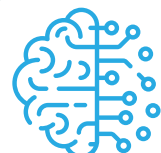


# Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise



Le CPQ (Conseil du patronat du Québec) a pour mission de s'assurer que les entreprises disposent au Québec des meilleures conditions possible — notamment en matière de capital humain — afin de prospérer de façon durable dans un contexte de concurrence mondiale.

Point de convergence de la solidarité patronale, il constitue, par son leadership, une référence incontournable dans ses domaines d'intervention et exerce, de manière constructive, une influence considérable visant une société plus prospère au sein de laquelle l'entrepreneuriat, la productivité, la création de richesse et le développement durable sont les conditions nécessaires à l'accroissement du niveau de vie de l'ensemble de la population.



Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque nationale du Canada.

3<sup>e</sup> trimestre 2020

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	4	4 LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES	22
LISTE DE CONTRÔLE	6	Premier principe : Faire passer sa bureautique au 21 <sup>e</sup> siècle	22
MISE EN CONTEXTE	7	Deuxième principe : Communiquer efficacement	22
1 INTRODUCTION	9	Troisième principe : Suivre la productivité à distance	23
2 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET EXPÉRIENCES À L'ÉTRANGER	10	Quatrième principe : Connaître son client et réagir rapidement	23
3 LES ASPECTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL	15	Cinquième principe : Faciliter le remue-méninges	23
Le télétravail comme condition d'emploi	15	Sixième principe : Décentraliser	23
3.1 Caractéristiques du télétravail	16	Septième principe : Sécuriser	24
3.2 Avantages et risques majeurs	16	Le système téléphonique	24
3.3 Principales dispositions législatives et contractuelles à prendre en considération	17	Une bonne connexion Internet	24
3.4 Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité du travail	18	En conclusion	24
3.5 Aspects fiscaux	19	5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
3.6 Télétravail et vie privée	19	Mise en contexte	26
3.7 Éléments qui pourraient se retrouver dans les directives aux employés ou la politique de l'entreprise	20	Le télétravail au 20 <sup>e</sup> siècle	26
		Le changement	27
		La culture organisationnelle	29
		Le développement des compétences	31
		6 CONCLUSION	33
		ANNEXE 1 : CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES	34
		ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE	35
		ANNEXE 3 : COLLABORATEURS	36

# RÉSUMÉ

**Avec la fermeture de bon nombre de bureaux au printemps 2020 en raison de la crise sanitaire provoquée par la pandémie de la COVID-19, de nombreux employeurs ont dû implanter le télétravail de façon rapide et imprévue. Ils ont dû procéder avec célérité à un redéploiement massif de leurs ressources humaines, une opération dont l'ampleur aurait été inimaginable il n'y a que quelques mois. Ce redéploiement vers le télétravail a été effectué dans un contexte de crise, donc sans la planification, la formation et la réflexion stratégique et tactique qui accompagnent habituellement des changements de cette envergure.**

Six mois après le début des mesures de protection et de distanciation proposées par la santé publique, le taux d'occupation des immeubles de bureaux demeure très faible, signe que pour bon nombre d'employeurs et d'employés, le télétravail fait maintenant partie de la vie professionnelle. Un sondage rendu public au début de septembre 2020 révèle que près de six Québécois sur dix préfèrent travailler à distance au moins trois jours par semaine. En outre, même si la très vaste majorité des employés sondés croit que leur employeur a pris les précautions nécessaires pour les protéger contre la COVID-19, seuls 14 % d'entre eux veulent retourner au bureau à plein temps. Qu'il soit perçu comme une solution miracle ou un mal nécessaire, le télétravail est là pour durer, probablement pour plusieurs années.

Cela dit, le télétravail n'est pas une nouveauté. Or, sa généralisation rapide et étendue transforme considérablement le marché du travail, et ce, partout sur la planète. Ce changement en profondeur ne peut se faire à l'aveuglette, et les employeurs doivent être guidés dans leur démarche afin de s'assurer que la transition d'un travail au bureau vers une forme permanente ou pendulaire de

télétravail se fasse en douceur, tout en maintenant une cohésion au sein des équipes. Pour implanter le télétravail en entreprise de façon efficace, il ne suffit pas de doter ses employés d'ordinateurs portables et de les envoyer à la maison. Pour l'employeur, ce virage doit être entrepris en tenant compte du cadre juridique en vigueur au Québec — notamment en matière de santé et de sécurité au travail —, des enjeux touchant la fiscalité des entreprises et des employés, des besoins technologiques et de la façon dont il faut gérer le changement auprès de l'ensemble des employés.

Jusqu'à présent, plusieurs entreprises, tant au Québec qu'à l'étranger, se sont penchées sur les modes d'implantation du télétravail et ont proposé des guides d'accompagnement. Ceux-ci étant habituellement sectoriels, ils ne couvrent qu'une partie des enjeux auxquels les employeurs et les employés doivent faire face. Ce *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise* apporte une perspective qui se veut le plus près possible d'une approche à 360°, permettant de prendre en considération la majorité des aspects du travail à distance.

Ailleurs dans le monde, l'arrivée potentielle d'une deuxième vague de COVID-19 a amené des entreprises à mettre en application des politiques de télétravail basées sur l'expérience des derniers mois. Dans les deux premières sections de ce guide, nous proposons donc une mise en contexte et un bref survol de la littérature et des expériences à l'étranger, de même que des leçons qu'employeurs et employés ont pu en tirer. On y recense notamment les principaux avantages et inconvénients du télétravail, les défis inhérents au travail à distance et les mesures relativement rapides et peu coûteuses que les gestionnaires peuvent prendre pour faciliter la transition.

La troisième section aborde les aspects juridiques du télétravail. En effet, le lieu de la prestation des tâches constitue une condition de travail, au même titre que le salaire, le nombre d'heures de travail et le contenu de la tâche. La législation du Québec ne contient pas de normes précises pour encadrer le télétravail, puisqu'il s'agit d'un mode de travail atypique qui se définit en fonction des directives et politiques qui sont mises en place par l'entreprise. Cette section couvre donc les dispositions législatives à prendre en considération, les obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité du travail, les aspects fiscaux du télétravail pour l'employeur et pour l'employé et le respect de la vie privée. On y propose également des éléments qui devraient se retrouver dans les directives ou dans la politique de l'entreprise en matière de télétravail.

La quatrième section porte sur les enjeux technologiques. Le travail à distance amène instinctivement les employeurs à s'interroger sur les capacités de l'entreprise, non seulement pour que les employés demeurent en communication, mais également pour que la bureautique et les outils technologiques soient ajustés afin de maintenir une bonne productivité. Même si la technologie est en constante évolution, cette section propose, à partir de sept principes clés, une panoplie de logiciels classés selon leur facilité de déploiement et leur niveau de complexité.

L'implantation à grande échelle du travail à distance a des effets considérables sur la gestion des ressources humaines, et cet élément constitue le cœur du cinquième chapitre. Le télétravail, qui était considéré comme étant un privilège il y a de cela quelques mois, est devenu une obligation depuis la pandémie, et les gestionnaires sont forcés de s'y adapter. Le guide aborde en premier lieu la gestion du changement, notamment sur le plan de la résistance qu'il provoque habituellement, car les gestionnaires deviennent le pivot central qui relie la direction et les employés dans un contexte de télétravail. Nous abordons également d'autres éléments clés, comme la communication, la culture organisationnelle et le développement des compétences.

Bien qu'il n'existe pas de recette miracle pouvant être appliquée à toutes les entreprises, il est démontré que l'implantation du travail à distance peut se faire en tenant compte des contraintes juridiques, technologiques et de gestion des ressources humaines. Une chose est certaine : le télétravail implique un changement de culture organisationnelle qui nécessite une excellente communication à tous les échelons et une révision en profondeur des modèles de gestion.



# LISTE DE CONTRÔLE

Ces éléments vous sont fournis dans le désordre, à titre d'exemple, et doivent être adaptés en fonction de la réalité et des besoins de chaque organisation.

- Établir une politique de télétravail qui comprend notamment le caractère volontaire, l'approbation au préalable, les critères d'admissibilité, le processus d'approbation, le lieu de travail, la fréquence (temps plein, partiel, sur demande) et les responsabilités liées à la prestation de travail.
- S'assurer de la conformité du domicile du télétravailleur (zonage, bail, assurances).
- Définir un calendrier de présence au travail pour chaque membre de l'équipe.
- Prendre les moyens nécessaires pour permettre une communication efficace (outils, modalités, moyens et délais de réponse), notamment en se dotant d'outils qui facilitent le remue-ménages.
- Établir les modalités d'accès au domicile par des tiers.
- Définir une procédure en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle.
- S'assurer de la mise à niveau des fournitures, équipements et outils liés aux technologies de l'information et des communications, et déterminer qui en assume les frais.
- Passer à l'infonuagique.
- S'assurer d'une bonne organisation du travail et d'un suivi approprié de la productivité.
- Implanter un outil de gestion de la relation client (CRM).
- Décentraliser l'information par l'acquisition de logiciels appropriés.
- Assurer la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise.
- Adopter la téléphonie sur IP.
- S'assurer de la qualité de la connexion Internet de chaque télétravailleur.
- Accompagner les gestionnaires pour qu'ils développent, en temps réel et en situation de crise, les habiletés requises dans un contexte de télétravail.
- S'assurer de l'aisance du personnel à l'égard des changements technologiques imposés par l'adoption du télétravail.
- Établir les types de rencontre désirés (rencontres d'équipe, individuelles, mensuelles, moyen technologique privilégié, etc.).
- S'assurer que la culture et les valeurs de l'entreprise sont cohérentes avec le télétravail, notamment en permettant un niveau d'autonomie qui assure la responsabilisation des employés.
- Revoir les stratégies de contrôle du travail afin de permettre une performance optimale en télétravail tout comme en présentiel.
- Passer à un mode de gestion axé sur les résultats.

# MISE EN CONTEXTE

**En mars dernier, le gouvernement a ordonné la fermeture de tous les secteurs économiques jugés non-essentiels, à l'exception des entreprises qui pouvaient continuer à fonctionner en télétravail. Cette mesure a braqué de nouveaux projecteurs sur cette façon de travailler qui a permis à bon nombre d'entreprises de demeurer en activité.**

Cette réflexion s'était déjà amorcée avec les problèmes de congestion routière, la surutilisation des transports collectifs et la difficulté d'offrir certains services en région éloignée. Le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec encourageait d'ailleurs le télétravail dès 2019, attirant l'attention des entreprises sur la doctrine économique révélant le côté plus productif de ce mouvement.

Le phénomène prendra de l'ampleur dans la société québécoise post-COVID-19, d'autant plus que le recours au télétravail pourrait permettre des réductions substantielles de gaz à effet de serre et la poursuite d'objectifs de santé publique et de sécurité routière.

La majorité des entreprises ont dû faire face à un changement aussi rapide qu'imprévu dans leur implantation du télétravail. Ces employeurs ont dû procéder avec célérité à un redéploiement de leurs ressources humaines d'une ampleur qui aurait été inimaginable il n'y a de cela que quelques semaines. Le redéploiement des ressources en télétravail a été effectué dans un contexte de crise, sans la planification, la formation et la réflexion stratégique et tactique qui accompagnent habituellement des changements de cette envergure.

En outre, même s'ils ont été forcés d'implanter le télétravail contre leur gré, bon nombre d'employeurs découvrent ses avantages, notamment une plus grande mobilisation des employés grâce à la réduction du stress et une meilleure qualité de vie.

Au Québec, des milliers d'employés utilisent actuellement de nouveaux outils technologiques dans un nouvel environnement (leurs demeures), souvent sans supervision. La frontière entre la vie privée et le travail est plus mince que jamais, d'autant plus qu'il s'est rapidement avéré que la législation en vigueur au Québec comporte des zones grises en ce qui concerne les droits et obligations des employeurs et des employés quant au travail à domicile. Le contexte actuel occulte l'importance cruciale d'adapter les façons de faire à la technologie et aux politiques de ressources humaines des entreprises et de se doter d'un cadre de référence particulier afin d'éviter les problèmes associés au travail à distance et d'assurer une gestion efficace et équitable si de tels problèmes devaient survenir.

Compte tenu des nombreuses incertitudes qui accompagnent la rentrée automnale dans un contexte de pandémie, et afin de minimiser les risques d'une deuxième vague, plusieurs employeurs ont déjà offert à leurs employés des formules qui tiennent compte de la possibilité d'offrir leur prestation en télétravail<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Le *Wall Street Journal* rapporte que les 200 000 personnes à l'emploi du géant de la recherche en ligne Google ne retourneront pas au bureau avant juillet prochain en raison de la pandémie mondiale de coronavirus (*Google to Keep Employees Home Until Summer 2021 Amid Coronavirus Pandemic*, 27 juillet 2020).

Signe des temps, les parties patronale et syndicale membres du conseil d'administration de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) ont adopté en juillet dernier la *Charte d'engagement à combattre le coronavirus en milieu de travail*, laquelle demande aux employeurs et employés de « favoriser les meilleures pratiques et encourager, lorsque possible, le télétravail et l'utilisation de moyens de communication numériques avec les clients et les fournisseurs afin de ne pas exposer les clients et les travailleurs et travailleuses à une source de contamination »<sup>2</sup>. Dans cette même foulée, le sous-ministre adjoint à la Direction générale de la santé publique plaidait, lors d'une conférence le 3 août dernier, pour que les entreprises continuent à encourager le télétravail.

Selon un récent sondage de la firme VMware Canada réalisé en juin 2020<sup>3</sup> auprès de Québécois qui travaillent actuellement de chez eux :

- 92 % des employés pensent que le télétravail changera radicalement leur manière de travailler à l'avenir et que leur employeur n'aura pas d'autre choix que de permettre le télétravail;
- 8 % souhaitent travailler uniquement dans l'établissement de l'employeur;
- 62 % disent souhaiter travailler plus souvent à la maison à l'avenir, voire 100 % du temps;
- 74 % disent être plus productifs;
- 60 % disent que cela apporte un avantage notable sur le plan de la conciliation vie personnelle-travail.

Sondés par la National Association for Business Economics (NABE) en juillet dernier, plus de 80 % des employeurs répondants ont indiqué que leur entreprise maintiendra « un certain degré » de télétravail après la crise. De façon générale, plus des deux tiers des entreprises interrogées estiment que leur expérience avec la pandémie de la COVID19 conduira à l'avenir à des modalités d'embauche et de travail plus flexibles.

Les observateurs du marché du travail s'accordent pour affirmer que la pandémie aura des effets durables qui modifieront en profondeur la relation employeur-employé de l'avenir, de même que la conception future du lieu de travail. Même si ce virage est inévitable, les employeurs ne sont pas tous prêts à y faire face : 55 % des entreprises québécoises n'ont pas de politique en place pour encadrer le télétravail<sup>4</sup>. De plus, seul le tiers des entreprises canadiennes (32 %) se disent « très confiantes » quant à leur capacité à adapter leur infrastructure technologique aux exigences du télétravail (sécurité des réseaux, stockage des données, etc.). Les autres, elles, aimeraient bien y parvenir, mais ne se sentent pas outillées pour le faire et exigeront que les employés reviennent au bureau en personne après la pause estivale<sup>5</sup>.

C'est dans ce contexte que le CPQ s'est penché sur la réalisation d'un guide pratique pour l'implantation ordonnée du télétravail en entreprise. Par cette recherche, nous espérons que les employeurs seront mieux outillés pour faire face à ce phénomène et éviter les inévitables écueils que cette nouvelle façon de travailler pourrait créer.

2 Charte d'engagement à combattre le coronavirus en milieu de travail (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/charte.aspx>).

3 <https://www.lesaffaires.com/dossier/teletravail/seulement-8-des-quebecois-veulent-revenir-au-100-bureau/618496>

4 Ordre des CRHA, Baromètre RH, juin 2020.

5 Sondage mené par OVHcloud (Beauharnois) en collaboration avec Maru/Blue (Toronto), cité dans *Les Affaires* du 30 juillet 2020.



# 1

## INTRODUCTION

Afin de respecter les règles de distanciation recommandées par la santé publique et de tenir compte des craintes légitimes des employés craintifs à l'idée d'utiliser les transports collectifs et de la présence en grand nombre d'employés dans le milieu de travail, le CPQ s'appuie sur l'expérience acquise au cours des derniers mois pour proposer aux employeurs une feuille de route visant à faciliter l'implantation du télétravail au sein de leur entreprise.

Le Québec n'est pas le seul État à vivre la pandémie, et des entreprises d'autres pays ont déjà mis en application des politiques de télétravail basées sur l'expérience des derniers mois. Dans un premier temps, nous présenterons un bref survol de ces expériences et des leçons qu'employeurs et employés ont pu en tirer.

Nous aborderons ensuite la question du télétravail sous la forme d'enjeux, soit :

- Le cadre juridique
- La santé et la sécurité au travail
- La fiscalité
- Les enjeux technologiques
- La gestion des ressources humaines

En conclusion, nous proposerons une feuille de route afin d'aider les employeurs ayant le souci d'implanter un télétravail harmonieux.

# 2

## REVUE DE LA LITTÉRATURE ET EXPÉRIENCES À L'ÉTRANGER

Le télétravail n'est pas pour toutes les entreprises ni pour tous les employés d'une entreprise. La firme de recherche Oxford Economics a cerné des secteurs pouvant difficilement cohabiter avec la distanciation, voire avec le télétravail. C'est notamment le cas des industries de la construction, de l'agriculture, du transport, du commerce de détail ou encore de l'hébergement-restauration, où moins de 20 % des travailleurs peuvent s'en remettre au télétravail. Dans l'ensemble, on estime qu'environ 60 % des emplois pourraient être adaptés au télétravail.

Si ce ne sont pas tous les types de travail qui peuvent être effectués à distance, ce ne sont pas non plus tous les individus qui sont dotés de la discipline et de l'autonomie nécessaires à ce mode de vie. Le télétravail permanent fait appel à un excellent sens des priorités et à un très bon sens de l'organisation. Il convient aux personnes qui font preuve de rigueur et qui aiment travailler seules.

Une recherche en cours à l'Université Laval et à l'Université de Montréal démontre que près de 4 personnes sur 10 (39 %) sont disposées ou très disposées à continuer le travail à domicile lorsque les mesures de confinement seront levées. Elles sont toutefois presque aussi nombreuses (37 %) à être peu ou pas du tout enclines à poursuivre le télétravail lorsqu'elles pourront retourner au bureau<sup>6</sup>.

La productivité des télétravailleurs, quant à elle, semble être directement liée à des facteurs externes. Selon l'étude en cours des universités québécoises, le tiers des répondants estiment que leur

productivité a augmenté depuis qu'ils doivent travailler à distance, même en présence d'autres personnes à leur domicile. Toutefois, les personnes qui se disent plus productives sont, en général, âgées de plus de 40 ans et doivent consacrer moins de temps à des obligations familiales ou autres. De surcroît, celles qui ont vu leur charge de travail augmentée par le télétravail se sont déclarées plus productives. Le travail à distance s'est révélé un moyen de mieux gérer le temps et le volume de travail accompli. Comme on pouvait s'y attendre, la connaissance des technologies de l'information et le fait d'être bien outillé pour travailler à distance constituent des facteurs importants favorisant une meilleure productivité.

En revanche, les personnes qui se sentent isolées et loin des centres de décision ont affirmé être moins productives depuis qu'elles font du télétravail. De même, une baisse de productivité a été signalée par ceux dont les tâches à accomplir dépendent de la capacité de travail des collègues.

6 UdeMNouvelles, *Le télétravail favoriserait la productivité et l'innovation, selon une étude*, Université de Montréal, 8 mai 2020.

Le télétravail s'accompagne d'une série d'avantages et d'inconvénients. Nous avons recensé à partir de la littérature les principaux éléments suivants :

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des horaires plus souples</li> <li>○ Moins de déplacements</li> <li>○ Une meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle</li> <li>○ Moins de stress (déplacements, embouteillages, intempéries)</li> <li>○ Une meilleure intégration des employés en situation de handicap</li> <li>○ Une réduction des dépenses (employeur et employés)</li> <li>○ Une meilleure productivité</li> <li>○ Un accroissement du sentiment d'autonomie et de responsabilisation</li> <li>○ Un levier d'attraction</li> <li>○ Une diminution du taux d'absentéisme</li> <li>○ La possibilité d'embaucher des employés qui travaillent de l'étranger (entreprise plus diversifiée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le manque de supervision en personne</li> <li>○ Le manque d'accès à l'information</li> <li>○ L'isolement social</li> <li>○ Les distractions à la maison</li> <li>○ Plus de difficultés de gestion (risque de mauvaise gestion du temps et/ou du temps de travail)</li> <li>○ Une diminution de l'esprit de coopération au sein des équipes</li> <li>○ Le manque de sécurité de l'information</li> <li>○ Une plus grande charge de travail imposée à certaines personnes qui ont peur de ne pas en faire assez</li> <li>○ Le manque de distinction entre le temps de travail et le temps hors travail</li> <li>○ Les effets pernicieux potentiels pour la santé mentale des travailleurs</li> <li>○ Une remise en question de la distribution des rôles et responsabilités de chacun pour tenir compte du changement de mode de travail</li> </ul>

Les études qui se sont penchées sur le télétravail datent pour la plupart d'avant le confinement attribuable à la pandémie de COVID-19. Même si ces conclusions demeurent valables, les outils de collaboration à distance qui se sont perfectionnés depuis mars 2020 ont sans doute eu pour effet d'amoindrir certains désavantages.

Visant à mettre à profit les avantages du télétravail tout en réduisant une partie des inconvénients, la notion de télétravail pendulaire semble prendre de l'ampleur. Cette approche consiste à établir une alternance entre le travail en entreprise et le travail à distance. Par exemple, l'employeur peut souhaiter que le salarié

soit présent en personne deux jours par semaine, ou diviser ses équipes de travail afin d'assurer une rotation au bureau. En prime, certaines études tendent à démontrer que dans le cas des télétravailleurs pendulaires, le rendement observé les jours où la personne est à la maison est supérieur à celui observé les jours où la personne travaille au bureau.

À ce sujet, les chercheurs soulignent que pour implanter un télétravail pendulaire efficace, il faut assurer au travailleur un horaire de travail à domicile relativement stable, l'incertitude quant au nombre de jours de télétravail cause de l'inquiétude et de l'irritation aux télétravailleurs.

Aux États-Unis, une étude a d'ailleurs révélé que le travail était plus efficace lorsque les employés étaient à la maison à raison d'une ou deux journées par semaine, et ce dans tout type d'organisation. Des recherches du professeur Richard Shearmur de l'École d'urbanisme de l'Université McGill soulignent l'intérêt grandissant pour le travail pendulaire au Québec. Or, il ne semble pas y avoir de recette miracle quant au nombre de jours à passer au bureau ou

à la maison. Le télétravail doit se faire au cas par cas et selon la « volonté » de chaque individu et de chaque entreprise.

Selon les informations recueillies, cette alternance permettrait en outre d'introduire une distinction entre le temps passé au bureau à effectuer des tâches collaboratives et celui à la maison, destiné à exécuter des tâches requérant plus de concentration.

## Télétravail et personnes en situation de handicap

- Adapter une entreprise au télétravail présente une analogie intéressante avec le travail des personnes handicapées : répondre aux besoins de l'entreprise, déployer ses compétences, mais dans un milieu adapté pour répondre à certaines limitations.
- En proposant le télétravail, l'entreprise abaisse certaines barrières et développe des pratiques inclusives. Elle enrichit ainsi ses rangs de collaborateurs en situation de handicap, pour lesquels le télétravail est bien souvent la seule mesure d'adaptation requise.
- L'aménagement d'un poste de travail pour un salarié présentant des limitations peut s'avérer difficile pour l'entreprise : un exercice complexe, mobilisant de nombreuses ressources (architecturales, organisationnelles, financières...). Le télétravail rend l'entreprise plus accessible et plus attrayante auprès de ses employés.
- Un handicap rend parfois les déplacements longs et difficiles, et les services de transport ne sont pas toujours au rendez-vous. Travailler depuis son domicile règle ces problèmes. La journée de travail peut commencer plus tôt et l'activité est productive.
- Le télétravail n'est certes pas adapté à toutes les activités, mais il apparaît souvent comme une solution gagnante tant pour l'entreprise que pour son employé en situation de handicap.
- Dans une équipe qui utilise des outils collaboratifs, chacun est mis à contribution et personne n'a besoin de s'adapter spécialement à l'autre. Les visioconférences et les webinaires facilitent les échanges et les collaborations, qu'on ait besoin ou non d'un équipement particulier.

Bien qu'il soit toujours préférable d'établir à l'avance des politiques claires en matière de télétravail et de formation, en temps de crise ou dans des circonstances en évolution rapide, ce niveau de préparation n'est pas toujours réalisable. Heureusement, il existe des mesures précises que les gestionnaires peuvent prendre qui sont fondées sur la recherche.

Dans un premier temps, les employeurs doivent bien comprendre les facteurs qui peuvent rendre le travail à distance particulièrement exigeant. Les défis inhérents au travail à distance comprennent :

- o Le manque de supervision en face à face. Les gestionnaires et leurs employés expriment souvent des inquiétudes concernant le manque d'interaction en personne.
- o Le manque d'accès à l'information. Les travailleurs éloignés depuis peu sont souvent surpris par le temps et les efforts supplémentaires nécessaires pour localiser l'information auprès de leurs collègues.
- o L'isolement social. La solitude est l'une des sources d'insatisfaction les plus courantes concernant le travail à distance, les employés s'ennuyant de l'interaction sociale informelle d'un bureau.
- o Les distractions à la maison. Dans le cas d'une transition soudaine vers le travail virtuel, il y a beaucoup plus de chances que les employés se heurtent à des espaces de travail sous-optimaux, et – comme le Québec l'a connu avec la fermeture des écoles et des garderies – à des responsabilités parentales inattendues.

Or, même si le travail à distance peut être semé d'embûches, il existe des mesures relativement rapides et peu coûteuses que les gestionnaires peuvent prendre pour faciliter la transition.

- a Établir des communications quotidiennes structurées. Il est surtout important que les appels soient réguliers et prévisibles, et qu'ils constituent un forum où les employés savent qu'ils peuvent vous consulter et faire entendre leurs préoccupations et leurs questions.

- b Fournir plusieurs options technologiques de communication. Les travailleurs à distance bénéficient d'une variété de technologies adaptées à chaque situation, notamment la vidéoconférence, la vidéo et la messagerie mobile.
- c Établir des « règles de conduite ». Le travail à distance devient plus efficace et satisfaisant lorsque les dirigeants fixent pour leurs équipes des attentes en matière de fréquence, de mode et de synchronisme idéal de communication.
- d Fournir des occasions d'interaction sociale à distance. L'une des mesures les plus essentielles qu'un gestionnaire puisse prendre consiste à structurer les moyens d'interaction sociale pour les employés, c'est-à-dire leur permettre d'avoir des conversations informelles sur des sujets non liés au travail, tout en travaillant à distance.
- e Offrir de l'encouragement et un soutien émotionnel. Il s'agit d'une mesure importante, particulièrement dans le contexte d'un passage brusque au travail à distance.

La révolution technologique permet l'explosion du télétravail. Stockage et applications nuagiques, appareils intelligents, logiciels de communication Web : tous ces développements permettent le travail virtuel. Parallèlement, les attitudes mondiales à l'égard du travail évoluent.

De nombreuses études témoignent d'un changement de priorités<sup>7</sup>. Par exemple, dans le rapport complet de PricewaterhouseCoopers en 2013, on note que les employés « aspirent à un nouveau paradigme en milieu de travail qui accorde une priorité plus élevée à l'équilibre travail/vie privée et à la flexibilité au travail ». Pour beaucoup, le travail est une « chose » et non un « lieu ».

Conformément à cette évolution des mentalités, de nombreuses entreprises abandonnent le travail traditionnel, spécifique au lieu, et s'ouvrent au travail à domicile. Des recherches de la firme Gallup ont révélé que de 1995 à 2015, le pourcentage de main-d'œuvre américaine qui avait essayé le télétravail était passé de 9 % à 37 %.

7 Plusieurs de ces études ont été résumés par Neil Petch dans *Businesses Without Offices: Putting Teleworking Into Practice*, *Entrepreneur*, 16 avril 2017.

Le télétravail peut également rendre l'employeur plus attrayant en matière d'acquisition de talents. Une croissance exceptionnelle doit aller de pair avec des employés exceptionnels, et trouver ces employés est un défi que tous les entrepreneurs ont en commun. Or, le travail à distance est synonyme de télétravailleurs – des employés potentiellement exceptionnels qui ne peuvent pas ou ne veulent pas se rendre au bureau. La croissance mondiale que permet le télétravail joue un rôle important, tant pour les entrepreneurs que pour les multinationales établies.

Le télétravail est indéniablement là pour de bon, et les entrepreneurs qui démarrent ou développent une entreprise doivent en être conscients. Brian Collins, directeur des stratégies mondiales en milieu de travail chez Microsoft, préconise « des lieux de travail équilibrés où les employés peuvent choisir des paramètres de travail en fonction de leurs besoins ».

La Chine, qui a ressenti le premier impact de la pandémie, a été un précurseur dans ce domaine. Le télétravail est monté en flèche dans ce pays pendant la crise de la COVID19, les entreprises ayant demandé à leurs employés de rester chez eux. Au terme des vacances du Nouvel An chinois (le 25 janvier 2020), environ 200 millions de personnes travaillaient à distance en Chine. Bien que cette façon de faire présente certains avantages, comme éviter de longs trajets pour se rendre au travail, de nombreux employés et entreprises ont trouvé l'expérience difficile. Sur le plan personnel, les employés ont eu du mal à gérer l'éducation des enfants par vidéoconférence tout en assurant une coordination avec leurs collègues à distance. Pour ce qui est de l'entreprise, beaucoup estiment que la productivité diminue rapidement si elle n'est pas gérée correctement.

Lorsqu'il est bien organisé, le télétravail peut augmenter la productivité et le moral. Sinon, il peut engendrer l'inefficacité, nuire aux relations de travail et démotiver les employés. Le bureau de Shanghai de la société de conseil en gestion McKinsey<sup>8</sup> a tiré huit leçons de la situation en Chine qui pourraient servir ailleurs dans le monde :

- 1 Concevoir une structure efficace en créant de petites équipes interfonctionnelles ayant des objectifs clairs et un but commun afin que tout le monde emprunte la même trajectoire stratégique.
- 2 Déterminer votre façon de communiquer en menant à distance, une démarche tout aussi importante que le contenu de votre message. Les mots d'ordre sont la confiance, la cohérence et la fiabilité.
- 3 Instaurer une culture de compassion et démontrer de l'empathie au sein de la culture organisationnelle, un élément qui prend de l'importance lorsque l'on travaille à distance.
- 4 Trouver une nouvelle routine, ce qui comprend la mise en place de normes de travail, de flux de travail et de voies hiérarchiques solides, des éléments que l'on ignore trop souvent.
- 5 Optimiser les modes de communication afin de choisir le moyen le plus approprié pour chaque tâche.
- 6 Exploiter le potentiel de la technologie afin que tout le monde reste sur la bonne voie. Il est important de bien maîtriser les bases.
- 7 Prendre la sécurité au sérieux en faisant en sorte que les employés puissent se conformer facilement aux exigences de sécurité tout en investissant dans des mesures de protection solides.
- 8 Adopter une mentalité « tester et apprendre »; être prêt à reconnaître ce qui ne fonctionne pas et à prendre des mesures correctives rapidement.

8 Raphael Bick, Michael Chang, Kevin Wei Wang et Tianwen Yu, A blueprint for remote working: Lessons from China, *McKinsey Digital*, 23 mars 2020.

# 3

## LES ASPECTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

### Quels sont les principaux aspects d'ordre juridique dont doit tenir compte l'employeur avant d'instaurer le télétravail au sein de son entreprise ?

Avant toute chose, il importe de mentionner que ce ne sont pas tous les emplois qui sont propices au télétravail. Il faut donc s'enquérir, d'une part, des caractéristiques du télétravail et, d'autre part, évaluer si le contexte de votre entreprise est propice au télétravail en tout ou en partie.

Afin de permettre aux entreprises d'évaluer avec justesse la pertinence du travail à distance dans leur situation, nous aborderons les principaux éléments à prendre en considération lors du processus d'implantation du télétravail.

#### Le télétravail comme condition d'emploi

Le lieu d'exécution du travail constitue une des conditions de travail, au même titre que le salaire, le nombre d'heures de travail, le contenu de la tâche, etc. La législation du Québec ne prévoit toutefois pas de normes précises pour encadrer le télétravail; il s'agit d'un mode de travail atypique qui se définit en fonction des directives et politiques qui sont mises en place par l'entreprise.

Le confinement, une mesure qui a été jugée nécessaire pour diminuer la propagation du coronavirus, a amené plusieurs entreprises à revoir leur modèle d'affaires afin de permettre que certaines tâches puissent être effectuées à domicile afin d'assurer une certaine continuité des opérations.

Quoique le contexte de la pandémie ait forcé le télétravail pendant une certaine période, de façon officielle, les conditions de travail sont demeurées inchangées. La situation exceptionnelle et temporaire qui a pu justifier une modification unilatérale des conditions de travail doit à présent être formalisée si l'intention est de poursuivre en ce sens.

Ainsi, si le lieu d'exécution de la prestation de travail est une condition d'emploi, l'employeur ne pourra unilatéralement exiger de ses employés qu'ils poursuivent le télétravail sans obtenir leur consentement à court terme et sans mettre en place des directives claires à cet effet. Quant au travailleur dont l'exécution des tâches s'effectuait principalement dans les locaux de l'entreprise avant le confinement, il ne pourra exiger que le télétravail se poursuive à moins d'une entente expresse avec son employeur.

Avant la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires qui intègre le télétravail, l'employeur devra analyser les éléments suivants afin de bien comprendre le contexte juridique qui entre en ligne de compte lors de cette décision.

- 1 Caractéristiques du télétravail
- 2 Avantages et risques majeurs associés au télétravail
- 3 Dispositions législatives à prendre en considération
- 4 Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité du travail
- 5 Aspects fiscaux du télétravail
- 6 Télétravail et vie privée
- 7 Éléments qui devraient se retrouver dans les directives ou la politique de l'entreprise

À la lumière de ces considérations d'ordre juridique, nous traiterons ensuite plus précisément des particularités que comporte la gestion des ressources humaines dans le cadre du télétravail.

### 3.1 Caractéristiques du télétravail

- a Endroit où s'effectue la prestation de travail (règlements municipaux, assurances, aménagement des lieux, etc.)
- b Statut de l'employé (salarié ou travailleur autonome)
- c Télétravail à temps partiel ou plein (espace disponible dans l'entreprise, équipe de travail, alternance, etc.)
- d Utilisation de la technologie informatique et de modes de communication

Notons que la qualification de la relation d'emploi sera un élément important à considérer, notamment lorsque nous aborderons la question de l'obligation de l'employeur en matière de santé et sécurité du travail.

### 3.2 Avantages et risques majeurs

Il est important de noter que certains avantages peuvent parfois s'avérer des inconvénients majeurs dans le cadre de la gestion de travailleurs plus problématiques. Le télétravail peut s'organiser en fonction des postes de travail et de la nature de l'emploi, mais il peut devenir complexe de l'autoriser ou non en fonction du rendement, sans prévoir des dispositions particulières à cet effet.

#### AVANTAGES

##### Pour l'employeur :

- a Optimisation de l'espace de travail
- b Meilleure image de marque et facilité de recrutement
- c Plus grande productivité et qualité de travail
- d Infrastructure déjà en place pour poursuivre les activités en situation de crise ou d'urgence
- e Plus grand bassin pour le recrutement de travailleurs
- f Retrait de certains frais ou primes liés aux déplacements, le cas échéant

##### Pour l'employé :

- a Meilleure conciliation travail-vie personnelle
- b Diminution du temps de déplacement
- c Si 100 % en télétravail – possibilité d'habiter à l'extérieur des grands centres urbains
- d Accommodement dans les situations de handicap ou de maladie
- e Accroissement de la motivation, de la concentration et de la productivité (dans certains cas)
- f Diminution du stress
- g Réduction des dépenses

Certains auteurs diront que le télétravail permet également un horaire plus flexible et une plus grande autonomie. Ces caractéristiques sont principalement l'apanage du travailleur autonome, car généralement, afin de garder une certaine cohérence et synergie dans l'équipe de travail, il sera important de bien définir les horaires de travail.

Enfin, pour tous les citoyens, le télétravail peut favoriser une réduction de la pollution et de l'empreinte de carbone. Ces avantages possèdent toutefois leurs contreponds sur le plan des risques potentiels, qui sont parfois non négligeables (dévitalisation des centres urbains, diminution de l'achalandage pouvant avoir une incidence économique importante sur certains commerces, etc.).

#### RISQUES POTENTIELS

##### Pour l'employeur :

- a Gestion plus complexe des heures de travail
- b Nécessité de mettre au point une nouvelle forme de gestion
- c Diminution possible du sentiment d'appartenance, de l'engagement et de la loyauté des employés
- d Socialisation et intégration plus difficiles pour les nouveaux employés
- e Conséquences négatives potentielles sur l'esprit d'équipe, la motivation et la synergie



### Pour l'employé :

- a Isolement social (risque plus élevé pour la santé psychologique)
- b Diminution de la communication et de l'échange d'information formel et informel
- c Risque de perte de chances d'avancement
- d Conflit possible entre les sphères personnelle et professionnelle
- e Difficulté possible dans la gestion de l'horaire

Les avantages et risques potentiels peuvent varier en fonction du type d'entreprise, de la nature des tâches et du statut de l'employé. Il est important de considérer l'ensemble de ces facteurs lorsque vous évaluez le contexte et la capacité à implanter le télétravail.

### 3.3 Principales dispositions législatives et contractuelles à prendre en considération

- o Code civil du Québec
- o Loi sur les normes du travail (LNT)
- o Règlementation municipale
- o Lois fiscales (provinciale et fédérale)
- o Charte des droits et libertés de la personne
- o Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)
- o Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)
- o Conventions collectives et contrats de travail

### QUELQUES EXEMPLES :

#### Règlementation municipale

- o Usage résidentiel
- o Superficie utilisable
- o Emplacement de l'espace de travail
- o Clientèle

### Lois fiscales (intéressant pour l'employé)

- o Dépenses liées à la fourniture, frais interurbains, Internet (exception achat d'équipement)
- o Frais associés à l'entretien du bureau (électricité, chauffage, nettoyage)

### Charte des droits et libertés de la personne

- o Droit au respect de la vie privée
- o Jouissance paisible des lieux
- o Inviolabilité de la demeure
- o Consentement requis

### Loi sur les normes du travail (LNT)

- o Calcul des heures supplémentaires
  - › Impossibilité absolue d'exercer un contrôle sur l'horaire de travail
  - › Moyens de vérifier l'emploi du temps et d'imposer des obligations
- o Interdiction d'imposer l'achat et l'entretien de matériel au salarié s'ils ont pour effet que celui-ci reçoive un salaire inférieur au salaire minimum (exception : matériel lors de l'embauche) (a.85.1)

### Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) (en matière de prévention)

- o Obligations de l'employeur prévues à l'article 51 LSST qui comportent plusieurs responsabilités, notamment à l'égard de l'organisation du travail, de l'équipement et de l'aménagement sécuritaires ainsi qu'en matière de contrôle de la tenue des lieux de travail
- o Obligations de l'employé prévues à l'article 49 LSST pour protéger la santé et la sécurité ou l'intégrité physique de l'employé et celles d'autres personnes se trouvant sur les lieux de travail ou à proximité, mais aussi pour participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail

## Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) (en matière de réparation)

- Domicile pouvant être considéré comme le lieu de travail
- Présomption de l'article 28 s'applique en admissibilité des lésions professionnelles
- Admissibilité des réclamations sans égard à la faute
- Employeur ne pouvant invoquer le manque de contrôle des lieux de travail pour se soustraire à une imputation des coûts à son dossier

### 3.4 Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité du travail

#### RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR

L'employeur est responsable de la santé et de la sécurité de ses travailleurs en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et de ses responsabilités envers ses télétravailleurs, comme prévu à l'article 51 de cette même loi. Ces responsabilités sont essentiellement les mêmes qu'en situation de travail traditionnelle. L'employeur « doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur », ce qui inclut notamment l'obligation de s'assurer que le lieu de travail, où les prestations de travail sont exercées (dans ce cas le domicile du travailleur devient accessoirement le lieu de travail sous la responsabilité de l'employeur), soit aménagé et équipé de façon sécuritaire. Bref, l'employeur devra veiller à ce que le télétravailleur dispose d'un espace suffisant et ergonomique pour effectuer ses tâches ainsi que d'un éclairage adéquat.

Les manquements aux obligations de l'employeur prévues à l'article 51 LSST pourraient avoir les mêmes conséquences qu'en situation de travail conventionnel, c'est-à-dire des allégations de négligence, car il revient à l'employeur de s'assurer de la sécurité du lieu de travail de ses salariés.

La notion de diligence raisonnable s'applique également de la même façon en situation de télétravail : l'employeur pourra démontrer avoir fait preuve de diligence raisonnable en fonction de l'exercice de son devoir de prévoyance, d'efficacité et d'autorité. En d'autres mots, il aura la responsabilité d'établir des mesures de prévention concrètes et des directives claires à l'égard de la sécurité du travail

à domicile, d'effectuer les suivis nécessaires à l'application efficace desdites mesures de prévention de façon rigoureuse et enfin d'être ferme face au non-respect de ces consignes. L'élaboration seule d'une politique d'ergonomie en matière de télétravail ne saurait donc constituer une défense complète lors d'une réclamation pour lésions professionnelles.

#### INSPECTION - PRÉVENTION - INDEMNISATION

Il revient à l'employeur, conformément à la LSST, d'informer adéquatement et de superviser ses télétravailleurs dans le but de prévenir d'éventuels accidents ou maladies professionnelles. L'employeur doit d'ailleurs répondre de toute lésion occasionnée dans le cadre des fonctions de ses salariés. À ce titre, l'employeur conserve un droit de supervision sur les activités professionnelles de ses subordonnés, qu'il devra appliquer avec grande diligence et considération pour leur demeure. Par exemple :

- Obtenir des travailleurs dès l'embauche une adhésion formelle aux politiques d'entreprises prévoyant clairement les obligations de tous en matière de santé et de sécurité au travail;
- Fournir des exemples à suivre et à ne pas suivre à ses travailleurs sur le plan de l'ergonomie et de l'espace de travail;
- Élaborer une liste de contrôle afin de valider chaque élément de prévention dans l'espace de travail, la liste devant être signée lors de la validation par les différents partis, par souci de devoir d'efficacité;
- Informer les télétravailleurs que des photos de l'aménagement de l'espace de travail pourraient être réclamées afin de garantir la conformité aux attentes de ces derniers.

En effet, lorsque le travailleur aménage une partie de son domicile aux fins de son travail et y exerce des activités professionnelles, cet endroit devient accessoirement son lieu de travail. L'employeur en est responsable sur le plan de la santé et de la sécurité. En situation de télétravail, il sera important pour l'employeur de **définir clairement ses attentes en matière de santé et de sécurité dans l'espace de travail à domicile**. Des engagements écrits devraient idéalement être signés à l'embauche afin de pallier les carences législatives concernant la déclaration obligatoire le jour même de l'accident, prévue à l'article 265 de la LATMP, dont le manquement n'est jamais reproché aux travailleurs

par la CNESST. L'idée est d'en faire un critère formel d'application de la présomption de l'article 28 LATMP dans le cadre des discussions pour la modernisation du régime.

En contrepartie, il demeure de la responsabilité du télétravailleur de signaler à son superviseur tout accident ou toute blessure occasionnée dans l'exercice de ses fonctions, comme il le ferait au bureau. L'employé est d'ailleurs tenu, comme prévu à l'article 49 de la LSST, de prendre lui-même les mesures nécessaires afin de protéger sa propre santé, sa sécurité et son intégrité physique. Sans vouloir être alarmiste, il convient ici d'ajouter que cet article de la LSST mentionne aussi qu'il faut que le travailleur veille à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail (donc ses enfants, par exemple).

En cas d'allégation de lésion professionnelle, l'interprétation de la législation par les tribunaux québécois veut que le télétravailleur bénéficie des mêmes présomptions légales qu'en situation de travail conventionnelle. En cas de litige, l'application d'une présomption est certes utile, mais la prépondérance de la preuve sera décisive pour déterminer s'il s'agit bien d'une lésion d'origine professionnelle.

En l'absence d'un représentant de l'employeur sur le lieu de télétravail, il convient de rappeler que la LATMP prévoit que le travailleur doit aviser son employeur de sa lésion le jour même de la survenance de celle-ci, avant de quitter le lieu de travail. Conformément à la LSST, le travailleur doit aussi participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail, ce qui peut inclure la participation obligatoire à une enquête formelle de l'employeur à propos d'un accident afin d'éviter que celui-ci ne se reproduise, surtout si l'employeur a signifié au travailleur une politique claire à cet effet.

### 3.5 Aspects fiscaux

Les déductions fiscales qui sont autorisées en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu au fédéral et de la Loi sur les impôts au Québec peuvent être avantageuses, principalement pour le salarié. Ainsi, l'employé qui effectue plus de 50 % de son travail à son domicile pourra déduire certaines charges liées au travail. Le formulaire prescrit devra être rempli par l'employeur afin d'attester que le domicile est le lieu principal de travail (TP64.3 au provincial et le T2200 au fédéral).

### CONDITIONS À REMPLIR

- L'espace consacré au travail à domicile doit être le lieu où le particulier accomplit principalement les fonctions de son emploi (50 % et plus);

OU

- L'espace consacré au travail à domicile doit être utilisé exclusivement aux fins de tirer un revenu de l'emploi ET utilisé pour rencontrer des clients de façon régulière et continue.

### DÉPENSES QUI PEUVENT ÊTRE DÉDUITES

- Frais pour l'Internet en fonction de l'utilisation faite pour le travail;
- Chauffage, électricité, produits de nettoyage, accessoires d'éclairage ou réparations mineures;
- Fournitures utilisées pour le travail : papier, crayons, cartouches d'encre, etc.;
- Partie du loyer relative à l'espace occupé pour le travail, en fonction des règles de calcul;
- Contrairement aux dépenses du travailleur autonome, les dépenses déductibles du télétravailleur excluent les taxes foncières, les primes d'assurance habitation, les intérêts hypothécaires et déduction pour amortissement de l'immeuble.

Le calcul des dépenses qui peuvent être déduites doit être proportionnel à l'espace occupé et la durée pour laquelle cet espace est utilisé pour le travail.

### 3.6 Télétravail et vie privée

La pratique du télétravail brouille les frontières entre vie privée et vie professionnelle et met en perspective les obligations des employeurs et les droits fondamentaux des individus. Il est notoire que le droit de gérance de l'employeur s'immisce quelque peu dans la question du droit constitutionnel, particulièrement le droit à la vie privée et le droit à l'inviolabilité de la demeure. Le domicile étant donc considéré comme le plus haut lieu de vie privée, il est important pour l'employeur ayant recours au télétravail de mettre en place des dispositions claires pour l'encadrement du travail à domicile et pour s'assurer de pouvoir respecter ses obligations.

À cet effet, nous terminerons la présente section en proposant certains éléments qui pourraient se retrouver dans les directives aux employés ou pouvant faire partie de la politique de l'entreprise à cet effet.

### 3.7 Éléments qui pourraient se retrouver dans les directives aux employés ou la politique de l'entreprise

Il n'est pas obligatoire que les entreprises adoptent une politique pour encadrer le télétravail. Il est toutefois fortement suggéré qu'à défaut d'une telle politique, des directives claires soient transmises aux employés, notamment pour éviter des situations ponctuelles pouvant mettre en doute le traitement équitable des employés et pour faire preuve de prévisibilité, de transparence et de cohérence relativement aux différents aspects du télétravail.

Ces éléments vous sont fournis à titre d'exemple et doivent être adaptés en fonction de la réalité et des besoins de votre organisation.

#### I Introduction et objet de la politique

- a Objectifs
- b Caractère volontaire
- c Approbation au préalable
- d Non-existence de droit acquis
- e Etc.

#### II Définitions

- a Notion de télétravail
- b Lieu de travail
- c Temps plein, partiel, sur demande
- d Etc.

#### III Responsabilités

- a Responsabilités liées à la prestation de travail
- b Disponibilité
- c Conformité au règlement de zonage, bail d'habitation, assurances, etc.
- d Présence au travail
- e Etc.

#### IV Critères d'admissibilité

#### V Processus d'approbation du télétravail

#### VI Entente de télétravail

- a Durée
- b Nombre de jours
- c Signataires de l'entente
- d Résiliation de l'entente
- e Etc.

#### VII Horaire et heures de travail

#### VIII Communications

- a Modalités de communication
- b Obligation d'aviser lorsque l'employé quitte son domicile ou n'est pas en mesure de respecter l'horaire fixé
- c Moyens et délais de réponse
- d Etc.

#### IX Remboursement des frais liés à l'emploi

- a Internet
- b Assurances
- c Permis municipal
- d Frais additionnels
- e Etc.

**X Lieu du télétravail**

- a Responsabilités de l'employé
- b Responsabilités de l'employeur
- c Accès au domicile par des tiers

**XI Procédure en cas d'accident de travail ou maladie professionnelle**

- a Obligation d'aviser l'employeur
- b Processus d'enquête
- c Etc.

**XII Fournitures, équipements et outils liés aux technologies de l'information et des communications**

- a Qui doit fournir l'équipement
- b Entretien de l'équipement
- c Accès au domicile par des tiers
- d Sécurité de l'équipement

**XIII Sécurité et confidentialité des données**

- a S'il existe une politique distincte, y référer
- b Modalités d'entreposage et de protection des documents
- c Etc.

L'employeur doit s'assurer de réviser la politique et les procédures de télétravail afin qu'elles soient adaptées aux changements majeurs qui peuvent survenir dans l'entreprise.

Finalement, une bonne politique permettra à la fois d'informer les employés quant à leurs droits et obligations dans le cadre du télétravail et de protéger l'employeur dans le cadre de situations potentiellement litigieuses.



# 4

## LES ENJEUX TECHNOLOGIQUES

Il existe des outils et services numériques qui permettent aux entreprises d'augmenter leur productivité en facilitant le télétravail, mais ils demeurent souvent sous-exploités. Parfois, ces solutions sont méconnues des PME, d'autres fois, une entreprise et ses employés sont coincés dans d'anciennes manières de faire.

Voici sept principes clés du télétravail et de ses outils.

### Premier principe : Faire passer sa bureautique au 21<sup>e</sup> siècle

Ce principe passe souvent par **cesser d'utiliser Microsoft Office** comme on le fait depuis 25 ans. Autrement dit, cesser de stocker des fichiers dans des lecteurs réseau ou sur son poste, puis de les partager par courriel, mais plutôt **utiliser un stockage infonuagique** qui permet à l'employé de gérer lui-même ses partages. Ceci est possible dans Office 365, Google Apps, Box.com, DropBox et bien d'autres services. Quand le stockage des fichiers se fait en infonuagique, il est souvent aussi possible de collaborer à la rédaction de documents en mode de coédition, c'est-à-dire d'éditer des contenus en même temps que ses collègues.

### Deuxième principe : Communiquer efficacement

On constate aujourd'hui dans bien des organisations que le courriel est un moyen de communication saturé et mal utilisé. Puisqu'il est convivial, on s'en sert souvent pour parler de sujets qui pourraient être réglés par clavardage ou par téléphone. Il est de bonne pratique d'éviter d'utiliser le courriel entre collègues et de favoriser l'utilisation de solutions de télécommunications plus récentes, comme Microsoft Teams ou Slack. Ces produits **permettent aux collègues de clavarder, de se téléphoner et de faire des visioconférences, individuellement ou en équipe**. À terme, ces solutions remplaceront l'utilisation du système téléphonique au sein de l'entreprise, surtout pour les échanges plus informels ou spontanés. Le courriel reste approprié pour les échanges plus formels.

### Troisième principe : Suivre la productivité à distance

En télétravail, il est souvent difficile pour un **chef d'équipe** ou un **chargé de projet** de savoir où en est chacune des tâches. Une bonne pratique, appliquée notamment par des méthodologies d'amélioration continue, suggère que le travail soit découpé en petits lots réalisables en quelques heures, ou un ou deux jours au plus. Quand c'est le cas, les lots de travail deviennent faciles à suivre sur un tableau. Des logiciels bien populaires permettent à une équipe d'organiser son travail et d'en **suivre les progrès sur un tableau partagé**. Parmi les plus populaires, on compte **Trello**, **Asana** et **Jira**. Ensuite, pour ce qui est de gérer la portée et les aspects financiers des projets, des solutions comme **Monday**, **Mavenlink** et **BaseCamp** peuvent aider. Dans tous les cas, en télétravail, il faut cesser de valoriser les heures passées au travail et plutôt mesurer le résultat de la tâche accomplie.

### Quatrième principe : Connaître son client et réagir rapidement

Très important pour les départements de ventes et de marketing, le « Consumer Relationship Management » (CRM) permet d'activer le bon client potentiel au bon moment. Quand il est géré dans Microsoft Excel ou dispersé dans des banques de données maison, le CRM est un processus peu efficace. En passant à des solutions comme **Pipedrive**, **Microsoft Dynamics** ou **HubSpot**, les équipes de ventes et marketing peuvent alléger leurs processus de travail et augmenter leur réactivité aux occasions d'affaires.

### Cinquième principe : Faciliter le remue-méninges

Une des activités les plus difficiles à exécuter à distance est le remue-méninges. Il est évidemment possible de faire des visioconférences pour discuter d'un sujet donné, mais difficile de visualiser les idées. Il y a une série de produits qui peuvent être utilisés en partage d'écran pour accueillir visuellement une séance de remue-méninges, mais un produit se démarque des autres actuellement. L'application **Miro** permet de créer des tableaux partagés sur lesquels on peut créer des notes (de type Post-it), cartographier des idées, dessiner une feuille de route, illustrer un processus, cartographier des concepts, etc. Dans tous les cas, dans un contexte de travail à distance, il est recommandé de se faire accompagner par un facilitateur pour une séance de remue-méninges.

### Sixième principe : Décentraliser

À l'ère des technologies de l'information, une équipe pouvait se créer de simples fichiers dans Microsoft Excel, Microsoft Access ou FileMaker. Ces produits ne conviennent toutefois pas à des équipes décentralisées et connectées à distance. Aujourd'hui, des solutions comme **AirTable** et **AWS Honeycode** permettent à des professionnels de créer rapidement de simples applications mobiles ou Web, sans programmation. Si vous devez cependant avoir accès à des applications obsolètes qui résident sur des ordinateurs à votre bureau ou qui ne peuvent s'exécuter que sur des ordinateurs Windows plutôt que sur votre tablette, il est possible d'accéder à distance, sur n'importe quel type d'appareil, à un ordinateur situé dans vos bureaux grâce aux solutions des fabricants **Citrix** ou **VMWare**. Si vous n'avez besoin d'accéder que sporadiquement à un appareil Windows, **Amazon** vient de lancer **WorkSpaces** qui donne accès à une machine virtuelle à partir d'un ordinateur ou d'une tablette.

## Septième principe : Sécuriser

Il est essentiel, particulièrement en télétravail, de veiller à la sécurité des données de l'entreprise. De nombreux consultants peuvent s'assurer d'appliquer les pratiques optimales dans une organisation. Toutefois, comme l'objectif est d'augmenter l'efficacité des équipes en télétravail, il est primordial d'éviter d'être trop contraignant dans ses pratiques de cybersécurité. Il vaut mieux responsabiliser son personnel tout en employant des méthodes de surveillance et de formation adéquates. Cela va de l'utilisation de gestionnaires de mots de passe, pour s'assurer que chaque service a des mots de passe uniques et complexes, aux applications de gestion de postes mobiles, qui permettent à l'entreprise d'effacer à distance toutes ses données du téléphone personnel d'un employé en cas de vol ou de départ, en passant par le recours à l'authentification multifacteur.

## Le système téléphonique

En situation de travail à distance, s'il est nécessaire de faire et de recevoir des appels, l'entreprise doit utiliser un système de téléphonie sur IP qui connecte, via Internet, les appareils téléphoniques au commutateur téléphonique de l'entreprise. Un employé à la maison peut donc utiliser son téléphone de bureau, une application Windows ou Mac, ou une application pour téléphone mobile afin de faire et de recevoir des appels par le réseau téléphonique de l'entreprise.

## Une bonne connexion Internet

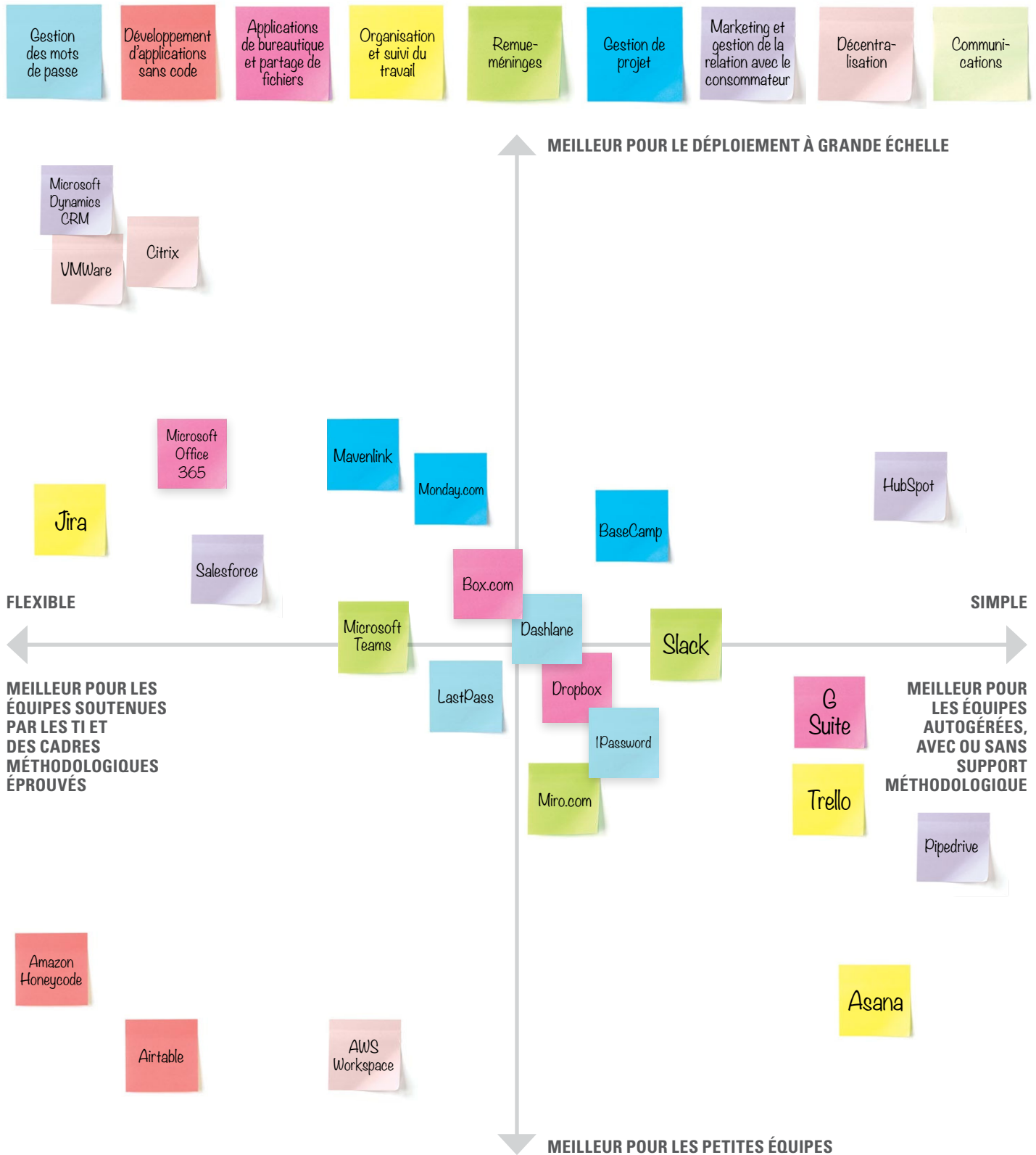
En ce qui concerne la connexion Internet, il est souvent nécessaire d'avoir une connexion stable d'au moins 50 mégabits par seconde environ (en amont et en aval) pour chaque personne dans le domicile. Une connexion adéquate permet les visioconférences et le partage d'écran, ainsi que toutes les autres activités réseau qui peuvent se faire simultanément. Il faut aussi surveiller son quota mensuel de données transférées et, si possible, opter pour un forfait sans limites mensuelles si la téléphonie et la visioconférence sont au cœur de vos activités.

## En conclusion

Dans tous les cas, un outil à lui seul n'augmente pas la productivité. Il faut savoir adapter ses manières de faire et ses pratiques d'affaires au monde du numérique, et il faut choisir le bon outil en fonction de la situation. En règle générale, plus une application est flexible, plus elle nécessitera d'efforts particuliers pour son implantation. À l'opposé, plus une application est contraignante, plus son adoption pourra se faire sans effort particulier. Les applications mentionnées ci-dessus et quelques autres sont réparties dans le tableau suivant pour vous aider à faire des choix.



EXEMPLES D'OUTILS ET DE SERVICES NUMÉRIQUES



# 5

## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Mise en contexte

La pandémie a amené les autorités de santé publique du monde occidental à interdire, limiter et encadrer les interactions physiques. Les entreprises ayant eu la possibilité et les ressources de continuer leurs activités ont été contraintes de revoir entièrement leur organisation du travail. Ces restrictions ont généré un raz de marée dans l'organisation du travail et les employeurs ont été forcés de se replier sur d'autres solutions de production afin de survivre.

Avant d'entreprendre cette section, nous devons comprendre que l'appréciation du télétravail se fait à travers le prisme de nos valeurs et de nos expériences personnelles. Ainsi, lorsqu'on en parle, les intervenants commencent souvent l'échange en se rangeant du côté de ceux qui sont « contre » ou de ceux qui sont « pour » le télétravail.

Au surplus, il est intéressant de prendre la pleine mesure de l'utilisation de l'expression « présentiel » lorsqu'on réfère au travail dans les locaux de l'employeur. En opposition à cette vision positive de la présence physique, on parle de rencontre « virtuelle » lorsque les équipes ne sont pas en présentiel, mais plutôt en télétravail. Déjà, le présentiel induit une valeur positive associée à la présence physique, mais il évoque aussi son contraire, soit « l'absence ». L'expression « virtuel », quant à elle, a pour synonyme les termes « fictif » ou « irréel ».

Cette vision manichéenne des « pour ou contre » du télétravail est certainement le premier défi que nous devons relever pour aborder la gestion des ressources humaines dans un contexte de télétravail. Le télétravail, qui était considéré comme étant un privilège avant la pandémie, est devenu une obligation depuis. Et les gestionnaires sont forcés de s'adapter.

### Le télétravail au 20<sup>e</sup> siècle

Le télétravail n'est pas une forme nouvelle d'organisation du travail. Il existe depuis longtemps et a fait l'objet d'une abondante littérature datant d'avant la pandémie.

Pour situer l'appréciation du télétravail à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, il est important de rappeler que le modèle traditionnel de gestion le plus répandu était celui de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle, couramment connu sous le nom de PODC. Ce modèle sert donc inévitablement de prisme à l'appréciation du télétravail avant la pandémie.

Or, le modèle de gestion PODC a été forcé de s'adapter dès la fin du 20<sup>e</sup> siècle. La mondialisation a ouvert les marchés et a mené à la transnationalisation des organisations et des chaînes de valeurs. Ce faisant, les entreprises ont été appelées à implanter leurs activités partout sur le globe, rendant périlleux le mode planification, organisation, direction et contrôle.

L'un des effets directs de cette transnationalisation aura été de forcer la mise au point et l'implantation d'outils de gestion de l'information pour permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, même à distance. Le télétravail est devenu une déclinaison de cette évolution rendue possible grâce à la capacité à utiliser des outils performants donnant accès en temps réel à l'information pertinente à la prise de décision.

Il est donc possible de situer le télétravail dans la continuité de cette évolution largement entreprise avant la pandémie.

## Le changement

### LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour évaluer les répercussions du changement qu'apporte le télétravail, nous devons d'abord établir quels sont les éléments qui le composent. Si la généralisation du télétravail est un changement considérable, le télétravail, lui, n'est pas une nouveauté.

Les gestionnaires qui sont questionnés sur l'incidence du télétravail parlent souvent de perte de contrôle sur l'information. En travaillant à distance, ces gestionnaires se sentent plus limités dans leur capacité à diffuser et à contrôler l'information. Ce sentiment de perte de contrôle est souvent associé à un sentiment de perte de pouvoir.

Or, bien avant la pandémie et la généralisation du télétravail, ce contrôle de l'information a été altéré par l'accès à Internet et l'arrivée des médias sociaux. En effet, les employés sont depuis longtemps en mesure de s'informer, d'analyser et de se faire une opinion sans avoir été exposés à l'information transmise par leur employeur et leur gestionnaire. De plus, les nombreux modes de communication permettent aux employés entre eux de souvent en connaître davantage que leur gestionnaire sur une situation particulière, voire délicate, concernant l'entreprise. Il est donc important de se demander si cette perte de contrôle de l'information résulte plus des nouveaux modes de communication que du télétravail.

D'autre part, en partageant un espace physique avec leurs équipes, certains gestionnaires comptaient sur différentes formes de contrôle pour atteindre leurs objectifs. Ces gestionnaires estimaient qu'ainsi, ils étaient plus facilement en mesure de réguler l'activité du travail (la présence et le temps au travail).

Ainsi, quand les gestionnaires ne partagent plus cet espace physique avec leur équipe, leur sentiment de contrôle est limité. Il ne suffit plus de demander à son équipe de rendre des comptes. Étant plus limité dans sa capacité à contrôler le temps de travail, le gestionnaire doit passer d'une valorisation du temps de travail à une appréciation des résultats du travail.

Le défi des entreprises est d'accompagner leurs gestionnaires pour qu'ils développent en temps réel et en situation de crise les habiletés requises dans un contexte de télétravail. Cette transformation des compétences du gestionnaire implique un changement à géométrie variable qui occasionnera à coup sûr des réactions au changement.

Kets de Vries et Miller (1984) ont établi que le succès d'une intervention de changement dépend de la capacité des dirigeants à surmonter leurs propres résistances. Hafsi et Demers (1997), quant à eux, ont précisé que les effets de la résistance peuvent être multiples et dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'entreprise se détruise sans pouvoir se reconstruire. Comme le télétravail implique une adaptation des gestionnaires qui exercent pour leur équipe des fonctions de ressources humaines, il faut tenir compte de cette adaptation et de la résistance qu'elle pourrait occasionner.

### LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La grande dualité réside dans le fait que les gestionnaires doivent accompagner leurs équipes dans ce changement que représente le télétravail, mais ils doivent également travailler sur eux-mêmes ! Les gestionnaires seront en mesure de mieux offrir leurs ressources s'ils ont d'abord géré leurs propres craintes, appréhensions et résistances au changement, comme il est mentionné plus haut : perte de contrôle sur l'information à diffuser et à recevoir, perte de contrôle sur la présence au travail et sur la gestion de la performance et perte de contrôle sur les activités quotidiennes des employés, confortés dans un rôle éprouvé depuis longtemps, axé sur le contrôle, la communication de haut en bas, la direction et l'organisation du travail.

En situation de télétravail, les gestionnaires sont la pierre angulaire, car ils deviennent le pivot central qui relie la direction et les employés. On compte sur les gestionnaires pour préserver le lien entre les employés et l'entreprise, travailler sur la motivation et la mobilisation des équipes et faciliter les communications dans un contexte où le concept même d'équipe est revisité (employés en présentiel, employés en télétravail, employés en bureau satellite, etc.). À cela s'ajoutent la gestion intergénérationnelle,

les changements technologiques imposés par la venue du télétravail et les contraintes d'affaires engendrées par la « nouvelle normalité » !

Direction et gestionnaires doivent donc faire équipe pour mettre en place un milieu qui permettra de créer les conditions favorables au télétravail : ouverture, collaboration, flexibilité, adaptabilité, engagement, confiance, autonomie, communication, cohésion d'équipe et motivation. En fournissant les outils nécessaires aux gestionnaires pour leur permettre une transition d'un rôle de supervision vers un rôle d'accompagnateur ou de facilitateur, la direction s'assure une conduite du changement plus organisée et centrée sur l'humain.

Il devient donc essentiel de travailler avec les gestionnaires sur l'acquisition de nouvelles compétences, ou de renforcer les compétences en place pour passer d'un mode de gestion plus traditionnel à un mode de gestion plus flexible, agile et de proximité, et ce malgré la distance !

### LA COMMUNICATION

Bien que nous soyons à l'ère des technologies de l'information et des communications, les habiletés à communiquer sont de plus en plus importantes. Savoir utiliser les bons outils de communication selon les messages souhaités, les situations à gérer ou les échanges d'information devient d'une importance primordiale pour les gestionnaires.

Un des grands défis pour les gestionnaires qui s'occupent des équipes en télétravail est de maintenir la proximité des ressources, même à distance. L'art de la communication, soit savoir écouter, encourager le dialogue, poser des questions et faire preuve d'empathie et de bienveillance, deviendra l'outil principal des gestionnaires pour apprécier la productivité des équipes. Être « présent » ; être capable de formuler des attentes et de transmettre des objectifs souhaités de façon claire et concise ; s'assurer que tout le monde comprend, faire des suivis adéquats et donner des messages délicats sont autant de situations auxquelles les gestionnaires sont confrontés en télétravail et pour lesquelles ils ne sont malheureusement pas bien préparés, car la gestion des ressources doit être adaptée en situation de télétravail.

En télétravail, il devient facile de glisser vers des communications plus espacées. L'absence de communication aura pour effet d'installer une distance entre les individus et une barrière qui devient de plus en plus difficile à franchir pour « reconnecter ». Le cerveau humain est ainsi fait que lorsqu'il ne sait pas quelque chose, il se fait un scénario qui bien souvent est complètement erroné.

Sur le plan de la communication, ce sont les gestionnaires qui ont la responsabilité d'aller vers leurs équipes et de provoquer les conversations, et non l'inverse. Il faut établir les types de rencontres désirées (rencontres d'équipe, rencontres individuelles, rencontres mensuelles, etc.), provoquer des conversations de façon fréquente, aller vers les employés, s'intéresser à ce qu'ils font, ne pas avoir peur de poser des questions plus légères, avoir des « conversations à la machine à café » qui permettent de détendre l'atmosphère et préparer la voie pour la suite des conversations. Savoir créer des ponts de communication, être accessible, développer une approche de confiance : voilà des compétences essentielles pour les gestionnaires qui doivent gérer des équipes à distance. Le verbal et le non-verbal deviennent donc des clés fondamentales dans les communications. Comme gestionnaire, le ton employé pour passer un message est tout aussi important que le non-verbal l'est chez l'employé qu'analyse l'employeur pour s'assurer de sa compréhension. Les outils technologiques permettent de maintenir des relations de proximité malgré l'éloignement. Savoir utiliser ces outils selon les intentions du message devient important pour les gestionnaires. Pour certaines rencontres, des moyens de communication visuelle permettront une plus grande proximité, un contact visuel intéressant, une communication plus transparente et favoriseront l'ouverture des échanges.

Les employés apprécient les rétroactions et les échanges réguliers avec leur gestionnaire. Cela leur permet d'obtenir de l'information sur l'évolution de l'entreprise, de faire part de leur point de vue, d'échanger sur des enjeux, de discuter des perspectives d'évolution et de développement et de garder un lien avec l'entreprise.

En misant sur un processus de communication de proximité et une culture d'ouverture, de soutien et de collaboration, la direction et les gestionnaires se donnent les moyens de rester en contact avec leurs équipes, de diminuer les craintes et incertitudes de leur personnel et d'avoir une influence directe sur la motivation, la mobilisation et la productivité.

## La culture organisationnelle

La récente imposition de télétravail a permis aux employés et aux employeurs de découvrir et d'essayer une nouvelle façon de travailler. Après ces quelques mois d'essai, quelles conclusions ont été tirées ?

Selon un sondage portant sur l'avenir du télétravail dans les régions du Québec (27 août 2020), mené par Léger pour le compte de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ), il semble que la récente période de télétravail imposé a laissé des séquelles chez plusieurs entreprises. En effet, 93 % d'entre elles mentionnent avoir pris des mesures afin de faire revenir leurs employés sur le lieu de travail.

Pourtant, selon le même sondage, les employeurs auraient la perception que seuls 24 % de leurs employés aiment mieux le milieu de travail que le télétravail.

Donc, alors que les employés ont vu dans le télétravail une nouvelle façon d'offrir leurs services et ont constaté les avantages de ce mode de travail, certains employeurs peinent à y trouver leur compte.

Face à cet inconfort, l'entreprise a deux choix :

- Faire un retour au travail en présentiel, soit un mode de gestion rassurant, car connu et rappelant la « normalité », où l'exécution du travail et la performance sont constatées de visu et contrôlables et où les communications se font de façon naturelle.
- Transformer l'entreprise, en y mettant les efforts nécessaires, afin de tirer pleinement profit de cette nouvelle organisation du travail.

### LA DÉMATÉRIALISATION DE L'ENTREPRISE COMME STRATÉGIE DE RELANCE

La période aiguë de la crise s'atténue et on constate qu'une option de plus s'est ouverte aux employeurs. L'entreprise, le lieu où on effectue notre prestation de travail, peut se dématérialiser. Les outils technologiques permettent à plusieurs d'offrir une prestation de travail de quelque lieu que ce soit... tant que la connexion Wi-Fi est efficace. Après une période d'adaptation aux outils, on constate que c'est possible à grande échelle.

Le télétravail peut-il devenir une stratégie d'affaires distincte et efficace dans la durée ?

### L'OUVERTURE VERS UN MODE DE GESTION DÉCENTRALISÉ.

L'adoption du télétravail en mode réactif a entraîné la révision des guides de l'employé, des politiques organisationnelles et des procédures de travail. Jusqu'à récemment utilisé comme récompense pour un travail assidu et autorisé parcimonieusement par les gestionnaires pour les employés dignes de confiance, le télétravail était un levier de récompense au travail. Il s'est maintenant « démocratisé », et force est de constater que plusieurs employés y ont trouvé leur compte, à un tel point qu'ils remettraient en question leur emploi actuel si le télétravail était aboli. Par contre, ce mode de travail chamboule les croyances et expose les forces et les lacunes du milieu dans lequel s'effectue le travail.

### COHÉRENCE ENTRE TÉLÉTRAVAIL, VALEURS DE L'ENTREPRISE ET PRATIQUES DE GESTION

Plus qu'un lieu de travail, l'entreprise est aussi un lieu social, un écosystème qui donne lieu à des interactions collectives. C'est le lieu où prend vie la culture de l'entreprise, ses valeurs, ses croyances, ses tabous et les comportements acceptés ou non, et où prend forme la philosophie de gestion de l'entreprise et les pratiques qui lui sont propres. Cet environnement stable et rassurant fait que l'on se sent bien ou non dans une entreprise. À métiers égaux et à conditions similaires, c'est ce qui distingue un employeur d'un autre.

Le télétravail, lui, perturbe le mode d'expression de la culture d'entreprise.

Selon Frances Frei, professeure, et Anne Morriss, directrice du Concire Leadership Institute : « la culture nous dit ce qu'il faut faire lorsque le PDG n'est pas dans la pièce ». Par conséquent, les entreprises qui évoluaient dans un environnement axé sur le contrôle, les règles et la mesure ont perdu leurs repères lors du passage obligé au télétravail. Afin d'assurer la pérennité de leur mode de gestion, certaines de ces entreprises avaient mis en place des systèmes de surveillance électronique des horaires. Dans

d'autres cas, les gestionnaires communiquaient régulièrement avec les employés et évaluaient leur temps de réponse afin de s'assurer qu'ils étaient vraiment en poste. Ce type de culture d'entreprise ne se prête pas bien au télétravail. La dissonance entre les valeurs de contrôle de l'entreprise et la confiance et l'autonomie qu'exige le télétravail exerce une pression sur les employés qui se sentent surveillés. Cette pression peut créer de l'anxiété, de la détresse psychologique et une sous-performance.

Pour que le télétravail soit bénéfique, la culture de l'entreprise et ses valeurs doivent être cohérentes avec ce type de gestion. L'entreprise doit permettre un certain niveau d'autonomie à ses employés afin d'augmenter le sentiment de responsabilité. La confiance du gestionnaire envers ses employés est un important facteur de réussite du télétravail. Toutefois, il ne faut pas confondre confiance et non-gestion. La proximité entre le gestionnaire et l'employé est lourde de sens. Si elle est bienveillante et porteuse de confiance, elle permet au gestionnaire de contacter régulièrement ses employés pour prendre de leurs nouvelles, s'assurer qu'ils maîtrisent bien leur travail, leur offrir des conseils quant à certains enjeux difficiles et les faire se sentir importants dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### PROCESSUS ET MODES DE GESTION EN PLACE : L'ÉVOLUTION DES CROYANCES

Tout gestionnaire aguerri connaît et sait comment appliquer le PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler. Toutefois, la gestion des employés en télétravail appelle d'autres connaissances et compétences qui relèvent de la ritualisation des pratiques permettant de créer et d'entretenir la culture de l'entreprise à distance. Entretenir une culture d'entreprise à distance suppose de faire évoluer la gestion traditionnelle : le contrôle permanent des collaborateurs et les politiques de présentisme ne peuvent fonctionner. Au contraire, les relations doivent être fondées sur la confiance et l'autonomie. Ce sont les résultats attendus et les objectifs atteints qui doivent être mesurés, et non le nombre d'heures de connexion.

### ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Malgré les statistiques, qui démontrent que les employés sont en moyenne autant sinon plus performants en télétravail qu'en présentiel, on sent toujours une certaine résistance. Selon la professeure Diane-Gabrielle Tremblay de l'École des sciences administratives de la Télé-université du Québec, ces résistances reposent sur des préjugés. « Les employeurs ont peur que les employés en profitent pour faire des tâches ménagères. Mais, au fond, quelle importance que l'employé fasse du lavage quand, à la fin de la journée, il est plus productif et offre une meilleure qualité de travail comme le démontrent les études ? »

Il n'y a pas de lien entre le degré de supervision d'un employé et la performance de celui-ci. Par contre, de nombreuses méta-analyses démontrent que lorsque les valeurs individuelles des travailleurs et celles véhiculées par la culture de l'entreprise s'harmonisent, il y a une corrélation positive avec la performance de l'employé. En d'autres mots, plus les valeurs de l'entreprise et celles de l'employé sont semblables, plus la prestation de travail de l'employé sera bonne. De même, les études démontrent que l'ambiguïté des attentes en matière de rôles a une incidence négative sur la participation des employés. Dans un contexte de télétravail, les résultats de ces études deviennent encore plus pertinents. La concordance entre valeurs et responsabilités est claire.

Les stratégies de gestion de la performance semblent être les mêmes en télétravail qu'en présentiel. Ce sont les stratégies de contrôle du travail qui ne sont pas les mêmes. Peut-être les entreprises devraient-elles revoir leurs stratégies et ainsi permettre une performance optimale en télétravail tout comme en présentiel.

## LOYAUTÉ ET PARTICIPATION EN TÉLÉTRAVAIL

Puisque le taux de mobilisation des employés est une préoccupation constante des employeurs, il est légitime de se questionner sur les répercussions de cette période imposée de télétravail et des conséquences des décisions subséquentes des employeurs quant au maintien ou non de cette pratique de travail. En somme, maintenant qu'un très grand nombre d'employés ont eu l'occasion d'essayer le télétravail, que la démocratisation de cette pratique est venue restreindre la notion de privilège qui entourait la pratique et que les résultats ont été probants pour plusieurs malgré la précipitation avec laquelle le télétravail a été instauré, il faut se questionner sur les réactions des employés face à un retour au métro-boulot-dodo.

Le maintien de cette pratique fait craindre aux employeurs une diminution de la loyauté de leurs employés, une baisse du sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation et une diminution de l'esprit d'équipe. La mobilisation des ressources est en jeu.

Le risque de perte de ressources pour un employeur offrant le télétravail est bien réel : perte d'expertise, perte des ressources compétentes et diminution de la performance, notamment.

Il est impératif que les employeurs investissent le temps et l'énergie nécessaires pour adapter leurs pratiques et philosophies de gestion afin de miser à la fois sur l'extrant du travail et sur le bien-être des employés. L'équilibre entre les deux est plus essentiel que jamais.

Peu importe le choix des employeurs, un retour sur l'expérience en comité de gestion et auprès des employés permettrait à tous d'y voir plus clair sur les suites à donner à cette expérience.

Tous auront appris l'importance de s'adapter à ce nouveau mode de travail, de revoir ses pratiques de communication et de remettre en question la gestion des équipes de travail.

La technologie est là pour de bon; le défi est désormais de créer et de maintenir une culture distincte, unique et mobilisatrice en télétravail ou en présentiel selon la réalité de l'entreprise et, comme gestionnaire, de trouver différentes façons d'avoir de l'influence.

## Le développement des compétences

### L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES DE GESTION À DÉVELOPPER POUR UNE TRANSFORMATION DURABLE ET COURONNÉE DE SUCCÈS

Pour réussir ce virage, non seulement l'entreprise doit-elle accompagner ses gestionnaires dans l'acquisition de nouvelles compétences et habiletés, mais elle doit également faire évoluer le profil qui servira de fondement au recrutement de futurs gestionnaires

Ces compétences ne sont pas nouvelles en soi, mais elles revêtent une plus grande importance dans ce nouveau contexte de travail et de collaboration. Elles feront partie intégrante du profil du futur gestionnaire recherché, et les gestionnaires déjà en poste devront les développer.

Afin de diminuer l'impact des risques potentiels du télétravail et assurer la réussite de son implantation ainsi que sa pérennité, cette transformation se doit d'être accompagnée d'une nouvelle approche de gestion qui se traduit entre autres par **le développement des compétences relationnelles, l'adoption d'une approche d'accompagnement (facilitateur) et une gestion de proximité**. Plus que jamais, les gestionnaires ont besoin de cultiver une proximité avec leur équipe de travail. Communiquer davantage, privilégier les échanges et instaurer une culture de collaboration : voilà des éléments clés qui faciliteront cette transformation de l'organisation du travail. Le gestionnaire devra renforcer ses compétences en communication interpersonnelle, être à l'écoute, se mettre à la disposition des employés et faire preuve de flexibilité pour pouvoir s'adapter aux différentes réactions des employés face à ce changement ainsi qu'aux diverses situations que rencontrera l'entreprise en cours de route.

Le gestionnaire doit se mettre en mode **facilitateur**. Il doit permettre à ses employés de devenir plus autonomes dans le choix de méthode de travail et dans leur recherche de solutions et prise de décisions. Il doit encourager les essais et l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail et de collaboration en adoptant une approche de **tolérance à l'erreur**. Ces mesures prennent tout leur sens dans un contexte de télétravail.

La **gestion par résultats** vient avec l'autonomie au travail. Lorsque vous donnez aux employés le pouvoir de décider eux-mêmes comment et quand ils feront leur travail, il est important d'évaluer s'ils atteignent les résultats. De ce fait, les gestionnaires doivent se concentrer davantage sur les résultats du travail que sur les moyens. Il faut éviter de microgérer.

Le gestionnaire doit faire preuve de transparence et compter sur le sens des responsabilités de ses équipes. Il doit faire confiance aux décisions de celles-ci. Il doit aussi faire participer les employés dans l'échange d'idées et de solutions, ce qui aura par ailleurs un effet positif sur la mobilisation.

Ces changements donnent lieu à des réactions et à des rendements différents pour chaque employé. **L'empathie** est une compétence essentielle pour le gestionnaire. Il faut savoir se mettre à la place de l'autre de façon sincère.

En développant ses compétences relationnelles et donc son **intelligence émotionnelle**, le gestionnaire aura plus de facilité à comprendre les employés et leur réalité et à faire preuve d'empathie. Il doit se montrer à l'écoute afin de comprendre, et non répondre. Une telle perspective donne une vision plus complète des employés, sur le plan professionnel et personnel, et permet de savoir où un soutien supplémentaire peut être nécessaire afin de retirer le maximum de potentiel au sein d'une équipe et ainsi favoriser l'émergence de **l'intelligence collective**.

Les dirigeants et gestionnaires se doivent d'encourager les employés à bâtir un réseau solide au sein de l'entreprise. Ils doivent faire la promotion de l'importance de la collaboration. Ceci favorisera des liens professionnels forts au sein de l'organisation et contribuera au sentiment d'appartenance et à la participation des employés dans cette nouvelle organisation du travail.

Des méthodes de développement tel que le **mentorat inversé** sont tout indiquées dans ce contexte. Les jeunes générations viennent avec des compétences et des liens innés en matière de technologie. Utiliser la force des jeunes générations afin de développer et stimuler les compétences numériques au sein des équipes favorisera également une culture de partage et le transfert de connaissances.

Le gestionnaire se doit de cultiver la **résilience** et d'encourager cette compétence au sein de **l'entreprise**. Les gens résilients entretiennent davantage d'émotions positives, sont plus flexibles face au changement, plus stables dans des situations exigeantes et ont moins peur du risque.

Le gestionnaire se doit aussi de développer les compétences nécessaires pour donner des rétroactions positives et efficaces et communiquer de façon claire avec les employés. **Les rétroactions et les communications** fréquentes et régulières sont encore plus importantes lorsque les employés sont en télétravail. Les gestionnaires doivent veiller à leur fournir l'information, les conseils et le soutien nécessaires afin qu'ils travaillent de manière autonome et continuent à se sentir mobilisés. Par le fait même, ils contribuent à la création d'un climat de travail positif. Pour favoriser une culture d'échanges et de collaboration, le gestionnaire peut aussi encourager les employés à leur fournir leur propre rétroaction. Cela contribuera à un milieu de travail ouvert, malgré la distance.

Pour permettre aux gestionnaires de se développer afin de porter ce changement, il est important de commencer le plus haut possible dans l'échelle. Il sera difficile pour un gestionnaire d'agir autrement que ses propres supérieurs. Comment bien gérer leurs équipes en télétravail si eux-mêmes ont une faible autonomie de travail et des supérieurs contrôlants qui leur font peu confiance ?

Cette nouvelle normalité met les dirigeants et les gestionnaires au défi de trouver de nouvelles façons de gérer leur entreprise, de réussir de façon durable et de fournir un environnement de travail plus ouvert, un accès à l'information plus transparent et une plus grande confiance dans l'expertise de leurs employés. En fait, le gestionnaire de demain doit continuellement se perfectionner et être agile, tant dans la gestion du personnel qu'avec les outils technologiques. Il n'y a pas de transformation miracle, mais plutôt un processus de transition qui permet de passer d'un style de gestion à un autre.



# 6

## CONCLUSION

Pour une majorité d'employeurs, l'adaptation technologique semble hors de portée. Ceux-ci craignent avant tout les coûts et les risques associés à la sécurité et à la protection des données. Ils sont toutefois conscients que ce virage est inévitable, et regrettent même de ne pas s'être déjà préparés. Selon un sondage, plus de la moitié (53 %) des entreprises québécoises estiment qu'une meilleure stratégie numérique de leur part leur aurait permis d'atténuer l'impact de la pandémie sur leurs activités<sup>9</sup>.

Il est clair que l'avenir de nombre d'entreprises va se jouer cet automne. Il dépendra en grande partie de leur capacité, ou non, à télétravailler.

Selon un sondage mené par ADP Canada et rendu public au début de septembre 2020, tout près de 6 Québécois sur 10 (59 %) préféreraient travailler à distance au moins trois jours par semaine. Le même sondage confirme que le télétravail semble davantage charmer les jeunes, puisque 61 % des répondants âgés de 18 à 34 ans aimeraient travailler à distance au moins trois jours par semaine<sup>10</sup>. Inévitablement, qu'il soit perçu comme une solution miracle ou un mal nécessaire, le télétravail est là pour un bon moment, sans doute de nombreuses années.

Sans qu'il y ait de recette miracle pouvant être adaptée mur à mur à toutes les entreprises, il est démontré que l'implantation du télétravail peut se faire en tenant compte des contraintes légales, technologiques et de gestion des ressources humaines. Chose certaine, il s'agit d'un changement de culture organisationnelle qui nécessite une excellente communication à tous les niveaux et une révision des modèles de gestion.

<sup>9</sup> *Les Affaires*, 30 juillet 2020, op. cit.

<sup>10</sup> *Le Devoir*, 3 septembre 2020.

# ANNEXE 1

## CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES

Même si l'environnement n'est pas un aspect fondamental de l'encadrement des employés en télétravail, la revue de la littérature souligne l'importance de ce dernier sur le bilan environnemental de l'entreprise et des effets sur la collectivité.

Le télétravail permet aux employés de faire leur travail à distance, principalement depuis leur domicile. Cela permet une diminution de la mobilité professionnelle, avec la réduction conséquente des émissions de GES, du temps et des dépenses, créant des avantages écologiques en milieu urbain. Les personnes qui vivent plus loin de leur bureau sont généralement celles qui font le plus souvent du télétravail.

Inévitablement, le recours massif au télétravail permettra d'atteindre des réductions substantielles de gaz à effet de serre (GES) et de tendre vers des objectifs de santé publique et de sécurité routière. Selon la titulaire de la Chaire Mobilité de Polytechnique Montréal, si seulement 20 % des travailleurs de l'agglomération de Montréal adoptaient le télétravail une journée par semaine, les GES de l'ensemble du secteur du transport dans la même région seraient réduits de 10 %.

L'expérience de Barcelone est à ce titre très éloquent. À cause de la pandémie et des mesures de restrictions imposées par le gouvernement espagnol, l'utilisation des transports publics à Barcelone a chuté de 90 à 95 %, tandis que la mobilité privée a diminué jusqu'à 80 %. Cependant, cette réduction de mobilité n'entraîne pas nécessairement une réduction équivalente de l'activité économique, donnant lieu à un nombre important de salariés travaillant à domicile.

Le marché du travail catalan avant la crise était estimé à 3,34 millions de salariés affiliés à la Sécurité sociale espagnole. De ce nombre, environ 1,56 million (soit 47 %) était dans le secteur tertiaire non commercial, donc avec un plus grand potentiel de télétravail. Compte tenu de l'hypothèse selon laquelle 50 % de ce groupe de salariés aurait la possibilité de télétravailler un jour par

semaine, les économies de mobilité associées aux déplacements quotidiens pourraient être de plus de 300 000 déplacements par jour. En outre, une réduction annuelle de la mobilité privée de 400 millions de véhicules/km pourrait être attendue, ce qui équivaut à la mobilité quotidienne totale d'une ville de 100 000 habitants.

Plus précisément, l'hypothèse d'une large mise en œuvre du télétravail dans la région de la capitale catalane conduirait à une amélioration de la qualité de l'air, à une réduction des décès liés à la pollution atmosphérique et à une diminution des émissions de gaz à effet de serre d'environ 70 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>, soit environ ce qui serait absorbé par une plantation d'un million d'arbres sur 10 ans.

Or, la mise en œuvre à grande échelle du télétravail a également d'autres effets positifs, comme une réduction des accidents de la circulation, une moindre occupation de l'espace public par les véhicules stationnés et une congestion réduite des transports publics aux heures de pointe, ce qui pourrait être un facteur clé au cours des semaines et des mois à venir.

A contrario, sans provoquer une vague déferlante, le recours accru et prévisible au télétravail pourrait favoriser l'exode des villes vers les banlieues et même vers certaines régions avoisinantes, pourvu que les travailleurs ne conservent qu'un seul domicile.

Comme le souligne Richard Shearmur, professeur et directeur de l'École d'urbanisme de l'Université McGill, les banlieues grandissaient beaucoup plus vite que les villes-centres bien avant la COVID. Avec la pandémie et l'épisode de confinement, un nombre considérable de personnes envisagera d'aller vivre beaucoup plus loin, notamment en s'appuyant sur le fait qu'elles pourront peut-être travailler deux jours par semaine à la maison. En ce sens, plusieurs régions, à l'exception des plus éloignées, pourraient regagner leur attrait dans les années à venir.

## ANNEXE 2

# BIBLIOGRAPHIE

Barbara Z. Larson , Susan R. Vroman et Erin E. Makarius, A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, Harvars Business Review, 18 mars 2020.

Gartner, communiqué de presse, Arlington, VA, 3 avril 2020.

Neil Petch, Businesses Without Offices: Putting Teleworking Into Practice, Entrepreneur, 16 avril 2017.

PricewaterhouseCoopers (PWC) NextGen: A Global Generational Study, 2013.

Raphael Bick, Michael Chang, Kevin Wei Wang et Tianwen Yu, A blueprint for remote working: Lessons from China, McKinsey Digital, 23 mars 2020.

Nacho Guilera, Green City and Biodiversity Manager et Xavier Codina, Mobility Project Manager, COVID-19: Lessons learned about the potential of telework and its impact on ESG strategies.

J. Vacherand-Revela, M. Ianevab, J. Guibourdenchec, J.-F. Carlottia, Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités, Psychologie du Travail et des Organisations, volume 22, numéro 1, mars 2016, pages 54-73.

CEFRIO, Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec, mai 2001.

New York Times, Is the Five-Day Office Week Over? 2 juillet 2020.

Crise COVID-19 et TÉLÉTRAVAIL : un remède universel ou une solution ponctuelle? Recherche en cours, Université de Montréal, Université Laval, TBS Business School.

# ANNEXE 3

## COLLABORATEURS

Nous remercions les organisations suivantes pour leur contribution à la réalisation de ce travail :



Ce projet a été rendu possible grâce au soutien de :



CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC

1010, RUE SHERBROOKE OUEST | BUREAU  
MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 2R7 | 510

514 288-5161 OU 1 877 288-5161

info@cpq.qc.ca

CPQ.QC.CA