



| ÉDITEUR

TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, Josée Lanoue, directrice générale

Direction du projet

Martine Lafrance, gestionnaire d'initiatives en ressources humaines, TECHNOCompétences

Conception, recherche et rédaction

Sylvie Lessard, Conseil en développement organisationnel et en ressources humaines

Martine Lafrance, gestionnaire d'initiatives en ressources humaines, TECHNOCompétences

Vérification légale

Grondin Savarese

Conception graphique et révision

04h11

Louise Bastien

Maryse Arsenault

Comité consultatif

TECHNOCompétences remercie de leur précieuse collaboration les entreprises suivantes :

Croesus

Matricis Informatique

PriorIT Infogestion

SolidByte

TechnoMed Solutions

Partenaire

Association québécoise des technologies (AQT)

Cet outil a été réalisé grâce à la participation financière de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal d'Emploi-Québec.



TECHNOCompétences

550, rue Sherbrooke Ouest – Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514 840-1237

info@technocompetences.qc.ca • www.technocompetences.qc.ca

© TECHNOCompétences, 2016

ISBN 978-2-922902-65-5

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2016

| Table des matières

INTRODUCTION	5
CLIENTÈLE CIBLE	6
MÉTHODOLOGIE	6
PRÉSENTATION DU GUIDE	7
1 Étape 1 - S'informer sur le télétravail	8
1.1 Qu'est-ce que le télétravail ?	10
1.2 Avantages et risques associés au télétravail	10
1.3 Cadre juridique	12
1.3.1 Règlementation municipale	13
1.3.2 Lois fiscales	13
1.3.3 Charte des droits et libertés de la personne	13
1.3.4 Loi sur les normes du travail du Québec	15
1.3.5 Loi sur la santé et sécurité du travail (LSST) et Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)	16
1.3.6 Responsabilités civiles	18
1.3.7 Entreprise sous réglementation fédérale	18
2 Étape 2 - Évaluer le contexte de l'entreprise	19
2.1 Constituer une équipe de projet	21
2.2 Évaluer les objectifs visés par l'entreprise	22
2.3 Évaluer le contexte et la capacité à implanter le télétravail	23
2.3.1 Déterminer les acteurs impliqués dans le télétravail	23
2.3.2 Évaluer le climat de travail et la culture organisationnelle	24
2.3.3 Déterminer les emplois admissibles au télétravail	25
2.3.4 Évaluer la capacité des employés à effectuer du télétravail	26
2.3.5 Évaluer la capacité des gestionnaires à gérer des employés en télétravail	27
2.3.6 Évaluer l'impact sur les processus et pratiques internes	28
2.3.7 Évaluer les besoins en équipement et technologie	28
2.4 Évaluer les coûts liés à l'implantation du télétravail	30

| Table des matières

3 Étape 3 - Élaborer une politique et des procédures de télétravail	31
3.1 Déterminer le contenu de la politique	33
3.1.1 Introduction et objet de la politique	33
3.1.2 Définitions	33
3.1.3 Responsabilités des parties	34
3.1.4 Critères d'admissibilité	35
3.1.5 Processus d'approbation du télétravail	35
3.1.6 Entente de télétravail	35
3.1.7 Horaire et heures de travail	36
3.1.8 Communications	36
3.1.9 Remboursement de frais liés à l'emploi	37
3.1.10 Lieu de télétravail	38
3.1.11 Procédure en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle	38
3.1.12 Fournitures, équipement et outils liés aux technologies de l'information et des communications (TIC)	39
3.1.13 Sécurité et confidentialité des données	40
3.2 Développer des procédures connexes au télétravail	41
3.3 Faire réviser la politique et les procédures par des personnes clés	42
4 Étape 4 - Implanter le télétravail	43
4.1 Démarrer un projet pilote	45
4.2 Préparer un plan de communication	46
4.2.1 Éléments contenus dans le plan de communication	46
4.2.2 Recommandations pour la communication avec les participants du projet pilote	47
4.2.3 Recommandations pour communiquer le démarrage du projet à l'ensemble des employés et gestionnaires	47
4.3 Former les gestionnaires et les employés	47
4.4 Établir des mesures de soutien au télétravail	48
5 Étape 5 - Évaluer et réviser la politique et les procédures de télétravail	49
5.1 Fréquence et moyens d'évaluation	51
5.2 Assurer une cohérence entre la politique de télétravail et les processus RH	52
 CONCLUSION	53
 RÉFÉRENCES	54

| INTRODUCTION

Les technologies de l'information et des communications ont un effet marquant sur les modes de travail dans nos entreprises. L'essor de l'accès Internet à haut débit et l'évolution des moyens technologiques de collaboration ont permis d'amenuiser la distance géographique et de donner un accès plus direct et rapide aux individus entre eux. Le télétravail devient un incontournable pour certaines organisations et se propage de plus en plus comme moyen de rendre service aux organisations et aux individus qui les composent. En effet, certains employeurs proposent le télétravail à leurs employés en réponse à un besoin de favoriser la conciliation travail-famille, d'offrir des avantages compétitifs ou simplement par nécessité.

Cependant, les enjeux menant à son implantation et à son utilisation efficace demeurent nombreux. L'organisation doit prendre en considération plusieurs facteurs qui pourraient avoir un impact important sur sa performance : la gestion des ressources humaines (santé et sécurité, gestion de la performance, supervision, etc.), les aspects légaux liés au télétravail et la sécurité de l'information ne sont que quelques exemples probants d'éléments à prendre en compte avant de permettre une telle pratique dans son organisation.

Dans ce contexte, TECHNOCompétences a élaboré le présent guide afin de soutenir les entreprises du secteur des TIC dans l'implantation du télétravail en entreprise. Il contient une multitude de renseignements, de conseils et de références pour aiguiller l'entreprise dans la préparation et la mise en place du télétravail, mais également dans l'évaluation et l'ajustement de cette implantation. Grâce à la démarche proposée, les employeurs seront mieux outillés pour réfléchir à leur projet, mais également pour concevoir une politique de télétravail en adéquation avec les besoins de leur organisation et en faire l'implantation en toute connaissance de cause.



| CLIENTÈLE CIBLE

Ce document s'adresse aux propriétaires, aux gestionnaires et aux spécialistes en ressources humaines des entreprises du secteur des TIC qui souhaitent s'outiller en vue d'implanter le télétravail au sein de leur organisation.

| MÉTHODOLOGIE

Pour l'élaboration de cet outil, une revue de la littérature a d'abord été effectuée. Puis un comité consultatif constitué de cinq entreprises du secteur des TIC a été formé afin de mettre en commun les bonnes pratiques et les expériences en matière d'implantation et de gestion du télétravail. Enfin, les éléments légaux reliés au télétravail ont été validés afin qu'ils reflètent les dispositions et la jurisprudence existantes au moment de la création du guide.



IMPORTANT

Prendre note que les informations juridiques exposées dans ce document font état du droit au moment où le guide a été conçu. Toutefois, il demeure possible que l'état du droit évolue.

Nous vous conseillons donc de consulter les derniers changements à propos des règles et des lois qui peuvent avoir un impact sur le télétravail afin d'éviter des inconvénients. TECHNOCompétences se dégage de toute responsabilité quant à l'application des éléments contenus dans ce guide par les organisations.

| PRÉSENTATION DU GUIDE

Ce guide présente une démarche en cinq étapes, permettant d'encadrer l'implantation du télétravail en entreprise, représentée par la figure suivante :



Étape 1

S'informer sur le télétravail

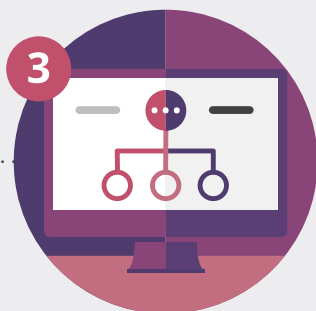
Bases théoriques qui permettent de mieux comprendre ce qu'est le télétravail, les avantages et les risques qu'il comporte, ainsi que le cadre juridique dans lequel il s'inscrit pour les entreprises québécoises.



Étape 2

Évaluer le contexte de l'entreprise

Étapes préalables à l'implantation : l'évaluation des objectifs, l'évaluation des conditions requises à l'implantation du télétravail en matière de contexte et de capacité organisationnelle, et l'évaluation des coûts liés à l'implantation.



Étape 3

Élaborer une politique et des procédures de télétravail

Thèmes pouvant être inclus dans une politique de télétravail, les procédures connexes au télétravail et les personnes-clés appelées à effectuer une révision de la politique et des procédures.



Étape 4

Implanter le télétravail

Éléments à considérer pour faciliter l'étape d'implantation du télétravail, soit le démarrage d'un projet pilote, le plan de communication, la formation des gestionnaires et des employés, et les mesures de soutien.



Étape 5

Évaluer et réviser la politique de télétravail

Évaluation des impacts de l'implantation du télétravail, procédures de ressources humaines qui doivent être révisées et adaptées en fonction des changements organisationnels apportés par le télétravail.

Étape 1

S'informer sur le télétravail

Une démarche d'implantation du télétravail ne peut être entreprise sans au moins avoir une bonne idée de ce qu'est le télétravail, de ses avantages et de ses risques, ainsi que du cadre juridique qui le régit. Le but de cette première partie est donc de fournir une vue d'ensemble de ce qu'implique le télétravail, ainsi que certaines pistes permettant de commencer à réfléchir à son implantation au sein de l'entreprise.



FAITS SAILLANTS - S'informer sur le télétravail

LE TÉLÉTRAVAIL EN 4 POINTS



Travail à distance (à domicile, sur la route, chez le client ou dans un bureau satellite)



Pour un employé ou un travailleur autonome



À temps partiel ou complet



Permis par les technologies de l'information et de la communication



LES AVANTAGES MAJEURS DU TÉLÉTRAVAIL

- Pas de déplacement (moins de dépenses, plus de temps)
- Optimisation de l'espace de travail
- Augmentation de la productivité



LES RISQUES MAJEURS DU TÉLÉTRAVAIL

- Isolement des salariés
- Conflit vie privée/vie professionnelle
- Contrôle difficile des heures

LOIS POUVANT AVOIR UN IMPACT SUR L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL

1. Réglementation municipale
2. Lois fiscales
3. Charte des droits et libertés de la personne
4. Loi sur les normes du travail au Québec
5. Loi sur la santé et sécurité au travail
6. Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles



IMPORTANT

Vérifier que les assurances de l'entreprise couvrent le télétravail

1.1 | QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL¹ ?

Les entreprises définissent le télétravail de diverses façons. Toutefois, les définitions du télétravail réfèrent généralement à une ou plusieurs des dimensions suivantes (Tremblay, 2001) :

- **Le lieu de travail** : bien que le télétravail soit le plus souvent défini comme désignant le travail effectué à domicile, la réalité d'une entreprise pourrait l'amener à inclure le travail effectué dans des bureaux satellites de l'organisation ou dans des centres de travail de proximité (regroupant les salariés de plusieurs entreprises).
- **Le statut de l'employé** : le télétravail peut s'appliquer aux salariés seulement, mais il peut aussi inclure les travailleurs autonomes employés exclusivement par l'entreprise.
- **Le temps** : le télétravail peut être effectué à temps complet ou en partie. Dans ce dernier cas, on parle alors de télétravail pendulaire, en alternance, mixte ou à temps partiel (ex. : 1 ou 2 jours par semaine).
- **L'utilisation des technologies de l'information et des communications.**

VOICI DES EXEMPLES DE DÉFINITIONS :

« Un régime de travail souple selon lequel les employés ont l'autorisation d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches dans un lieu extérieur à [leur] bureau traditionnel, au moyen de technologies de communication dans le cadre [de leur] contrat de travail. » (Laurentides, 2014:3)

« Un travail effectué à distance, qui utilise les progrès technologiques et qui consiste à ne plus être présent en permanence (en tout ou en partie) dans une entreprise et à exercer une activité professionnelle (en tout ou en partie) ailleurs (au domicile, chez un client, dans sa voiture, dans un bureau satellite...) en se servant d'outils informatiques et de télécommunications. » (Tremblay, 2001 : 9:9)



LE LIEU DE TRAVAIL



LE STATUT DE L'EMPLOYÉ



LE TEMPS



L'UTILISATION DES T.I.C.

1.2 | AVANTAGES ET RISQUES ASSOCIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

Quels sont les risques et quels sont les avantages inhérents au télétravail ? L'employeur avisé doit en être conscient afin d'établir les mesures requises pour réduire ses effets négatifs potentiels, tant pour les employés que pour lui-même.



¹Les définitions présentées dans ce document n'ont aucune valeur législative.

Le tableau suivant présente un portrait des avantages et des risques potentiels associés au télétravail.

Tableau 1 | Portrait des avantages et des risques potentiels associés au télétravail

+ avantages			× risques potentiels	
Pour l'employé	Pour l'employeur	Pour la collectivité	Pour l'employé	Pour l'employeur
Meilleur équilibre travail-vie personnelle	Optimisation de l'espace de travail	Réduction de la pollution et de l'empreinte carbone	Isolement social	Contrôle plus délicat, notamment pour les heures travaillées
Diminution du temps de déplacement	Favorise l'image de marque, le recrutement et la fidélisation des employés	Continuité des services en cas de situation de crise ou d'urgence (ex. : verglas, fermeture de pont, etc.)	Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle	Nécessité de développer de nouvelles formes de gestion
Possibilité de trouver un emploi plus éloigné de la maison (si 100 % en télétravail)	Plus grande productivité et qualité du travail	Accès à l'emploi facilité	Risque de perdre des chances d'avancement	Augmentation des coûts de soutien, de sélection, etc.
Possibilité de travailler à domicile en cas de maladie ou de handicap	Réduction de l'absentéisme et des retards		Conflit possible entre le rôle professionnel et le rôle privé, c'est-à-dire difficulté à instaurer des limites entre les deux sur les lieux de travail, risque d'épuisement professionnel	Diminution possible de l'engagement et de la loyauté des employés
Flexibilité des horaires	Plus grande flexibilité et efficacité des activités et services offerts par l'entreprise			Socialisation et intégration plus difficile des nouveaux employés
Accroissement de la motivation, de la concentration et de la productivité	Infrastructure déjà en place pour poursuivre les activités en cas de situation de crise ou d'urgence (ex. : incendie, sinistre sur les lieux de l'entreprise)		Besoin de grandes capacités d'automotivation et de gestion du temps	Peut affecter l'esprit d'équipe
Plus grande autonomie au travail			Risque de travailler trop	
Diminution du stress				
Réduction des dépenses (ex. : transport, repas, vêtements)				

1.3 | CADRE JURIDIQUE

Le télétravail étant de plus en plus présent dans les entreprises, certains pays, telles la France et la Belgique, ont opté pour la mise en place de lois spécifiques le concernant.

Au Canada, certaines provinces canadiennes (Ontario, Colombie-Britannique) ont choisi d'intégrer la notion de télétravail à leur réglementation afin d'offrir une protection déterminée à certaines catégories de travailleurs à domicile. Toutefois, au Québec, le télétravail est plutôt considéré comme une nouvelle forme de travail, à laquelle s'appliquent les lois existantes. (Cox, et autres, 2001)



Nous présentons ici les aspects juridiques pertinents et applicables au télétravail effectué par des employés qui résident et qui œuvrent au Québec.

Cette section a pour but de conscientiser le lecteur en ce qui a trait aux lois et règlements ayant une incidence particulière en matière de télétravail. Dans le doute, nous recommandons toutefois d'obtenir l'avis d'un expert en droit du travail. Cet expert saura tenir compte des spécificités propres à l'entreprise, ainsi que de la jurisprudence et des modifications aux lois et règlements ayant pu survenir après la parution de ce guide.

1.3.1 | Règlementation municipale

Il peut être pertinent de savoir que certaines municipalités règlementent 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), ou la possibilité de recevoir des clients à domicile ainsi que leur nombre. (Cox, et autres, 2001)

1.3.2 | Lois fiscales

Les lois fiscales n'ont aucune incidence particulière pour l'employeur en matière de télétravail. Toutefois, il peut être intéressant pour l'employé de savoir que, sous certaines conditions, ses dépenses liées à l'exercice de son emploi en télétravail, si elles ne sont pas remboursées par l'employeur, peuvent être déduites du revenu imposable :

- Dépenses liées aux fournitures utilisées

Ex. : papeterie, frais d'interurbains et d'Internet), exception faite des frais d'achat d'équipements tels que téléphone, ordinateur, cellulaire, câbles, etc., qui ne sont pas considérés comme des fournitures au sens de la Loi sur l'impôt sur le revenu ;

- Dépenses liées à l'entretien du bureau à domicile

Ex. : partie des frais d'électricité et frais de chauffage, ampoules électriques, produits de nettoyage).

(Cox, et autres, 2001)

1.3.3 | Charte des droits et libertés de la personne

L'employeur qui a recours au télétravail doit s'assurer de respecter les droits fondamentaux de ses employés, soit plus précisément le droit à la vie privée et le droit à l'inviolabilité de la demeure. Les articles 1-5-6-7 et 8 de la Charte des droits et libertés de la personne s'appliquent donc :

1. Tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne. Il possède également la personnalité juridique.
5. Toute personne a droit au respect de sa vie privée.
6. Toute personne a droit à la jouissance paisible et à la libre disposition de ses biens, sauf dans la mesure prévue par la loi.
7. La demeure est inviolable.
8. Nul ne peut pénétrer chez autrui ni y prendre quoi que ce soit sans son consentement exprès ou tacite.



Voici certaines questions d'application pratique concernant le respect de ces droits fondamentaux lors de l'application d'un programme de télétravail (Bazinet, 2013 ; Cox, et autres, 2001 ; Robert, 2010) :

- Obligation d'un employé à faire du télétravail

Il est possible que l'employeur prévoie au contrat d'embauche que le télétravail fait partie des conditions liées à l'emploi. Toutefois, il ne peut obliger le télétravail en cours d'emploi sans d'abord obtenir le consentement explicite de l'employé. La modification des conditions de travail résultant de l'implantation du télétravail au sein de votre organisation doit se faire d'un commun accord (employeur-employé), sans quoi, une modification unilatérale des conditions de travail par l'employeur pourrait équivaloir à un congédiement déguisé.

- Les visites au domicile de l'employé

Étant donné que la demeure d'une personne constitue le lieu privilégié de sa vie privée (R. c. Silva, 1995), l'employeur doit obtenir le consentement explicite de l'employé s'il désire visiter son domicile (par exemple en regard de son obligation de protéger la santé et la sécurité de son employé).

- Validation des politiques et procédures connexes au télétravail

L'employeur doit s'assurer que ses politiques et procédures connexes à l'application du télétravail respectent le droit à la vie privée et le droit à l'inviolabilité du domicile (ex. : utilisation d'Internet et du courrier électronique, gestion des mots de passe, propriété de l'équipement informatique).

- La surveillance et le contrôle du travail

L'employeur a le droit de surveiller et de contrôler le travail de ses salariés (conformément à l'article 2085 du Code civil du Québec). Toutefois, il doit s'assurer de le faire dans le respect de la vie privée en respectant « le droit à l'intimité et le droit à l'autonomie dans l'aménagement de la vie personnelle et familiale » (Rassemblement des employés techniciens ambulanciers de l'Abitibi-Témiscamingue [CSN] c. Ambulance du Nord Inc., 1999).

Bien que le droit du salarié à la vie privée et le droit de l'employeur d'examiner l'ordinateur qu'un salarié utilise dans l'exercice de ses fonctions doivent cohabiter, les limites de chacun de ces droits ne sont pas clairement définies par la jurisprudence. Le gestionnaire doit donc être prudent lorsqu'il désire, par exemple, instaurer des pratiques liées à la surveillance des courriels ou des conversations électroniques/téléphoniques, ou liées à la nécessité pour le travailleur d'être disponible à des périodes qui pourraient empiéter sur sa vie privée.

Voici, par ailleurs, des décisions où le droit de l'employeur d'examiner l'ordinateur utilisé par un salarié dans le cadre de ses fonctions a été confirmé :

- Dans Syndicat des professionnelles et professionnels des affaires sociales du Québec (CSN) et Institut de réadaptation en déficience physique de Québec, TA, 2004-05-11, l'arbitre a estimé que, dans la mesure où l'ordinateur que l'employé utilisait était la propriété de l'employeur et qu'il avait été mis à sa disposition pour le travail exclusivement, l'employeur avait le droit de vérifier le contenu de l'ordinateur.
- Dans Ghattas c. École nationale de théâtre du Canada, J.E. 2006-644 (C.S.), la Cour supérieure a estimé que l'employeur était en droit de vérifier que l'employé exécutait ses tâches pendant ses heures de travail en accédant à son ordinateur. (D'autant plus que la politique de surveillance de l'employeur était connue des employés.)



1.3.4 | Loi sur les normes du travail du Québec

Certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail du Québec s'appliquent de façon particulière en cas de télétravail :

- Calcul des heures supplémentaires

Selon l'article 54, 4e alinéa, le calcul du temps supplémentaire en cas de dépassement de la semaine normale de travail prévue (voir article 52) ne s'applique pas au salarié qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables.

Comme précisé dans 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) : « Pour que l'exception s'applique, il faut que l'employeur soit dans l'impossibilité absolue d'exercer un contrôle sur l'horaire de travail de son employé. Il ne suffit pas que l'employeur ignore ou ne compte pas les heures de travail. Lorsque l'employeur a la possibilité de connaître, de vérifier l'emploi du temps du salarié et d'imposer certaines obligations à cet effet, les heures de travail du salarié sont contrôlables au sens de la loi.

Par conséquent, l'exception n'est applicable que dans les cas où le salarié est entièrement libre de ses allées et venues sans que l'employeur ait la possibilité de contrôler ses heures de travail. » (CNESST, 2016)

- Autres considérations liées aux normes du travail

- L'article 85.1 stipule que « l'employeur ne peut 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 ce devait être le cas, l'employeur doit alors fournir l'équipement requis. Par contre, comme indiqué dans la section Interprétation du site de la CNESST, « l'employeur n'a pas à rembourser le salarié lorsque ce dernier possède déjà l'équipement nécessaire à l'exécution du travail lors de l'embauche ». (CNESST 2016)
- Conformément à l'article 57, en cas de bris d'équipement (ex. : réseau informatique qui ne fonctionne pas), le salaire de l'employé qui est disponible et qui attend qu'on lui fournisse du travail doit être maintenu.



1.3.5 | Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)

Les dispositions légales relatives à la santé et la sécurité peuvent être divisées en deux parties, soit celles orientées sur les obligations et mesures préventives, et celles orientées sur les obligations et mesures en cas d'accident ou de maladie professionnelle.

EN MATIÈRE DE PRÉVENTION

Les obligations relatives à la santé et la sécurité s'appliquent tout aussi bien lorsque les employés travaillent au bureau ou à l'établissement de l'employeur que lorsqu'ils effectuent du télétravail (Bazinet, 2013). Il est donc de mise pour l'employeur de s'assurer de respecter l'article 51 de la LSST, dont voici quelques extraits à retenir dans l'application du télétravail :

51. L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Il doit notamment :

1. S'assurer que les établissements sur lesquels il a autorité sont équipés et aménagés de façon à assurer la protection du travailleur ;

[...]

3. S'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur ;

4. Contrôler la tenue des lieux de travail, fournir des installations sanitaires, l'eau potable, un éclairage, une aération et un chauffage convenable, et faire en sorte que les repas pris sur les lieux de travail soient consommés dans des conditions hygiéniques ;

5. Utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur ;

6. Prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par règlement ;

7. Fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état ;

[...]

9. Informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié ;

[...]

En pratique, certaines de ces obligations peuvent sembler difficiles à appliquer, paraissant quelque peu intrusives par rapport à la vie privée de l'employé. Notons par exemple le cas où l'employeur voudrait vérifier que le milieu de travail est équipé et aménagé de façon à assurer la protection de l'employé. Il est cependant possible de mettre en place des mécanismes ou pratiques qui, avec le consentement de l'employé, permettront à l'employeur de souscrire à ses obligations. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous traiterons du contenu de la politique de télétravail et des aspects liés au lieu de télétravail.

Par ailleurs, l'employé a, lui aussi, des obligations légales à respecter, même s'il travaille de chez lui. Ainsi, l'article 49 de la LSST prévoit entre autres que l'employé doit prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ; participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail ; et collaborer avec le comité de santé et de sécurité, et avec toute personne chargée de l'application de la LSST et de ses règlements.

EN CAS D'ACCIDENT OU DE MALADIE PROFESSIONNELLE

En plus de connaître ses obligations en matière de prévention, l'employeur doit aussi être conscient des éléments suivants concernant l'application de la LATMP en cas d'accident ou de maladie professionnelle impliquant un employé en télétravail (Bazinet, 2013 ; Cox, et autres, 2001) :

- La Commission des lésions professionnelles (CLP) a reconnu que le domicile peut être considéré comme étant le lieu de travail dans le cas d'un travailleur qui effectue du télétravail (Club des petits déjeuners du Québec c. M.C. Frappier, 2009).
- La CLP a également statué que le domicile du travailleur a été considéré comme « lieu de travail », car il y effectuait une partie de son travail et que son employeur y avait consenti (Québecor Média inc. et Marco Delgadillo, 2011 QCCLP 4843).
- La présomption de lésion professionnelle prévue à l'article 28 de la LATMP s'applique. Ainsi, l'employé peut bénéficier de la présomption, qui donne droit à une réclamation à la CSST, s'il a subi une blessure, et que cette blessure est survenue sur les lieux du travail alors qu'il était à son travail.
- La LATMP s'applique sans égard à la faute. Ainsi, à moins de négligence grossière et volontaire de la part de l'employé, l'employeur ne pourrait invoquer la faute de l'employé pour contester l'admissibilité d'un dossier.
- L'employeur ne peut invoquer le manque de contrôle sur l'aménagement du lieu de travail pour demander l'imputation des coûts d'un accident du travail au Fonds général d'indemnisation plutôt qu'à l'employeur individuel (aussi appelé « partage de coûts »).



1.3.6 | Responsabilités civiles

La confidentialité et la sécurité des données (Bazinet, 2013 ; Cox, et autres, 2001)

En vertu de l'article 2088 du Code civil du Québec, le salarié est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, d'agir avec loyauté et de ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. Afin d'éviter des situations malencontreuses et pouvant être dommageables pour l'entreprise (ex. : dossiers ou courriels laissés à la vue de tous à la maison), il peut être avisé de la part de l'employeur d'établir une politique visant à informer ses employés de ces obligations, qui s'appliquent aussi en cas de télétravail. De plus amples renseignements à ce sujet seront fournis lorsque nous traiterons du contenu de la politique de télétravail, à la section « Sécurité et confidentialité des données ».

Assurances (Cox, et autres, 2001)

En ce qui concerne l'assurance de l'équipement informatique contre les dommages pouvant survenir à la suite d'un accident ou d'un sinistre (feu, vol, vandalisme), c'est généralement le propriétaire de l'équipement, qu'il s'agisse de l'employé ou de l'employeur, qui est responsable de l'assurer.

Advenant le cas où des clients ou autres tiers pourraient devoir se rendre au domicile de l'employé dans le cadre du travail, il est également nécessaire de s'assurer que la police d'assurance responsabilité civile couvrant la demeure de l'employé comprend une clause à cet effet. Comme mentionné dans le rapport du CEFRIQ (Cox, et autres, 2001), selon l'article 1463 du Code civil du Québec, « l'employeur est responsable, à titre de commettant, des fautes commises par ses employés, et ce, indépendamment du fait qu'il ait ou non commis lui-même une faute ».

Il faut toutefois retenir que même si un employeur prévoit une clause dans le contrat de travail de son salarié dans laquelle il lui impose de contracter une police d'assurance responsabilité civile, cet employeur n'est aucunement protégé en cas de poursuite par un tiers. Ce tiers peut se prévaloir de la présomption de l'article 1463 C.c.Q., et ce, malgré l'existence d'une clause d'exonération ou limitative de responsabilité.

Par ailleurs, le contrôle de l'employeur envers le salarié qui est requis pour l'application de la disposition (lien de

subordination) est « intellectuel », « immatériel » ou « virtuel » [Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Poulin, 2004 CanLII 29094 (QC TDP)]. C'est-à-dire qu'une personne qui agit pour rendre service à l'employeur pourrait avoir le statut de préposé temporairement et pourrait donc engager la responsabilité de celui-ci. L'article 1463 C.c.Q. ne s'applique pas qu'aux employés.

1.3.7 | Entreprise sous réglementation fédérale

Certaines entreprises ou secteurs sont sous réglementation fédérale, par exemple, les télécommunications, le transport ou les banques. Ces organisations sont, a priori, régies par le Code canadien du travail. Cependant, il y a des exceptions : certaines lois provinciales s'appliquent à l'employeur sous réglementation fédérale (par exemple : la législation provinciale en matière d'indemnisation des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou encore la Loi sur les normes du travail, sous certaines conditions). S'il s'agit de votre situation, nous vous recommandons d'avoir recours à un professionnel en droit du travail pour vérifier la législation applicable dans votre cas précis.



Étape 2

Évaluer le contexte de l'entreprise (analyse préliminaire)

L'implantation du télétravail doit être considérée comme un projet en soi, qui nécessite que l'on s'attarde aux dimensions relatives au projet lui-même, mais aussi aux différents impacts qu'il peut engendrer avant même son implantation.

Nous proposons une formule participative qui permet de :

- Réduire ou éliminer les résistances et l'incompréhension de la part des employés, gestionnaires et autres partenaires d'affaires
- Fournir l'information nécessaire aux étapes suivantes du projet



FAITS SAILLANTS - Évaluer le contexte de l'entreprise

AVANT DE SE LANCER DANS LE TÉLÉTRAVAIL, IL EST IMPORTANT DE PRATIQUER UNE ANALYSE PRÉLIMINAIRE POUR :

- ✓ S'assurer que le télétravail répond aux besoins de l'entreprise
- ✓ Vérifier que l'entreprise a les ressources nécessaires pour mettre en place le télétravail
- ✓ Mesurer les coûts du projet



ATTENTION

Bien communiquer aux personnes impliquées ou consultées qu'il s'agit d'une analyse préliminaire sur la possibilité d'implanter le télétravail dans l'entreprise et que les démarches effectuées à cette étape du projet ne constituent en rien un engagement de l'employeur envers l'implantation du télétravail.

L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE, ÉTAPE PAR ÉTAPE :



1. CONSTITUER UNE ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE QUI SERA RESPONSABLE DU PROJET

Veillez à nommer un coordinateur du projet qui aura le temps et les ressources nécessaires afin de s'assurer du bon déroulement du projet.



2. DÉFINIR LES OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS POUR L'ENTREPRISE

Ces objectifs permettront également d'évaluer la réussite du projet une fois le télétravail implanté.



3. ÉVALUER LE CONTEXTE ET LA CAPACITÉ À IMPLANter LE TÉLÉTRAVAIL

Assurez-vous que toutes les ressources nécessaires à la réussite du projet soient réunies ; et que les employés impliqués possèdent les capacités requises.



4. ÉVALUER LES COÛTS LIÉS À L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL

Comparez ensuite ces coûts avec les bénéfices escomptés.

2.1 | CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE PROJET

Il est toujours plus facile de mettre en œuvre un projet ou un changement lorsqu'on implique les différents acteurs tôt dans le processus. Une façon d'y arriver consiste à former une équipe de projet multidisciplinaire, qui aura pour but de bien planifier l'implantation du télétravail, d'encadrer sa mise en œuvre et d'effectuer un suivi.

À titre indicatif, cette équipe peut être composée des personnes suivantes, dont les rôles et responsabilités doivent être clairement énoncés :

Tableau 2 | Rôles et responsabilités de l'équipe de projet

Membres de l'équipe	Rôles et responsabilités suggérés
Responsable de la gestion des ressources humaines	- Déterminer les aspects à améliorer et les problèmes à résoudre grâce au télétravail - Rédiger la politique de télétravail - Préparer les outils de communication et les documents d'information pour le personnel - Organiser les séances d'information et de formation - Adapter les processus RH en fonction de la politique de télétravail - Mettre au point les critères et les procédures de sélection des employés appelés à effectuer du télétravail - Planifier les évaluations de la politique de télétravail et effectuer le suivi des indicateurs de performance
Responsable des services technologiques (informatique, communications)	- Participer à la définition de la politique de télétravail - Déterminer les besoins en matériel, logiciels et connexions (sécurité comprise) - Mettre sur pied un système ou un centre d'assistance pour les employés en télétravail - Mettre au point et offrir le soutien nécessaire concernant les outils de communication ou de gestion à distance
Responsable(s) du ou des services visé(s) par le télétravail	- Participer à la définition de la politique de télétravail - Évaluer la capacité des employés à effectuer du télétravail - Communiquer leur vision du télétravail ainsi que leurs réticences - Adapter les outils et modes de gestion en fonction du télétravail
Responsable de la comptabilité ou des finances	- Participer à la définition de la politique de télétravail - Évaluer le budget requis pour l'implantation de la politique
Représentant(s) des employés	- Participer à la définition de la politique de télétravail - Communiquer leur vision du télétravail ainsi que leurs réticences - Veiller au respect des droits des employés
Consultant ou expert juridique	- Participer à la définition de la politique de télétravail - Adapter le contrat de travail pour y inclure les aspects juridiques et fiscaux du télétravail - Vérifier la légalité de la politique de télétravail ainsi que les politiques connexes (ex. : utilisation d'Internet et des TIC, sécurité et confidentialité des données) - Analyser et proposer des modifications aux assurances des employés qui effectuent du télétravail

LES CLÉS DU SUCCÈS DU COMITÉ DE PROJET :



Le coordonnateur du projet (généralement le responsable des ressources humaines) doit avoir le temps, les ressources et les pouvoirs nécessaires afin d'effectuer le suivi du plan de mise en œuvre et de mener l'équipe de projet dans chacune des étapes visant l'implantation de la politique de télétravail.



Tous les membres doivent comprendre leurs rôles et responsabilités, et doivent recevoir une formation sur le télétravail. Cette formation pourrait être semblable à celle dont il sera question dans la quatrième étape, celle de l'implantation.

2.2 | ÉVALUER LES OBJECTIFS VISÉS PAR L'ENTREPRISE

Afin d'assurer le succès de l'implantation du télétravail en entreprise, il est nécessaire de bien comprendre les raisons qui amènent à vouloir l'implanter. L'équipe de projet doit donc discuter des avantages recherchés, pour ensuite définir les objectifs. Ces objectifs pourront éventuellement servir à évaluer l'efficacité du programme de télétravail mis en place.



Voici des exemples d'objectifs pouvant être liés à l'implantation du télétravail (Bourhis, 2001) :

- Améliorer la marque employeur afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée
- Améliorer le taux de rétention des employés ; réduire le taux de roulement
- Augmenter le niveau de satisfaction des employés (réf. : conciliation travail-vie personnelle, réduction des déplacements, réduction du stress)
- Augmenter la flexibilité organisationnelle (ex. : équipes de soutien à distance, 24/7)
- Réduire l'absentéisme et les retards
- Améliorer la productivité et optimiser le temps de travail
- Réduire les coûts relatifs aux espaces de travail requis
- Accommoder les employés à mobilité réduite

2.3 | ÉVALUER LE CONTEXTE ET LA CAPACITÉ À IMPLANTER LE TÉLÉTRAVAIL

L'équipe de projet doit s'assurer que les conditions sont favorables à l'implantation du télétravail. Tout en étant consciente des différents acteurs impliqués, voici les questions auxquelles elle devra répondre :

- Est-ce que le climat de travail et la culture organisationnelle sont propices au télétravail ?
- Est-ce que les employés et les gestionnaires impliqués possèdent les caractéristiques requises ?
- Est-ce que les processus de l'entreprise peuvent être adaptés en conséquence ?
- Est-ce que les besoins en équipement pourront être comblés ?

Toute cette préparation servira de fondement à la mise en place d'un éventuel projet pilote dont il sera question plus loin.

VOICI LES ACTIONS À MENER POUR VALIDER LE CONTEXTE ET LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE À IMPLANTER LE TÉLÉTRAVAIL :

2.3.1 | Déterminer les acteurs impliqués dans le télétravail

Le télétravail implique des changements importants, qui peuvent modifier les rôles ainsi que les relations entre les personnes. Il importe de bien déterminer les acteurs impliqués, et d'en tenir compte tout au long de la préparation, de l'élaboration de la politique de télétravail ainsi que lors de la mise en œuvre du programme.



Tableau 3 | Les acteurs impliqués dans le télétravail

Acteurs internes	Acteurs externes
✓ L'employé ✓ Le superviseur ✓ La haute direction ✓ Les collègues de travail ✓ Les services de soutien (ex. : secrétariat, TI, etc.)	✓ Les clients ✓ La famille

2.3.2 | Évaluer le climat de travail et la culture organisationnelle

Le climat de travail et la culture organisationnelle (c'est-à-dire les normes, les valeurs) sont deux éléments du contexte organisationnel qui peuvent avoir une influence sur le succès de l'implantation du télétravail.

Il est donc important d'évaluer les réponses aux questions suivantes à son sujet :

- Est-ce que la haute direction appuie l'implantation du télétravail et croit en son concept ?
- Est-ce que le climat actuel est propice à implanter le télétravail (réf. : relations de travail, ressources disponibles, relations avec les clients) ?
- Est-ce que les valeurs et les modes de gestion reconnus pour faciliter le télétravail (c'est-à-dire le soutien de la direction, l'approche par résultats, l'autonomie, la confiance, les attentes claires) [Bourhis, 2001] sont compatibles avec les valeurs et les modes de gestion de l'entreprise ?

- Est-ce que les employés et les gestionnaires démontrent une ouverture face à l'implantation du télétravail ?
- Est-ce que les employés et les gestionnaires croient que le télétravail répond à un besoin ?
- Est-ce que les employés et les gestionnaires perçoivent le télétravail comme étant une solution pertinente pour l'entreprise ?

Un sondage ou questionnaire préliminaire auprès des employés et des gestionnaires donnerait un portrait plus juste de la situation et permettrait d'enrichir la discussion. Cet outil privilégié permettra entre autres de définir les préoccupations des employés et des gestionnaires par rapport au télétravail (ex. : formation requise, aptitudes de l'employé et du gestionnaire, nécessité du télétravail, impact sur la vie privée, fréquence, etc.).

Tableau 4 | Exemples de questions du sondage préliminaire

EXEMPLES DE QUESTIONS DU SONDAGE PRÉLIMINAIRE	
1. Quelles sont vos conditions de travail actuelles ? Quel est votre degré de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard de ces conditions de travail ? 2. Comment évaluez-vous la communication interne ? 3. Comment évaluez-vous votre productivité et celle de votre équipe ? 4. Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients du télétravail ?	5. Quelle expérience avez-vous du télétravail ? Travaillez-vous déjà de manière informelle à domicile (éventuellement en plus du travail sur les lieux de l'entreprise) ? 6. De quel équipement disposez-vous à votre domicile afin de créer un espace de travail ? 7. Comment et dans quelle mesure réussissez-vous à combiner votre travail avec votre vie privée ? 8. Avez-vous des préoccupations par rapport au télétravail ? Si oui, lesquelles ?

2.3.3 | Déterminer les emplois admissibles au télétravail

Certaines entreprises sont en mesure d’offrir le télétravail à l’ensemble de leurs employés, alors que d’autres doivent distinguer les emplois admissibles de ceux qui ne le sont pas. De plus, selon les caractéristiques de l’emploi, l’employeur pourra décider d’offrir le télétravail, par exemple, un ou deux jours par semaine, ou à temps complet.

Voici une liste de critères permettant de sélectionner les emplois pouvant être assujettis au télétravail.



L’équipe de projet pourrait facilement inclure certains de ces critères, sinon tous, dans les questionnaires destinés aux employés et aux gestionnaires afin d’obtenir leur avis concernant la possibilité d’admettre ou non certains emplois au télétravail. Comme à chacune des étapes de l’évaluation préliminaire dans lesquelles on implique ou consulte les employés, il faut s’assurer de gérer les attentes afin que les membres de l’organisation comprennent qu’il s’agit d’une analyse de situation seulement.

Tableau 5 | Critères de sélection des emplois admissibles au télétravail

CRITÈRES DE SÉLECTION DES EMPLOIS ADMISSIBLES AU TÉLÉTRAVAIL	
1. Niveau d’autonomie lié à l’emploi	8. Niveau requis de protection des données confidentielles et d’accès sécurisé aux données
2. Possibilité d’évaluer la performance en fonction des objectifs/résultats	9. Nombre requis d’interactions en face à face avec les collègues
3. Faible niveau de supervision requis	10. Possibilité que certains groupes de tâches puissent être effectuées à distance
4. Interdépendance sur les résultats et non sur le processus	11. Besoin d’utiliser des ressources disponibles seulement sur les lieux de l’entreprise (ex. : dossiers ou livres de référence non numérisés, équipement, outils)
5. Possibilité de répondre aux demandes des clients internes et externes à distance	
6. Possibilité d’effectuer toutes les communications à distance	
7. Possibilité de recourir à des sources numérisées pour exécuter ses tâches sans causer de problèmes à ses collaborateurs	



Sources : Bourhis (2001) ; Walrave (2010) ; Ye (2012)

2.3.4 | Évaluer la capacité des employés à effectuer du télétravail

Malgré les avantages qu'il comporte et le fait que la plupart des employés aimeraient bien faire du télétravail, ce ne sont pas tous les employés qui sont en mesure de performer dans de telles conditions. Plusieurs experts recommandent d'ailleurs de procéder à une sélection soignée des candidats au télétravail afin de maximiser le succès, tant pour l'employeur que pour l'employé (Bourhis, 2001; Walrave, 2010).

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des critères à considérer, soit les caractéristiques personnelles de l'employé (traits de personnalité, aptitudes), ses objectifs de carrière, ainsi que les aspects liés à l'aménagement du lieu de travail à domicile et à son entourage.



L'équipe de projet peut s'inspirer de ces critères de sélection pour la préparation d'un questionnaire sous forme d'autoévaluation à être rempli par les employés ainsi que par les gestionnaires. Chaque critère devrait alors être accompagné d'une échelle de gradation permettant de déterminer à quel point le candidat répond à ce critère. Il est à noter que le choix final d'accepter ou non un candidat relève généralement du superviseur.

Tableau 6 | Critères de sélection des employés admissibles au télétravail

CRITÈRES DE SÉLECTION DES EMPLOYÉS ADMISSIBLES AU TÉLÉTRAVAIL		
Critères liés à la personnalité et aux aptitudes	Critères liés aux objectifs de carrière	Critères liés à l'aménagement du lieu de travail et à l'entourage
- Autonomie, esprit d'initiative - Motivation personnelle - Bonne connaissance du travail - Sens de l'organisation - Compétences technologiques - Aptitudes à la communication - Discipline personnelle - Minimum de supervision requis - Capacité à résoudre des problèmes par soi-même - Flexibilité, capacité d'adaptation - Besoin réduit de contacts sociaux - Respect des échéances - Qualité du travail - Professionnalisme et fiabilité	- Ancienneté dans l'organisation - Sens d'appartenance à l'unité - Relations avec les collègues au bureau - Statut professionnel - Possibilités d'avancement - Visibilité dans l'entreprise	- Espace réservé au travail - Sécurité des lieux et protection du matériel - Espace suffisant pour l'équipement requis - Environnement (bruit, ventilation, etc.) - Protection des données confidentielles - Coût et importance de l'aménagement - Présence de membres de la famille - Changement des habitudes de l'entourage - Respect des heures de travail - Exigences domestiques - Attrait des distractions - Occasion de fumer ou de manger sans contrainte - Présence d'animaux domestiques

Adapté de : Bourhis (2001 : 40-41) ; Ye (2012)

2.3.5| Évaluer la capacité des gestionnaires à gérer des employés en télétravail

Le style de gestion et les habiletés du gestionnaire constituent eux aussi des facteurs essentiels liés au succès du télétravail. Il est donc nécessaire de procéder à une évaluation des gestionnaires avant d'implanter le télétravail.

Idéalement, seuls les gestionnaires qui possèdent les critères favorables au télétravail devraient superviser des employés en télétravail. Toutefois, il est évident que cela n'est pas toujours possible. L'évaluation de la capacité des gestionnaires permet donc à tout le moins de déterminer les points qu'ils doivent améliorer pour faciliter le télétravail, et de les conscientiser à cet effet.

Le tableau ci-dessous présente les critères d'évaluation de la capacité des gestionnaires à gérer des employés en télétravail.



Tableau 7 | Critères d'évaluation de la capacité de gérer des employés en télétravail

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ DE GÉRER DES EMPLOYÉS EN TÉLÉTRAVAIL	
✓ Style de gestion basé sur les résultats ✓ Aptitude à fixer des objectifs clairs ✓ Attitude positive face au télétravail ✓ Confiance en ses employés ✓ Capacité de motiver son équipe	✓ Aptitude à donner de la rétroaction ✓ Encouragement de l'autonomie ✓ Flexibilité ✓ Habiletés de communication ✓ Connaissance des technologies qui seront utilisées

Source : Bourhis (2001 : 43)

2.3.6| Évaluer l'impact sur les processus et pratiques internes

Il est possible que l'implantation du télétravail ait un impact sur certains processus d'affaires déjà existants dans l'entreprise. Une révision de ces processus permettra de cibler les éléments qui pourraient être affectés afin d'évaluer les modifications à apporter pour appuyer le changement à venir. Si cela est possible, l'automatisation ou l'informatisation de certaines portions de ces processus pourraient constituer des solutions facilitant le télétravail.

De plus, il est nécessaire de réfléchir aux pratiques internes de l'entreprise afin de tenir compte des particularités liées au télétravail et de la réalité vécue par les employés en télétravail.

NOTONS PAR EXEMPLE :



2.3.7| Évaluer les besoins en équipement et en technologie

Par définition, le télétravail implique l'utilisation des technologies de l'information et des communications. Malgré que plusieurs outils soient probablement déjà utilisés au sein de l'entreprise, un investissement supplémentaire peut être requis lors de l'implantation du télétravail. Une bonne connaissance des processus de travail de l'entreprise aidera celle-ci à bien définir ses besoins en équipement et en technologie.



Le choix des technologies utilisées dépend également de la dispersion géographique des employés.

Ainsi, si les employés sont répartis de façon à couvrir plusieurs fuseaux horaires, les technologies dites « synchrones » doivent être privilégiées (ex. : télé ou vidéoconférence, messagerie instantanée, partage d'applications en ligne, etc.) par rapport aux technologies dites « asynchrones » (ex. : courriel, fils de discussion, systèmes de stockage de documents en ligne). [Montoya, et autres, 2009]

Voici un tableau résumant les différentes technologies à évaluer, que l'équipe de projet peut utiliser pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Tableau 8 | Les différentes technologies à évaluer

 Catégories d'outils/technologies	 Description/exemples
Matériel informatique	- Ordinateur portable ou de bureau, écran, souris, clavier, etc. - Modem, routeur - Casque d'écoute - Webcam - Imprimante, numériseur - Câbles - Clés USB - Système d'alimentation sans interruption (uninterruptible power supply [UPS]) - Serveur supplémentaire au besoin
Courrier électronique, messagerie instantanée, téléphonie IP, logiciel téléphonique (<i>softphone</i>)	Ex. : Skype, MS Outlook, Google Now, Bria
Agendas électroniques, calendrier et contacts	Ex. : MS Outlook, Google Calendar
Communications Web et vidéoconférences	Ex. : Web-Ex, GotoMeeting, Skype/Yugma, Google+ Hangouts, environnements virtuels 3D avec avatars
Partage de documents	Ex. : Google Docs, Microsoft Office 365
Partage d'information	- Wikis - Forums - Blogues - Espaces d'affaires virtuels
Accès à distance	- Internet haute vitesse - VPN (<i>Virtual Private Network</i>) - Système d'authentification à deux facteurs (<i>Two Factor Authentication System</i>) - Logiciel de virtualisation du poste de travail (<i>Desktop Virtualization Client</i>) (ex. : Owncloud) - Logiciel d'accès du bureau à distance (ex. : TeamViewer)
Sécurité des données	- Pare-feu (<i>firewall</i>) ou système UTM (<i>unified threat management</i>) - Logiciels antivirus et outils de suppression de logiciels malveillants - Système de sauvegarde périodique - Lecteur flash (<i>flash drive</i>) - Infonuagie privée - Système de surveillance d'infrastructure IT (ex. : Nagios)
Systèmes de gestion de projet, gestion de temps, gestion ERP (<i>Enterprise Resource Management</i>) ou CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	Ex. : Salesforce, SAP, Kimai

2.4 | ÉVALUER LES COÛTS LIÉS À L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL

L'évaluation des coûts liés à l'implantation du télétravail doit également tenir compte des bénéfices escomptés. Il est donc approprié de réaliser une analyse coûts/bénéfices qui tiendra compte des éléments suivants (si applicables) :

Tableau 9 | Coûts à considérer

Coûts à considérer	Bénéfices à considérer
1. Développement du programme de télétravail • Temps/salaire des membres de l'équipe • Frais de consultation (ex. : avocat, consultant) • Développement du programme de formation • Formation des membres de l'équipe	
2. Installation et opération du bureau à domicile • Mobilier • Frais de déménagement (s'il y a lieu) • Branchement Internet • Frais liés au soutien technique opérationnel • Frais liés aux infrastructures TI (ex. : VPN) • Matériel informatique (ex. : ordinateur, modem, imprimante, numériseur, webcam) • Matériel de télécommunication (ex. : cellulaire, chargeur) • Logiciels et licences d'utilisation (ex. : CRM, contrôle à distance, vidéoconférence, téléphonie IP) • Équipements ou fournitures spécialisés liés à l'exercice de l'emploi (ex. : produits, équipement technique ou de tests) • Primes d'assurance • Fournitures de bureau • Frais de livraison	1. Réduction des frais de recrutement et du taux de roulement 2. Réduction du taux d'absentéisme 3. Réduction du nombre de congés de maladie 4. Réduction du nombre d'espaces de travail requis et frais d'entretien afférents 5. Autres bénéfices (ex. : hausse de productivité, baisse des frais de stationnement)
3. Gestion du programme de télétravail • Formation des nouveaux employés admissibles • Formation à la suite de changements aux technologies utilisées • Mise à jour des outils de gestion des ressources humaines (évaluation de la performance, critères de sélection, etc.) • Temps/salaire des employés impliqués dans le suivi du programme	

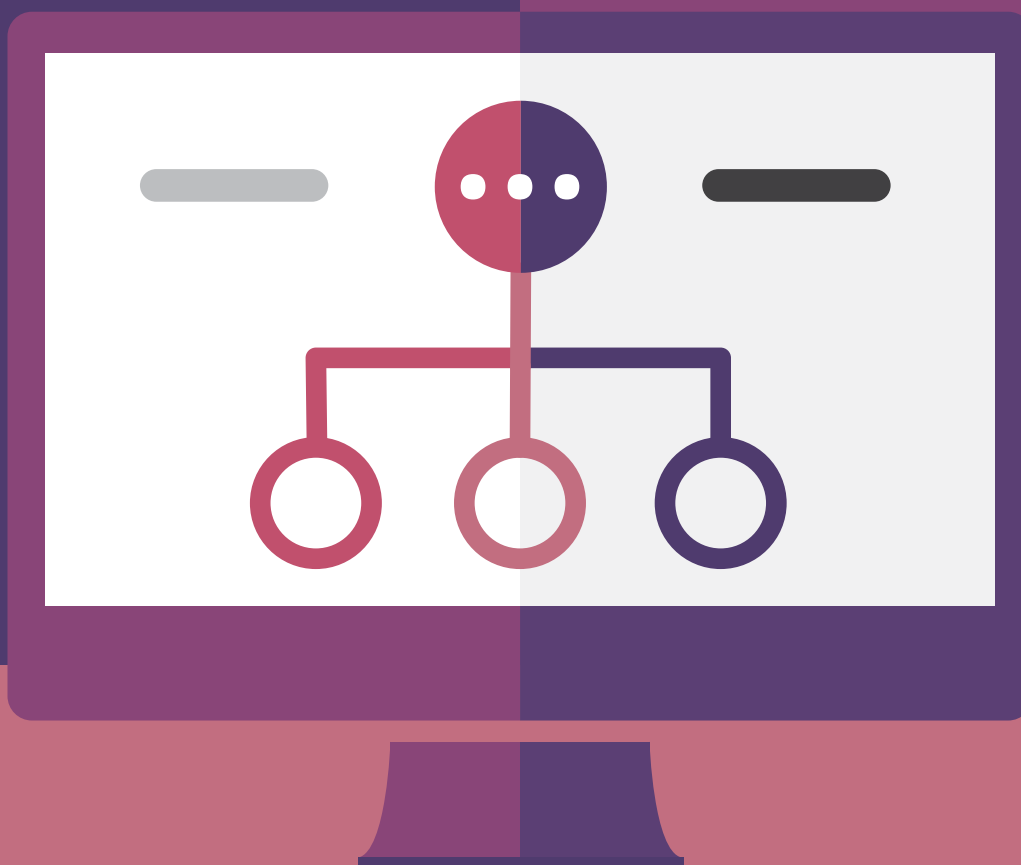
Étape 3

Élaborer une politique et des procédures de télétravail

Plusieurs entreprises permettent à leurs employés d'effectuer du télétravail dans un cadre informel.

Toutefois, l'élaboration d'une politique formelle de télétravail permet :

- d'éviter les arrangements ponctuels pouvant donner lieu à de l'incohérence ou à des doutes quant au traitement juste et équitable des employés ;
- d'augmenter la transparence, l'objectivité, l'équité, la prévisibilité et la cohérence de la prise de décision relative aux différents aspects liés au télétravail ;
- de démontrer le soutien de la direction envers le télétravail ;
- de protéger l'employeur face à certaines situations potentiellement litigieuses ;
- d'informer les employés de façon claire concernant leurs droits ainsi que les conditions entourant l'exercice du télétravail.



FAITS SAILLANTS - Élaborer une politique et des procédures de télétravail



Élaborer une charte du télétravail dans l'entreprise permet de mettre au diapason tous les employés sur ce qu'il est possible ou impossible de faire.



LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS POUVANT CONSTITUER UNE POLITIQUE DU TÉLÉTRAVAIL :

- Une définition du télétravail
- Un rappel des responsabilités et engagements de tous les partis
- Les critères d'admissibilité au télétravail en interne
- Le processus d'approbation du télétravail
- L'entente de télétravail
- La définition des horaires de travail
- Le choix des modes de communication utilisés et de la fréquence des contacts
- Le remboursement de frais liés à l'emploi
- Le ou les lieu(x) de travail
- Les procédures en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle
- Les équipements pour la pratique du télétravail
- La charte de confidentialité des données



En parallèle, vous pouvez développer des procédures propres au télétravail pour faciliter le traitement des demandes .

Par exemple, une procédure d'accès au télétravail, d'accès à l'équipement, de remboursement des frais liés au télétravail, de déplacement des documents imprimés...



Faites réviser la politique et les procédures liées au télétravail par des personnes clés.

Il est important que ces protocoles soient révisés et validés par des gestionnaires, des représentants du droit des employés et également par un expert en droit du travail.

3.1 | DÉTERMINER LE CONTENU DE LA POLITIQUE



Étant donné que chaque organisation établit ses règles en fonction des caractéristiques qui lui sont propres (c'est-à-dire valeurs, besoins, structure, processus, pratiques, mode de gestion), il n'existe pas de modèle unique ou de « meilleure » politique de télétravail. Nous nous sommes donc inspirés de la littérature et de politiques de télétravail existantes (CCHST, 2014 ; Cox, et autres, 2001 ; Employer Telework Toolkit; Laurentides, 2014 ; Management, 2011 ; Québec, 2014 ; Walrave, 2010 ; Ye, 2012) afin de déterminer les différentes sections pouvant être incluses dans une politique de télétravail. Il est entendu que certaines sections peuvent être combinées (ex. : introduction et objet de la politique avec les définitions), mais nous avons préféré vous les présenter de façon à ce que vous puissiez faire vos propres choix.

3.1.1 | Introduction et objet de la politique

La politique de télétravail débute généralement par une courte introduction, dans laquelle on peut aborder les points suivants :

- Les objectifs visés par la politique de télétravail
- L'engagement de la direction/de l'entreprise envers le télétravail
- Le caractère « volontaire » et non imposé du télétravail
- Le télétravail n'est pas un droit acquis offert d'emblée
- Les demandes de télétravail doivent être approuvées par le supérieur immédiat
- La réglementation applicable :
 - Primauté de la convention collective (si applicable)
 - Respect des droits de la personne promulgués dans la Charte des droits et libertés de la personne et autres lois en vigueur
 - L'employé conserve tous ses droits et privilèges, comme s'il était affecté aux locaux de l'employeur

3.1.2 | Définitions

La politique contient ensuite une section qui présente certaines définitions, qui permettent de comprendre :

- ce qu'est le télétravail pour l'organisation ;
- ce qu'on entend par le lieu de travail — on voudra sans doute distinguer les lieux de l'entreprise (parfois appelés « lieu de travail désigné ») du lieu de télétravail ;
- ce qui distingue le télétravail d'autres formes d'accommodement de l'horaire de travail pouvant être offertes au sein de l'organisation (ex. : heures réduites, horaire flexible) ;
- quel type de télétravail est couvert par la politique (ex. : temps complet, temps partiel, occasionnel, sur demande).

3.1.3| Responsabilités des parties

Même si les responsabilités des parties sont, à la base, les mêmes que lorsque le travail s'effectue sur les lieux de l'entreprise, certaines organisations incluent une telle section dans leur politique de télétravail afin de clarifier les responsabilités du supérieur immédiat et de l'employé qui effectue du télétravail. Les suggestions suivantes proviennent de multiples sources et sont fournies à titre indicatif seulement, elles doivent être adaptées en fonction de chaque organisation.

Suggestions en ce qui concerne les responsabilités du supérieur immédiat :

- Promouvoir une gestion par résultats ou par objectifs
- Approuver les demandes de télétravail selon les critères de sélection et conformément au processus prévu à la politique
- Adopter des pratiques de gestion efficaces permettant aux employés en télétravail de bénéficier de l'encadrement nécessaire à l'exercice de leurs fonctions
- Définir et effectuer le suivi des tâches et objectifs de l'employé en télétravail
- Déterminer les attentes liées à la productivité et à la performance
- Établir le mode d'évaluation de l'employé
- Maintenir un lien et la communication avec l'employé
- Respecter autant que possible l'horaire de travail de l'employé
- Réaffecter les tâches et objectifs, et réattribuer l'équipement en cas d'absence prolongée ou de changement du statut de l'employé
- Aviser l'employé concernant les mesures de surveillance électronique dont il peut être l'objet
- Réviser l'entente de télétravail selon la fréquence établie dans la politique de télétravail
- Traiter tous les membres de l'équipe de travail de façon juste et équitable, qu'ils soient en télétravail ou non
- Toute autre responsabilité découlant de l'application de la politique de télétravail

Suggestions en ce qui concerne les responsabilités de l'employé :

- Fournir une prestation de travail qui répond aux exigences de l'employeur
- Se rendre disponible selon les termes de l'entente établie avec l'employeur
- Collaborer avec les collègues de travail afin d'atteindre les résultats souhaités par l'entreprise
- Se présenter au travail à la demande de son supérieur immédiat
- Pouvoir être rejoint en fonction des besoins de la clientèle
- Aviser immédiatement l'employeur dès la survenance de tout bris, panne ou autre incapacité d'utiliser l'équipement informatique ou de télécommunication
- Aviser les personnes qui cohabitent avec l'employé des termes de l'entente de télétravail, du besoin de limiter les interruptions et des restrictions concernant l'utilisation de l'équipement fourni dans le cadre du travail
- Acquitter les frais liés à l'entretien du lieu de télétravail tels que l'assurance, le chauffage, l'électricité, etc. (selon la politique de l'entreprise)
- Veiller à ce que le régime de télétravail soit conforme aux règlements de zonage municipaux ainsi qu'à son bail d'habitation, s'il y a lieu
- Veiller à ce que le lieu de télétravail soit conforme aux normes de santé et sécurité
- Respecter les conditions d'emploi, la convention collective, la législation et les politiques au lieu de télétravail
- Utiliser exclusivement pour ses activités professionnelles les fournitures, le matériel et les réseaux électroniques appartenant à l'employeur, à moins d'autorisation explicite de ce dernier
- Toute autre responsabilité découlant de l'application de la politique de télétravail

3.1.4| Critères d'admissibilité

La politique comprend une section qui a pour but de clarifier « qui » est admissible au télétravail. Les critères d'admissibilité devraient correspondre à ceux utilisés pour l'évaluation de la capacité des employés à effectuer du télétravail et à l'identification des emplois admissibles.

Voici donc une liste d'éléments pouvant potentiellement s'inscrire dans cette section :

- Catégories d'employés admissibles (ex. : employés salariés, à temps plein, à temps partiel, travailleurs autonomes, etc.)
- Période d'expérience requise avant l'admissibilité (ex. : un nouvel employé sera admissible après x mois), ce qui pourrait aider au développement du sentiment d'appartenance et à la socialisation de l'employé avec ses collègues
- Critères de sélection des emplois admissibles au télétravail

3.1.5| Processus d'approbation du télétravail

Certaines organisations optent pour la mise en place d'un processus formel d'approbation du télétravail. Si tel est le cas, il peut être utile d'inclure les étapes du processus dans cette section de la politique de télétravail.

À titre indicatif, voici certains éléments pouvant faire partie de ces étapes :

- Discussion informelle avec le supérieur immédiat
- Demande écrite formelle
- Processus d'évaluation des critères d'admissibilité (par l'employé, par le supérieur immédiat, ou conjointement)
- Approbation ou rejet de la demande par le supérieur immédiat et par tout autre niveau hiérarchique requis
- Communication du rejet de la demande, s'il y a lieu
- Signature d'une entente de télétravail
- Obligation de recevoir une formation sur le télétravail
- Période d'essai du télétravail et processus d'évaluation en continu (ex. : après x mois, discussion entre l'employé et le supérieur immédiat)

3.1.6| Entente de télétravail

Il arrive parfois que la politique de télétravail se termine par une section intitulée « déclaration de l'employé », la transformant ainsi en une sorte d'entente. Toutefois, étant donné qu'il existe souvent des conditions particulières à préciser (ex. : nombre de jours ou jours déterminés en télétravail, horaire de travail, protocoles de communication), certaines politiques réfèrent à une entente de télétravail distincte. Cette entente contractuelle sert alors d'attestation que l'employé a bien lu la politique, qu'il la comprend et qu'il accepte de la respecter.

Dans la présente section de la politique de télétravail, l'employeur définit donc, de façon générale, le cadre de l'entente de télétravail :

- La durée de la période d'essai (ex. : 90 jours)
- La durée de l'entente (ex. : un an)
- L'obligation d'avoir une entente signée, ainsi que les personnes qui doivent signer cette entente
- Le processus de révision de l'entente
- Les modalités de résiliation de l'entente (ex. : préavis de x jours ; résiliation par l'une ou l'autre des parties, ou seulement avec accord entre les parties ; automatique sous certaines conditions qui doivent être définies)



3.1.7| Horaire et heures de travail

Plusieurs sujets relatifs à l'horaire et aux heures de travail peuvent être abordés dans la politique de télétravail ou être spécifiés dans l'entente de télétravail :

- Le nombre d'heures ou de jours de travail alloués au télétravail par semaine
- Le fait que le télétravail ne change pas le nombre d'heures de travail régulières prévues par le contrat de travail
- L'horaire prévu par jour (heure de début, heure de fin)
- Les heures de disponibilité au travail (ex. : plages de travail, travail sur appel)
- L'obligation de fournir le nombre d'heures travaillées à l'employeur selon les directives de l'entreprise (ex. : feuilles de temps)
- L'approbation et le traitement des heures supplémentaires
- L'approbation et le traitement des journées de congé (ex. : rappeler que l'employé a le droit de prendre congé en cas de maladie; procédure pour aviser l'employeur en cas d'indisponibilité)
- La considération des heures de déplacement entre le domicile et les locaux de l'employeur comme étant des heures rémunérées normalement, lorsque le déplacement est requis durant les heures normales de travail
- L'engagement de l'employé à consacrer son temps à son employeur durant les heures de travail prévues (possibilité d'une certaine flexibilité de l'horaire pour compenser pour les interruptions et distractions pouvant survenir à domicile)

3.1.8| Communications

Pour que le télétravail soit un succès, la communication est indispensable. La politique de télétravail permet d'établir les règles à suivre en ce qui concerne les communications :

- Les modalités de communication entre l'employé et son supérieur immédiat
- L'obligation d'aviser l'employeur si l'employé doit quitter son domicile durant ses heures de travail
- La nécessité, les moyens et les délais prévus pour répondre aux demandes transmises à l'employé
- La nécessité d'être disponible pour assister à des réunions ou rencontres sur les lieux de l'entreprise
- Le protocole de communication (c'est-à-dire l'ordre d'importance des outils de communication tels que téléphone, messagerie instantanée, courriel, etc. ; la fréquence de vérification des messages; la nécessité de maintenir un environnement de travail propice à la communication; la communication en cas d'urgence)
- La responsabilité de l'employé de se tenir au courant des événements de la compagnie
- Si l'employé est syndiqué, le droit de recevoir les communications provenant de l'association syndicale et de communiquer avec le syndicat

3.1.9| Remboursement de frais liés à l'emploi

L'employeur peut utiliser cette section de la politique afin de clarifier les frais qui sont à la charge de l'employé, et ceux qu'il est prêt à rembourser. Bien que ce ne soit pas obligatoire, le remboursement des frais liés à l'emploi peut faire partie de la stratégie globale de rémunération de l'employeur, et lui permettre ainsi de se démarquer de ses concurrents.

La politique de télétravail peut référer à la procédure de remboursement de frais qui existe déjà au sein de l'entreprise, ou encore en définir les termes ici (ex. : nécessité de fournir des pièces justificatives). Voici une liste des frais que l'employeur pourrait décider de rembourser (Cox, et autres, 2001) :

- Fournitures de bureau
- Frais de télécommunication
- Frais d'accès à Internet
- Assurance des biens de l'employeur, assumée par l'employé (obligation d'aviser son assureur — augmentation du coût des primes)

- Assurance des personnes qui se rendent au domicile de l'employé à des fins professionnelles (obligation d'aviser son assureur — augmentation du coût des primes)
- Mobilier du poste de travail
- Frais d'entretien du poste de travail
- Frais d'octroi d'un permis municipal relié à l'usage autre que résidentiel du domicile
- Frais additionnels de chauffage et d'électricité
- Frais additionnels de loyer, d'hypothèque
- Augmentation des taxes foncières occasionnée par l'installation d'un bureau à domicile
- Frais de déplacement (ex. : si l'employé est en télétravail et doit se rendre aux locaux de l'employeur)



Lorsque les frais sont à la charge de l'employé, l'employeur doit fournir la documentation requise aux fins d'impôt conformément aux lois fiscales en vigueur, pour que l'employé puisse bénéficier de déductions d'impôt relatives à certaines de ses dépenses d'emploi.

Nous vous invitons à consulter le site de Revenu Québec afin d'obtenir une description complète des dépenses d'emploi admissibles comme déductions d'impôt.

3.1.10| Lieu de télétravail

L'aménagement du lieu de télétravail et la nécessité qu'il respecte les normes de sécurité constituent deux sujets qui peuvent être regroupés ou traités de façon distincte sous cette section de la politique de télétravail. Nous présentons ici une liste des règles potentielles relatives à ces sujets.

Règles relatives à l'aménagement du lieu de télétravail :

- Responsabilité de l'employé de vérifier la réglementation du travail à domicile auprès de sa municipalité et de prendre les mesures appropriées (ex. : permis)
- Responsabilité d'aménager un espace suffisant pour loger l'équipement informatique et le mobilier
- Responsabilité de fournir le mobilier (employeur ou employé)
- Responsabilité de l'employé de fournir un lieu de travail adéquat, exempt de distractions ou d'interruptions durant les heures de travail
- L'employeur n'est pas responsable des frais d'amélioration ou de rénovation du lieu de télétravail
- Possibilité ou non de recevoir des clients ou autres tiers sur le lieu de télétravail

Règles relatives à la sécurité du lieu de télétravail :

- Responsabilité de l'employeur de s'assurer de la conformité du lieu de travail : par le biais d'une inspection du lieu de travail par l'employeur ou un représentant du comité de santé et sécurité (avec l'accord des autres personnes partageant le domicile); par le biais de listes de contrôle, de croquis détaillés ou de photos de l'aménagement
- Responsabilité de l'employeur de fournir l'aide relative aux aspects ergonomiques de l'aménagement du poste de travail
- Définir ce qui fait partie de la zone de travail (salle de bain ? cuisine ?)

3.1.11| Procédure en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle

En cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, les mêmes règles s'appliquent aux employés en télétravail qu'aux autres employés, incluant la responsabilité d'aviser l'employeur immédiatement après un accident de travail ou une blessure.

La politique de télétravail peut fournir des précisions concernant le processus d'enquête, qui devrait être suivi de la même façon que lorsqu'un accident se produit sur les lieux de l'entreprise.



3.1.12| Fournitures, équipement et outils liés aux technologies de l'information et des communications (TIC)

Cette section de la politique aborde les responsabilités relatives aux fournitures, à l'équipement et aux outils liés aux TIC utilisés dans le cadre du télétravail.

- Responsabilité de fournir l'équipement nécessaire (employeur ou employé)
- Responsabilité quant au choix de l'équipement, des outils et des logiciels utilisés
- Responsabilité de maintenir l'équipement informatique dans un bon état de fonctionnement et d'en assurer la protection
- Accès au personnel technique pour l'installation, l'entretien et la réparation de l'équipement informatique et des outils technologiques (ex. : disponible ou non si l'équipement appartient à l'employé)
- Accès au soutien technique en cours de télétravail
- Procédure à suivre en cas de bris (ex. : rapporter l'équipement à l'employeur ou faire réparer à domicile si possible), d'usure ou de perte
- Accès aux manuels de référence sur les systèmes informatiques et outils liés aux TIC
- Usage de l'équipement informatique à des fins autres que celles requises par son travail et installation de programmes et logiciels personnels sur l'ordinateur – on peut aussi se référer à la politique d'utilisation des systèmes informatiques et d'Internet en vigueur dans l'entreprise, s'il y a lieu
- Utilisation des logiciels conformément aux licences et aux lois en vigueur
- Formation sur l'utilisation de l'équipement et des outils liés aux TIC
- Accès des tiers (autres que des représentants ou des mandataires de l'employeur) à l'équipement installé au domicile du télétravailleur
- Modalités de retour de l'équipement à l'employeur lors de la fin d'emploi ou en cas d'absence prolongée : double des clés des classeurs situés au domicile du télétravailleur ; désignation d'une personne pour accueillir et accompagner l'employeur au domicile du télétravailleur en cas d'incapacité ou d'absence de celui-ci
- Modalités en cas de panne informatique ou du réseau Internet (ex. : l'employé pourrait être appelé à se rendre au bureau)
- Mesures de sécurité de l'équipement et des outils liés aux TIC (ex. : système d'alarme, détecteur de fumée près du poste de travail, serrure sur la porte de la pièce, boulonnage de l'équipement à un meuble lourd pour décourager le vol)
- Procédure d'appropriation des fournitures de bureau

3.1.13| Sécurité et confidentialité des données

Le télétravail soulève souvent des inquiétudes concernant la sécurité et la confidentialité des données utilisées dans le cadre du travail. Cette section permet de définir les règles à suivre à ce sujet. Il est également possible que l'entreprise possède une politique distincte traitant de ces aspects. Il suffit alors que la politique de télétravail s'y réfère. Dans le cas contraire, voici une liste des éléments à considérer :

- Documentation, données et programmes que le télétravailleur peut conserver à domicile
- Modalités d'entreposage sécuritaire des données confidentielles (ex. : pièce verrouillée, détecteur de fumée, classeur fermé à clé, etc.)
- Fréquence et modalités de transmission des copies de sécurité des données conservées au domicile de l'employé
- Procédure de disposition des documents imprimés contenant des données confidentielles
- Procédure de déplacement de dossiers entre les locaux de l'employeur et le domicile de l'employé
- Protocole pour assurer la confidentialité des conversations téléphoniques (et autres communications) de l'employé dans l'exercice de ses fonctions

- Conditions d'accès du télétravailleur au réseau de l'employeur en utilisant un équipement informatique autre que celui qui a reçu l'approbation de l'employeur (ex. : hôtel, café, autre ordinateur, etc.)
- Technologies requises pour assurer l'accès sécuritaire aux données de l'employeur (ex. : VPN, antivirus, pare-feu, type de connexion Internet)
- Procédure d'autorisation d'accès au réseau de l'entreprise
- Responsabilité de l'employé de préserver la sécurité et la confidentialité des données (ex. : interdiction de laisser son ordinateur connecté au réseau sans surveillance, partage interdit des mots de passe, utilisation de sites cryptés seulement, vérification antivirus des unités portatives telles que disque externe, clés USB, etc.)
- Procédure d'utilisation et de modification des mots de passe



POUR EN SAVOIR D'AVANTAGE, NOUS VOUS PROPOSONS LES LIENS SUIVANTS :

- Pour vous familiariser avec la rédaction de politiques :

- Site de TECHNOCompétences :

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh>

- Site de Conseil RH :

<http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm>

- Exemples d'extraits de politiques américaines

sur le télétravail par le biais du lien suivant (en anglais) :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf>

3.2 | DÉVELOPPER DES PROCÉDURES CONNEXES AU TÉLÉTRAVAIL



Des procédures peuvent être développées au besoin afin de détailler les instructions ou les étapes à suivre relatives à divers aspects du télétravail. Dans certains cas, ces procédures peuvent s'accompagner de listes de vérification ou de listes de contrôle que l'employé peut remplir.

EN VOICI QUELQUES-UNES :

- Procédure d'utilisation des outils technologiques, qui définit :
 - les outils utilisés (ex. : courriel, logiciels, équipement)
 - les modalités de connexion et de configuration
 - les modalités de mise à jour
 - les modalités en cas de bris ou de vol
 - l'accès au soutien technique
 - l'accès à distance aux données/serveurs de l'entreprise
 - les moyens à mettre en place pour assurer la sécurité et la confidentialité
- Procédure de demande d'accès au télétravail
- Procédure de remboursement de frais
- Procédure de disposition des documents imprimés contenant des données confidentielles
- Procédure de déplacement de dossiers entre les locaux de l'employeur et le domicile de l'employé
- Procédure d'utilisation et de modification des mots de passe
- Procédure d'utilisation d'Internet et des médias sociaux
- Procédure d'aménagement du poste de travail à domicile, qui définit :
 - les principes ergonomiques à respecter
 - les caractéristiques d'un environnement de travail approprié (ex. : pièce ou endroit où on peut se concentrer)
 - les mesures préventives à respecter (ex. : prévention des incendies, procédure en cas d'urgence, sécurité des installations électriques)

RÉFÉRENCES

Guide et liste de vérification de l'Université de Washington (Technology, 2012) (en anglais) :

<https://www.washington.edu/facilities/transportation/files/telework-technology-guide.pdf>

Liste de vérification pour l'aménagement du poste de travail (Council, 2009) (en anglais) :

<http://www.teleworktoolkit.com/library/HomeOfficeChecklist.pdf>

Recommandations sur l'aménagement et l'ergonomie du bureau à domicile (CCHST, 2014) :

<http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>

<http://www.cchst.ca/oshanswers/ergonomics/office/>

3.3 | FAIRE RÉVISER LA POLITIQUE ET LES PROCÉDURES PAR DES PERSONNES CLÉS

La politique de télétravail est généralement rédigée par la personne responsable de la gestion des ressources humaines ou toute autre personne compétente en la matière.

Étant donné que le télétravail touche à plusieurs aspects de l'organisation, dont la culture, la structure, le mode de gestion et les processus, en plus de comporter certains aspects légaux, il est recommandé que cette politique soit révisée par :



- DES GESTIONNAIRES, POUR :

- s'assurer que les responsabilités et les attentes établies dans la politique sont claires et compréhensibles
- s'assurer qu'ils se sentent compétents pour mettre en œuvre la politique
- obtenir leur opinion quant aux difficultés ou préoccupations que la politique pourrait soulever



- DES REPRÉSENTANTS DES EMPLOYÉS (REPRÉSENTANTS SYNDICAUX OU AUTRES), POUR :

- s'assurer que les responsabilités et les attentes établies dans la politique sont claires et compréhensibles
- s'assurer qu'ils se sentent suffisamment outillés pour mettre en œuvre la politique
- obtenir leur opinion quant aux difficultés ou préoccupations que la politique pourrait soulever



- UN EXPERT EN DROIT DU TRAVAIL, POUR :

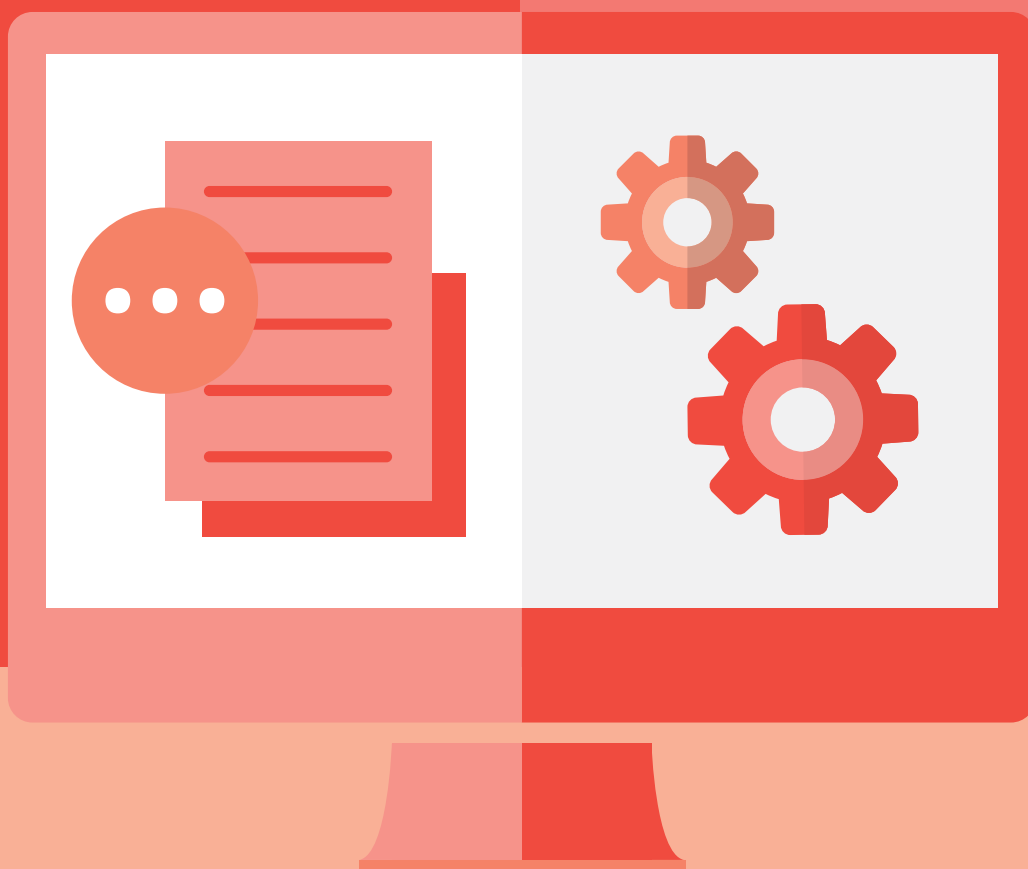
- s'assurer que la politique respecte les lois et règlements en vigueur, tout en tenant compte du contexte de l'entreprise (ex. : juridictions applicables)
- s'assurer que la politique respecte les dispositions de la convention collective, s'il y a lieu, ou proposer les amendements requis (RH)

Étape 4

Implanter le télétravail

Les étapes précédentes de la démarche ont permis à l'organisation d'établir les bases nécessaires au passage à l'action : l'implantation du télétravail au sein de l'organisation. Votre projet verra le jour et sera mis à exécution.

Dans cette section du guide, des bonnes pratiques vous sont suggérées afin de réussir l'implantation et de faciliter la gestion du changement.



FAITS SAILLANTS - Implanter le télétravail

L'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL, ÉTAPE PAR ÉTAPE :

01.

DÉMARRER UN PROJET PILOTE

Avec un groupe restreint de participants, testez pendant une durée déterminée l'expérience du télétravail.

03.

ÉTABLISSEZ LES MESURES DE SOUTIEN AU TÉLÉTRAVAIL

Imaginez comment vous pouvez soutenir vos employés dans le passage au télétravail : système de parrainage, ligne d'assistance téléphonique, assistance technique pour l'installation du matériel...

02.

COMMUNIQUER AUPRÈS DE VOS ÉQUIPES

Il est indispensable de mettre en place un plan de communication afin de transmettre à vos équipes les informations le plus clairement possible.

Il est important que tous les employés concernés aient accès à de l'information sur le télétravail, sur les procédures que vous avez mises en place, la politique propre de votre entreprise... Vous pouvez choisir de créer une « boîte à outils » du télétravail ou vous assurer que les ressources soient disponibles pour tous.



Assurez-vous que les critères d'admissions au télétravail soient clairs.

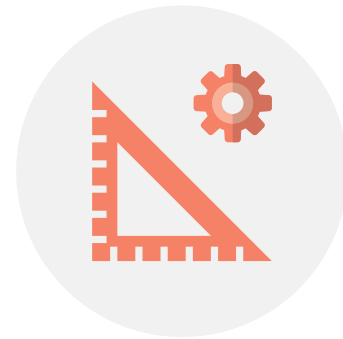
Formez tous les aspirants à ce nouveau mode de travail aux avantages, mais aussi aux risques qu'il incombe.

4.1 | DÉMARRER UN PROJET PILOTE

La mise en place d'un projet pilote fait partie des bonnes pratiques en gestion de projet et en gestion du changement. Un projet pilote sur le télétravail nécessite de sélectionner un groupe restreint de participants (employés et gestionnaires) afin de tester le télétravail pendant une durée déterminée (une durée de 6 à 12 mois est conseillée).

Si toutefois l'entreprise est de petite taille, le projet pilote pourrait alors impliquer l'ensemble du personnel, pour une même durée.

La sélection des candidats au projet pilote peut s'effectuer de diverses façons. Par exemple, dans le cadre d'une étude réalisée par Walrave (2010), les entreprises ont utilisé l'une des deux approches suivantes :



APPROCHE 1 :

Après avoir expliqué les termes du projet aux superviseurs, l'équipe de projet a demandé l'avis des superviseurs concernant les emplois/fonctions ainsi que les employés qu'ils croyaient pouvoir faire partie du projet pilote sur le télétravail.



APPROCHE 2 :

L'équipe de projet a envoyé un questionnaire en ligne aux employés candidats pour connaître leur motivation relativement au projet, les bénéfices qu'ils pensaient retirer du télétravail, la manière dont ils gèreraient les problèmes éventuels, les compétences qu'ils possédaient et la possibilité d'aménager un lieu de travail à domicile.

Peu importe la manière dont on procède pour choisir les participants au projet pilote, il demeure essentiel d'obtenir leur consentement à faire du télétravail et à participer au projet. Il est utile de rappeler que tous les participants au projet pilote doivent recevoir une formation adéquate. De plus, l'équipe de projet devra assurer un suivi durant la mise en œuvre du projet pilote.

4.2 | PRÉPARER UN PLAN DE COMMUNICATION

Selon la taille de l'entreprise, le plan de communication relatif à l'implantation du télétravail sera plus ou moins élaboré. L'équipe de projet est responsable de développer un plan de communication permettant d'établir et de coordonner les actions relatives à la communication inhérente au projet pilote. L'objectif du plan de communication est d'abord et avant tout de transmettre l'information la plus claire et la plus juste possible au sujet du projet d'implantation du télétravail à l'ensemble des employés.

Afin de favoriser la réduction de la résistance au changement et l'adhésion des participants, il importe également de prévoir des moyens permettant de recueillir les commentaires et d'ouvrir le dialogue tout au long de l'implantation. Cela aidera à rassurer les employés et les acteurs impliqués quant au contenu et à l'avancement du projet d'implantation du télétravail.

4.2.1 | Éléments contenus dans le plan de communication

- Une description des actions et des événements prévus
- L'échéancier prévu
- Les moyens de communication à utiliser, par exemple :
 - Affiches
 - Communication sur l'intranet (ex. : section réservée au projet pilote)
 - Courriel
 - Présentations
 - Documents, fascicules
 - « Boîte à outils » sur l'aménagement ergonomique et sécuritaire du lieu de télétravail, la gestion du temps, la communication électronique ainsi que l'équilibre entre les tâches professionnelles et les activités personnelles
 - Groupes de discussion
 - Rencontres superviseur-employé
 - Vidéos, témoignages
- Qui est responsable de la communication et qui sont les destinataires :
 - s'assurer que la communication ne se fait pas seulement par l'équipe de projet, y impliquer les gestionnaires
 - inclure l'ensemble des employés, pas seulement ceux admissibles au télétravail
 - informer les clients, fournisseurs et autres acteurs externes, s'il y a lieu, bien qu'en général le télétravail soit bien perçu et qu'il ne devrait pas affecter la qualité du travail
- Les messages clés à communiquer portent sur :
 - une description du projet et de sa raison d'être
 - le télétravail et le contenu de la politique
 - les critères d'admissibilité, les critères d'évaluation et les mesures prises pour maintenir un milieu de travail juste et équitable
 - les impacts positifs prévus du télétravail au sein de l'entreprise
 - les façons de communiquer les attentes et préoccupations des employés
 - les critères de sélection des participants au projet pilote
 - le démarrage et l'avancement du projet pilote, ses résultats et les étapes subséquentes



4.2.2| Recommandations pour la communication avec les participants du projet pilote

- Expliquer les raisons pour lesquelles ils ont été choisis pour le projet pilote
- Présenter les étapes du projet, les moyens qui seront mis en œuvre, les mesures de soutien ainsi que les instruments d'évaluation du projet
- Rendre l'information sur le projet pilote accessible sur l'intranet de l'entreprise
- Développer une « boîte à outils » sur le télétravail

4.2.3| Recommandations pour communiquer le démarrage du projet à l'ensemble des employés et des gestionnaires

- Présenter clairement les critères de sélection des emplois et des personnes admissibles au télétravail
- Insister sur les solutions qui visent à atténuer les effets négatifs potentiels du télétravail
- Envoyer des signaux clairs à propos de l'accessibilité des télétravailleurs, des critères d'évaluation et des mesures prises pour empêcher la discrimination entre ceux qui sont et ceux qui ne sont pas admissibles
- Clarifier la répartition des tâches entre les membres de l'équipe et leur disponibilité en cas de crise ou de demandes urgentes

4.3 | FORMER LES GESTIONNAIRES ET LES EMPLOYÉS

L'équipe de projet doit s'assurer que les gestionnaires et les employés possèdent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être requis pour maximiser le succès du télétravail. Certaines formations doivent être prévues dès le début du projet afin d'assurer une bonne compréhension des implications du télétravail. D'autres formations permettront par la suite d'acquérir des compétences plus spécifiques dans le but de faciliter l'application du télétravail.

Pour les employés, on choisira des formations qui permettront de pallier les lacunes observées en termes d'aptitudes et de connaissances nécessaires pour bien performer en télétravail.

Pour les gestionnaires, on doit tenir compte des enjeux de gestion liés au télétravail et favoriser le développement de compétences qui facilitent la mise en œuvre du télétravail (Bourhis, 2001 ; Brunelle, 2010 ; Walrave, 2010) :

- Les enjeux liés au style de leadership et au contrôle doivent :
 - être axés davantage sur la motivation et la mobilisation des employés, et sur le coaching
 - être axés sur les objectifs ou les résultats
 - transmettre une vision et des valeurs permettant de guider les employés

- Les enjeux liés aux communications et aux relations interpersonnelles sont :

- le maintien du lien avec et entre les employés (ex. : rencontres régulières face à face, pauses café virtuelles, rencontres de socialisation)
- une communication écrite soignée et claire
- la connaissance des attentes des employés en ce qui a trait aux objectifs de carrière et à la capacité de les traduire en plan de carrière

Enfin, il est nécessaire de former les collègues de travail qui ne sont pas admissibles au télétravail ainsi que les employés des services de soutien (ex. : TI, soutien administratif), de façon à ce que tous comprennent les raisons, le fonctionnement et les impacts du télétravail au sein de l'entreprise.

Bien que certaines formations puissent être bénéfiques à l'ensemble des employés, le tableau ci-dessus présente les sujets de formation à considérer, directement liés au télétravail.

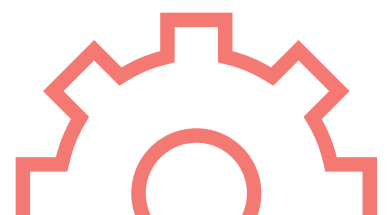


Tableau 10 | Les sujets de formation

Sujets de formation	Employés admissibles au télétravail	Gestionnaires	Collègues et services de soutien (ex. TI, soutien administratif)
Définition du télétravail	×	×	×
Avantages et risques liés au télétravail	×	×	×
Planification du travail	×	×	
Communication efficace à distance	×	×	×
Utilisation des TIC	×	×	×
Sécurité et confidentialité des données	×	×	
Ergonomie et aménagement du lieu de télétravail	×	×	
Procédure en cas d'accident ou blessure	×	×	
Gestion de carrière	×	×	
Gestion du temps	×		
Autogestion de la performance	×		
Relations avec la famille et l'entourage	×		
Relations avec les collègues	×		×
Gestion du stress et de l'isolement	×		
Rôle du superviseur en contexte de télétravail	×	×	
Soutien technique offert	×	×	×
Politique et entente de télétravail	×	×	×
Gestion par résultats et contrôle de la productivité		×	
Sélection et recrutement des télétravailleurs		×	
Habiletés à gérer une équipe virtuelle		×	
Raisons et conditions d'implantation du télétravail		×	
Gestion des collègues restés au bureau		×	
Gestion des difficultés associées au télétravail (ex. : problèmes personnels des employés, problèmes technologiques)		×	

Inspiré et adapté de : Bourhis (2001) ; Cox, et autres (2001) ; Taskin et Tremblay (2010) ; Employer Telework Toolkit

4.4 | ÉTABLIR DES MESURES DE SOUTIEN AU TÉLÉTRAVAIL

Une des étapes importantes liées au succès de l'implantation du changement organisationnel consiste à mettre en place des mécanismes visant à éliminer les obstacles et à promouvoir l'action (Kotter, 2007). En plus d'avoir une équipe de projet qui voit à la promotion du télétravail, une bonne communication entre les différents acteurs ainsi que des formations adéquates, certaines mesures de soutien peuvent contribuer au succès de l'implantation du télétravail.

Par exemple :

- un système de parrainage des nouveaux télétravailleurs
- un centre d'assistance en ligne ou par téléphone, ou une personne-ressource pour répondre aux questions sur le télétravail
- un centre d'assistance technique ou une personne-ressource en cas de questions ou de problèmes liés à l'utilisation des technologies (Walrave, 2010)

Étape 5

Évaluer et réviser la politique et les procédures de télétravail

Afin de favoriser la réussite de l'implantation du télétravail, il demeure important de faire l'évaluation du projet pendant le pilote, mais également par la suite afin d'apporter des ajustements à la politique et aux procédures si nécessaire.



FAITS SAILLANTS - Évaluer et réviser la politique et les procédures de télétravail

LES MOYENS D'ÉVALUATION DE LA PROCÉDURE DE TÉLÉTRAVAIL



- Compte rendu des retours du centre d'assistance
- Sondage après des employés, gestionnaires et clients
- Entrevues de groupe
- Entrevues individuelles
- Indicateurs de performances
- Évaluations des performances
- Analyse des coûts/bénéfices
- Nombre et raisons d'abandons du télétravail

LA FRÉQUENCE D'ÉVALUATION DE LA PROCÉDURE DE TÉLÉTRAVAIL

- ✓ 30 jours après le démarrage du projet pilote
- ✓ Au terme du projet pilote
- ✓ Par la suite, annuellement ou aux 2 ans

AFIN D'ASSURER UNE COHÉRENCE ENTRE LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL ET LES PROCESSUS RH, IL SERA IMPORTANT DE RÉVISER :

01. Le processus d'embauche et de gestion de carrière
02. Le processus de gestion de la performance
03. Le processus d'intégration des nouveaux employés
04. le processus de formation et de développement des compétences

5.1 | FRÉQUENCE ET MOYENS D'ÉVALUATION

L'équipe de projet doit prévoir les moyens requis permettant d'évaluer les impacts de la politique et des procédures de télétravail. Une attention particulière doit être accordée à cette étape pendant la période couverte par le projet pilote afin d'apporter les ajustements nécessaires et de décider d'aller de l'avant ou non avec une implantation au reste de l'entreprise.

Si les résultats sont positifs et que le projet se poursuit, il faut alors prévoir une réévaluation de la politique et des procédures à intervalle régulier, de façon à s'assurer que celles-ci sont adaptées en fonction des changements survenus au sein de l'organisation, des changements technologiques ainsi que des modifications légales possibles. Le tableau suivant présente les moyens pouvant être utilisés pour l'évaluation.

Tableau 11 | Les moyens pouvant être utilisés pour l'évaluation

	Évaluation durant le projet pilote	Évaluation à intervalle régulier
RECOMMANDATIONS	• Après 30-45 jours, puis au terme du projet pilote (6-12 mois) • Besoin d'allouer assez de temps par contre pour l'adaptation (<i>nouvelles compétences, nouveaux systèmes</i>)	Annuellement ou aux 2 ans 
MOYENS PROPOSÉS	• Nombre et qualité des demandes et des plaintes effectuées auprès du centre d'assistance • Sondages (en ligne ou papier) auprès des employés, gestionnaires, clients • Entrevues de groupe avec les personnes qui ne font pas de télétravail (<i>ex. : opinion sur le système en place et ses impacts</i>) • Entrevues auprès des personnes admissibles au télétravail • Nombre d'abandons du télétravail et les raisons • Indicateurs de performance permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs • Analyse de la dynamique des équipes de travail • Évaluation de l'efficacité de l'équipement et des outils de TIC utilisés • Évaluations de performance • Analyse coûts/bénéfices	

5.2 | ASSURER UNE COHÉRENCE ENTRE LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL ET LES PROCESSUS RH

Plusieurs processus de gestion des ressources humaines (RH) doivent être révisés lors de l'implantation du télétravail. Il est donc important de s'assurer de maintenir une cohérence entre la politique de télétravail et les processus RH, tels que :

01.

LES PROCESSUS D'EMBAUCHE ET DE GESTION DE CARRIÈRE :

- Le contrat de travail tient-il compte des réalités liées au télétravail ?
- Les postes affichés à l'interne sont-ils accessibles tant aux employés au bureau qu'aux employés en télétravail ?

02.

LE PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE :

Les critères de performance reflètent-ils une gestion basée sur les objectifs ou sur les résultats ? Reflètent-ils les exigences requises pour le succès du télétravail (ex. : autonomie de l'employé, relation de confiance, attentes claires) ?

03.

LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS :

Est-ce que des moyens sont mis en place afin de faciliter l'intégration au télétravail (ex. : formation, parrainage, socialisation) ?

04.

LE PROCESSUS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES :

Les formations liées au télétravail sont-elles intégrées aux plans de développement des employés et des gestionnaires ?

| CONCLUSION

Le télétravail peut sembler aussi simple que de permettre aux employés de travailler de la maison. Cependant, son succès repose sur plusieurs facteurs clés [(OPE), 2014 ; Bourhis, 2001 ; Ye, 2012] :

- Engagement de la direction
- Concertation des différents acteurs clés
- Bonne planification de l'implantation du télétravail
- Formation
- Communication
- Confiance
- Gestion axée sur les résultats
- Sélection soignée des candidats au télétravail
- Technologies adéquates et fiables
- Politique et procédures clairement définies

De plus, l'implantation du télétravail en entreprise nécessite de bien connaître ce qu'est le télétravail et ses implications, d'être bien préparé, d'avoir mis en place l'encadrement nécessaire ainsi que les moyens pour évaluer les impacts, et de s'ajuster au besoin.

Nous souhaitons que la démarche proposée dans ce guide facilitera votre projet d'implantation du télétravail et contribuera à ce que votre expérience du télétravail soit couronnée de succès.



| RÉFÉRENCES

BAZINET, PIERRICK. « Les aspects juridiques du télétravail », *Bulletin en ressources humaines Loranger Marcoux*, no Août 2013, 2013, p. 9.

BOURHIS, ANNE. *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*, Québec, CEFRIO, coll. Recherches et études de cas, 2001, 77 p.

BRUNELLE, ERIC. « Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction », *Management International*, vol. 14, no 4, 2010, p. 23-35.

CCHST, GOUVERNEMENT DU CANADA. *Télétravail / Travail à domicile*, [En ligne], 2014. [<http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>]

COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL. *La loi sur les normes du travail : Guide et interprétation*, [En ligne], 2016. [<http://www.cnt.gouv.qc.ca/guide-interpretation-et-jurisprudence/partie-i/la-loi-sur-les-normes-du-travail/les-normes-du-travail-art-391-a-97/la-duree-du-travail-art-52-a-5901/54/index.html>]

COUNCIL, KITSAP REGIONAL COORDINATING (2009). *Telework Toolkit: Guide to writing a telework policy*, [En ligne], 2009. [<http://www.teleworktoolkit.com/library/PolicyWritingGuide.pdf>] (Consulté le 12 février 2016)

COX, RACHEL, JACQUES DESMARAIS, KATHERINE LIPPEL, MARCEL GILBERT, MICHEL AUDET ET CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS. *Les enjeux juridiques du télétravail au Québec*, Québec, CEFRIO, coll. Recherches et études de cas, 2001, 145 p.

DESCHÊNES, GUYLAINE. « Le télétravail : pistes de réflexion lors de la mise en œuvre », *Le coin de l'expert*, [En ligne], juin 2010. [<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=433157>]

HOUSTON-GAVESTON AREA COUNCIL. *Employer Telework Toolkit*, [En ligne], 2016. [<https://www.mysolutionis.com/employer-resources/telework.aspx>]

KOTTER, JOHN P. "Leading change", *Harvard Business Review*, vol. 85, no 1, 2007, p. 96-103.

LAURENTIDES, CENTRE JEUNESSE DES. *Le télétravail au Centre jeunesse des Laurentides : Guide pratique*, Saint-Jérôme, Québec, 2014, 20 p.

MANAGEMENT, UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL. *Guide to telework in the federal government*, Washington, 2011, 39 p.

MONTOYA, MITZI M., ANNE P. MASSEY, YU-TING CAISY HUNG ET C. BRAD CRISP. "Can You Hear Me Now? Communication in Virtual Product Development Teams", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, no 2, 2009, p. 139-155.

(OPE), OBSERVATOIRE DE L'ÉQUILIBRE DES TEMPS ET DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE. *Le télétravail pour mon entreprise ? Aide à la réflexion et à l'action*, [En ligne], 2014. [<http://www.observatoire-equilibre.com/publication/type/guides/#no>]

QUÉBEC, BARREAU DU. *Guide d'élaboration d'une politique sur les horaires de travail flexibles*, [En ligne], 2014. [http://www.barreau.qc.ca/pd/publications/Justicia_-_Guide_horaires_flexibles_PUBLIC_-_2014_06_25.pdf]

RAJESH, K. *Telecommuting technologies that enable people to work from home*, exciTingIP.com, [En ligne]. [<http://www.excitingip.com/2698/telecommuting-technologies-that-enable-people-to-work-from-home/>]

RH, CONSEIL, FONDATIONS COMMUNAUTAIRES DU CANADA. *Politiques RH et législation du travail : Guide pour élaborer les politiques RH*, [En ligne]. [<http://hrcouncil.ca/ino-rh/politiques-elaborer.cfm>] (Consulté le 11 février 2016)

ROBERT, FRÉDÉRIC. « Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs ? », *Gestion*, vol. 35, no 1, 2010, p. 97-107.

TASKIN, LAURENT ET DIANE-GABRIELLE TREMBLAY.

« Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, vol. 35, no 1, 2010, p. 88-96.

TECHNOLOGY, UW INFORMATION. *Teleworking Technology Guide and Checklist*, [En ligne], 2012. [<https://www.washington.edu/facilities/transportation/files/telework-technology-guide.pdf>]

TREMBLAY, DIANE-GABRIELLE. *Le télétravail : Articuler qualité de vie et performance*, Québec, CEFRIO, coll. Recherches et études de cas, 2001, 73 p.

WALRAVE, MICHEL. « Comment introduire le télétravail ? », *Gestion*, vol. 35, no 1, 2010, p. 76-87.

YE, L. RICHARD. "Telecommuting : Implementation for success", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no 15, 2012, p. 20-29.



www.pharmabio.qc.ca