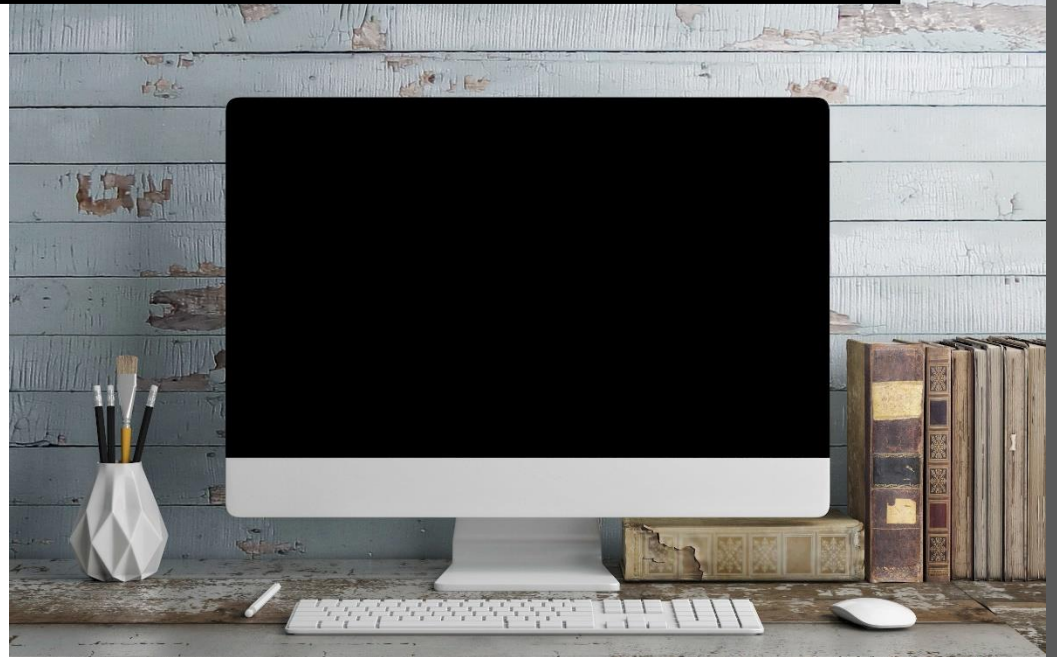


ccitb.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
THERÈSE-DE BLAINVILLE

# Guide et politique de télétravail



Juin 2020

## Table des matières

MISE EN CONTEXTE .....	2
ÉVALUER LE CONTEXTE DE VOTRE ENTREPRISE.....	3
Déterminer les emplois admissibles.....	3
ÉVALUER LA CAPACITÉ DU GESTIONNAIRE À GÉRER LES EMPLOYÉS EN TÉLÉTRAVAIL .....	4
EXEMPLE D'UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL .....	5
1. INTRODUCTION.....	5
2. OBJECTIFS .....	6
3. DÉFINITIONS .....	7
4. PRINCIPES DIRECTEURS.....	8
5. MODALITÉS D'APPLICATION .....	9
6. APPLICATION.....	11
7. RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES .....	13
Annexe - Protocole d'entente relatif au télétravail .....	15

## MISE EN CONTEXTE

Le télétravail est un moyen, pour une organisation, d'aider son équipe de travail à concilier le travail et la famille. Il peut aussi constituer l'un des scénarios possibles d'organisation du travail lorsque l'organisation doit, par exemple, appliquer son **PLAN DE CONTINUITÉ DE SERVICE EN CAS DE PANDÉMIE ou EN CAS DE MESURES D'URGENCE**.

Le télétravail apporte de nombreux avantages. Pour en assurer le succès, il est important, sur le plan de la gestion, d'en encadrer l'utilisation.

Cependant, les enjeux menant à son implantation et à son utilisation efficace demeurent nombreux.

Ce guide contient une multitude de renseignements, de conseils pour aiguiller les entreprises dans la préparation et la mise en place du télétravail, mais également dans l'évaluation et l'ajustement de cette implantation.

### **Portrait des avantages et des risques associés au télétravail**

#### **Pour l'employé :**

*Meilleur équilibre travail-vie personnelle, diminution du temps de déplacement, possibilité de trouver un emploi plus éloigné de la maison, flexibilité des horaires, plus grande autonomie au travail, diminution du stress, réduction des dépenses.*

#### **Pour l'employeur :**

*Optimisation de l'espace de travail, amélioration de l'image de marque, aide au recrutement et à la fidélisation des employés, plus grande productivité et qualité du travail, réduction de l'absentéisme et des retards, infrastructure déjà en place pour poursuivre les activités en cas de situation de crise ou d'urgence.*



# ÉVALUER LE CONTEXTE DE VOTRE ENTREPRISE

Avant d'implanter une politique de télétravail, vous devez vous assurer que les conditions dans votre organisation sont favorables. Voici quelques éléments à prendre en considération :

- Est-ce que le climat de travail et la culture organisationnelle sont propices à l'implantation du télétravail?
- Est-ce que les employés et les gestionnaires possèdent les caractéristiques requises pour permettre l'implantation du télétravail?

## Déterminer les emplois admissibles

Vous pourriez décider d'offrir la possibilité de faire du télétravail à l'ensemble de vos postes ou déterminer lequel ou lesquels sont admissibles. Voici quelques critères à prendre en considération :

- Niveau d'autonomie lié à l'emploi;
- Possibilité d'évaluer la performance liée aux objectifs/résultats;
- Possibilité de répondre aux demandes des clients internes et externes à distance.

Au-delà du poste, il faut aussi évaluer la capacité de chaque employé à effectuer du télétravail. Voici quelques critères à évaluer :

- L'autonomie, l'esprit d'initiative;
- Les compétences technologiques;
- La capacité à résoudre les problèmes par soi-même;
- L'espace de travail adéquat à la maison.

### CONSEIL

*Il est important que la haute direction et les gestionnaires voient le télétravail de façon positive.*

*Pour faciliter le télétravail, un mode de gestion par résultats, la confiance et l'autonomie sont des aspects importants.*

### EXEMPLES DE TÂCHES APPLICABLES AU TÉLÉTRAVAIL :

- Travaux de recherche et d'analyse;
- Réalisation d'études;
- Rédaction de rapports;
- Révision et traitement de texte;
- Comptabilité et statistiques;
- Saisie ou analyse de données.

# ÉVALUER LA CAPACITÉ DU GESTIONNAIRE À GÉRER LES EMPLOYÉS EN TÉLÉTRAVAIL

Pour que l'implantation d'une politique de télétravail ait du succès, les habiletés et le style de gestion du gestionnaire sont des facteurs essentiels. Donc, avant de déployer la politique, il est important d'évaluer le gestionnaire qui sera responsable des télétravailleurs.

Les critères suivants peuvent vous servir à évaluer la capacité du gestionnaire :

- Style de gestion basé sur les résultats et non sur le nombre d'heures travaillées;
- Aptitudes à fixer des objectifs clairs;
- Confiance en ses employés;
- Habiletés de communication.



# EXEMPLE D'UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

## 1. INTRODUCTION

**Nom de l'entreprise** souhaite donner la possibilité à ses employés de faire du télétravail afin de les aider à concilier famille-travail et vie personnelle.

**Nom de l'entreprise** souhaite prendre en considération plusieurs facteurs qui pourraient avoir un impact important sur sa performance : la gestion des ressources humaines (santé et sécurité, gestion de la performance, supervision, etc.), les aspects légaux liés au télétravail et la sécurité de l'information.

Dans ce contexte, **Nom de l'entreprise** a élaboré la présente politique afin de soutenir ses employés et ses gestionnaires dans l'implantation du télétravail.



## 2. OBJECTIFS

Cette politique de télétravail a comme objectif de mettre à la disposition des membres de l'équipe de **Nom de l'entreprise** un cadre de référence permettant l'exercice d'activités professionnelles hors du lieu habituel de travail afin de leur permettre de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée tout en continuant de contribuer à l'atteinte des objectifs corporatifs de **Nom de l'entreprise**.

**Pour ce faire, la présente politique vient encadrer les conditions de succès suivantes :**

- Engagement de la direction;
- Gestion responsable des risques afférents aux informations sensibles détenues par **Nom de l'entreprise**;
- Bonne planification de l'implantation du télétravail;
- Bonne communication;
- Implantation d'une gestion axée sur les résultats;
- Technologie adéquate et fiable.

### CONSEIL

*Avant d'implanter une politique de télétravail, il est suggéré d'évaluer les objectifs qui vous poussent à vouloir implanter une telle politique. Voici des exemples d'objectifs organisationnels :*

- *Améliorer la marque employeur;*
- *Augmenter le niveau de satisfaction des employés qui vient appuyer une politique de conciliation famille-travail;*
- *Réduire les coûts de loyer.*

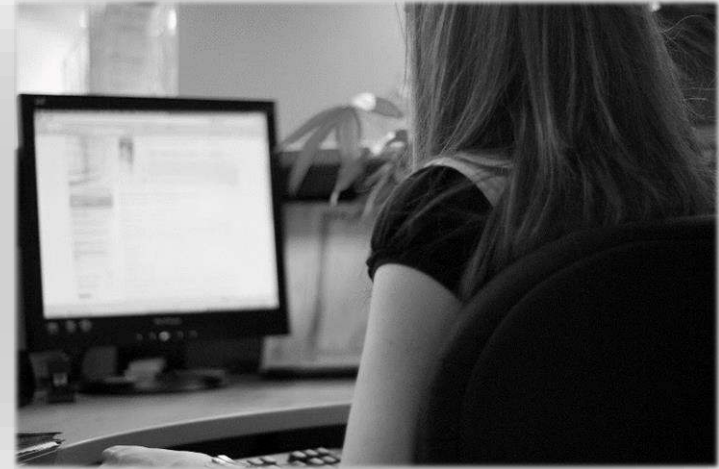


### 3. DÉFINITIONS

Le télétravail est un arrangement selon lequel une personne est autorisée à travailler hors de son lieu de travail, le plus souvent à son domicile, au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC).

#### Il existe trois formes de télétravail :

- le télétravail occasionnel (entente ponctuelle à durée déterminée);
- le télétravail par projet (entente pour une période prédéterminée et pour un mandat précis);
- le télétravail à durée indéterminée.



**Lieu de télétravail** : l'autre endroit où l'employé est autorisé à exécuter le travail qu'il aurait autrement à accomplir à son lieu de travail désigné ou à partir de celui-ci.

**Mesures d'urgence** : actions qui visent à autoriser à titre **temporaire** des mesures extraordinaires de logistique en réponse à une situation de crise ou à modifier des politiques, directives ou processus en conséquence.

**Port d'attache** : Le port d'attache est le lieu où l'employé exerce ses activités plus de la moitié de sa semaine de travail. Dans les autres cas, le port d'attache est déterminé selon le critère suivant : l'endroit où l'employé reçoit régulièrement ses instructions et fait rapport de ses activités.

**Télétravail** : un régime de travail souple selon lequel les employés ont l'autorisation d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches dans un lieu de télétravail.



## 4. PRINCIPES DIRECTEURS

Le télétravail s'avère une pratique avantageuse autant pour les employés que pour **Nom de l'entreprise** en contexte de mesures d'urgence. **Comme il ne s'agit pas d'un droit, mais d'un privilège**, certains principes doivent être respectés pour en assurer le succès.

Ainsi :

- Le télétravail devrait généralement être une solution à court terme répondant à un besoin ponctuel;
- Le télétravail s'applique aux emplois dont la nature des tâches est telle qu'il est possible de les accomplir à distance;
- Le télétravail ne doit pas nuire à l'efficacité de l'organisation ni aux autres membres du personnel;
- Son acceptation est à la discrétion de la direction et exige son autorisation préalable;
- Ses résultats doivent être mesurables quantitativement ou qualitativement;
- L'entente de télétravail doit prévoir une portion de travail et de rencontres en milieu de travail ou en visioconférence;
- Une personne peut être tenue d'effectuer du télétravail à temps plein, jusqu'à un retour à la normale;
- L'employeur peut mettre fin à la politique de télétravail en tout temps et sans besoin de justification;
- Le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail demeurent les mêmes pour l'employé en télétravail.

### EXEMPLE

*Lors d'une situation exceptionnelle (panne électrique, pandémie), **Nom de l'entreprise** peut exiger de l'employé d'assurer ses heures de travail en télétravail. Le caractère exceptionnel d'une situation doit être temporaire et en aucun cas ne doit perdurer. Les mesures prises lors d'une telle situation ne sont valables que pendant la durée de la situation exceptionnelle.*

## 5. MODALITÉS D'APPLICATION

Avant d'autoriser l'employé à faire du télétravail en situation exceptionnelle reliée à des mesures d'urgence, pour une partie ou la totalité de la semaine de travail régulière, le gestionnaire doit s'assurer que les conditions suivantes s'appliquent :

- La nature du travail est possible, d'un point de vue opérationnel, et peut se faire dans un autre lieu qu'à son lieu de travail désigné;
- Le télétravailleur accomplit, à son lieu de télétravail, autant de travail et aussi efficacement qu'à son lieu de travail désigné;
- Le régime de télétravail doit être à coût nul pour **Nom de l'entreprise** (sauf pour les frais de mise en place);
- Les conditions d'emploi, les dispositions administratives et légales qui encadrent la vie au travail dans les lieux habituels de travail de l'employé continuent de s'appliquer aux télétravailleurs;
- Le télétravail ne compromet pas les exigences en matière de service à la clientèle.

### EXEMPLE

*Il est de la responsabilité de l'employé de fournir une connexion Internet haute vitesse. Si le service haute vitesse n'est pas disponible, l'employé devra effectuer son travail au bureau.*

L'employé et la direction s'entendent sur les modalités du régime de télétravail et, à la demande de l'une ou l'autre des parties, ces détails seront consignés par écrit. Ces modalités devraient comprendre au moins les éléments suivants :

- La nature (contexte) du télétravail;
- Sa durée; les jours de télétravail;
- Les heures de travail;
- Le lieu de télétravail;
- Les objectifs de travail et les résultats attendus;
- Les responsabilités du matériel fourni par l'employeur, ceux fournis par les employés et à l'égard des frais liés au télétravail (frais d'électricité et d'assurance);
- Les responsabilités relatives à la sécurité et à la santé;
- Le respect de la confidentialité, de l'anonymat des données dont disposeront les employés à distance et les répercussions sur les collègues;
- L'obligation de respecter toutes les dispositions des politiques, des règles et des règlements déjà en place chez **Nom de l'entreprise**.

**Nom de l'entreprise** et l'employé doivent s'entendre, avant que ne commence le régime de télétravail, sur le matériel et les réseaux informatiques dont l'employé aura besoin, chaque cas étant traité spécifiquement :

- **Nom de l'entreprise** est responsable de la réparation et de l'entretien courants du matériel qu'il fournit aux télétravailleurs;
- Si l'employé demande d'utiliser son propre matériel, il doit en assurer l'entretien et la réparation à moins que **Nom de l'entreprise** n'en décide autrement;
- De plus, il doit assurer la confidentialité des données qui seront transigées ou entreposées sur le matériel informatique personnel.

**EXEMPLE**

*L'employé en télétravail ne peut utiliser son équipement personnel sans l'approbation de son gestionnaire.*

**Les employés doivent :**

- Payer les frais afférents à l'entretien du lieu de télétravail (assurances, chauffage, électricité, etc.);
- Veiller à ce que la politique de télétravail soit conforme aux règlements de zonage municipaux ainsi qu'à leur bail d'habitation, s'il y a lieu;
- Veiller à ce que leur lieu de télétravail soit doté de matériel conforme aux normes de sécurité et de santé;
- Respecter les conditions d'emploi et les politiques de **Nom de l'entreprise**, au lieu de télétravail;
- Utiliser les fournitures, le matériel et les réseaux électroniques appartenant à **Nom de l'entreprise** exclusivement pour leurs activités professionnelles, notamment en raison de la confidentialité des dossiers, à moins que l'on ait eu la permission de les utiliser à d'autres fins par la direction.

**EXEMPLE**

*Les employés de **Nom de l'entreprise** doivent s'assurer d'aménager à leurs domiciles un espace leur permettant d'effectuer leurs tâches d'une façon sécuritaire comme s'ils étaient au travail.*



## 6. APPLICATION

**Heures de travail.** Plusieurs sujets relatifs à l'horaire et aux heures de travail doivent être abordés dans l'entente de télétravail, notamment :

- Le nombre d'heures ou de jours de travail alloués au télétravail par semaine;
- Le fait que le télétravail ne change pas le nombre d'heures de travail régulières prévues par le contrat individuel de travail;
- L'horaire prévu par jour (heure de début, heure de fin);
- Les heures de disponibilité au travail (ex. : plages de travail, travail sur appel);
- L'obligation de fournir le nombre d'heures travaillées selon les directives habituelles chez **Nom de l'entreprise**;
- Les règles habituelles relatives aux avis et aux autorisations continuent de s'appliquer en matière d'absence et d'heures supplémentaires;
- L'approbation et le traitement des journées de congé;
- L'engagement de l'employé à consacrer son temps à **Nom de l'entreprise** durant les heures de travail prévues (possibilité d'une certaine flexibilité de l'horaire pour compenser pour les interruptions et distractions pouvant survenir à domicile).

### EXEMPLE

*L'horaire de travail demeure le même, qu'un employé soit en télétravail ou à son lieu de travail. L'employé doit répartir son horaire de travail entre 8 h 30 et 16 h 30.*

**Impossibilité de fournir la prestation de travail.** Si les circonstances font en sorte que la personne ne peut poursuivre son travail (ex. : panne de courant, panne informatique, etc.), celle-ci doit communiquer avec son gestionnaire afin de déterminer une solution pour pallier la situation.

**Communications.** Pour que le télétravail soit un succès, la communication est indispensable. La politique de télétravail de **Nom de l'entreprise** demande d'établir les règles à suivre en ce qui concerne les communications entre la direction et le télétravailleur :

- Les modalités de communication entre l'employé et son responsable;
- La nécessité, les moyens et les délais prévus pour répondre aux demandes transmises à l'employé;
- La nécessité d'être disponible pour assister à des réunions, rencontres sur les lieux de l'entreprise ou par visioconférence;
- Le protocole de communication (c'est-à-dire l'ordre d'importance des outils de communication tels que téléphone, messagerie instantanée, courriel, etc.; la fréquence de vérification des messages; la nécessité de maintenir un environnement de travail propice à la communication; la communication en cas d'urgence);
- Durant les heures normales de travail, la personne en télétravail doit pouvoir être jointe par son gestionnaire (téléphonique : Team, courriel ou téléphone) ou par ses collègues de travail (principalement par courriel).

**Accident de travail.** En cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, les mêmes règles s'appliquent aussi bien aux employés en télétravail qu'aux autres employés de **Nom de l'entreprise**, incluant la responsabilité d'aviser dès que possible la direction après qu'un accident de travail ou une blessure se soit produite. L'employeur doit respecter cet espace comme étant un lieu privé.

Toutefois, en cas d'accident de travail, **Nom de l'entreprise** pourra avoir accès au lieu de télétravail pour en vérifier la sécurité. Dans ce cas, la personne sera avisée 24 h avant la visite. Tout processus d'enquête à la suite d'un accident du travail survenu dans le cadre du télétravail suivra la même méthodologie que lorsqu'un accident se produit sur les lieux de l'entreprise.

**Documentation, données et programmes que le télétravailleur peut conserver à domicile.** Dans le cas où de la documentation, des données ou des programmes sont conservés à domicile, la direction et l'employé devront convenir notamment des :

- Modalités d'entreposage sécuritaire des données confidentielles (ex. : pièce verrouillée, classeur fermé à clé, mot de passe, etc.);
- Fréquence et modalités de transmission des copies de sécurité des données conservées au domicile de l'employé;
- Procédure de disposition des documents imprimés contenant des données confidentielles;
- Procédure de déplacement de dossiers entre les locaux de **Nom de l'entreprise** et le domicile de l'employé;
- Conditions d'accès du télétravailleur au réseau informatique de **Nom de l'entreprise** en utilisant un équipement informatique autre que celui qui a reçu l'approbation de l'employeur (ex. : ordinateur dans un hôtel, un café, autre ordinateur personnel, etc.);
- Technologies requises pour assurer l'accès sécuritaire aux données de **Nom de l'entreprise** (ex. : VPN, antivirus, pare-feu, type de connexion Internet);
- Procédure d'autorisation d'accès au réseau informatique de **Nom de l'entreprise**;
- Responsabilité de l'employé de préserver la sécurité et la confidentialité des données (ex. : interdiction de laisser son ordinateur connecté au réseau sans surveillance, partage interdit des mots de passe, utilisation de sites cryptés seulement, vérification antivirus des unités portatives telles que disque externe, clés USB, etc.).

## 7. RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES

La direction pourra vérifier l'efficacité de cette politique en évaluant l'utilisation qui en est faite dans l'entreprise, son impact chez la clientèle de **Nom de l'entreprise**, les avantages qu'en tirent les secteurs offrant le service à la clientèle et la conformité avec les exigences de la politique. De plus, en lien avec les ressources dont dispose **Nom de l'entreprise**, elle mettra en place des mécanismes visant à éliminer les obstacles à l'application du télétravail. Une bonne communication entre les différents acteurs, des formations adéquates, ainsi que certaines mesures de soutien peuvent contribuer au succès de l'implantation du télétravail. Par exemple :

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

La direction doit évaluer, à intervalles réguliers, la mise en œuvre de la présente politique pour s'assurer qu'il n'y a pas d'impacts négatifs pour la clientèle, qu'elle contribue au bien-être de ses employés et pour démontrer que les ententes de télétravail satisfont aux conditions de la politique.

### **Le gestionnaire est responsable de :**

- Promouvoir une culture de la mesure et une gestion par résultats ou par objectifs;
- Autoriser ou non les demandes de télétravail selon les critères de sélection et conformément au processus prévu à la politique;
- Adopter des pratiques de gestion efficaces permettant aux employés en télétravail de bénéficier de l'encadrement nécessaire à l'exercice de leurs fonctions;
- Définir, coordonner et effectuer le suivi des tâches et des objectifs de l'employé en télétravail;
- Déterminer les attentes liées à la productivité et à la performance;
- Établir le mode d'appréciation de la contribution de l'employé dans un contexte de télétravail;
- Maintenir le lien et la communication avec l'employé;
- Respecter autant que possible l'horaire de travail de l'employé;
- Réaffecter les tâches et objectifs, et réattribuer l'équipement afin de favoriser le télétravail;
- Aviser l'employé concernant les mesures de vérifications dont il peut faire l'objet dans le cadre de son travail;
- Réviser l'entente de télétravail selon la fréquence établie ou, le cas échéant, en lien avec une directive de la direction générale;

- Traiter tous les membres de l'équipe de travail de façon juste et équitable, qu'ils soient en télétravail ou non;
- Toute autre responsabilité découlant de l'application de la politique de télétravail.

### **L'employé est responsable de :**

- Fournir une prestation de travail qui répond aux exigences de **Nom de l'entreprise**;
- Se rendre disponible selon les termes de l'entente établie avec la direction;
- Collaborer avec les collègues de travail afin d'atteindre les résultats souhaités par la direction;
- Se présenter au travail à la demande de la direction et se rendre disponible lors des réunions par visioconférence;
- Pouvoir être joint en fonction des besoins de la clientèle, de l'équipe ou de la direction;
- Aviser immédiatement la direction dès la survenance de tout bris, panne ou autre incapacité d'utiliser l'équipement informatique ou de télécommunication offerte par **Nom de l'entreprise**;
- Aviser les personnes avec qui il cohabite des termes de l'entente de télétravail, du besoin de limiter les interruptions et des restrictions concernant l'utilisation de l'équipement fourni dans le cadre du travail;
- Acquitter les frais liés à l'entretien du lieu de télétravail tels que les assurances, le chauffage, l'électricité, etc.;
- Veiller à ce que le régime de télétravail soit conforme aux règlements de zonage municipaux ainsi qu'à son bail d'habitation, s'il y a lieu;
- Veiller à ce que le lieu de télétravail soit conforme aux normes de santé et sécurité et de confidentialité (à titre d'exemple : bureau ergonomique, ne pas rencontrer de client à la maison, préserver la confidentialité, etc.);
- Respecter les conditions d'emploi, la législation et les politiques de **Nom de l'entreprise** au lieu de télétravail;
- Utiliser exclusivement pour ses activités professionnelles les fournitures, le matériel et les réseaux informatiques appartenant à **Nom de l'entreprise**, à moins d'autorisations écrites de la direction;
- Toute autre responsabilité découlant de l'application de la politique de télétravail.

# Annexe - Protocole d'entente relatif au télétravail

## 1. IDENTIFICATION DES PARTIES :

Employé	Employeur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nom :</li><li>• Prénom :</li><li>• Poste :</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nom :</li><li>• Prénom :</li><li>• Poste :</li></ul>

## 1. TÉLÉTRAVAIL OCCASIONNEL OU PAR PROJET :

- Date de début :
- Date de fin :

## 2. DESCRIPTION DU MANDAT, TÂCHES À RÉALISER OU CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL :

•

## 3. LIEU DE TÉLÉTRAVAIL :

- Adresse :
- Ville :
- Code postal :
- Téléphone :

## 4. ÉQUIPEMENT FOURNI PAR L'EMPLOYEUR (S'IL Y A LIEU) :

- Ordinateur portable
- Souris
- Etc.

## 5. HORAIRE DE TÉLÉTRAVAIL DEMANDÉ :

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi

## ENGAGEMENT ET RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYÉ :

- Je déclare avoir pris connaissance du cadre de référence en matière de télétravail de **Nom de l'entreprise** et je m'engage à en respecter les modalités d'application.
- Je m'engage également à prendre toutes les mesures requises pour assurer la confidentialité des données sensibles des clients.
- Je m'engage à répondre à tous les courriels dans un délai de 24 h à 48 h (jour ouvrable).

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé

\_\_\_\_\_  
Date

## 8. AUTORISATION :

J'autorise le télétravail selon les modalités prévues dans le présent protocole d'entente.

\_\_\_\_\_  
Signature de la direction

\_\_\_\_\_  
Date