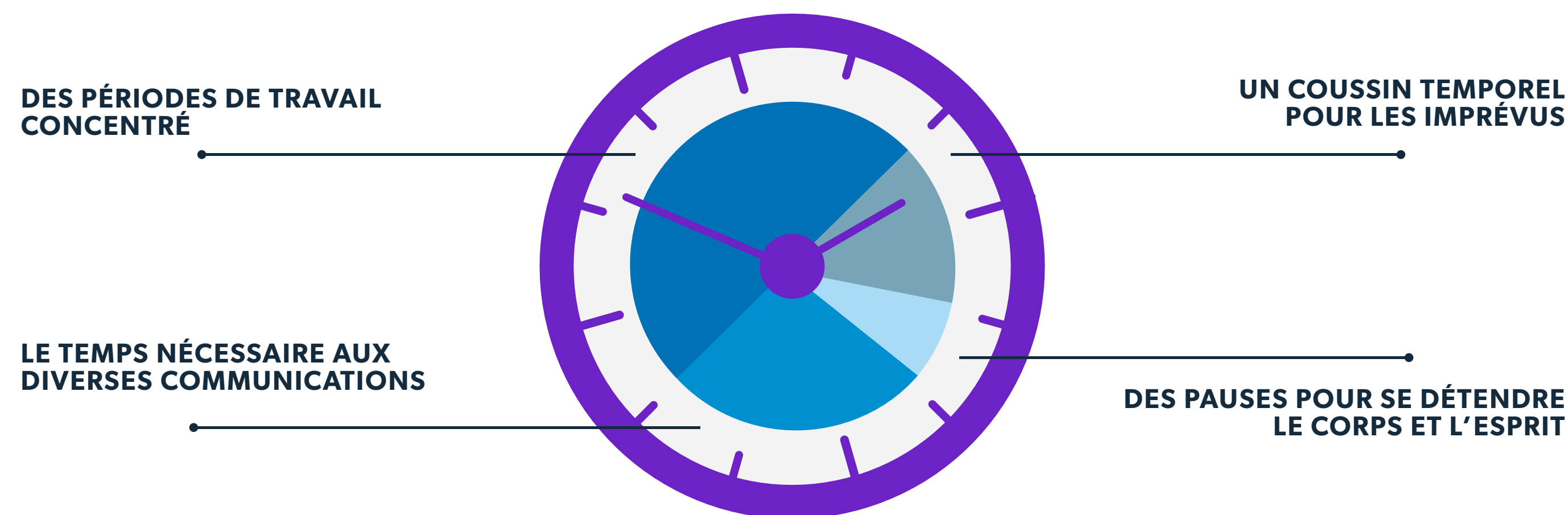
Comme les télétravailleurs n'adoptent pas tous le même horaire de travail, il est possible que l'employé à distance reçoive des communications en dehors de ses heures de travail. Pour préserver sa sphère privée, le télétravailleur doit se retenir d'y donner suite et fermer les notifications de ses applications de travail.

TRAVAILLER À UN RYTHME RÉALISTE ET SOUTENABLE



Tout en restant productif, le télétravailleur ne doit pas s'épuiser à la tâche. L'omniprésence des outils de travail à domicile peut inciter un télétravailleur à travailler plus d'heures qu'au bureau.

Son horaire de travail doit ainsi inclure :



POUR PLUS D'INFORMATIONS 

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

[Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie – COVID-19](#)

COMMUNIQUER EFFICACEMENT



La communication est primordiale afin que le télétravail soit sain et efficace, autant par rapport au contenu qu'au format et à la temporalité. L'employé en télétravail doit s'entendre avec son supérieur et ses collègues sur les façons de communiquer ensemble, c'est-à-dire à quel moment, quel type d'information et par quel moyen.

Toutefois, tous les outils de communication ne sont pas équivalents. Un courriel se prête bien à des échanges d'informations factuelles. La vidéo, qui montre le langage paraverbal, humanise la communication et favorise l'expression des idées exploratoires, de doutes sur une démarche de travail ou de la satisfaction à recevoir un mandat de travail.



L'employé doit juger du moyen de communication qui servira le mieux son propos.

ÉTABLIR UN LIEN DE CONFIANCE



En télétravail, le rythme des communications repose sur la confiance. Il peut arriver qu'un gestionnaire se montre insistant, par exemple pour connaître l'état d'avancement d'un dossier, et dérange un employé en dehors de ses heures de travail. Pour éviter ces intrusions dans sa vie privée, l'employé peut demander une discussion avec son gestionnaire pour définir les tâches, établir un ordre de priorité et s'entendre sur les délais de production et sur la façon de communiquer l'état d'avancement des dossiers.



L'employé peut engager une discussion similaire avec ses collègues pour assurer une collaboration fructueuse.

RESTER PRODUCTIF



L'employé en télétravail ne bénéficie plus de la présence stimulante de ses collègues. La distance peut avoir pour effet de diminuer son engagement envers l'organisation. Les prérequis de sa productivité sont la motivation et le travail d'équipe.

L'employé est motivé s'il comprend l'objectif de ses tâches et s'il reçoit des rétroactions sur la qualité et l'utilité de son travail.

À cette fin, l'employé peut :

- Demander des précisions sur les objectifs à atteindre et s'assurer de dissiper ses éventuelles incertitudes quand il reçoit un mandat d'un supérieur.
- Vérifier avec son supérieur, durant la réalisation de son mandat, si la direction prise est la bonne et s'il y a moyen d'approfondir certains aspects.
- Demander une rétroaction pour savoir si son travail répond aux attentes à la suite de la livraison.

L'employé en télétravail doit sentir que sa contribution personnelle fait avancer un projet mené en équipe. Pour sentir qu'il fait partie d'une équipe, il doit déterminer avec ses collègues des plages horaires partagées pour des échanges verbaux et non uniquement par courriel.



PRÉSERVER LE LIEN SOCIAL



Une équipe de travail est soudée par un objectif commun et un sentiment d'appartenance à une même organisation, mais aussi par les liens sociaux qu'elle tisse au cours d'échanges informels, comme ceux de la pause-café.

L'employé en télétravail doit poursuivre ces échanges informels qui humanisent les relations de travail.

À cette fin, un télétravailleur peut :

- Participer à une « machine à café virtuelle », soit une plateforme d'échanges internes réservée aux discussions informelles, à laquelle l'employé peut se connecter pendant sa pause et discuter avec les personnes présentes en même temps que lui.
- Organiser une visioconférence éclair pour donner le bonjour à un collègue dont la plage horaire de travail commence en même temps que la sienne.
- Se constituer une escouade « antisolitude » de quelques collègues proches qu'il peut appeler pour parler de vive voix.
- Accepter qu'un élément de vie privée, voire un membre de la famille, fasse occasionnellement irruption dans une visioconférence, raccordant ainsi les relations humaines et de travail.



POUR PLUS D'INFORMATIONS

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

[Recommandations concernant la
réduction des risques psychosociaux
du travail en contexte de pandémie
– COVID-19](#)

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

[On protège aussi sa santé mentale –
Organiser le télétravail](#)

ANNEXES

ANNEXES



1 | EXEMPLE D'UNE ENTENTE DE TÉLÉTRAVAIL



- [MODÈLE DU CONSEIL DU TRÉSOR RÉVISÉ EN AVRIL 2017](#)
- [MODÈLE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE THÉRÈSE-DE-BLAINVILLE \(CCITB\) \(P.15\)](#)



2 | OUTILS DE TÉLÉTRAVAIL



Cette liste est proposée à titre indicatif, n'est pas exhaustive et ne saurait engager la responsabilité de l'Ordre des CRHA.

OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF

- [GOOGLE GSUITE](#)
- [MICROSOFT OFFICE 365](#)

GESTION DE PROJETS ET D'ÉQUIPES

- [WRIKE](#)
- [TRELLO](#)
- [MONDAY](#)

CONNEXION À DISTANCE À UN ORDINATEUR OU SERVEUR

- [TEAMVIEWER](#)
- [CONNEXION BUREAU À DISTANCE DE MICROSOFT](#)
- [CONNEXION BUREAU À DISTANCE POUR MAC](#)

OUTILS DE COMMUNICATION COLLABORATIFS/EN ÉQUIPE

- [SLACK](#)
- [FACEBOOK WORKPLACE](#)
- [MICROSOFT TEAMS](#)

OUTILS DE VISIOCONFÉRENCE

- [ZOOM](#)
- [GOOGLE MEET](#)
- [SKYPE](#)
- [JOIN.ME](#)
- [GOTOMEETING](#)

OUTILS DE GESTION DE DOCUMENTS EN LIGNE

- [GOOGLE DRIVE](#)
- [DROPBOX](#)
- [ONEDRIVE](#)
- [ZOOZL](#)
- [WETRANSFER](#)



RÉFÉRENCES ET LIENS UTILES

RÉFÉRENCES ET LIENS UTILES



SITES D'ORGANISATIONS PUBLIQUES

CÉGEP DE SHERBROOKE

[AIDE-MÉMOIRE POUR BIEN RÉGLER ET BIEN AMÉNAGER UN POSTE DE TRAVAIL INFORMATISÉ](#)

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

[TÉLÉTRAVAIL / TRAVAIL À DISTANCE](#)

COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (CNESST)

[CONSEILS ERGONOMIQUES POUR LE TRAVAIL À L'ORDINATEUR](#)

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

[CADRE DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL – COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE](#)

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

[RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA RÉDUCTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL EN CONTEXTE DE PANDÉMIE – COVID-19](#)

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

[ON PROTÈGE AUSSI SA SANTÉ MENTALE – ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL](#)

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC

[MODÈLE DE POLITIQUE PORTANT SUR LE TÉLÉTRAVAIL](#)

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

[COMMENT SURVIVRE PSYCHOLOGIQUEMENT AU TÉLÉTRAVAIL EN TEMPS DE PANDÉMIE?](#)

RESSOURCES POUR LE SOUTIEN

DES ENTREPRENEURS ET DES ENTREPRISES

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL

[FICHE D'INFORMATION SUR LE TRAVAIL EN ISOLEMENT](#)

ASSOCIATION POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU SECTEUR DES AFFAIRES SOCIALES

[ERGONOMIE DU BUREAU – TRAVAIL À L'ORDINATEUR](#)

CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS (CEFRIO)

[LES ENJEUX JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL AU QUÉBEC](#)

[LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU TÉLÉTRAVAIL AU QUÉBEC](#)

CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE EN ANALYSE DES ORGANISATIONS (CIRANO)

[IMPACTS POTENTIELS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES COMPORTEMENTS EN TRANSPORT, LA SANTÉ ET LES HEURES TRAVAILLÉES AU QUÉBEC](#)

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE LA CHIMIE, DE LA PÉTROCHIMIE, DU RAFFINAGE ET DU GAZ

[GUIDE D'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL EN ENTREPRISE](#)

COMITÉ SECTORIEL TECHNOCOMPÉTENCES

[GUIDE D'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL EN ENTREPRISE](#)

ÉDUCALOI

[TÉLÉTRAVAIL : DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PEUVENT AUSSI ARRIVER](#)

REVUE GESTION – HEC MONTRÉAL

[TÉLÉTRAVAIL : LA GESTION EFFICACE DES ÉQUIPES DISPERSÉES](#)

ORDRE DES CONSEILLERS

EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉES

[ÊTES-VOUS UN BON GESTIONNAIRE POUR VOTRE ÉQUIPE?](#)

[IMPLANter UN PROGRAMME DE TÉLÉTRAVAIL : CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR!](#)

[LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL À L'ÈRE DE LA PANDÉMIE](#)

[LE TÉLÉTRAVAIL EST LÀ POUR RESTER : 11 CONSEILS POUR ADAPTER VOTRE ORGANISATION À CETTE RÉALITÉ](#)

[LES SIX POINTS INCONTOURNABLES À INCLURE DANS UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL](#)

[LES 6 COMMANDEMENTS DE LA CHARTE DU GESTIONNAIRE BIENVEILLANT](#)

[QUATRE CLÉS POUR GÉRER LA PERFORMANCE EN TÉLÉTRAVAIL](#)

[SE RESPONSABILISER POUR UNE RELANCE EN TOUTE SÉCURITÉ](#)

[SAVOIR TÉLÉTRAVAILLER EN 7 ÉTAPES CLÉS](#)

RECHERCHE UNIVERSITAIRE

MICHEL TREMBLAY, PROFESSEUR À HEC MONTRÉAL, ET GILLES SIMARD, PROFESSEUR AU DÉPARTEMENT D'ORGANISATION ET DE RESSOURCES HUMAINES À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

[LA MOBILISATION DU PERSONNEL : L'ART D'ÉTABLIR UN CLIMAT D'ÉCHANGES FAVORABLE BASÉ SUR LA RÉCIPROCITÉ](#)



1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ORDRECRHA.ORG

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés