



SECAFI

Groupe ALPHA



Pandémie Covid-19 Les enjeux du télétravail en situation de confinement

Repères et recommandations POUR LES CSE

Version 1 du 5 avril 2020

Selon le ministère du Travail, 8 millions de salariés ont un emploi compatible avec le télétravail, soit plus de 4 emplois sur 10

Mais toutes les entreprises ne sont pas préparées de la même manière

➤ Les entreprises qui faisaient déjà du télétravail étaient mieux préparées... mais pas à l'abri des perturbations.

- Leurs infrastructures informatiques et bureautiques sont préparées, le management a été formé, les fonctions supports se sont adaptées, le télétravail est négocié, accepté et fait partie de la culture d'entreprise.
- Mais, dans ces entreprises, tous n'étaient pas forcément éligibles au télétravail :
 - **Pour des raisons collectives** : certains métiers ne s'y prêtent pas.
 - **Pour des raisons individuelles** : manque d'autonomie, situations d'apprentissage, impossibilité personnelle liée à la situation du logement.
- Elles ne sont donc pas à l'abri dans la situation actuelle :
 - Gestion compliquée de ceux qui n'étaient pas éligibles au télétravail ou à qui on l'avait refusé.
 - Passage du télétravail « pendulaire » au télétravail à 100%
 - Difficulté générale de travailler quand l'environnement général est fortement perturbé.
- Pour autant, la « culture du télétravail » encourage l'autonomie qui est particulièrement sollicitée dans la période et est donc un atout.

➤ Les entreprises qui ne faisaient pas de télétravail correspondent à plusieurs catégories :

- Celles pour qui l'immense majorité des situations de travail ne peut pas se faire à distance, ce que montre la situation actuelle des postes exposés : industrie, commerce, sécurité, santé...
- Celles où des résistances culturelles étaient toujours fortes, où les acteurs, obsédés par les inconvénients supposés, s'étaient mis en posture de refus... et sont déstabilisés aujourd'hui !
- En sortie de crise, elles seront forcément confrontées à l'impératif de faire un bilan avec, sans doute, de fortes attentes pour négocier un accord de télétravail en situation non confinée !

Le télétravail en confinement n'est pas une situation de télétravail normale

L'urgence n'a pas permis de se préparer convenablement



TÉLÉTRAVAIL NORMAL

Identification des salariés d'une équipe qui bénéficieront du télétravail

Définition du temps hebdomadaire passé en télétravail

Le salarié et le manager discutent en amont de la charge de travail et des tâches à réaliser

Le salarié et l'entreprise ont le temps de préparer l'espace de travail au domicile

L'entreprise a le temps de préparer des conditions d'accès et d'exercice du télétravail (dans une démarche QVT)



TÉLÉTRAVAIL EN CONFINEMENT

L'ensemble des salariés est en situation de télétravail (dont le manager lui-même !)

Le télétravail est déployé 5 jours sur 5 dans le plupart des cas

La charge de travail est modifiée par le contexte actuel et par la capacité de l'entreprise à s'adapter

Mise en application brutale des mesures de confinement à précipité les conditions de mise en œuvre du télétravail

Les entreprises « subissent » la mise en œuvre du télétravail

- L'éloignement physique des salariés entre eux prend une autre ampleur.
- Certains salariés ne sont pas « habitués » au télétravail.

- Les salariés sont éloignés durablement des ressources à disposition sur le lieu de travail.
- L'ensemble du travail doit se faire en télétravail.

- Des salariés en situation de surcharge de travail (lié à l'activité et/ou à un choix personnel).
- Des salariés en situation de sous-charge importante (baisse de l'activité).

- Utilisation improvisée de mobilier, bureautique et télécoms privés à des fins professionnelles.
- Les salariés n'ont pas eu le temps de prendre le matériel dont ils ont besoin pour travailler à distance.

- Les entreprises non préparées n'ont pas eu le temps de formaliser le télétravail par accord.
- Partage de l'espace de travail au domicile avec les autres membres de la famille confinée qui ajoute des « contraintes » au travail dans de bonnes conditions.

Le télétravail en confinement n'est pas une situation de télétravail normale

La situation sanitaire particulière modifie le rapport au travail

PERTE DE
PRODUCTIVITÉ
DES SALARIÉS

IDÉES REÇUES
LIÉES AU
TÉLÉTRAVAIL

NÉCESSITÉ DE
MULTIPLIER LES
MOYENS DE
COMMUNICATION

SOUS
INVESTISSEMENT
DU SALARIÉ DANS
LE TRAVAIL
LORSQU'IL EST
CHEZ LUI

UNE PLUS
GRANDE
SURVEILLANCE
À DÉPLOTER
(ÉLOIGNEMENT)



Différentes études montrent aujourd'hui que, dans une situation dite « normale »...

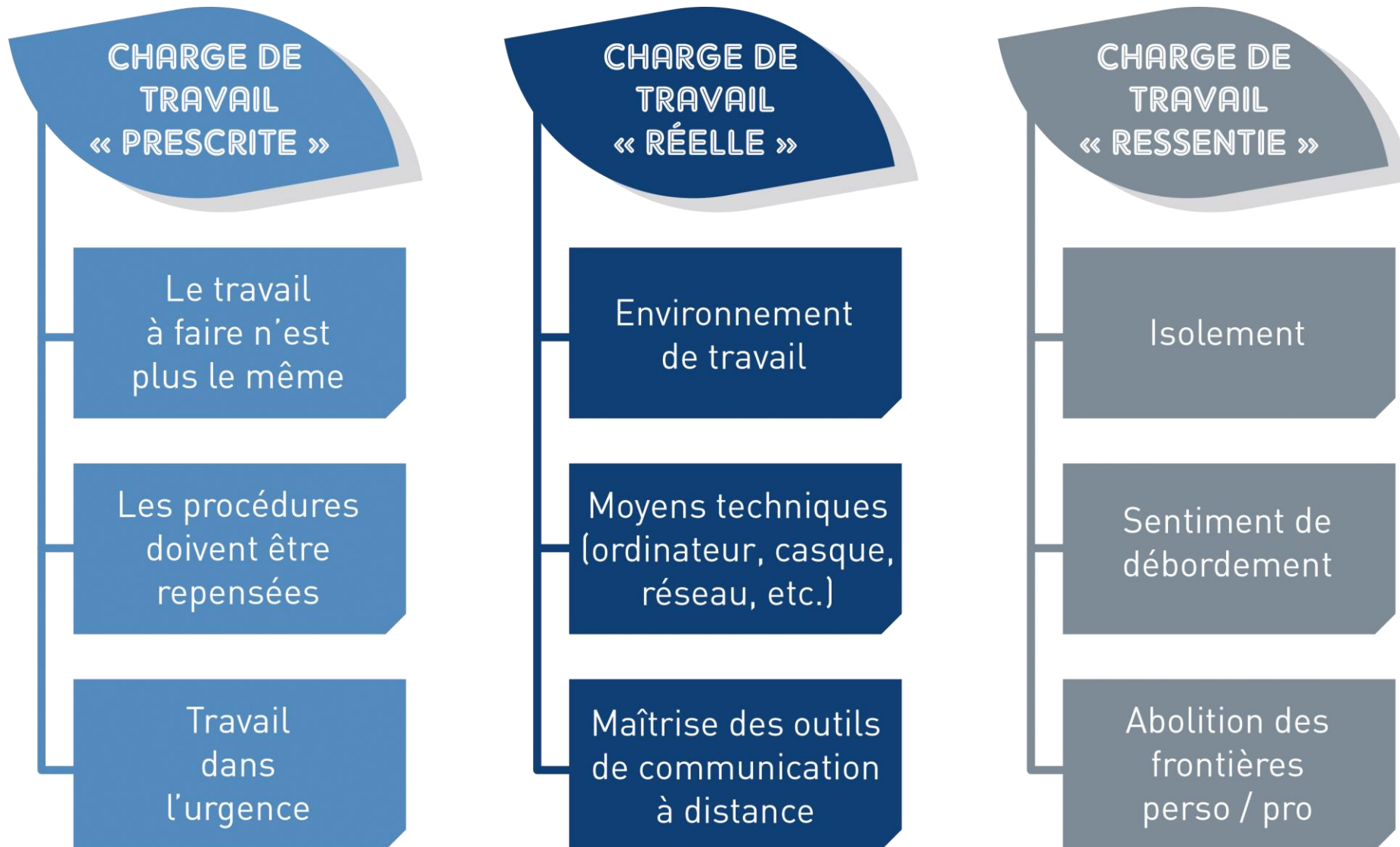
- Le télétravail a souvent pour effet d'augmenter la productivité des salariés et de réduire l'absentéisme.
- L'éloignement physique, et le fait de ne pas être « sous les yeux » du manager, n'a pas d'influence sur l'engagement des salariés dans le travail.
- Le domicile peut être, au même titre que le bureau, un lieu convenable de travail.

La situation inédite de pandémie génère en elle-même un certain nombre de risques supplémentaires :

- **CHARGE EMOTIONNELLE** : un certain nombre de salariés peuvent être plus ou moins affectés par la situation que nous traversons.
- **SUR-INVESTISSEMENT A L'EXCES** : réaction à une situation de « mobilisation nationale » en s'engageant encore plus dans son travail.
- **REDUCTION DES FACTEURS DE REGULATION** : la situation de confinement empêche un certain nombre de salariés d'avoir des moments de « respiration » (confinement total ou, tout simplement, difficultés à « sortir » pour s'aérer).
- **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL** : beaucoup de salariés partagent leur domicile avec les autres membres de leur famille.

Le télétravail en confinement n'est pas une situation de télétravail normale

Les trois dimensions de la charge de travail sont bouleversées



Pendant le télétravail, l'employeur conserve ses obligations en matière de santé / sécurité

- Dans la situation actuelle, la mise en place du télétravail ne nécessite aucun formalisme particulier, comme le confirme le ministère du Travail dans son questions-réponses.
- Toutefois, le contexte exceptionnel ne justifie pas tout : le Code du travail continue de s'appliquer et, en particulier, l'article L.1222-9 relatif au télétravail. Ainsi :
 - « Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise ».
 - « L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail ».
- **L'employeur conserve son obligation en matière de sécurité physique et mentale des salariés.**
- De la même façon, les règles concernant les plages horaires de travail mentionnées dans les accords collectifs ou chartes sur le télétravail continuent à s'appliquer.

Même en l'absence de formalités contraignantes et, à défaut d'un accord collectif ou d'une charte sur le télétravail, nous préconisons aux entreprises d'envoyer aux salariés en télétravail une note interne précisant notamment les règles à respecter en matière de temps de travail (plages horaires de travail quotidien) et les droits du salarié en télétravail.

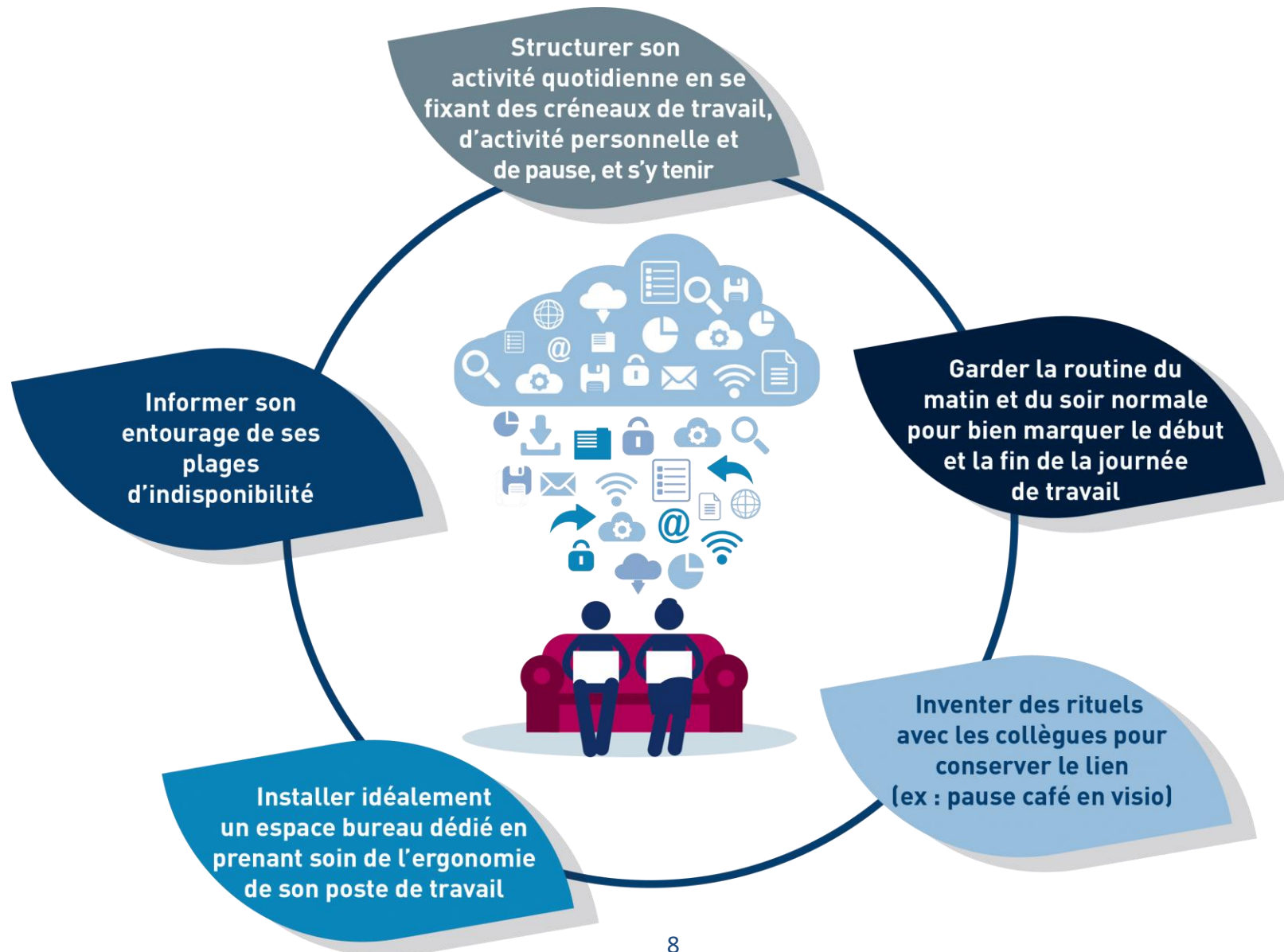
Organisation du télétravail

Le domicile : un nouvel espace de co-working ?

- En période de confinement, le logement est devenu un espace de co-working :
 - Cohabitation entre un ou plusieurs télétravailleurs.
 - Travail scolaire des plus jeunes nécessitant l'accès aux outils informatiques et à un espace de travail dédié.
 - Activités de loisirs (jeux, films, etc.) d'autres membres de l'entourage.
- Pour bien fonctionner, des règles de fonctionnement collectif doivent parfois être établies :
 - Mise en commun des agendas des habitants du domicile.
 - Partage du matériel informatique et de la bande passante.
 - Occupation à tour de rôle d'un espace isolé.
 - Définition de règles de vie commune.
- Dans ce contexte, l'organisation du salarié en télétravail ne dépend pas seulement de son employeur et de ses collègues de travail mais elle doit également prendre en compte les autres membres du logement.

Organisation du télétravail

Quelques bonnes pratiques pour bien télétravailler



L'encadrement se retrouve dans une situations de vulnérabilité

L'opportunité de mettre en œuvre de nouveaux modes de management ?

La charge de travail du manager risque d'augmenter



POINT DE VIGILANCE

- Augmentation du volume (personnes & jours) de situations de télétravail à « suivre ».
- Nécessité d'accorder une attention particulière aux salariés pour lesquelles la situation est la plus difficile :
 - Exposition directe et indirecte à la maladie.
 - Conditions de travail au domicile inappropriées.
 - Manque de maîtrise des outils de communication à distance.
 - Inquiétude sur la charge de travail et peur de l'avenir.
 - etc.
- **Le manager étant lui-même en télétravail, il se retrouve éloigné des ressources internes, humaines comme matérielles, pour faire son travail dans de bonnes conditions.**

Quelques bonnes pratiques à adopter

1

En matière d'organisation du travail – pour éviter un éparpillement du management

- Fixer des objectifs individuels et collectifs à atteindre pour favoriser l'autonomie.
- Y associer un suivi suffisamment « espacé » (mais régulier et systématique néanmoins) pour accompagner la situation de travail sans être intrusif (confiance).

2

En matière d'encadrement individuel manager / salarié – pour éviter une perte de motivation des salariés

- Tenir compte des conditions de travail du salarié (et notamment l'équilibre vie privée / vie professionnelle).
- Adapter le travail prescrit, définir conjointement la partie de l'activité habituelle qui est réalisable en télétravail, identifier les contraintes et rechercher ensemble des solutions).

3

En matière de communication – pour s'assurer du traitement équitable de l'ensemble des salariés

- Définir collectivement les modalités de communication pour le suivi individuel et les réunions collectives.
- Définir le cadre « temporel » pour ces temps d'échanges et leur périodicité.
- Dans une situation exceptionnelle de « tout numérique » : respecter les horaires de « bureaux » pour l'envoi des informations / communication (droit à la déconnexion).

Tirer des enseignements de la situation actuelle

Comment envisager l'après période de confinement ?

- L'expérience de télétravail massif que traversent les entreprises et administrations ne résulte pas de la volonté des employeurs, ni des travailleurs.
- Bien que contrainte, cette expérience généralisée de télétravail apportera des enseignements :
 - Pour les entreprises qui n'ont pas encore d'accord de télétravail et qui pourraient envisager d'en avoir un.
 - Pour les entreprises qui ont un accord de télétravail et qui pourraient vouloir le faire évoluer.
- Dans les deux situations, les instances de représentation du personnel **auront davantage de légitimité à aborder le sujet** dans la mesure où un certain nombre de situations de travail auront « passé le test » du télétravail avec succès, *a fortiori* dans une situation dégradée.



POINT DE VIGILANCE

Bien évidemment, si un retour d'expérience devait être fait, **il serait nécessaire de prendre toutes les précautions afin d'écartier les situations biaisées par le contexte particulier dans lequel s'est exercé le télétravail** (télétravail à 100%, situation de confinement, impréparation aux conditions d'exercice du télétravail, etc.).

Tirer des enseignements de la situation actuelle

Pistes de réflexion et méthodologie possible

- Identification des tâches réalisables à distance vs celles qui sont difficiles à réaliser à distance.
- Inadaptation des moyens techniques aux types d'activités exercées...

Identification des contraintes liées au télétravail

• Traitement « qualitatif »

Identification des opportunités liées au télétravail

- Remontée des impacts positifs du télétravail sur la QVT (productivité, engagement dans le travail...) pour chacun des métiers.
- Présentation et suivi au travers d'un baromètre ?

EXPÉRIENCE
CONTRAINTE
DE
TÉLÉTRAVAIL

- Adaptation de l'accord télétravail pour les métiers qui en bénéficient déjà en fonction des contraintes identifiées.

Identification des métiers éligibles en télétravail dont le périmètre et les conditions d'exercice pourraient évoluer

• Traitement « quantitatif »

Identification des métiers *a priori* hors champ télétravail

- Reconsidérer la situation de métiers qui ne bénéficiaient pas du télétravail et qui ont eu une expérience positive de celui-ci.

- **Nous recommandons de mettre rapidement un point à l'ordre du jour d'un CSE à l'issue de la période de confinement pour évoquer ce retour d'expérience et définir ensemble la méthode pour le réaliser.**
- La mise en œuvre de ce bilan pourra **prendre la forme d'un questionnaire auprès de l'ensemble des salariés.**
- **Les résultats de ce bilan pourront alimenter la négociation d'un accord télétravail et plus largement la démarche QVT de l'entreprise.**

9 recommandations pour réussir le télétravail en confinement

1) Envoyer aux salariés en télétravail une note interne précisant notamment les règles à respecter en matière de temps de travail (plages horaires de travail quotidien) et les droits du salarié en télétravail

2) Maintenir le contact avec les salariés en télétravail en s'appuyant sur le management intermédiaire

3) Répartir la charge de travail dans un souci d'équité entre les salariés, en tenant compte des conditions différentes dans lesquelles ils télétravaillent

4) Fixer avec souplesse des objectifs individuels et collectifs à atteindre plutôt que de chercher à contrôler le travail

5) Adapter les modes de management aux contraintes liées à la distance en privilégiant l'autonomie et la confiance

6) Mettre en place des « rituels » de travail spécifiques adaptés à la situation confinée (réunion collective du matin, café en visio, etc.)

7) Former et accompagner les salariés à la mise en place du télétravail (maîtrise des outils et organisation du travail)

8) A l'issue de la période de confinement, mettre à l'ordre du jour d'un CSE la réalisation d'un retour d'expérience sur le télétravail

9) Envisager la formalisation d'un accord d'entreprise sur le télétravail reposant sur ce retour d'expérience

Questions dans le cadre de la situation actuelle (1/2)

L'employeur peut-il refuser à un salarié de télétravailler ?

Depuis les ordonnances Travail de 2017, le télétravail est considéré comme un droit pour le salarié. Il peut demander à son employeur de bénéficier du télétravail de manière ponctuelle ou durable par tous moyens. Lorsque le salarié demande à passer en télétravail en application de l'accord collectif ou de la charte applicable dans l'entreprise, l'employeur ne peut pas refuser à moins de motiver sa réponse (L.1222-9 du Code du travail).

L'employeur peut-il imposer le télétravail ?

Le Code du travail prévoit que le télétravail doit être mis en place par le biais d'un accord collectif ou, à défaut, d'une charte rédigée par l'employeur après avis du CSE (L.1222-9). Cependant, il prévoit que la menace d'une épidémie justifie d'office le télétravail sans aucun formalisme (article L.1222-11).

Je suis salarié d'une entreprise qui ne ferme pas : suis-je obligé d'aller travailler ?

Si l'employeur refuse le télétravail alors que celui-ci est possible, il se met en faute au regard des recommandations du gouvernement. Il expose le salarié à des risques de contagion qui pourraient être évités et contrevient de fait à son obligation de résultat (L.4121-1 du Code du travail). Les salariés, dont le poste est incompatible avec du télétravail, doivent se voir remettre une attestation de leur employeur pour justifier leurs déplacements professionnels.

Quels sont les obligations de l'employeur en matière de santé / sécurité du télétravailleur ?

Les obligations inhérentes à tout contrat de travail ne disparaissent pas parce que le salarié n'est plus dans les locaux de l'entreprise. L'employeur reste soumis à ses obligations en matière de sécurité physique et mentale des salariés. De la même façon, les règles concernant les plages horaires de travail mentionnées dans les accords collectifs ou chartes sur le télétravail continuent à s'appliquer. Enfin, le règlement intérieur de l'entreprise s'applique toujours dans le contexte du télétravail.

Questions dans le cadre de la situation actuelle (2/2)

Est-il possible de continuer à télétravailler lorsqu'on est en chômage partiel ou en arrêt pour garde d'enfant ?

Non. Les sanctions encourues par l'entreprise sont les suivantes: remboursement intégral des sommes perçues au titre du chômage partiel, interdiction de bénéficier, pendant une durée maximale de 5 ans, d'aides publiques en matière d'emploi ou de formation professionnelle, 2 ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende, en application de l'article 441-6 du Code pénal. Ces sanctions sont cumulables.

De même, si vous êtes en arrêt pour garde d'enfant (de moins de 16 ans), vous êtes alors sous le régime d'un arrêt de travail et il est donc interdit à votre employeur de vous demander de faire du télétravail pendant cette période.

Pendant le télétravail, est-ce que je continue à bénéficier des tickets restaurants ?

Oui, si un salarié bénéficie habituellement de tickets restaurants, il continuera à en bénéficier lorsqu'il est en télétravail. Les tickets restaurants sont dus dès lors qu'une journée de travail est interrompue par une pause-déjeuner.

Quelles sont les obligations de l'employeur vis-à-vis d'un salarié en télétravail ?

Les conditions d'exercice du télétravail sont définies par l'article L.1222-9 du Code du travail). L'employeur doit fournir les équipements nécessaires et prendre en charge les coûts induits (communications téléphoniques, connexion Internet, réparations...). Il doit également fournir un service approprié d'appui technique. Les salarié.e.s doivent définir avec leur employeur les horaires auxquelles ils peuvent être joints. Et tout accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail, pendant l'exercice de l'activité professionnelle, est présumé être un accident de travail.

Contacter les auteurs de cette note

➤ **Laurent Chapuis**

laurent.chapuis@secafi.com

06 74 29 69 59

➤ **François Cochet**

francois.cochet@secafi.com

06 84 60 70 88

➤ **Patrick Loire**

patrick.loire@secafi.com

06 72 93 12 19

➤ **Hélène Warein**

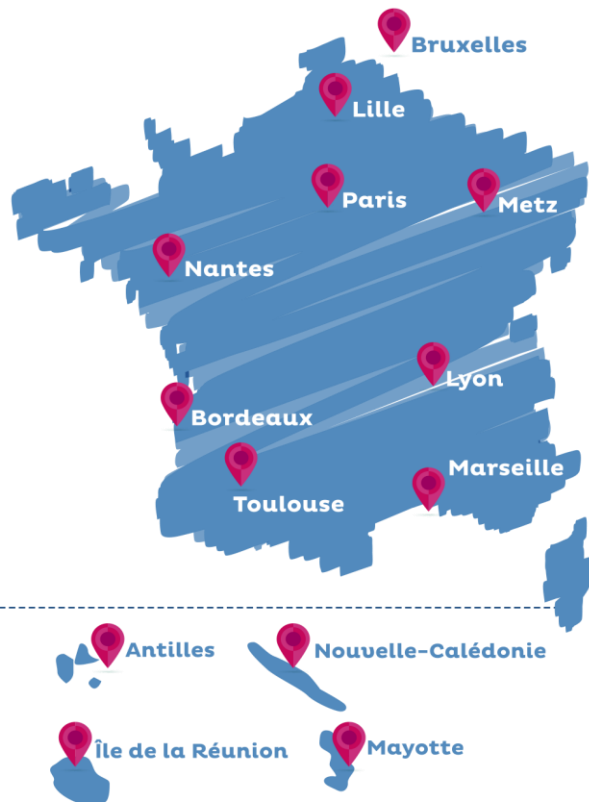
helene.warein@secafi.com

06 76 75 51 01

➤ **Jean-Christophe Berthod**

jc.berthod@secafi.com

06 89 88 61 36



En Europe, en France
métropolitaine et d'Outre-Mer
nous sommes à votre écoute
près de vos sites...

SECAFI Paris

Agnès MICHEL

+ 33 (0)1 53 62 71 74 • + 33 (0)6 85 23 80 88
agnes.michel@secafi.com

SECAFI Lyon

Richard JEANTET

+ 33 (0)4 78 63 60 32 • + 33 (0)6 85 72 31 30
richard.jeantet@secafi.com

SECAFI Lille

Philippe DUCHAMP

+ 33 (0)3 20 14 64 58 • + 33 (0)6 81 44 89 82
philippe.duchamp@secafi.com

SECAFI Metz

Eric LEFEBVRE

+33 (0)3 87 56 20 12 • +33 (0)6 78 85 11 75
eric.lefebvre@secafi.com

SECAFI Nantes

Éric JULIENNE

+ 33 (0)2 40 80 24 09 • + 33 (0)6 07 22 02 39
eric.julienne@secafi.com

SECAFI Toulouse

Nicolas AIT CHEIKH

+ 33 (0)5 62 72 36 02 • + 33 (0)6 71 27 77 45
nicolas.aitcheikh@secafi.com

SECAFI Bordeaux

Hélène CROUZET

+33 (0)5 57 22 45 09 • +33 (0)6 32 23 10 88
helene.crouzet@secafi.com

SECAFI Marseille

Rod MAAMRIA

+ 33 (0)4 91 93 92 20 • +33 (0)6 07 90 17 48
rod.maamria@secafi.com

Secafi Outre-Mer Ile-de-la Réunion

Isabelle GOUDARD

+262 (0)6 92 79 06 72
isabelle.goudard@secafi.com

Secafi Nouvelle-Calédonie

Yodit PASTOR

+ (687) 26 06 02 • + (687) 75 75 26
yodit.pastor@secafi.com

Secafi Bruxelles

Sophie MOSCA

+ 33 (0)6 73 08 14 58
sophie.mosca@secafi.com

Comptabilité des CSE

Guillaume SAUVAGE

+ 33 (0)6 75 60 08 40
guillaume.sauvage@secafi.com

Service Formation

+ 33 (0)1 56 53 65 05
formation@atlantes.fr



Contactez-nous !

Scannez
et découvrez !



www.secafi.com
Pour scanner, téléchargez l'app Unitag
gratuite sur unitag.io/app

