



Le télétravail en contexte de pandémie



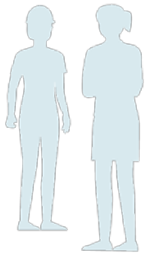
Mesures de prévention de la COVID-19 en milieu
de travail – Recommandations intérimaires

Mise à jour 1 juillet 2020

Le contexte de pandémie a transformé de façon brusque et inattendue le monde du travail. L'une de ces grandes transformations réside dans le recours élargi et accéléré au télétravail. Pour certains, le fait de passer en mode « télétravail » procure de nombreux avantages alors que, pour d'autres, les défis sont plus grands. Quels sont, justement, les principaux avantages, mais aussi les principaux défis rencontrés par ceux qui sont passés, en contexte d'urgence, en mode télétravail? Et que pourrait-on envisager pour faciliter le télétravail qui risque de demeurer très présent dans les mois, voire les années à venir?

- ▶ Le contexte de la pandémie de la COVID-19 qui frappe au plan mondial a généré des transformations majeures dans le monde du travail, dans un contexte marqué pour plusieurs par l'inquiétude et la peur que la maladie les affecte personnellement ou touche leurs proches. Certains y ont aussi perdu des personnes de leur entourage.
- ▶ Une des transformations majeures réside dans le déploiement du télétravail en urgence et à grande échelle, sans avoir pu, en amont, planifier toute la préparation nécessaire.
- ▶ Une partie de ceux et celles qui sont en télétravail ne le font pas par choix, mais parce que la situation actuelle de crise sanitaire l'exige.
- ▶ Alors que les arrangements de télétravail en temps normal sont empreints d'une certaine flexibilité (ex. : alternance entre télétravail et présence en organisation), le télétravail en temps de pandémie occupe, pour la plupart des personnes qui y sont soumises, 100 % de leur temps de travail, et ce toujours à partir de leur domicile.
- ▶ Les activités de plusieurs entreprises ont été rapidement transformées et nombreuses sont les personnes qui ont dû prendre de nouveaux mandats, apprendre de nouvelles tâches ou de nouvelles méthodes de travail, et ce à distance.
- ▶ L'intégration rapide de nouvelles modalités de travail pose des défis importants tant pour les personnes en emploi, leurs familles et leurs équipes de travail que ceux et celles qui les encadrent ainsi que leurs employeurs.
- ▶ Le télétravail, surtout en contexte de pandémie, se déroule dans des conditions personnelles, conjugales et familiales qui sont très variables.
- ▶ Les travailleurs et travailleuses ne sont pas tous égaux devant leur capacité à organiser leur domicile pour le télétravail.
- ▶ L'implantation du télétravail s'est faite dans des conditions de confinement dans le cadre duquel plusieurs personnes doivent combiner le télétravail aux obligations familiales et parentales, notamment l'accompagnement des enfants au quotidien, mais, aussi, dans leur supervision scolaire. Ceci implique donc des interactions et des interférences soutenues entre le travail et la vie personnelle et familiale.
- ▶ La perspective du maintien du télétravail en période de déconfinement progressif et de post-pandémie interpelle de nombreux acteurs et mérite une attention particulière pour voir à la santé psychologique et physique des travailleurs ainsi que pour favoriser le maintien d'un équilibre au niveau de leur vie personnelle et familiale puisque toutes ces dimensions sont intimement liées.

Un tour d'horizon des conditions qui facilitent ou qui entravent l'implantation d'un télétravail réussi en contexte de pandémie



Les connaissances actuelles¹ permettent de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui méritent d'être considérés afin de mieux baliser le télétravail non seulement en contexte de pandémie, mais également en période de déconfinement progressif et de post-pandémie. L'objectif visé par cet exercice est, ultimement, de favoriser la santé de la population québécoise au travail. Ces facteurs, bien qu'interreliés, seront abordés en trois sections distinctes :

- (A) les conditions qui touchent plus spécifiquement la santé psychologique;
- (B) celles qui peuvent protéger contre l'émergence de troubles musculo-squelettiques et enfin;
- (C) celles qui sont propres au domaine de la vie personnelle et familiale.

A. Le télétravail et la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses

Les principaux facteurs reconnus comme pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses ont été rassemblés en fonction de quatre grands facteurs de risques psychosociaux du travail (RPS) : la charge de travail, le soutien des collègues et des supérieurs et supérieures, l'autonomie et la reconnaissance au travail.

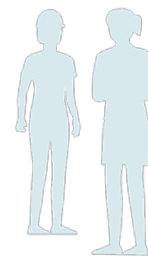
En situation de télétravail, il convient de porter une attention particulière à certains facteurs qui ont été particulièrement documentés dans la littérature. Il importe de noter que ces facteurs, selon le sens qu'ils prennent, peuvent être favorables (■) ou défavorables (■). Ils peuvent donc contribuer au maintien et à la promotion de la santé du personnel ou, au contraire, constituer des risques pour leur santé psychologique ou physique.

Certains de ces risques, déjà présents en contexte habituel de travail, peuvent par ailleurs être exacerbés par le contexte de la pandémie puisque la situation de télétravail n'a pu être préparée et qu'il s'agit le plus souvent d'un télétravail exclusif plutôt qu'une alternance entre télétravail et présence en entreprise ou dans un espace partagé avec d'autres personnes (espaces de « coworking »).

D'abord, du côté de la **CHARGE DE TRAVAIL**, le télétravail peut poser plusieurs défis, mais aussi être l'occasion d'améliorer sa situation de travail. Parmi les principaux facteurs qui peuvent avoir un impact favorable ou défavorable sur la santé du personnel qui exerce ses fonctions à leur domicile, soulignons ceux-ci :

- ▶ La quantité et l'intensité du travail : ■ ■
- ▶ La possibilité de mieux gérer sa charge de travail; ■
- ▶ La transformation partielle ou complète des activités de travail qui nécessite l'acquisition de nouvelles connaissances et la maîtrise de nouvelles technologies, et ce dans des délais serrés; ■
- ▶ L'augmentation possible de la charge physique et mentale du travail en raison de la transformation des mandats et des tâches et des apprentissages rendus nécessaires; ■
- ▶ La difficulté de maintenir la quantité de travail attendue (soit à la hausse, soit à la baisse); ■

¹ Les experts et expertes ayant collaboré à la rédaction du présent document ont appliqué diverses méthodes de recherche documentaire (survol de document à partir d'une veille scientifique, repérage de documents dans les bases de données selon différents mots clés) pour produire cet avis, à partir des connaissances scientifiques actuellement disponibles. Afin d'alléger le texte, les références bibliographiques n'ont pas été ajoutées.



- ▶ La répartition inégale de la charge de travail et des ressources entre les collègues; ■
- ▶ La perte de temps occasionnée par le manque d'accès à des outils adéquats pour bien faire le travail; ■
- ▶ Le risque de l'hyperconnexion au travail (ex. : téléconférences en continu, téléphone cellulaire constamment ouvert, demandes courriel ou autres qui arrivent à des heures inhabituelles). ■
- ▶ La clarté des tâches à faire, des mandats à réaliser : ■ ■
- ▶ L'accès aux informations nécessaires pour baliser les tâches et les mandats à réaliser (ex. : avoir accès aux nouveaux objectifs et aux nouvelles attentes de l'organisation ou du gestionnaire). ■
- ▶ L'accès à un espace de travail approprié, aux outils de travail, au matériel et aux ressources pour réaliser le travail prescrit dans les temps prévus (ex. : connexion Internet, ordinateur, téléphone cellulaire, clavier, souris, casque d'écoute) : ■ ■
- ▶ La disponibilité d'une formation et d'un accompagnement adéquat pour utiliser ces outils. ■ ■
- ▶ La modification des horaires de travail : ■ ■
- ▶ Des horaires plus flexibles, permettant de concilier travail et vie personnelle; ■
- ▶ La réduction du temps de déplacement; ■
- ▶ La possibilité de prendre des pauses régulières ou de faire des pauses entre les différentes activités; ■ ■
- ▶ Le débordement des heures de travail habituelles parce que le travail se fait de la maison : ■
- ▶ En contexte de confinement : pour les parents, tout particulièrement pour les femmes, la nécessité de réaménager l'horaire en dehors des heures habituelles (ex. : en soirée) ou de réduire son temps de travail; ■
- ▶ La pression pour répondre à des demandes (courriels ou autres) à des heures inhabituelles. ■
- ▶ Le chevauchement des tâches professionnelles et personnelles : ■ ■
- ▶ La possibilité de pouvoir aménager la charge de travail et la charge personnelle et familiale pour parvenir à un certain équilibre; ■
- ▶ La charge mentale accrue en raison de la multiplicité des demandes et du manque de ressources pour y répondre (à la fois sur le plan professionnel et personnel); ■
- ▶ Pour le personnel ayant des enfants (en contexte de confinement), la nécessité de concilier la charge de travail et la charge familiale et, surtout, de prendre soin des enfants tout en travaillant : ■
- ▶ Pour plusieurs parents : faire l'accompagnement et le suivi scolaire dans un contexte scolaire transformé (à distance); ■
- ▶ Pour les aidants naturels : s'occuper des membres de la famille qui ont besoin d'aide et de soutien (ex. : parents âgés, conjoint malade). ■
- ▶ Les interruptions fréquentes du travail. ■



Il est également reconnu que le télétravail peut transformer les rapports sociaux avec les collègues de travail ainsi qu'avec les supérieurs et supérieures immédiats. Cela peut d'ailleurs engendrer un impact considérable au niveau de l'accès à du **SOUTIEN DES COLLÈGUES, DES SUPÉRIEURS ET SUPÉRIEURES**, et ce tant émotionnel (centré sur la personne, comme l'écoute, le respect, l'empathie) qu'opérationnel (centré sur la tâche, comme le soutien dans l'accomplissement de tâches, le partage de la charge de travail ou d'information).

La littérature nous indique que les facteurs suivants sont particulièrement importants :

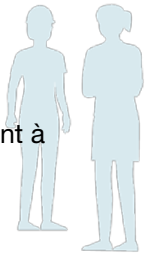
- ▶ L'accès à des plateformes d'échange et la mise en place de rendez-vous périodiques en ligne. ■
- ▶ Le maintien ou l'effritement d'une dynamique de groupe et d'espaces d'échange et de collaboration au sein de l'équipe de travail. ■ ■
- ▶ L'augmentation de l'isolement social, généré par le travail à distance² : ■
 - ▶ Pour certains, cet isolement se manifeste par le sentiment ou l'inquiétude d'être mis de côté, « oublié », laissés pour compte. ■
- ▶ L'affaiblissement du collectif de travail, la difficulté de tisser ou de maintenir des liens sociaux avec les collègues : ■
 - ▶ La perte d'occasions de mise en commun et d'échange entre collègues ou de recherche de solutions en groupe quand des problèmes sont rencontrés. ■
- ▶ La difficulté pour un nouvel employé ou une nouvelle employée (ou stagiaire) de rencontrer ses collègues et de créer des liens. ■

On constate par ailleurs que la situation de télétravail peut également faire émerger de nombreux avantages du côté de l'**AUTONOMIE DÉCISIONNELLE AU TRAVAIL**, mais, aussi, certains désavantages. Les facteurs suivants sont entre autres à considérer :

- ▶ L'accès à plus d'autonomie, à une plus grande flexibilité (ou, pour certains, l'exercice d'un contrôle très serré par des gestionnaires et, donc, moins d'autonomie) : ■ ■
 - ▶ La capacité d'organiser son travail; ■
 - ▶ Le sentiment d'avoir plus de contrôle sur son travail (ex. : comment et quand l'exécuter). ■
- ▶ La possibilité de faire preuve de plus de créativité en raison du contexte qui permet, par exemple, de trouver des solutions nouvelles ou originales. ■
- ▶ La possibilité d'utiliser et de développer ses compétences. ■
- ▶ La difficulté de participer aux décisions qui concernent son travail en raison de l'éloignement des lieux où les décisions sont prises. ■

Enfin, la situation de télétravail pose aussi des défis évidents en termes de **RECONNAISSANCE** pour le personnel en raison de la distance générée entre celui-ci et les personnes qui l'encadrent, mais aussi, dans certains cas, en raison du contexte de pandémie qui implique que les gestionnaires doivent prioriser la gestion de nouveaux défis liés à la situation urgente de la pandémie plutôt que de consacrer ce temps à des activités de reconnaissance ou d'accompagnement. Voici certains de ces facteurs qui jouent un rôle au niveau de la reconnaissance :

² Il s'agit du facteur le plus rapporté dans la littérature.



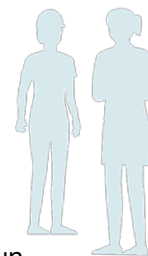
- ▶ La mise en place de modalités d'encadrement adaptées pour les individus et les équipes qui travaillent à distance. ■ ■
- ▶ L'implantation d'un processus de supervision à distance : rencontres individuelles, rencontres de groupe, *feed-back*, évaluation du travail accompli et des efforts de tous. ■ ■
- ▶ L'accès à des modalités de formation à distance (nouveau personnel ou personnel déjà en place). ■ ■
- ▶ La possible réduction des opportunités de développement de carrière ou de promotion. ■

B. Le télétravail et les troubles musculo-squelettiques

L'aménagement de l'espace et de l'équipement de travail en télétravail constitue un des principaux déterminants du confort physique; un mauvais aménagement pourrait engendrer des postures contraignantes, particulièrement en combinaison avec des gestes répétitifs, et ainsi contribuer au développement de divers troubles musculo-squelettiques (TMS). Des contraintes organisationnelles et psychosociales du travail associées au télétravail peuvent également engendrer des tensions musculaires et des changements physiologiques qui peuvent contribuer aux TMS.

Voici les conditions à mettre en place pour éviter l'émergence de TMS liés au télétravail :

- ▶ Des équipements appropriés pour favoriser l'adoption des postures confortables non contraignantes qui incluent :
 - ▶ Une table d'une bonne hauteur, qui dispose d'une surface de travail suffisamment grande pour y mettre les éléments essentiels (ex. : écran, clavier, document papier, téléphone);
 - ▶ Une chaise ajustable en hauteur, qui possède des appuis pour soutenir les coudes et un dossier muni d'un appui lombaire et une assise adéquate (profondeur ayant la longueur de la cuisse afin d'avoir environ la largeur de deux doigts de libre derrière le genou);
 - ▶ Un casque d'écoute pour les conférences téléphoniques ou les visioconférences;
 - ▶ Une souris bien positionnée;
 - ▶ Un clavier et/ou un écran supplémentaire si on travaille sur un ordinateur portable;
 - ▶ L'accès à un repose-pied, improvisé ou non, si les pieds ne touchent pas au sol, afin de bien positionner les membres inférieurs;
 - ▶ L'accès, au besoin, à un repose-poignet.
- ▶ L'accès à une formation à distance ou à des conseils en ergonomie sur :
 - ▶ La façon d'ajuster la hauteur et le dossier de la chaise, les appuis-coudes ainsi que l'appui des membres inférieurs;
 - ▶ Le positionnement du clavier, de la souris et de l'écran (incluant comment positionner les écrans lorsqu'on travaille avec deux écrans).
- ▶ L'accès à un éclairage adéquat puisque l'éclairage peut influencer la posture. Donc, il importe de veiller par exemple à :
 - ▶ Travailler dans une pièce éclairée, préférablement munie d'une fenêtre;
 - ▶ S'assurer de l'absence de reflet sur l'écran (éviter de se placer avec une fenêtre derrière soi).



- ▶ La prise de micropauses sur une base régulière :
 - ▶ Réajuster sa posture et s'étirer;
 - ▶ Suivre la « règle du 20-20-20 » pour réduire la fatigue oculaire : aux 20 minutes, regarder au loin un objet à une distance de 20 pieds (environ 6 mètres) durant 20 secondes.

Des conseils et illustrations plus détaillés sur l'aménagement du poste de télétravail sont notamment disponibles dans les documents suivants :

Direction régionale de santé publique de l'Estrie – Équipe de santé au travail :

- ▶ [Ajustement de l'environnement de travail à la maison – Guide pour les télétravailleurs CIUSSS de l'Estrie – CHUS](#) (français)

Direction régionale de santé publique de Montréal – Équipe de santé au travail :

- ▶ [Recommandations Ergonomiques de base pour le télétravail \(RSPSAT-MTL\)](#) (français)
- ▶ [Basic Ergonomic Recommendations for Telecommuting \(RSPSAT-MTL\)](#) (anglais)

Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale – Équipe de santé au travail :

- ▶ [Recommandations ergonomiques pour le télétravail](#) (français)

Entrac :

- ▶ [Guide Ergonomie télétravail temporaire par Entrac](#) (français)
- ▶ [Practical Guide – ergonomics and temporary work from home by Entrac](#) (anglais)

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur administration provinciale (APSSAP) :

- ▶ [Le coronavirus et notre quotidien](#) (Vidéos pour l'aménagement de postes de télétravail)

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales (ASSTSAS) :

- ▶ [Travail à l'ordinateur](#)

C. Le télétravail et la vie personnelle et familiale

- ▶ Certains facteurs touchant la vie personnelle et familiale ont déjà été abordés dans la section A, au point « chevauchement des tâches professionnelles et personnelles ». La présente section est complémentaire et s'attarde plus spécifiquement au contexte de vie de la personne qui travaille et au développement et à la sécurité des enfants.

Les particularités propres à la composition du ménage et à la cohabitation (ex. : présence d'enfants et âge de ceux-ci, monoparentalité; colocation) doivent être considérées pour mieux cerner les interactions possibles entre le télétravail et la vie personnelle, particulièrement dans un contexte de pandémie où le télétravail a été établi en urgence. Le contexte de télétravail peut notamment exacerber les inégalités de genre, économiques et de logement. Plusieurs travailleurs et travailleuses, notamment à faible revenu, ne disposent pas, par exemple, des conditions physiques ou matérielles nécessaires pour adopter le télétravail. D'autres, en raison du type d'emploi occupé, n'y ont tout simplement pas accès.



Deux types d'enjeux sont ici dégagés : ceux liés au contexte de vie de la personne qui travaille et ceux liés au développement et à la sécurité des enfants, tout particulièrement lorsque le confinement devient nécessaire.

D'abord, du côté du **CONTEXTE DE VIE DE LA PERSONNE QUI TRAVAILLE**, soulignons tout particulièrement les enjeux suivants :

- ▶ La division genrée des responsabilités familiales :
 - ▶ La responsabilité du soin des enfants qui repose plus souvent sur les femmes.
- ▶ La qualité et la taille du logement ainsi que le nombre d'occupants :
 - ▶ Un logement surpeuplé;
 - ▶ Le nombre de personnes au ménage en télétravail ou en enseignement à distance ayant besoin d'équipement informatique et d'espace de travail.
- ▶ Les tensions entre les besoins et la capacité économique pour aménager l'espace de travail et s'équiper pour le travail (ex. : bureau, chaise, lampe).
- ▶ La fluctuation de certains frais (ex. : alimentation, vêtements) :
 - ▶ L'augmentation de certaines dépenses (ex. : factures d'électricité ou pour la connexion Internet ou téléphone);
 - ▶ Pour les familles plus pauvres, l'augmentation des frais de repas qui sont parfois pris en charge par le service de garde ou l'école.
- ▶ L'accès domicile à une connexion Internet stable de haute vitesse.
- ▶ La diffusion et la protection d'informations confidentielles.
- ▶ L'interférence et l'interaction continue des difficultés personnelles ou familiales (ex. : divorce, deuil) avec l'espace de travail.
- ▶ La présence d'un climat tendu, de rapports conflictuels ou de violence conjugale ou familiale :
 - ▶ Le télétravail donne des moyens supplémentaires de contrôle de la victime de violence conjugale et peut interférer avec la prestation de travail.
 - ▶ En contexte de pandémie et de confinement, la violence conjugale risque de s'intensifier ainsi que l'exposition des enfants à cette violence.

Ensuite, du côté du **DÉVELOPPEMENT ET DE LA SÉCURITÉ DES ENFANTS**, certains enjeux liés au télétravail des parents peuvent également émerger. On sait que, durant les premières années de vie, le développement de l'enfant se déploie principalement dans le milieu familial, qui représente sa première source d'influence et d'expériences et que ces influences se répercutent tout au long de sa trajectoire de vie. En contexte de confinement, alors que les écoles et les garderies sont fermées et que la plupart des enfants sont présents à la maison, la pratique du télétravail peut influencer indirectement leur développement, en fonction de la présence ou de l'absence de certaines conditions :

- ▶ Le climat et les relations familiales :
 - ▶ Pour les familles aux prises avec de la violence conjugale ou familiale, l'exposition des enfants à cette violence peut être exacerbée en raison de la présence constante des membres de la famille au domicile.

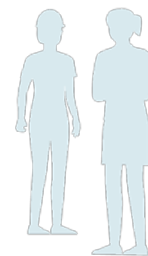


- ▶ La juxtaposition des responsabilités professionnelles et familiales qui peut compromettre la prestation de soins parentaux adéquats et sensibles :
 - ▶ L'attention partagée entre le télétravail et les demandes des enfants qui peut affecter les pratiques parentales.
- ▶ Les risques de blessures amplifiés par l'activité de télétravail des parents qui limitent la capacité de surveiller les enfants (ex. : intoxication, chute, brûlure, noyade).
- ▶ Le stress des parents qui doivent accomplir les tâches professionnelles dans l'espace familial et qui peut se répercuter sur l'enfant et engendrer des impacts sur son développement physique et son bien-être :
 - ▶ La réaction exacerbée du parent suite à une contrariété professionnelle en présence des enfants;
 - ▶ Les pratiques parentales coercitives ou la réponse parentale excessive ou agressive.
- ▶ Le possible manque de temps dédié aux enfants qui empêche la mise en place de pratiques visant à soutenir le bien-être et l'apprentissage des jeunes (ex. : mise en place de journées structurées et d'activités planifiées et supervisées par des adultes).
- ▶ Le manque de compétences ou d'outils chez certains parents pour enseigner aux enfants et les soutenir dans les études à distance.

Faciliter le télétravail : recommandations et pistes d'action

Pour l'entreprise : mettre en place les structures qui permettent d'assurer le maintien de la santé physique et psychologique de son personnel

- ▶ Déployer une politique de télétravail qui balise les modalités du télétravail et les droits et responsabilités de chacun :
 - ▶ Faciliter l'accès au télétravail pour les personnes moins favorisées au plan économique par des mesures financières ou matérielles (ex. : prêter ou fournir des équipements, rembourser certaines dépenses);
 - ▶ Clarifier les attentes pour le personnel en télétravail et leur donner des délais raisonnables pour atteindre les objectifs fixés;
 - ▶ Mettre en place une organisation du travail flexible et adaptée au contexte individuel des employés et employées, par exemple :
 - ▶ Un horaire variable adapté à la situation du personnel ayant des enfants ou des personnes vulnérables sous leur responsabilité en l'absence de structure permettant de prendre en charge les enfants pendant les heures de travail;
 - ▶ Un réaménagement ou la révision des tâches en fonction des capacités de réaliser le mandat confié en fonction de l'équipement ou de l'espace disponible au domicile.
 - ▶ Revoir les façons de communiquer à l'interne ou à l'externe, par exemple :
 - ▶ L'établissement de balises relatives à l'utilisation et à la diffusion des numéros de téléphone et des adresses de courriel personnels;
 - ▶ L'accès à de nouvelles plateformes permettant le partage sécurisé de fichiers;



- ▶ L'accès à des plateformes de rencontre téléphonique et vidéo sécurisées;
 - ▶ L'accès aux serveurs institutionnels ou à l'intranet de l'organisation.
- ▶ Former les gestionnaires et les superviseurs et superviseuses sur les façons les plus appropriées et respectueuses d'encadrer le personnel à distance, notamment :
- ▶ Sur les moyens à prendre pour évaluer leurs besoins dans un contexte de télétravail;
 - ▶ Sur la façon de les faire participer à la prise de décisions qui concernent leur travail qui s'effectue à distance.
- ▶ Accompagner et habiliter les gestionnaires et les superviseurs et superviseuses afin qu'ils disposent des outils et des ressources pour assurer leur mission de soutien et de coordination du travail et des équipes dans un contexte de télétravail, par exemple :
- ▶ L'accès à des outils pour planifier et animer des rencontres d'équipe virtuelles (et à une formation pour apprendre à les utiliser);
 - ▶ L'accès à des plateformes électroniques pour organiser le travail individuel et d'équipe (et le soutien technologique pour mettre en place et accompagner cette utilisation).
- ▶ S'assurer que tout le personnel en télétravail ait accès à des espaces de travail adéquats, à des outils de travail appropriés pour exercer leur travail (ex. : informatique, télécommunications), à des formations et à des guides pratiques pour faciliter l'utilisation de ceux-ci, par exemple sur :
- ▶ L'utilisation des logiciels de conférences vidéo ou téléphoniques;
 - ▶ L'utilisation des outils de gestion des dossiers en ligne;
 - ▶ La sécurité des données.
- ▶ S'assurer que tout le personnel en télétravail ait accès à l'équipement nécessaire (ex. : ordinateurs portables, chaises ajustables, claviers/souris/écrans supplémentaires, casques d'écoute) :
- ▶ Faire connaître à tout le personnel en télétravail les ressources disponibles au sein de l'organisation;
 - ▶ Offrir des conseils pour le réaménagement du poste de travail au domicile, en fonction des besoins (ex. : consultations vidéo avec un ergonomiste ou une autre personne ayant la bonne expertise);
 - ▶ Offrir une structure d'assistance et de maintenance pour l'usage des équipements et outils informatiques et des outils de communication permettant un télétravail fluide;
 - ▶ Établir une liste de critères permettant de prioriser l'octroi du matériel aux personnes et partager celle-ci avec l'ensemble des travailleurs et travailleuses;
 - ▶ Évaluer de façon régulière l'évolution des besoins en soutien, en équipement et en formation du personnel en télétravail.
- ▶ Amorcer une réflexion globale sur les modalités de télétravail, en particulier sur l'usage des outils de communication (ex. : visioconférences, téléconférences), afin de viser un équilibre optimal entre le travail à accomplir et la charge mentale possible chez le personnel :
- ▶ Prévoir des pauses entre les visioconférences et, aussi, pendant celles qui s'étirent sur une période de plus d'une heure.



- ▶ Instaurer un processus de communication transparent et efficace qui permet de rejoindre les membres du personnel à leur domicile afin de leur partager régulièrement des informations utiles et à jour sur le travail à réaliser, mais aussi, sur la situation plus globale de l'organisation et les perspectives à venir.
- ▶ Sonder sur une base régulière tout le personnel en télétravail pour évaluer la situation, identifier les facteurs qui facilitent ou qui entravent le télétravail et les besoins non comblés, communiquer les résultats aux personnes sondées et les inclure dans la recherche de solutions et, au besoin, réajuster les façons de faire.
- ▶ Amorcer une réflexion globale sur les modalités de télétravail, en particulier sur l'usage des outils de communication (ex. : visioconférences, téléconférences), afin de viser un équilibre optimal entre le travail à accomplir et la charge mentale possible pour le personnel.
- ▶ Déployer des ressources de soutien pour ceux qui se trouvent confrontés à des défis personnels, familiaux et professionnels liés au travail dans un contexte de pandémie (ex. : soutien psychologique, accès à un programme d'aide aux employés, adaptation des mesures d'encadrement).
- ▶ Rappeler au personnel en télétravail les mesures de sécurité à adopter lorsque le télétravail se fait en présence d'enfants ou d'autres personnes en situation de vulnérabilité;
 - ▶ Si possible, proposer au personnel ayant des enfants une liste de facteurs de risque de blessures à considérer et les moyens efficaces pour les prévenir et identifier des moyens passifs qui ne nécessitent pas la surveillance continue des parents.
- ▶ Dans une perspective de retour au travail en période de déconfinement ou de post-pandémie, réévaluer les situations de télétravail pour tous et considérer les situations personnelles particulières et les besoins de l'organisation afin d'offrir le choix ou non de maintenir des activités professionnelles à distance :
 - ▶ Lorsque possible, et pour ceux qui le désirent, offrir le télétravail sur une base volontaire et flexible, en alternance avec le travail aux bureaux de l'organisation ou dans d'autres lieux alternatifs (ex. : espaces de « coworking »).

Les obligations de l'employeur

La *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* s'appliquent aux travailleurs et aux travailleuses en télétravail. Dans la mesure où la personne en télétravail exerce une activité de travail rémunérée et que ce travail est sous le contrôle de son employeur, toute blessure ou maladie qu'elle subit par le fait ou à l'occasion de ce travail constitue une lésion professionnelle. Ainsi, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique de son personnel. Il doit notamment utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques liés au télétravail ainsi qu'informer et assurer la formation, l'entraînement et la supervision du télétravailleur et de la télétravailleuse des risques reliés à son travail pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié.

Voir aussi la page web de la CNESST concernant les responsabilités de l'employeur dans le contexte du télétravail incluant les frais qui y sont associés (voir [question 51, Trousse Covid](#) : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/coronavirus.aspx>)



Pour le personnel d'encadrement ou en supervision : mettre en place des modalités d'encadrement et de soutien qui permettent de maintenir le lien avec chaque personne ainsi que la dynamique de l'équipe de sorte que le soutien demeure présent et joue un rôle de protection pour la santé

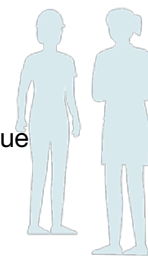
- ▶ Définir les mandats et les rôles de chacun ainsi que les attentes en les adaptant au contexte du télétravail en pandémie en misant sur la participation de tous et toutes à ce processus :
 - ▶ Adapter les objectifs, les attentes et les suivis aux conditions particulières de télétravail en misant sur la capacité de générer une flexibilité qui est propre au travail à domicile;
 - ▶ Consulter le personnel, individuellement et collectivement, pour en arriver à une définition de leurs propres mandats qui correspond à leur réalité.
- ▶ Établir de nouvelles modalités pour offrir de la formation sur, par exemple, les nouvelles façons de faire le travail, l'utilisation des outils de télécommunication, l'aménagement de poste de travail afin de prévenir les TMS.
- ▶ Maintenir un lien de proximité avec le personnel permettant d'offrir le soutien nécessaire et de détecter les situations qui pourraient suggérer des risques d'altération de l'état de santé physique et psychologique :
 - ▶ S'assurer d'un contact régulier avec chaque personne, trouver des modalités pour maintenir les liens et être à l'écoute du personnel afin de connaître les difficultés rencontrées, les sources de satisfaction et d'insatisfaction associées aux nouveaux mandats et aux nouvelles conditions du travail et, aussi, afin d'être en mesure de cerner les besoins de chacun;
 - ▶ Organiser des rencontres (virtuelles) en face à face avec le personnel en adaptant la fréquence de celles-ci en fonction des besoins de ceux-ci.
- ▶ Développer de nouveaux « rites », de nouvelles habitudes pour maintenir la collaboration et les échanges au sein des équipes de travail :
 - ▶ Organiser des rencontres virtuelles régulières avec les équipes de travail.
- ▶ S'assurer d'un partage de l'information uniforme (notamment sur les opportunités de travail) et porter une attention particulière à la clarté des messages.
- ▶ Adopter un style de communication « rassurant ».
- ▶ Respecter des horaires convenables lors des communications (valoriser et respecter, pour tous, le droit à la déconnexion) afin de respecter les moments réservés à leur vie personnelle.
- ▶ Maintenir un échange régulier sur les perspectives de carrière avec le personnel et sur les offres de promotion ou de formation.
- ▶ Sensibiliser et informer le personnel sur les enjeux de santé et sécurité du travail en contexte de télétravail, sur les ressources disponibles pour 1) prévenir l'apparition de lésions, 2) gérer des situations où des symptômes ou des lésions apparaîtraient et les soutenir dans la recherche d'améliorations des conditions du travail qui contribuent au problème ou qui l'aggravent et 3) guider, lorsque nécessaire, vers un processus de rétablissement ou de réadaptation et, au besoin, d'indemnisation, avant que le problème ne dégénère :
 - ▶ Assurer également une vigilance quant au respect des politiques en matière de harcèlement psychologique et de violence en milieu de travail en vigueur.



Pour les travailleurs et les travailleuses : organiser son espace et son temps de travail pour faire en sorte que la situation de télétravail soit favorable au maintien de sa santé physique et psychologique

Dans la mesure où cela est possible :

- ▶ Identifier le lieu le plus propice de son domicile pour aménager son espace de télétravail : endroit calme à l'écart du bruit, température ambiante adéquate, luminosité adéquate.
- ▶ S'assurer d'avoir accès à de l'équipement de travail adéquat et s'informer sur les outils offerts par l'entreprise ou l'organisation pour s'équiper adéquatement : table de travail, chaise, clavier, souris, écran, éclairage, etc.
- ▶ Adapter son poste de travail à ses besoins personnels afin de maximiser son confort et réduire le risque des TMS selon les consignes ergonomiques décrites ci-haut et dans les guides cités dans la section sur les TMS.
- ▶ Suivre les formations sur la prévention des risques à la santé liés au télétravail et, de façon active, les éviter.
- ▶ Alternier entre temps de travail et périodes de pause :
 - ▶ Être attentif à son corps et prendre régulièrement des pauses et des micropauses actives;
 - ▶ Changer régulièrement de position (se lever en parlant au téléphone, par exemple);
 - ▶ Pour réduire la fatigue oculaire, aux 20 minutes, regarder au loin un objet à une distance de 20 pieds (environ 6 mètres) durant 20 secondes (règle de 20-20-20).
- ▶ Négocier (avec l'autre parent, avec le personnel en supervision) pour trouver les accommodements nécessaires pour prendre soin des enfants tout en travaillant.
- ▶ Définir et communiquer clairement les plages horaires de disponibilités pour les rencontres virtuelles ou les appels.
- ▶ Instaurer une routine de travail qui permet d'établir des plages réservées au travail et à la vie personnelle et en informer la personne qui encadre ou supervise le travail et les collègues et ceux qui partagent son domicile :
 - ▶ Prévoir les périodes de travail;
 - ▶ Prendre des pauses pour le repas (lunch et souper) et, en situation de travail à l'ordinateur, prendre régulièrement plusieurs pauses plus courtes (ex. : de 5 à 10 minutes);
 - ▶ Prévoir les moments optimaux pour les réunions et conférences virtuelles;
 - ▶ Prévoir des moments dans la journée pour des activités familiales ou personnelles (ex. : s'entraîner, faire des activités artistiques).
- ▶ Partager la responsabilité des enfants.
- ▶ Instaurer des moments de rencontres formelles (ex. : réunions) ou informelles avec les collègues de travail (ex. : pauses repas partagées de façon virtuelle, 5 à 7 virtuel).
- ▶ Participer activement aux rencontres d'équipe.



- ▶ Chercher du soutien ou des soins si des préoccupations touchant la santé psychologique ou physique apparaissent (auprès des collègues, du personnel d'encadrement ou en supervision, de ressources spécialisées), par exemple :
 - ▶ Consulter les ressources identifiées par son organisation pour la prévention des TMS;
 - ▶ Contacter le programme d'aide aux employés ou d'autres ressources disponibles dans son organisation ou recommandées par son médecin.
- ▶ Maintenir de saines habitudes de vie (ex. : activité physique, saine alimentation, limitation de la consommation d'alcool et de drogue, sommeil suffisant, etc.) et les activités permettant de diminuer la tension ou le stress (musique, relaxation, cuisine, etc.).

Pour aller plus loin :

Pour en connaître davantage sur les risques psychosociaux du travail (INSPQ) :

- ▶ [Risques psychosociaux du travail \(INSPQ\)](#)
- ▶ [Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie – Covid-19 \(INSPQ\)](#)

Pour en connaître davantage sur les troubles musculo-squelettiques :

- ▶ [Troubles musculo-squelettiques liés au travail \(INSPQ\)](#)
- ▶ [Prévention des troubles musculo-squelettiques \(TMS\) reliés au travail \(RSPSAT\)](#)
- ▶ [Guidelines for using computers. \(Worksafe New Zealand\)](#)
- ▶ [L'ergonomie au bureau - Cours en ligne du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail \(CCHST\)](#)

Pour aller plus loin sur l'organisation du télétravail avec des enfants en contexte de pandémie et sur la prévention des blessures chez les enfants :

- ▶ [Organiser le télétravail. On protège aussi sa santé mentale! \(MSSS\)](#)
- ▶ [Votre enfant est-il en sécurité? Un document publié par Santé Canada](#)

Autres références pertinentes :

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). [The COVID-19 Crisis and Telework : A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. 39.](#)

Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). [Working from home in the time of covid-19 : How to best preserve occupational health? Occupational and Environmental Medicine, 509-510.](#)

Carsat Nord-Picardie. [Télétravail à domicile : guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées.](#)

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2020). [Télétravail travail à distance.](#)

Hamouche, S. (2020). [COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. Emerald Open Research, 2, 15.](#)

Eurofound and the International Labour Office (2017). [Working anytime, anywhere: the evolution of telework and its effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.](#)



Kramer, A., et K. Z. Kramer (2020). [The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility](#), *Journal of Vocational Behavior*.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). [Working from home : Characteristics and outcomes of telework](#). *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.

Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). [Responding to COVID -19 Through Surveys of Public Servants](#). *Public Administration Review*, [puar.13246](#).

Tavares, A. I. (2017). [Telework and health effects review](#). *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

Tremblay, D.-G. (2020). [Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie? TÉLUQ](#).

Vayre, É. (2019). *Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social*. *Le travail humain*, 82 : 1-39.

Le télétravail en contexte de pandémie

CHARGÉE DE PROJET

Nathalie Jauvin, conseillère scientifique spécialisée
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

AUTEURES

Nathalie Jauvin, conseillère scientifique spécialisée
Susan Stock, médecin-conseil, responsable du Groupe scientifique sur les troubles musculo-squelettiques liés au travail
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Julie Laforest, conseillère scientifique
Marie-Claude Roberge, conseillère scientifique
Sécurité, bien-être et pratiques de consommation dans les milieux de vie

Andréane Melançon, conseillère scientifique spécialisée
Stratégies préventives et parcours de vie



COLLABORATEURS

Michel Lavoie, médecin-conseil
Pierre Maurice, médecin-conseil
Sécurité, bien-être et pratiques de consommation dans les milieux de vie

RÉVISEURS

Marie-Eve Anctil, ergonomiste CCPE
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud de l'île-de-Montréal

Dominique Brault, ergonomiste
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Livann Vézina-Nadon, ergonomiste
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie - Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

Marie-Claude Duford, conseillère experte en ergonomie
Daisy Gauthier, conseillère experte en santé psychologique
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

Charles Gagné, directeur
Alessia Negrini, chercheuse
Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST)

Catherine Denis, conseillère en promotion de la santé mentale et en prévention du suicide, Direction générale de la santé publique
Martine Pageau, directrice de la promotion des saines habitudes de vie
Direction générale de la santé publique, ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

Marie-Claude Letellier, médecin résidente en santé publique et médecine préventive
Mariève Pelletier, conseillère scientifique spécialisée
Michel Vézina, médecin-conseil
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

SOUS LA COORDINATION DE

Marie-Pascale Sassine, chef d'unité scientifique
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

CONCEPTION GRAPHIQUE

Valérie Beaulieu

MISE EN PAGE

Marie-Cécile Gladel
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

© Gouvernement du Québec (2020)

N° de publication : 3040