



Organisation
internationale
du Travail



► Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après

Guide pratique

Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après

Guide pratique

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020
Première édition, 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après – Guide pratique

ISBN: 978-92-2-033094-4 (imprimé)
ISBN: 978-92-2-033093-7 (PDF)

Également disponible en anglais: *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond – A practical guide*, ISBN 978-92-2-032404-2 (imprimé), 978-92-2-032405-9 (pdf); espagnol: *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*, ISBN 978-92-2-033092-0 (imprimé), 978-92-2-033091-3 (PDF); italien: *Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19 - Una guida pratica*, ISBN 978-92-2-033088-3 (pdf); russe: *Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19 - Практическое руководство*, ISBN 978-92-2-032869-9 (pdf).

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Table des matières

Remerciements	v
1. Introduction	1
Objectifs du guide.....	1
Mode d'emploi du guide.....	2
2. Une nouvelle ère du télétravail	2
3. Veiller au bien-être des travailleurs et maintenir la productivité pendant le télétravail	5
3.1 Axer les efforts sur la durée et l'organisation du travail	5
3.2 Axer les efforts sur la gestion du rendement	7
3.3 Axer les efforts sur la numérisation.....	8
3.4 Axer les efforts sur la communication.....	10
3.5 Axer les efforts sur la sécurité et la santé au travail (SST).....	12
3.6 Axer les efforts sur les conséquences juridiques et contractuelles	15
3.7 Axer les efforts sur la formation	16
3.8 Axer les efforts sur la conciliation du travail et de la vie privée	17
4. Le télétravail durant la pandémie de Covid-19: la dimension de genre	19
5. Confiance et culture d'entreprise	21
6. Adopter et maintenir un système de télétravail efficace: mesures incitatives à l'intention des employeurs et des travailleurs	22
7. L'avenir du télétravail après le Covid-19	25
Références	29
Annexes	34
Annexe I. Outils et ressources élaborés pour affronter la pandémie de Covid-19.....	34
Annexe II. Modes de communication les plus fréquemment utilisés durant la pandémie de Covid-19..	36
Annexe III. Liste de contrôle	37
Annexe IV. Tableau comparatif de trois législations nationales sur le télétravail: Chili, El Salvador, Italie.....	40
Annexe V. Exemples.....	41
Exemple 1 Banque d'investissements et de services financiers internationaux (Canada)	41
Exemple 2 Direction générale de l'administration et de l'emploi public (Portugal).....	42
Exemple 3 <i>Malta Enterprise</i> (Malte).....	44

Remerciements

Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après, Guide pratique, est fondé sur les recherches que le BIT a menées et l'assistance technique qu'il a offerte à ses mandants depuis plus de dix ans concernant l'impact du télétravail sur le monde du travail et les méthodes permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des accords de télétravail efficaces. Ce guide a été rédigé par Jon Messenger, Chef d'équipe, Conditions de travail, et expert technique du BIT en matière de télétravail, en collaboration avec deux experts externes, Zoltan Vadkerti et Agnes Uherezky (WorkLife Hub). Claire Piper a apporté un soutien précieux pour l'édition, le formatage et le contrôle de qualité durant la préparation du guide et la production de sa version finale. Les auteurs tiennent également à remercier Philippe Marcadent, Chef du service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK), pour son soutien et ses conseils constants dans l'élaboration de ce guide.



1. Introduction

Objectifs du guide

L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie; elle a exhorté les gouvernements du monde entier à prendre la situation très au sérieux et à se préparer à la première vague d'urgence sanitaire en adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national dans de nombreux pays (OMS, 2020a). Lorsque les mesures de confinement ou de maintien à domicile sont entrées en vigueur, de nombreux travailleurs ont été invités à télétravailler à domicile, si leurs fonctions le permettaient. Les organisations où le télétravail était déjà monnaie courante et celles qui ne l'avaient jamais expérimenté auparavant ont fait de même, pavant ainsi la voie à la plus importante expérience de télétravail généralisé vue à ce jour.

Si le nombre de personnes télétravaillant à temps partiel ou à temps plein a progressivement augmenté au fil des ans (Eurostat, 2018), la pandémie de Covid-19 a indubitablement accéléré ce phénomène. Durant la pandémie, le télétravail s'est révélé un aspect crucial de la poursuite des activités, alors qu'on lui reconnaît d'habitude uniquement les avantages suivants: réduction des trajets pendulaires; concentration accrue des travailleurs sur leurs tâches, sans les interruptions du travail en présentiel; meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le télétravail offre aux travailleurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles et de travailler hors des locaux de l'employeur, mais il peut aussi comporter des risques – tels un sentiment d'isolement (notamment pour les personnes vivant seules) et la perte de contact avec les autres employés – qu'il est essentiel d'anticiper et de prévenir.

Ce guide vise trois objectifs: offrir des recommandations pratiques et réalisables permettant de mettre en place des modalités de télétravail efficaces, applicables à de nombreux travailleurs; aider les décideurs à actualiser les politiques existantes; et proposer un cadre flexible permettant aux organisations des secteurs privé et public d'élaborer ou de mettre à jour leurs politiques et pratiques de télétravail. Par ailleurs, le guide donne plusieurs exemples des mesures prises par les employeurs et les décideurs pour gérer le télétravail durant la pandémie de Covid-19; tire les enseignements des expériences vécues ces derniers mois, qui resteront pertinents pour l'avenir des accords de télétravail après la pandémie; et dresse une liste des outils et ressources disponibles.

Information essentielle sur le télétravail

La notion de télétravail

Le télétravail se définit comme le recours aux technologies de l'information et des communications (TIC) –téléphones intelligents, tablettes, ordinateurs portables et de bureau – pour effectuer des tâches hors des locaux de l'employeur (Eurofound et BIT, 2017). En d'autres termes, le télétravail suppose un travail réalisé à l'aide des TIC hors des locaux de l'employeur.

Le télétravail doit faire l'objet d'un accord volontaire entre l'employeur et les employés. Outre l'entente quant au lieu de travail (au domicile de l'employé ou ailleurs) l'accord doit préciser plusieurs autres aspects, à savoir: la durée et les heures de travail, les moyens de communication à utiliser, les tâches à accomplir, les mécanismes de contrôle et les modalités de rapport sur le travail exécuté.

En règle générale, les définitions du télétravail n'incluent pas les travailleurs de l'économie des plateformes: par exemple, un travailleur indépendant qui travaille principalement à domicile n'est pas systématiquement considéré comme télétravailleur, mais peut être classé comme travailleur à domicile aux termes de la [convention \(n° 177\) de l'OIT sur le travail à domicile, 1996](#).

Télétravail et poursuite des activités

Les politiques en matière de télétravail constituent parfois un volet essentiel des stratégies de poursuite des activités. En cas d'événement imprévu (conditions météorologiques extrêmes, terrorisme, pandémie) empêchant les employés de reprendre le travail à leur bureau ou lieu de travail habituel, le télétravail leur permet de travailler hors site, l'employeur pouvant ainsi poursuivre ses activités.

Si le télétravail est généralement mis en place pour des périodes limitées (p. ex. un ou deux jours par semaine), de nombreux travailleurs sont actuellement contraints de télétravailler à temps plein pour prévenir la propagation du coronavirus. En tout état de cause, compte tenu des risques pour la santé, tous les travailleurs dont les fonctions se prêtent au télétravail – y compris les employés temporaires et les stagiaires – devraient pouvoir télétravailler pendant cette crise (BIT, 2020a). Ce guide ne traite pas d'une catégorie particulière de travailleurs et se veut aussi inclusif que possible; toutefois, à quelques exceptions près, il concerne principalement les employés dans le cadre d'une relation de travail classique, plutôt que les travailleurs indépendants.

Mode d'emploi du guide

Ce guide peut être utilisé lors des situations de pandémie ou de catastrophe naturelle qui exigent une intervention urgente pour assurer la poursuite des activités grâce au télétravail. Toutefois, il peut tout aussi bien s'appliquer au télétravail en général, en-dehors de ces cas d'urgence particuliers.

Toute mention du «télétravail» et du «travail à distance» dans le présent guide concerne tant le télétravail durant la pandémie de Covid-19 qu'en période normale, car ses recommandations et de nombreux thèmes qui y sont abordés s'appliquent aussi au télétravail en général.

Le guide oriente le lecteur à travers huit thèmes, offre des définitions, traite des principaux sujets à prendre en considération et présente des exemples concrets d'organisations qui ont mis ces recommandations en pratique. La conception des politiques de télétravail et de leurs différents aspects, leur mise en œuvre et leur suivi supposent la participation des employeurs comme des travailleurs.

Le guide renvoie également aux politiques adoptées par les gouvernements nationaux pour affronter cette crise de santé publique, ainsi qu'aux normes internationales du travail établies dans les instruments applicables.

Plusieurs conventions et recommandations de l'OIT sont pertinentes pour les thèmes traités dans ce guide, notamment celles sur la sécurité et la santé au travail, l'égalité de genre, la protection de la maternité, la négociation collective, la prévention de la violence et du harcèlement (BIT, 2020g), ainsi que la durée du travail et les mécanismes de dialogue social.



2. Une nouvelle ère du télétravail

A n'en pas douter, nous expérimentons actuellement le paradigme du travail le plus inattendu de cette génération. Le monde tel que nous le connaissions s'est arrêté brusquement au début de l'année 2020. Se fondant sur les données scientifiques à leur disposition, les gouvernements ont dû prendre des mesures draconiennes pour sauver des vies. Ils étaient confrontés à un dilemme: comment protéger la vie et la santé de la population dans la durée sans causer de dommages irréversibles à l'économie. Les mesures de distanciation physique – fermeture des écoles, arrêt de la circulation aérienne, interdiction des grands rassemblements et fermeture des lieux de travail – ne constituent que les premières mesures de lutte contre le virus et un outil pour en ralentir la propagation. Les mesures d'assouplissement des restrictions ne devraient pas mettre des vies en danger, ni provoquer une nouvelle vague de contaminations, dont certains prédisent qu'elle pourrait être pire que la première, qui a poussé les services de santé dans leurs derniers retranchements, a exercé de fortes pressions sur les travailleurs de première ligne et les a exposés à des risques considérables.

Avant la pandémie, seule une faible partie de la main-d'œuvre travaillait occasionnellement à domicile. Au sein de l'Union européenne (UE), la fréquence du télétravail régulier ou occasionnel (télétravail à domicile et itinérant confondus) variait de 30 pour cent ou plus (Danemark, Pays-Bas et Suède) à 10 pour cent ou moins (Grèce, Italie, Pologne et République tchèque). Selon les études menées sur le sujet, jusqu'à 20 pour cent des employés aux États-Unis travaillaient régulièrement ou occasionnellement à domicile ou dans un autre lieu, 16 pour cent au Japon et seulement 1,6 pour cent en Argentine (Eurofound et BIT, 2017).

Entre janvier et mars 2020, alors que la pandémie de Covid-19 s'est répandue dans le monde, tous les gouvernements ont successivement invité les employeurs à fermer leur établissement et, si possible, à proposer le télétravail à temps plein à leurs travailleurs. Ces derniers, tout comme les employeurs, ont eu très peu de temps pour se préparer à ce bouleversement, initialement prévu comme solution temporaire de courte durée, mais qui dure maintenant depuis des mois.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour décider si des fonctions peuvent être effectuées à distance. La proportion des emplois qui se prêtent au télétravail détermine le nombre d'employés qui peuvent travailler à domicile pendant la pandémie, et réduire ainsi la transmission du virus dans la collectivité. Deux études récentes (Hatayama et al., 2020; BIT, 2020h) traitent des possibilités de télétravail dans des pays au niveau de développement économique inégal; il en ressort que divers facteurs – tels la structure économique et professionnelle, l'accès internet haut débit et le taux de possession d'ordinateurs personnels – sont des déterminants majeurs du travail à domicile. Selon ces études, les possibilités de télétravail sont corrélées au niveau de développement économique d'un pays. Par conséquent, les pays où l'emploi se concentre dans des secteurs tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC), les services professionnels, la finance, les assurances et l'administration publique peuvent orienter une plus grande proportion de la main-d'œuvre vers le télétravail, contrairement aux pays fortement tributaires de l'agriculture, du secteur secondaire, du bâtiment et du tourisme.

Lorsque les pouvoirs publics européens ont pris des ordonnances de confinement, près de quatre salariés sur 10 ont commencé à télétravailler (Eurofound, 2020b); l'augmentation la plus marquée a été constatée dans les pays les plus touchés par le virus, et ceux où le télétravail était déjà bien implanté avant la pandémie. Les taux de télétravailleurs ont atteint près de 60 pour cent en Finlande; plus de 50 pour cent en Belgique, au Danemark, au Luxembourg et aux Pays-Bas; et environ 40 pour cent en Autriche, en Irlande, en Italie et en Suède. Dans ces pays, un moins grand nombre de travailleurs a bénéficié d'une réduction de la durée du travail. En moyenne, 24 pour cent des employés européens qui n'avaient jamais télétravaillé auparavant ont commencé à le faire, par comparaison à 56 pour cent des employés qui avaient déjà télétravaillé occasionnellement. Néanmoins, cette progression spectaculaire démontre qu'avec une technologie et des outils adéquats (p. ex. de bons moyens de communication), et en réorganisant le travail, il est possible d'effectuer beaucoup plus de tâches à distance qu'on ne le pensait auparavant.

Des mesures similaires ont été prises dans d'autres régions du monde, où les gouvernements ont exhorté les employeurs à adopter le télétravail pour réduire le nombre de travailleurs pendulaires dans les grandes villes et faciliter ainsi la distanciation physique. Selon une enquête menée en mars 2020 par le ministère japonais du Territoire, des Infrastructures et du Tourisme, moins de 13 pour cent des travailleurs du pays pouvaient télétravailler (Dooley, 2020), en raison de plusieurs facteurs, notamment l'utilisation généralisée du *Hanko*¹, sceau personnel appliqué sur les contrats, les demandes et même les notes de service, et tout document devant être authentifié au moyen de ce sceau, plutôt que par une signature.

Il convient de souligner que la fermeture des écoles, garderies et autres établissements de soins a compliqué la tâche des parents et des personnes qui devaient s'occuper d'enfants tout en travaillant à domicile. Selon la dernière enquête d'Eurofound, 26 pour cent des personnes qui télétravaillent en raison de contraintes de distanciation physique vivent dans un ménage ayant des enfants de moins de 12 ans, et 10 pour cent des enfants âgés de 12 à 17 ans (Eurofound, 2020b). Ces travailleurs éprouvent souvent des difficultés à concilier leur travail et leurs responsabilités familiales, et doivent inventer une nouvelle dynamique pour gérer l'équilibre entre leur travail et leur vie familiale.

¹ Généralement un cylindre de petite taille, où est gravé l'idéogramme d'une personne ou d'une société («*hanko*» ou «*inkan*»), encre sur un tampon-encreur rouge et apposé au besoin sur les documents (Kaneko, 2020).



La transition vers une flexibilité complète de la main-d'œuvre s'est imposée en raison de la pandémie de Covid-19, mais celle-ci n'a fait qu'accélérer un phénomène dont nous sommes convaincus depuis longtemps, à savoir que cette flexibilité intégrale est le prolongement naturel de la diversité sous toutes ses formes. Trouver un équilibre entre la liberté apparente que la flexibilité offre aux travailleurs d'une part, et la nécessité d'améliorer la productivité et non seulement la maintenir, de l'autre: voilà le véritable défi que devront relever les dirigeants de toute entreprise moderne en 2020 et au-delà.

► **Blair Vernon**, Directeur général, entreprise de services financiers, Nouvelle-Zélande

La phase suivante de la réponse à la pandémie pourra débuter dès que le nombre de nouveaux cas diminuera sensiblement, ou lorsqu'un vaccin ou un traitement efficace contre le Covid-19 aura été mis au point et qu'une grande partie de la population aura été vaccinée. Les services essentiels, puis les autres secteurs, pourront alors reprendre progressivement leurs activités. Toutefois, l'incertitude restera le maître-mot pendant cette période: les organisations et les entreprises devront observer plusieurs réglementations très strictes en matière d'hygiène et de sécurité; par ailleurs, il se pourrait que seule une partie de la main-d'œuvre puisse reprendre le travail en présentiel en toute sécurité, en raison du maintien des restrictions et des règles de distanciation physique dans les ascenseurs, les bureaux et les salles de réunion. Le télétravail restera la norme pendant cette période, au moins pour une partie des effectifs. Enfin, il faudra continuer à protéger les personnes vulnérables et présentant des risques de comorbidité; le télétravail restera donc une solution de rechange viable, au moins pendant la durée de la pandémie. Comme pour toute autre crise, toutes les parties prenantes (gouvernements, employeurs, employés et partenaires sociaux) devront faire preuve d'une forte dose d'inventivité et de détermination en analysant les fonctions et les emplois susceptibles de se prêter – au moins partiellement – au télétravail. Cela dit, il se pourrait que le recours intensif au télétravail ne prenne pas fin avec la pandémie, mais qu'il fasse partie intégrante de la «nouvelle normalité» pendant les années à venir, grâce aux avancées de la numérisation, des communications et des technologies informatiques dématérialisées.

Les employeurs doivent prendre en compte les besoins et préoccupations des télétravailleurs (situation personnelle et obligations familiales; rôle au sein de la famille; compétences; etc.). Les travailleurs et leurs représentants doivent jouer un rôle actif dans ce processus décisionnel, grâce à un dialogue social constructif qui peut revêtir différentes formes: consultations, échanges d'informations ou négociations.

Cette nouvelle ère du télétravail suppose un recours beaucoup plus important à de nouveaux modes de gestion, plus axés sur la confiance et les résultats, ainsi qu'à de nouvelles modalités de travail, plus autonomes, plus souples et mieux adaptées qu'auparavant à la situation et aux préférences individuelles des salariés.

Ce guide traite des méthodes permettant aux organisations de devenir plus résilientes, d'améliorer leurs méthodes de gestion, de créer une culture d'entreprise fondée sur la confiance et de réduire les obstacles à la mise en place d'écosystèmes de télétravail efficaces, qui préservent la santé et le bien-être des employés, tout en respectant leurs engagements et leurs objectifs.



3. Veiller au bien-être des travailleurs et maintenir la productivité pendant le télétravail

Les organisations qui ont une vision globale des principaux enjeux influant sur le bien-être des employés et leurs performances individuelles et collectives sont plus en mesure d'adapter leur mode d'organisation du travail afin de protéger les travailleurs, et de contribuer aux efforts des pouvoirs publics pour aplatir la courbe des nouveaux cas de Covid-19 et en ralentir la propagation.

Ce chapitre a donc pour but d'aider les organisations à dresser l'inventaire de leur action, à recenser les défis posés par la pandémie de Covid-19 et à définir les mesures qu'elles peuvent prendre ou adapter pour intégrer pleinement le télétravail dans leur organisation du travail, tout en veillant au bien-être des employés et en maintenant la productivité.

3.1 Axer les efforts sur la durée et l'organisation du travail

Alors même qu'elle continue de se propager dans le monde entier, la pandémie de Covid-19 a de profondes répercussions sur les marchés du travail et touche la plupart des travailleurs à divers degrés. Pour bon nombre d'entre eux, l'introduction des mesures de distanciation physique et de confinement, et les restrictions connexes destinées à maîtriser la courbe de contamination, ont parfois eu des répercussions désastreuses, notamment: l'obligation de prendre des congés (d'une durée incertaine) et de se munir d'autorisations de déplacement; une réduction des heures de travail; des baisses de salaires; des licenciements; des suppressions d'emploi; et des fermetures d'entreprise. En revanche, pour une part importante de la population active, la pandémie s'est traduite par une augmentation soudaine de la charge de travail et par des changements majeurs dans les modalités et conditions de travail, comme le télétravail ou l'inactivité partielle.

Même si les employés peuvent continuer à travailler à domicile durant la pandémie, plusieurs aspects de l'organisation du travail doivent être pris en compte afin de garantir leur sécurité et leur santé. L'Accord-cadre européen sur le télétravail de 2002 offre des orientations sur l'organisation du travail des télétravailleurs, qui peuvent ainsi gérer leur temps de travail («temps librement choisi»). La charge de travail et les normes de rendement des télétravailleurs ne diffèrent pas de celles de leurs collègues qui travaillent en présentiel (CES, BusinessEurope, CEEP et UEAPME, 2002). L'Accord rappelle que les télétravailleurs bénéficient de la même protection juridique que les employés travaillant en présentiel, et énumère les principaux sujets qui supposent des mesures d'adaptation ou une attention particulière en ce qui concerne les télétravailleurs, notamment: la protection des données, le respect de la vie privée, les questions de sécurité et de santé au travail, l'organisation du travail, l'accès à la formation, etc. Compte tenu de la crise que le monde du travail traverse actuellement, aucun effort ne doit être ménagé pour permettre aux travailleurs de concilier leur travail et leur responsabilités familiales, tout en tenant compte des priorités des employeurs, qui doivent poursuivre leurs activités et maintenir la productivité.

Plusieurs recherches sur le télétravail démontrent que, généralement, les employés qui travaillent à domicile travaillent plus longtemps qu'en présentiel, notamment parce que le temps habituellement passé dans les trajets quotidiens entre le domicile et le lieu de travail est alors consacré à des activités professionnelles, mais aussi parce que les rythmes d'activité s'en trouvent modifiés et que la frontière entre le travail rémunéré et la vie personnelle tend à s'estomper. En règle générale, le télétravail entraîne un allongement de la durée du travail et une augmentation du travail en soirée et en fin de semaine (voir par exemple Eurofound et BIT, 2017; Messenger, 2019).

Des recherches portant spécifiquement sur la durée du travail des employés qui travaillent à domicile en raison de la pandémie de Covid-19 démontrent également qu'ils travaillent plus longtemps, 38 pour cent des personnes interrogées ayant déclaré que c'était effectivement le cas (McCulley, 2020). Un télétravailleur sur quatre (27 pour cent) dit travailler pendant ses heures de repos pour satisfaire les exigences de production (Eurofound, 2020b). En outre, selon une récente étude (Reisenwitz, 2020) les télétravailleurs consacrent davantage de temps aux réunions virtuelles, individuelles ou collectives, à cause de la distanciation physique des équipes.

Les télétravailleurs qui ont des enfants ou d'autres personnes à charge à domicile doivent réserver des plages horaires supplémentaires dans leur journée pour effectuer leur travail, soit en entamant leur journée très tôt le matin, soit en travaillant jusqu'à une heure beaucoup plus avancée dans la soirée, ou encore en fractionnant leur journée de travail en périodes abrégées, entrecoupées de pauses pour les soins aux enfants, les tâches ménagères, l'enseignement à domicile, etc.

Exemple: Entreprise de services financiers (Pologne)

La filiale polonaise d'un prestataire de services financiers a accordé une grande flexibilité à ses employés, et leur a laissé une grande latitude pour concilier leur travail et leurs responsabilités familiales. Les cadres et le Service des ressources humaines ont accepté les demandes individuelles de modification des horaires de travail en fonction des besoins des employés, notamment leurs obligations familiales. Par exemple, une employée qui venait d'avoir un bébé a été autorisée à travailler en alternance de 6H à 14H pendant une semaine, pendant laquelle son mari s'occupait de leur nourrisson, et de 14H à 20H la semaine suivante, ce qui a permis aux deux parents de continuer à travailler tout en se partageant les soins à l'enfant².

En configuration de télétravail, le personnel d'encadrement doit non seulement gérer des équipes entières travaillant dans des endroits distincts, mais également convenir avec les employés de modalités et d'horaires de travail individualisés, adaptés à leurs responsabilités familiales. Les cadres ont donc ici un rôle essentiel, car ils apportent un soutien aux travailleurs et s'efforcent d'atténuer l'impact du surcroît de travail sur leur santé et leur bien-être. Pour ce faire, ils peuvent leur fixer des objectifs et des délais réalistes, tenant compte des conditions très inhabituelles du télétravail durant la pandémie de Covid-19, tout en assurant la poursuite des activités de l'entreprise et en maintenant les normes de rendement exigées. En revanche, une pression supplémentaire et des attentes irréalistes imposées à des employés déjà surchargés constituent une source potentielle de démotivation et d'épuisement professionnel. En outre, les entreprises doivent être conscientes que la télégestion des effectifs peut alourdir la tâche du personnel d'encadrement. En Chine, la société Microsoft a calculé que la charge hebdomadaire de travail des cadres gérant des équipes à distance augmentait de 90 minutes en raison des réunions virtuelles, individuelles et collectives (Spataro, 2020).

Si elles n'ont qu'une expérience limitée ou inexistante du télétravail, les personnes et les équipes qui travaillent à domicile – voire, dans certains cas, l'ensemble du personnel d'une entreprise – éprouvent parfois des incertitudes concernant les tâches à accomplir et leur ordre de priorité. De nombreuses organisations où le télétravail n'existait pratiquement pas ont adopté du jour au lendemain ce mode d'organisation du travail qui leur était peu familier (*Eurasia Review*, 2020). Isolés, les travailleurs ne savent pas précisément à qui s'adresser pour obtenir des précisions ou de l'aide, ni comment et quand communiquer avec leurs collègues, ce qui peut entraîner des retards et des blocages (Bick *et al.*, 2020). Même pour les organisations et les travailleurs plus familiers avec cette modalité de travail, le télétravail généralisé obligatoire est parfois source de difficultés, les travailleurs étant souvent contraints de se familiariser avec de nouveaux outils technologiques et d'adopter un mode d'organisation du travail différent: cela explique en partie pourquoi bon

2 Les informations figurant dans cet encadré sont tirées d'entretiens confidentiels avec des représentants de la société.

nombre d'entre eux doivent effectuer de plus longues heures de travail, entrecoupées de pauses pour vaquer à leur occupations personnelles, afin de s'adapter à cette nouvelle réalité (voir les observations de Messenger, 2019, sur la porosité entre les diverses activités pendant une journée type de télétravail).

Il faut donc adapter les méthodes de gestion en fonction de la situation, notamment en ce qui concerne l'établissement des priorités, la charge de travail, les tâches à accomplir et les échéances à respecter. Pour ce faire, les entreprises disposent de plusieurs méthodes éprouvées, notamment:

- ▶ Demander aux travailleurs de préparer un plan individuel de télétravail, qui doit être discuté et convenu avec leur supérieur direct. Ce plan doit compléter le plan de travail existant et les procédures connexes, et non s'y substituer; alternativement, les plans de travail existants doivent être adaptés à la nouvelle réalité.
- ▶ Préciser les priorités et différer les activités non essentielles, ou irréalisables dans les circonstances.
- ▶ Convenir d'un système permettant aux travailleurs de faire part des plages horaires où ils sont joignables et veiller à ce que les cadres et leurs collègues les respectent.
- ▶ Scinder les grandes équipes en petits groupes multidisciplinaires, dotés chacun d'un mandat et d'un lien hiérarchique clairs, facilitant l'organisation et l'exécution des diverses tâches.
- ▶ Inciter les travailleurs à faire part de leurs préoccupations s'ils s'estiment surchargés; ce système de pré-alerte permet de détecter les risques d'épuisement professionnel et, le cas échéant, de redistribuer les tâches entre les membres de l'équipe.
- ▶ Dresser une liste des compétences des travailleurs afin de réaffecter au besoin ceux qui sont sous-occupés à des équipes surchargées.
- ▶ Communiquer avec les travailleurs sur les modalités d'exécution du travail; leur demander comment ils organisent leur travail pour être plus productifs, dynamiques et concentrés sur leurs tâches; et les inciter à travailler ainsi dans la mesure du possible.
- ▶ Inviter les travailleurs à partager leur expérience, par exemple expliquer comment ils ont adapté leur rythme quotidien de travail en fonction de leurs contraintes personnelles.
- ▶ Admettre que les travailleurs doivent parfois se déconnecter pour bien travailler.

3.2 Axer les efforts sur la gestion du rendement

L'une des plus importantes sources de stress pour tout responsable d'une équipe de télétravailleurs est le maintien du rendement de l'équipe et le respect des engagements pris envers toutes les parties prenantes, les clients et les bénéficiaires. Le télétravail – surtout à temps plein – n'est efficace que s'il est fondé sur le dialogue et la coopération entre la direction et les travailleurs (BIT, 2020b).

Selon certaines études, la meilleure méthode d'encadrement des télétravailleurs est la Gestion axée sur les résultats, processus dans le cadre duquel la direction et les employés conviennent d'un mécanisme de mesure de la productivité (Sorensen, 2016). Cette méthode consiste notamment: à identifier les objectifs recherchés, ainsi que les étapes à franchir et les tâches à accomplir pour y parvenir; et à suivre les progrès réalisés et en discuter, sans pour autant établir une procédure de rapport trop lourde. Cela donne aux travailleurs la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour organiser leur travail sans que le responsable s'astreigne à en vérifier constamment la progression.

Plusieurs mesures sont envisageables:

- ▶ Expliquer très clairement aux travailleurs les résultats attendus d'eux. Une précision optimale quant à ces attentes réduit considérablement les risques d'ambiguïtés et de malentendus; en

outre, les télétravailleurs se sentent plus responsables et autonomes dans l'exécution de leurs tâches.

- ▶ Se poser les questions susceptibles d'aider à définir les résultats attendus des travailleurs, par exemple: «Comment évaluer si un produit final est pleinement satisfaisant? Selon quels critères?».
- ▶ Veiller à donner un retour d'information rapide et régulier aux travailleurs; décrire ce qu'ils ont fait; et se concentrer sur les changements susceptibles d'améliorer notablement le produit fini et de produire les résultats attendus.
- ▶ Ne jamais oublier de féliciter les travailleurs pour le travail bien fait.
- ▶ Privilégier la vidéoconférence pour les échanges relatifs à l'exécution des tâches, ce qui permet d'affiner la communication non verbale.

Exemple: Entreprise de services financiers (Nouvelle-Zélande)

Moins de 1 pour cent du personnel de cette entreprise de services financiers travaillait en permanence à domicile avant la pandémie de Covid-19. Durant celle-ci, tous les travailleurs (soit 400 personnes) ont dû adopter le télétravail, changement radical organisé et mis en œuvre en 5-6 jours. Devant trouver un juste équilibre entre la productivité et les résultats, l'équipe de direction a adopté une approche de *coaching* fondée sur des échanges avec les cadres, puisque ces derniers et les chefs d'équipe jouent un rôle essentiel dans ces situations de crise et doivent donner l'exemple. Les cadres ont également été invités à solliciter les réactions du personnel. Selon les prévisions de l'entreprise, après la pandémie: un-tiers des effectifs reviendra aux modalités flexibles existant auparavant (télétravail occasionnel); un-tiers se prévaudra à l'occasion des mesures de flexibilité, par exemple tous les 15 jours; et le tiers restant télétravaillera deux ou trois jours par semaine³.

3.3 Axer les efforts sur la numérisation

La numérisation se définit comme un processus sociotechnique évolutif qui se déroule à plusieurs niveaux – individuel, organisationnel, sociétal et mondial (Legner *et al.*, 2017) – et dans tous les secteurs, grâce à des outils permettant de convertir des informations analogiques en données numériques. La numérisation englobe un ensemble complexe de technologies, dont certaines n'en sont encore qu'à leurs balbutiements, tant en ce qui concerne leur développement que leur utilisation. Dans le monde du travail, la numérisation sous sa forme actuelle désigne le recours accru à l'informatique en nuage, aux outils de planification et aux applications facilitant le télétravail et le travail collaboratif sur plateforme.

Depuis le début de la pandémie, la progression de la numérisation s'est accélérée, et les entreprises ont recouru aux technologies numériques pour permettre aux travailleurs de poursuivre leur travail à domicile. Avant même la pandémie, le processus de numérisation avait déjà commencé à modifier profondément les modes d'organisation de l'emploi et des milieux de travail, avec plusieurs conséquences potentiellement importantes tant en ce qui concerne les qualifications et compétences exigées des travailleurs, que leur bien-être et les normes du travail (BIT, 2019). Toutefois, la numérisation n'est pas uniformément répandue sur la planète: certaines régions ne disposent pas du haut débit – ni même d'accès internet –, ni des outils de TIC permettant le télétravail. Ainsi, seuls un quart de la population d'Afrique subsaharienne et la moitié de celle du Maghreb ont accès à internet, alors que ce chiffre atteint 80 pour cent en Europe (Gómez-Jordana Moya, 2020). Dans les pays où les coupures régulières de courant et le débit internet instable

³ Les informations figurant dans cet encadré sont tirées d'entretiens confidentiels avec des représentants de la société.

compliquent les échanges de courriels, le télétravail est pratiquement impossible sans une aide dédiée de l'employeur pour l'achat de matériel et la fourniture d'une connexion à large bande passante.

Exemple: Numérisation du secteur public (Cameroun)

A la mi-mai 2020, le Cameroun était le pays d'Afrique centrale le plus touché par la pandémie de Covid-19. Le gouvernement n'a pas mis en place un dispositif national de confinement, mais a recommandé aux employeurs privés et au secteur public de recourir au télétravail pour éviter tout contact physique. Pour appuyer cette recommandation, le ministère camerounais des Forêts et de la Faune a investi dans de nouveaux modems, logiciels et clés USB et le ministère des Postes et Télécommunications a mis en place une nouvelle plateforme de vidéoconférence avec un service de messagerie intégré (Nsangou, 2020).

Le télétravail généralisé associé à la numérisation offre de nombreuses possibilités mais comporte également plusieurs risques, que les entreprises doivent jauger par rapport au potentiel de ces nouvelles technologies avant d'y investir et de les mettre à la disposition des travailleurs.

Le nombre et la variété des outils et logiciels permettant de contrôler l'activité des travailleurs, notamment lorsqu'ils télétravaillent hors du cadre habituel (p. ex. à domicile), ne cessent de croître. Les logiciels qui permettent de suivre à distance les frappes au clavier et les mouvements de souris, ou de télélocaliser les travailleurs, sont de nature intrusive et donc déconseillés. En outre, ils ne devraient pas se substituer aux méthodes de Gestion axée sur les résultats, ni dispenser l'employeur d'indiquer précisément aux travailleurs les tâches qu'ils doivent accomplir, les résultats qui sont attendus d'eux et les échéances qu'ils doivent respecter.

Par ailleurs, les travailleurs ne devraient pas être tenus d'absorber des frais supplémentaires parce qu'ils travaillent à domicile. L'employeur doit leur fournir l'équipement et les outils qui leur permettent d'accomplir leurs tâches comme s'ils travaillaient en présentiel, pour éviter que leur rendement, leur productivité et leur bien-être n'en souffrent. Le travail avec un équipement ou des outils de mauvaise qualité durant une période prolongée réduit la productivité des travailleurs et, ultimement, induit des sentiments de frustration et de démotivation. L'employeur doit donc leur procurer les mêmes outils technologiques que ceux qu'ils utilisent habituellement en présentiel, s'il souhaite maintenir le même niveau de productivité. Un dialogue continu doit s'engager entre l'employeur et les travailleurs afin de déceler en temps utile toute difficulté liée aux outils qu'ils emploient, et qu'ils puissent lui indiquer précisément les matériels et logiciels de TIC dont ils ont besoin, ainsi que la formation voulue pour s'en servir.

Quels aspects faut-il prendre en compte lors d'un passage au télétravail? Quelles mesures les employeurs peuvent-ils adopter?

- ▶ Évaluer les besoins et les ressources technologiques des employés travaillant à domicile, ainsi que leur niveau de compétence en matière de TIC.
- ▶ Réviser la politique d'entreprise afin de décider si les travailleurs seront autorisés à employer leur propre matériel pour se connecter aux serveurs et accéder aux données, ou si l'employeur leur fournira des dispositifs de TIC.
- ▶ Prévoir dans la politique de télétravail des dispositions concernant le remboursement des matériels achetés par les travailleurs, afin de s'assurer qu'ils disposent d'un équipement adéquat, d'un accès internet avec une bande passante suffisante et d'outils de communication compatibles avec les objectifs de l'organisation.
- ▶ Envisager de rembourser le coût réel des outils et équipements utilisés pour le télétravail en raison de la pandémie, d'autoriser les télétravailleurs à emporter le matériel de bureau à

domicile, ou de leur offrir une somme forfaitaire afin qu'ils achètent le matériel nécessaire pour le télétravail.

- ▶ Former les travailleurs aux différents outils qu'ils devront employer, les inciter à auto-évaluer leurs qualifications et leurs compétences, ou à passer des tests en externe.
- ▶ S'assurer que les travailleurs savent à qui s'adresser (personnel de soutien technique) s'ils ont besoin d'aide. Par exemple, les PME disposant d'une capacité interne limitée en matière de TIC pourraient inviter leurs employés maîtrisant ces technologies à aider leurs collègues qui éprouvent des difficultés dans ce domaine.
- ▶ Les entreprises peuvent également réfléchir aux modalités de livraison de l'équipement nécessaire au domicile des travailleurs (par service de messagerie), ou décider que les travailleurs viendront les chercher eux-mêmes.

Exemple: Entreprise de télécommunications (Japon)

Lorsque le coronavirus a commencé à se propager au Japon, le gouvernement a déclaré l'état d'urgence dans les grandes villes et exhorté la population à réduire d'au moins 70 pour cent les contacts directs. Les employeurs ont donc dû opter pour le travail en ligne. L'un des principaux groupes japonais de télécommunications préconisait le télétravail depuis plusieurs années déjà; dès février 2020, il a invité ses employés à éviter de se déplacer aux heures de pointe, ou leur a demandé de travailler à domicile, afin de protéger ses 200 000 employés dans tout le Japon contre l'épidémie de coronavirus. En avril 2016, l'entreprise avait déjà commencé à utiliser des robots-avatars dans le cadre de sa politique de promotion du télétravail, afin de permettre à ses employés de continuer à travailler tout en s'occupant de leurs enfants ou de parents âgés.

Grâce aux robots-avatars, les télétravailleurs peuvent visualiser leur bureau et communiquer avec leurs collègues. Equipés d'une caméra, d'un microphone et de haut-parleurs intégrés, couplés à une application de télétravail sur téléphone ou iPad, ces robots (d'environ 20 cm. de haut) sont télécommandés par les télétravailleurs, peuvent être transportés par le personnel du bureau et même assister à des réunions en lieu et place des télétravailleurs. Il est également possible d'animer leurs mains et leur tête, voire de les faire communiquer non verbalement avec des gestes variés, allant des applaudissements aux salutations. Comme l'a déclaré un télétravailleur âgé d'une quarantaine d'années: «Je ressens l'atmosphère du bureau comme si j'y étais.».

3.4 Axer les efforts sur la communication

Les équipes composées majoritairement ou exclusivement de télétravailleurs sont fortement tributaires de la stabilité et de la fiabilité des communications électroniques, qui favorisent la collaboration, la confiance et la transparence. Certaines recherches démontrent toutefois que la communication est plus difficile pour les équipes de télétravailleurs que celles qui travaillent en présentiel (Hertel *et al.*, 2005). Les difficultés se multiplient avec le temps, car les sentiments de distanciation et d'isolement professionnel s'accroissent à mesure que la période de télétravail se prolonge. La collaboration des équipes s'amenuise progressivement, car la communication par voie électronique incite les travailleurs à moins partager l'information avec leurs collègues; parfois, ils éprouvent même des difficultés à comprendre et interpréter les informations qu'ils reçoivent. Le processus de retour d'information est généralement plus diffus en télétravail qu'en présentiel. Par conséquent, les travailleurs et les cadres doivent redoubler d'efforts pour maintenir une communication claire et efficace, et un flux continu d'informations. La pandémie de Covid-19 a contraint les employeurs à intensifier considérablement l'interaction avec les travailleurs. Des recherches récentes montrent que près de neuf employeurs sur dix (88 pour cent) ont renforcé la communication sur la sécurité et la santé et que 84 pour cent ont donné des conseils sur le travail à domicile; par ailleurs, les trois-quarts des répondants (76 pour cent) ont donné des conseils sur la gestion des effectifs (WorldatWork, 2020).

Etant donné le risque réel d'isolement social résultant du télétravail à temps plein, les organisations ne doivent ménager aucun effort pour aider les télétravailleurs à maintenir le contact avec leurs superviseurs, leurs collègues et l'organisation tout entière (BIT, 2020c). C'est pourquoi bon nombre d'entre elles multiplient les possibilités informelles de contacts entre les travailleurs, qui reflètent et amplifient généralement leurs habitudes antérieures: interaction sociale en ligne; divertissement via les plateformes, à l'intention des enfants des collègues de travail; ou tout simplement se connecter pour vérifier si les collègues vont bien. Ces interactions sociales peuvent s'avérer très utiles pour les travailleurs aux prises avec un sentiment d'isolement ou d'anxiété; toutefois, il importe de trouver un juste équilibre et de réserver ces interactions aux heures de travail régulières, afin de ne pas brouiller davantage la limite entre le travail et la vie personnelle.

Exemple: Entreprise d'électronique grand public; services de diffusion continue en ligne (Chine, Danemark, Etats-Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni)

Dans cette entreprise d'électronique grand public offrant des produits de diffusion continue en ligne, toutes les réunions d'équipe ou de bureau ont été déplacées en ligne, suite à l'introduction des mesures de confinement. Les travailleurs ont continué à utiliser principalement le portail web de l'entreprise (*Slack*), qui s'est enrichi d'un «bonjour» matinal, pour leur permettre de communiquer avec leurs collègues. Il est vite apparu que la dimension sociale de la vie de bureau était beaucoup plus importante que tous ne le pensaient. De nombreuses idées ont été lancées à tous les échelons de l'entreprise (p. ex.: *Kitchen table*, vidéoconférence d'une heure, ouverte à tous les employés, avec accès libre pendant l'heure du déjeuner; *Beer o'clock* le vendredi après-midi; *Elevenses with the cool kids*, thé anglais entre collègues, une matinée par semaine), afin de renforcer les liens entre collègues et de promouvoir la dimension sociale du travail, et non pour parler spécifiquement du travail. La direction a invité les employés à partager des photos de leur espace de travail et de leurs animaux domestiques sur le site intranet de l'entreprise. Une activité est vite devenue très populaire sur le portail *Slack*, où le menu de la cafétéria du Siège social était affiché avant la pandémie: les employés ont commencé à y poster leurs recettes de cuisine pendant le confinement.

Les organisations peuvent envisager diverses mesures pour favoriser la communication et la collaboration entre les équipes de télétravail:

- ▶ Etablir un répertoire centralisé de tous les changements majeurs et de toutes les mises à jour des politiques et processus internes, ce qui bouleverse parfois la culture d'entreprise, notamment dans les sociétés pour qui la documentation n'est pas une priorité. L'un des défis du télétravail consiste à informer tous les employés des changements récents à l'échelon de l'organisation, ce qui peut faire gagner beaucoup de temps aux travailleurs qui tentent de trouver des informations récentes précises sur les politiques de l'organisation.
- ▶ Fixer des normes de communication. Les équipes de télétravail doivent imaginer de nouvelles normes, susceptibles d'apporter clarté, prévisibilité et certitude aux échanges virtuels. Il est également possible de fixer des normes au niveau individuel, comme le délai de réponse, le ton et le style de rédaction, la longueur et le niveau de détail des messages, le recours à l'humour et les limites à respecter.
- ▶ La communication ne concerne pas uniquement le contenu du message, mais aussi les aspects sociaux du travail; pour ce faire, les entreprises peuvent inciter les employés à se connecter au réseau en dehors de leurs obligations professionnelles, ou à poursuivre à domicile les bonnes habitudes prises au bureau.
- ▶ Utiliser tout l'éventail des outils de communication disponibles et autoriser les travailleurs à employer ceux qu'ils jugent les plus conviviaux et les plus efficaces. Les recherches montrent également que les vidéoconférences améliorent l'efficacité des télétravailleurs (*Forbes Insights*, 2017).
- ▶ Veiller à ce que les travailleurs sachent comment joindre leur superviseur direct, et durant quelle plage horaire. L'employeur doit impérativement donner des informations précises sur

ces deux points aux télétravailleurs, qui peuvent alors choisir la meilleure option, selon le degré d'urgence ou la priorité de l'appel.

- ▶ La communication entre les télétravailleurs comporte certains risques, liés à la perception individuelle des travailleurs à cet égard. Les cadres et les superviseurs directs doivent apprendre à identifier et gérer les biais cognitifs qui influent sur la fréquence et la qualité des communications, par exemple: quels travailleurs communiquent en permanence? lesquels restent silencieux? quels binômes échangent le plus fréquemment? comment les petites équipes communiquent-elles l'information?
- ▶ Encourager et soutenir le personnel. Les cadres doivent être conscients que certains télétravailleurs sont plus sujets au stress; ils doivent donc être à l'écoute de leurs inquiétudes et préoccupations, et faire preuve d'empathie envers ceux qui éprouvent des difficultés dans cette configuration – notamment si l'entreprise passe brusquement du travail en présentiel au télétravail.

Exemple: Entreprise africaine du secteur numérique (Afrique du Sud, Ethiopie, Ghana, Kenya, Nigéria, Ouganda, Sénégal et Tanzanie)

Soucieuse de protéger la santé de ses 400 travailleurs répartis dans huit pays africains face à la pandémie de Covid-19, cette société du secteur numérique a introduit le télétravail dans tous ses bureaux nationaux. La majorité de ses employés n'ayant aucune expérience du télétravail, elle a dû prendre plusieurs mesures pour le mettre en œuvre: elle les a formés à l'utilisation de plusieurs outils de communication numérique et de vidéoconférence (Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp), et leur a offert la possibilité de passer d'une plateforme à l'autre en fonction de la disponibilité du réseau internet et de la qualité des communications. Afin de rompre le sentiment d'isolement des membres de l'équipe et de renforcer la dimension sociale du travail, elle a organisé des téléconférences biquotidiennes, le matin (*Stand-up*) et l'après-midi (*Stand-down*), pendant lesquelles le PDG s'adressait à l'ensemble de l'équipe et aux chefs d'unités commerciales, qui se relayaient pour faire le point sur leurs activités. Certains employés étant dépassés par la technologie et la vitesse du réseau internet, l'entreprise leur a distribué une liste de contacts afin qu'ils puissent communiquer directement avec un collègue compétent pour divers motifs: recharger leur téléphone portable, obtenir une assistance technique ou se faire rembourser leurs dépenses (Nzekwe, 2020).

3.5 Axer les efforts sur la sécurité et la santé au travail (SST)

De nombreuses organisations sont passées sans transition du travail en présentiel au télétravail, sans tenir compte des exigences de sécurité et de santé habituellement observées lorsque le travail est effectué dans les locaux de l'employeur, où les fonctions et responsabilités relatives au bien-être physique et mental des employés sont clairement réparties. L'espace et les méthodes de travail à domicile doivent répondre à un certain nombre de critères matériels et environnementaux, si l'employeur souhaite que ses employés télétravaillent efficacement (BIT, 2020e).

La plupart des lois nationales sur la SST et des conventions collectives contenant des clauses sur ce sujet disposent que l'employeur est responsable de la protection de la sécurité et de la santé de ses travailleurs. En principe, cela vaut aussi pour le télétravail: l'employeur a les mêmes responsabilités en matière de SST pour ses télétravailleurs que pour tout autre employé de son organisation. Il doit notamment identifier et gérer les risques professionnels auxquels sont exposés les télétravailleurs à domicile⁴.

Indépendamment des avantages connus du télétravail pour le bien-être des travailleurs, les deux principaux écueils en matière de SST pour les télétravailleurs sont les risques psychosociaux et les problèmes d'ergonomie. Le télétravail à domicile pendant la pandémie de Covid-19 diffère toutefois du télétravail effectué dans des conditions normales, car les employés doivent travailler

⁴ En règle générale, l'employeur est responsable de la fourniture, de l'installation et de l'entretien de l'équipement nécessaire au télétravail régulier, sauf si le télétravailleur utilise son propre matériel (OSH Wiki, 2020).

à domicile pendant une période prolongée, accentuée par une situation extérieure complexe. En soi, cette situation accroît le niveau d'anxiété par rapport à la normale, en raison des répercussions sanitaires, sociales et économiques de la crise. Selon le sondage mené le 9 avril 2020 par Eurofound, 18 pour cent des répondants dans l'UE ont déclaré se sentir particulièrement tendus la plupart du temps pendant les deux semaines précédentes, soit une augmentation sensible par rapport aux 11 pour cent seulement relevés lors du sondage de 2016 (Eurofound, 2020b).

Selon une enquête de la *Kaiser Family Foundation*, le stress et l'inquiétude liés à la pandémie de Covid-19 ont eu des répercussions négatives sur la santé mentale de près de la moitié des adultes américains. D'après un sondage réalisé par la société *Ginger* (prestataire de services en santé mentale), plus des deux-tiers des travailleurs américains estiment que la pandémie de Covid-19 a été la période la plus stressante de leur carrière, et 88 pour cent déclarent avoir été modérément à extrêmement tendus pendant les quatre à six semaines précédentes (Mullen, 2020).

The Lancet (Brooks *et al.*, 2020) a effectué une recension des études menées auprès de personnes placées en quarantaine pendant la pandémie, qui font état de divers malaises suite à leur confinement ou leur mise en quarantaine: dépression, tension, insomnie, stress post-traumatique, sentiment de colère, épuisement émotionnel, dépression et irritabilité – avec une prévalence particulièrement marquée pour ces deux derniers symptômes.

Selon un autre sondage anonyme auprès de techniciens (Kolakowski, 2020), 73 pour cent des personnes interrogées se disaient épuisées à la fin du mois d'avril, chiffre en nette progression par rapport aux 61 pour cent relevés à la mi-février; 19 pour cent des répondants ont déclaré que leur sensation d'épuisement était due aux craintes concernant leur sécurité d'emploi, 20,5 pour cent qu'ils ne pouvaient pas gérer leur charge de travail, et 10 pour cent qu'ils estimaient ne pas exercer de contrôle sur leur travail.

Les employeurs, les travailleurs et les spécialistes de la SST doivent être conscients des risques associés au télétravail à temps plein, qui sont accentués par la pandémie de Covid-19 et les contraintes de distanciation physique qui en résultent:

- ▶ Le technostress, la dépendance et la surcharge technologiques augmentent la fatigue, l'irritabilité et entraînent l'incapacité à cesser de travailler, pour se reposer correctement.
- ▶ La consommation accrue d'alcool et d'autres drogues récréatives ou stimulantes peuvent aggraver les émotions négatives, nuire au rendement et contribuer à une augmentation de l'agressivité et de la violence.
- ▶ Les postures sédentaires et le travail immobile dans une même position pendant de longues périodes accroissent les risques pour la santé, notamment les troubles musculosquelettiques (TMS), la fatigue visuelle, l'obésité, les maladies cardiaques, etc.
- ▶ Le mobilier utilisé par les télétravailleurs à domicile ne respecte pas toujours les normes ergonomiques optimales pour un télétravail prolongé. Les employeurs devraient donc informer les travailleurs des exigences de base en matière d'ergonomie et leur donner une formation adéquate, le cas échéant. Ces mesures préventives aident les travailleurs à adapter leur espace de travail et à le modifier si nécessaire. Les employeurs et les travailleurs devraient se partager la responsabilité des bonnes pratiques ergonomiques afin de prévenir les TMS.
- ▶ L'isolement prolongé peut être source d'épuisement professionnel et provoquer chez les travailleurs le sentiment d'être laissés pour compte, ce qui exige un effort supplémentaire de la part des employeurs, des spécialistes des ressources humaines, des superviseurs directs et des collègues afin de renforcer le réseau de soutien mutuel.
- ▶ Les outils internet et technologiques lents ou instables peuvent également être source de frustration et d'irritabilité pour les télétravailleurs; il convient donc de veiller à ce qu'ils disposent d'outils adéquats et performants.
- ▶ La délimitation problématique entre la vie professionnelle et personnelle aggrave les difficultés liées à la gestion de cette situation, notamment l'incapacité de cesser le travail pour se

détendre, surtout dans le cas des travailleurs qui ont des responsabilités familiales, comme les parents ayant des enfants d'âge scolaire à la maison.

Si le télétravail à temps partiel et occasionnel peut avoir pour effet de réduire les formes de violence et de harcèlement qui supposent un contact personnel, le télétravail généralisé à temps plein risque d'accroître les actes de cyberviolence, de cyberintimidation et de cyberharcèlement, y compris la violence domestique. Les mesures de SST devraient être renforcées afin de prévenir et de réduire les risques psychosociaux connexes, y compris la violence et le harcèlement, et de promouvoir activement la santé mentale et le bien-être des travailleurs (BIT, 2020d).

Exemple: Entreprise de technologie internet (Chine)

Cette entreprise chinoise de technologie internet a mis en place une ligne d'assistance téléphonique permanente grâce à laquelle tous les télétravailleurs (y compris les stagiaires), et même les membres de leur famille, peuvent consulter des psychologues et des conseillers; elle a également organisé des cours en ligne sur la gestion des émotions pendant les périodes de quarantaine et la pandémie de Covid-19 (Batchelor, 2020)⁵.

Pour résoudre les problèmes de SST auxquels les télétravailleurs sont exposés durant la pandémie de Covid-19, de nombreuses organisations ont mis en place des groupes spéciaux, portant des noms divers – Groupe de travail spécial de lutte contre la pandémie mondiale; Groupe de pilotage; Groupe de travail sur le bien-être –, composés de représentants de leurs différents services. Ces groupes de travail sont chargés de mettre à jour la documentation sur les politiques existantes, d'identifier les lacunes en matière d'information et de compétences, et de mener des actions de formation, d'information et de communication afin que tous les intéressés connaissent leurs droits et responsabilités en matière de sécurité et de santé au travail durant la pandémie. Une coopération plus étroite entre la direction et les spécialistes de la SST s'impose dans les entreprises et les organisations; les dirigeants doivent se montrer particulièrement attentifs au bien-être physique et mental de leurs employés pendant les périodes prolongées de télétravail à temps plein. Plusieurs dispositions de la [convention \(n° 155\) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981](#), et de la [recommandation \(n° 164\)](#) qui l'accompagne, offrent des orientations pertinentes et suggèrent des mesures de prévention et de protection destinées à atténuer les effets négatifs des pandémies et du télétravail sur la sécurité et la santé.

Les mesures suivantes peuvent notamment être prises pour accompagner la mise à jour des politiques de SST et des actions connexes:

- ▶ Préciser et actualiser les responsabilités de l'employeur quant à la protection de la sécurité et de la santé des télétravailleurs, en faisant le point sur les risques et les dangers de SST, l'aménagement du poste de travail à domicile, l'équipement, l'ergonomie et le stress, ainsi que sur les autres problèmes de santé mentale.
- ▶ Préciser les droits et les responsabilités des télétravailleurs à domicile en ce qui concerne leur sécurité et leur santé.
- ▶ Actualiser l'information et les outils dont disposent les spécialistes de SST, et les former aux processus de soutien dans divers domaines: santé des travailleurs, milieu de travail, formation, information, normes de conformité en matière de SST et protocoles ergonomiques spécifiquement conçus pour les télétravailleurs.
- ▶ Sensibiliser les cadres et les télétravailleurs à l'importance d'un nombre suffisant de pauses pendant la journée de travail, tout en précisant que leur fréquence n'aura pas de conséquences professionnelles négatives.

⁵ Les informations figurant dans cet encadré sont tirées d'entretiens confidentiels avec des représentants de l'entreprise.

- ▶ Saisir toutes les occasions de promouvoir la santé physique des travailleurs; les encourager à faire de l'exercice et à adopter de bonnes habitudes alimentaires (p. ex. en leur signalant des liens hypertexte vers des vidéos sur le bien-être physique et mental); et les inciter à recourir aux applications et aux services de remise en forme physique.
- ▶ Mettre en place des services de soutien psychologique aux travailleurs, ou améliorer l'accès à ceux qui existent (p. ex. lignes d'assistance téléphonique, conseils et programmes d'aide aux employés), afin qu'ils puissent partager leurs craintes et leurs appréhensions en toute confidentialité.
- ▶ Inviter les cadres à se comporter en modèles pour leurs subordonnés, et à leur montrer comment gérer le stress.
- ▶ Autoriser les travailleurs à emprunter du matériel de bureau pendant la période de télétravail liée à la pandémie, par exemple des fauteuils de bureau, des écrans de visualisation et d'autres outils pleinement compatibles avec les normes ergonomiques.

Exemple: ONU Femmes (monde)

ONU Femmes a mis en place quatre équipes de travail, chargées d'évaluer différentes répercussions du Covid-19 sur ses activités, avec la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation (divisions, bureaux et unités locales). L'une de ces équipes, le Groupe de travail spécial sur le bien-être des employés, rassemble quelque 20 employés provenant de différentes parties de l'organisation, sous la coordination du Service des ressources humaines d'ONU Femmes. Ce Groupe spécial a pour mandat d'évaluer et de cerner les besoins évolutifs de bien-être du personnel d'ONU Femmes durant la pandémie de Covid-19, et d'y apporter les réponses voulues. Il doit veiller à ce que tous les employés bénéficient de services adéquats et les aider à

s'adapter à cette situation inédite, tout en continuant à remplir le mandat de l'institution, avec deux priorités: la poursuite des activités de l'organisation et le bien-être du personnel. Le Groupe spécial se fonde sur les informations dont il dispose pour faire rapport à la direction et formuler des recommandations concrètes. Il a notamment évalué les besoins de l'ensemble du personnel d'ONU Femmes en matière de bien-être, et a élaboré un répertoire actualisé des ressources existantes à cet égard sur un site intranet dédié. Il est censé étendre ses activités et/ou les réorienter en fonction des besoins identifiés, y compris au moyen de webinaires, de discussions de groupe et de communications sur les ressources de soutien.

3.6 Axer les efforts sur les conséquences juridiques et contractuelles

Outre les aspects déjà mentionnés (durée du travail, horaires, assistance et outils techniques, mesures de SST), il est essentiel de prévoir dans les accords de télétravail des dispositions sur les postes de travail, le remboursement des frais liés au télétravail, les modifications du contrat de travail et les procédures de signalement en cas d'empêchement de travailler, de maladie ou d'accident du travail. Les organisations doivent sécuriser plusieurs aspects juridiques liés au télétravail et souscrire une police d'assurance couvrant les risques d'accidents du travail pendant la période de télétravail.

Les employeurs doivent également préciser les conditions d'emploi applicables pendant les périodes de télétravail, y compris la rémunération, les régimes de prestations et d'avantages sociaux susceptibles d'être réexaminés et adaptés, les polices d'assurance et les conséquences juridiques de l'emploi à distance des équipements et logiciels. En principe, les télétravailleurs doivent bénéficier des mêmes conditions d'emploi que s'ils travaillent en présentiel.

Par ailleurs, il convient de sensibiliser les télétravailleurs aux questions relatives à la responsabilité juridique en cas de perte, dommage ou vol des équipements dont ils se servent à domicile, qu'ils leur appartiennent ou qu'ils soient la propriété de l'entreprise. Les travailleurs doivent être dégagés

de toute responsabilité financière à cet égard, sauf si leur négligence est établie. L'employeur doit informer les télétravailleurs des règles de l'organisation concernant les outils de travail qu'ils utilisent, leur donner les instructions en ce qui concerne leur entretien et les règles de sécurité à observer; au besoin, il doit leur dispenser une formation sur ces sujets. Ces informations sont particulièrement importantes dans le cas des équipements très pointus – imprimantes 3D, casques de réalité virtuelle ou autres outils – confiés aux télétravailleurs.

Par ailleurs, l'espace de travail à domicile doit être inspecté afin d'identifier et, le cas échéant, de corriger les risques de maladie ou de blessure et de garantir la sécurité et la santé des télétravailleurs. Les instituts de SST de plusieurs pays ont élaboré des directives sur l'évaluation des conditions de travail des télétravailleurs à domicile, par exemple la qualité de l'air intérieur, l'ergonomie, les risques de chute, l'éclairage, l'exposition aux produits chimiques, etc. (OSH Wiki, 2020). En période de pandémie, il importe d'établir une politique claire concernant la nécessité d'inspections régulières du milieu de travail à domicile et le respect des règles de distanciation physique; ce faisant, l'employeur se conforme à ses obligations juridiques à cet égard. Les employeurs et les spécialistes de la SST peuvent aussi envisager d'inspecter virtuellement les locaux où les télétravailleurs sont installés afin d'évaluer les risques de SST et, le cas échéant, de prendre des mesures pour y remédier.

Les employeurs doivent veiller à respecter en permanence la législation nationale et leurs propres politiques internes, et envisager de nouvelles mesures dans les domaines suivants:

- ▶ Vérifier si le gouvernement offre aux télétravailleurs des aides défiscalisées pour les coûts liés au travail à domicile et, dans l'affirmative, les en informer et les aider à les obtenir.
- ▶ Réexaminer le régime d'avantages sociaux des employés et l'adapter au besoin. Les employeurs doivent veiller à ce que la rémunération et les avantages sociaux des télétravailleurs soient les mêmes qu'avant la pandémie. Par exemple, s'ils ne peuvent pas profiter de certains avantages (abonnement à une salle de sport, indemnités de déplacement, nourriture et boissons gratuites, etc.) à cause de la prolongation du télétravail, l'employeur peut leur offrir des prestations équivalentes (p. ex. applications d'exercice physique, d'entraînement et d'apprentissage en ligne).
- ▶ Préciser les conséquences fiscales (impôt sur le revenu) pour les employés qui télétravaillent dans un pays distinct de l'établissement de l'employeur; il en va de même pour les cotisations et les prestations de sécurité sociale.
- ▶ Demander des visas de travail et des permis de résidence pour les employés qui télétravaillent hors de leur pays d'origine et ne peuvent y retourner en raison des restrictions à la libre circulation transfrontalière liées à la pandémie.

3.7 Axer les efforts sur la formation

Tout comme le télétravail à temps plein pendant une période prolongée diffère du travail en présentiel, la télégestion d'une équipe de télétravail pose des difficultés particulières mais offre aussi des perspectives uniques. Les organisations doivent admettre que cette nouvelle configuration contraint les travailleurs et les cadres à réexaminer leurs habitudes de travail et à acquérir de nouvelles compétences pour gérer la crise, préserver le bien-être des employés et maintenir les normes de rendement établies. Entretenir la motivation des travailleurs, les aider à s'adapter aux nouvelles modalités de travail à domicile, maintenir une bonne collaboration au sein de l'équipe, aider les employés à se déconnecter du travail et à aménager raisonnablement leurs horaires de travail: voilà quelques thèmes essentiels qui peuvent être abordés dans le cadre des formations destinées aux télétravailleurs et aux cadres.

Les organisations ont pris diverses mesures afin que leurs employés disposent de tous les atouts pour télétravailler efficacement, que les cadres appliquent les méthodes de Gestion axée sur les résultats pour télégérer les équipes, et que tous les télétravailleurs possèdent les compétences et les connaissances voulues pour s'adapter au télétravail régulier, y compris durant la pandémie de Covid-19; alternativement, elles leur ont dispensé des formations pour combler ces lacunes.

On peut notamment citer les mesures suivantes à cet égard:

- ▶ Sondages réguliers (toutes les 2-3 semaines) sur les besoins des télétravailleurs et les difficultés qu'ils rencontrent, et interventions spécifiques pour y remédier: formations en ligne, webinaires, ateliers et sessions de *coaching*.
- ▶ Privilégier les formations existantes les mieux adaptées à la situation, par exemple les compétences en leadership, en gestion du temps et en communication.
- ▶ Offrir des formations ciblées aux cadres pour développer les compétences particulières dont ils peuvent avoir besoin pour affronter la pandémie de Covid-19: maîtrise des techniques de gestion des équipes de télétravailleurs et des situations de crise; bonne communication avec les équipes de télétravailleurs; *coaching*; mentorat.
- ▶ Proposer aux télétravailleurs des formations axées sur les compétences immatérielles et les aspects comportementaux du télétravail – par exemple l'importance de la gestion du temps et de la vigilance – afin qu'ils apprennent à minimiser les risques de SST, à délimiter clairement leur travail et leur vie personnelle et à améliorer leur efficacité. Faire suffisamment d'exercice, prendre de bonnes habitudes de sommeil et d'alimentation, apprendre à se déconnecter de l'environnement numérique: ces aspects revêtent tout autant d'importance, sinon plus, pour les télétravailleurs pendant la pandémie.
- ▶ Les cadres peuvent également tirer profit de diverses formations aux méthodes de gestion collective (modélisation des rôles, engagement proactif, mode collaboratif), qui devraient devenir un volet central du renforcement de la synergie des équipes de télétravailleurs.
- ▶ Les équipes peuvent aussi s'améliorer en échangeant librement leurs idées et suggestions concernant les méthodes efficaces de télétravail, les difficultés liées aux rythmes de travail, la gestion du temps et les bonnes habitudes de télétravail.

Exemple: Direction générale de l'administration et de l'emploi public (Portugal)

Pendant la pandémie de Covid-19, l'organisme responsable de la formation au sein de l'administration portugaise s'est associé avec le milieu universitaire pour mettre en place un module gratuit de formation en ligne. Cet outil interactif permet aux participants de suivre une formation de manière autonome, et de développer rapidement de nouvelles compétences. Chaque participant gère son temps de manière indépendante et souple, la formation étant accessible en permanence. Dix webinaires ont été organisés pour les employés du secteur public. Ce module de formation a également été utilisé pour améliorer les compétences des ouvriers dont les emplois ne se prêtent pas au télétravail. Forte du succès de cette formation en ligne destinées aux employeurs comme aux employés, l'AP prévoit d'en étendre l'accès à l'avenir.

3.8 Axer les efforts sur la conciliation du travail et de la vie privée

Comparée au télétravail occasionnel dans des circonstances normales, la gestion du télétravail pendant la pandémie de Covid-19 est beaucoup plus complexe, parce que ce dernier est contraint et à plein temps – plutôt que volontaire et à temps partiel ou occasionnel. Toutefois, selon certains sondages menés auprès de personnes qui ont travaillé à domicile durant la pandémie, le télétravail peut également s'avérer une expérience positive (Cartmill, 2020). Le meilleur outil pour aider les télétravailleurs à concilier leurs obligations professionnelles et leur vie privée est la méthode de Gestion axée sur les résultats, et non le contrôle du nombre d'heures effectuées ou leur distribution quotidienne. Si l'employeur leur fixe une charge de travail gérable et des objectifs clairs, précis et

réalistes, les travailleurs peuvent mieux organiser leur travail et le temps qu'ils y consacrent, et concilier leur travail et leur vie personnelle, y compris leurs responsabilités familiales.

L'un des écueils majeurs que doivent surmonter les télétravailleurs pendant une pandémie est le chevauchement entre le travail et la vie personnelle, compte tenu de la frontière ténue entre ces deux dimensions de leur vie. Même dans des conditions optimales, la délimitation incertaine entre le télétravail rémunéré et la vie personnelle constitue toujours un problème, mais il semble s'être posé avec une acuité particulière en raison des caractéristiques uniques de la pandémie de Covid-19. En effet, la crise du coronavirus a fait voler en éclats l'idée que le travail rémunéré et la vie personnelle sont deux aspects totalement dissociés, ainsi que le mythe du «travailleur modèle» qui pourrait – et devrait – toujours être disponible pour ses obligations professionnelles. Certaines études démontrent qu'en configuration de télétravail, l'intensité du travail augmente et la limite entre le travail et la vie personnelle s'estompe, ce qui nuit au bien-être des télétravailleurs et accroît leur niveau de stress (Eurofound et BIT, 2017).

Les personnes qui ont des enfants sont confrontées à une difficulté supplémentaire, car elles doivent télétravailler à temps plein pendant une période prolongée, alors que les écoles et les garderies sont fermées. Selon une récente enquête, plus d'une personne sur cinq (22 pour cent) ayant de jeunes enfants (moins de 12 ans) déclare avoir eu des difficultés à se concentrer sur son travail tout le temps ou la plupart du temps, contre seulement 5 pour cent des ménages sans enfants et 7 pour cent des ménages ayant des enfants âgés de 12 à 17 ans (Eurofound, 2020b). La situation est particulièrement stressante pour les familles monoparentales ou les parents d'enfants handicapés ou ayant des difficultés d'apprentissage.

En revanche, les personnes interrogées dans le cadre de ces enquêtes ont fait part de certains aspects positifs du télétravail: pas de temps perdu, ni de stress, dans les trajets domicile-travail; davantage de temps passé avec le conjoint et les enfants; souplesse des horaires de travail.

Comment les travailleurs peuvent-ils effectivement se déconnecter du travail lorsque la frontière entre leur vie professionnelle et personnelle se brouille à ce point? Les organisations peuvent prendre un certain nombre de mesures pour aider leurs télétravailleurs à concilier ces deux dimensions de leur vie, notamment en leur permettant de se déconnecter complètement du travail pendant des plages horaires bien déterminées:

- ▶ Faciliter la gestion des limites entre le travail et la vie personnelle en fixant des objectifs précis aux télétravailleurs, tout en leur offrant la flexibilité voulue pour adapter leur horaire de travail à leurs besoins individuels.
- ▶ Veiller à ce que les travailleurs sachent qu'ils peuvent se déconnecter du travail à des heures précises, réservées au repos et à la vie personnelle, sans crainte de répercussions négatives sur leur carrière.
- ▶ Encourager une communication et une coopération transparentes entre les travailleurs et les cadres en ce qui concerne les plages horaires de travail et de disponibilité, ainsi que la définition de limites au sein des équipes.
- ▶ Accorder une attention particulière aux travailleurs qui ont de jeunes enfants ou d'autres responsabilités familiales, qui éprouvent parfois des difficultés à accomplir leur travail et à répondre aux attentes de leur employeur. Pour ce faire, ce dernier peut adopter des mesures ciblées, tels les régimes spéciaux de congé parental mis en place dans plusieurs pays, grâce au dialogue social et aux consultations entre employeurs et travailleurs, à temps plein ou à temps partiel.

La pandémie de Covid-19 nous a montré que le télétravail est une des modalités privilégiées, parmi toutes celles qui favorisent la flexibilité du travail et le recours optimal à la technologie; par exemple, il permet aux travailleurs de concilier leur travail et leur vie familiale, et de mieux gérer leur temps. Le défi était de taille, mais il a été relevé. Le gouvernement a établi des directives précises, non seulement pour sauvegarder la santé des travailleurs et des usagers, mais aussi pour assurer la mission fondamentale de l'administration publique, à savoir la continuité des services publics. Si l'on se projette dans l'avenir, une fois la crise passée, le gouvernement portugais entend maintenir en télétravail au moins 25 pour cent de ses travailleurs dont les fonctions s'y prêtent. Le pays traverse une période difficile, pendant laquelle chacun de nous a un rôle crucial à jouer pour atteindre des objectifs communs et construire des passerelles.

► **José Couto** - Secrétaire d'État à l'administration publique, Portugal



4. Le télétravail durant la pandémie de Covid-19: la dimension de genre

Comme le monde du travail, le télétravail a une dimension sexospécifique. En temps normal, le télétravail tend à désavantager les travailleuses, qui, outre leur emploi rémunéré, doivent souvent s'occuper des enfants et des tâches ménagères. En revanche, le télétravail peut les aider à concilier travail et vie privée. Une étude majeure révèle par exemple que les télétravailleuses à domicile réussissent légèrement mieux que leurs homologues masculins à atteindre cet équilibre (Eurofound et BIT, 2017). Si l'on s'en tient aux déclarations des femmes et des hommes à cet égard, l'impact du télétravail sur la conciliation des obligations professionnelles et de la vie privée dépend de nombreux facteurs, notamment le cadre juridique et réglementaire existant, la division du travail entre les genres, la culture organisationnelle, ainsi que les politiques et pratiques de l'employeur.

La crise actuelle est venue aggraver les inégalités socio-économiques de genre, ainsi que les difficultés auxquelles les femmes font face; les entreprises et les autres organisations doivent donc être particulièrement attentives à la dimension de genre dans leurs interventions face au Covid-19 (ONU Femmes, 2020). Il importe d'être à l'écoute des femmes qui travaillent en première ligne dans le secteur de la santé ou le commerce de détail des biens essentiels, ou des femmes qui travaillent à domicile tout en prenant soin d'enfants ou de personnes âgées, afin d'orienter adéquatement les futures politiques de ressources humaines sur la flexibilité du travail. En outre, selon une analyse menée au début de la pandémie de Covid-19, la crise économique qui en résulte aura des répercussions professionnelles beaucoup plus sérieuses pour les femmes que les hommes (BIT, 2020f).

Les entreprises devront notamment accorder une attention particulière aux questions suivantes:

- ▶ Les organisations qui collectent des données, y compris sur la pandémie, devraient les ventiler par genre, afin d'en analyser l'impact différencié sur les hommes et les femmes. Ces données devraient être utilisées pour sensibiliser les cadres supérieurs et les dirigeants, afin qu'ils soient conscients de l'impact inégal de la crise selon le genre, qu'ils en comprennent les raisons et mettent en œuvre des plans d'intervention adaptés.
- ▶ Les entreprises subissent parfois le contrecoup des sérieuses difficultés auxquelles les femmes sont confrontées durant la pandémie, notamment pour concilier leur travail rémunéré et leurs responsabilités familiales. Les entreprises devraient offrir les mêmes possibilités de promotion à tous les travailleurs, et partant, évaluer le rendement de tous les employés – ceux qui peuvent continuer à travailler normalement pendant la pandémie, comme ceux qui ne peuvent le faire en raison d'obligations personnelles, par exemple l'enseignement à domicile des enfants pendant la fermeture des écoles publiques.
- ▶ Les employeurs doivent faire preuve d'empathie et de créativité pour soutenir leurs travailleurs des deux sexes qui ont des responsabilités familiales, afin d'éviter qu'ils ne soient contraints de réduire leurs heures de travail – voire d'abandonner leur emploi – ce qui risque d'entraver davantage les perspectives de carrière des femmes.
- ▶ Selon les rapports de nombreux pays qui ont adopté, ou continuent d'appliquer, des mesures de confinement pour freiner la propagation du coronavirus, la violence domestique a connu une augmentation considérable (BIT, 2020g). Pour de nombreuses victimes de violence domestique, le travail en présentiel constitue un havre de paix face à ces abus imprévisibles, généralement plus fréquents au sein du foyer qu'à l'extérieur. Les employeurs peuvent contribuer de plusieurs manières aux efforts de sensibilisation à ce problème: offrir un soutien et une assistance aux victimes potentielles; donner à toutes les travailleuses les moyens de se protéger contre la violence; munir les travailleurs des outils permettant de détecter les signes avant-coureurs de mauvais traitements ou de violence domestique dont leurs collègues pourraient être victimes. Les employeurs devraient également communiquer aux travailleuses les données des services de soutien auxquels elles peuvent signaler les cas de violence domestique et demander de l'aide, notamment: lignes d'assistance téléphonique; services nationaux et locaux employant des intervenants spécialement formés; mots de passe et code spéciaux permettant aux victimes de signaler les abus et de déclencher l'intervention des autorités compétentes, conformément à la [convention \(n° 190\) de l'OIT sur la violence et le harcèlement, 2019](#), et la [recommandation \(n° 206\)](#) qui l'accompagne.
- ▶ Les employeurs devraient continuer à promouvoir les politiques et mesures favorables à la famille, notamment en invitant les hommes à partager équitablement les tâches domestiques et le travail de soins non rémunéré. Pour ce faire, les employeurs peuvent prendre des mesures créatives, ciblant leurs travailleurs masculins: exemples de bonnes pratiques de la part des cadres masculins; campagnes sur les réseaux sociaux; publications de photos ou de vidéos sur le blog de l'entreprise; etc. Il importe d'instaurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en matière de télétravail, et de leur proposer des options viables pour concilier leur travail et leur vie familiale (BIT, 2020f).
- ▶ Un aspect important doit être souligné: le télétravail continu à temps plein imposé en raison des règles de confinement et de distanciation physique ne doit pas être l'occasion d'une régression majeure par rapport aux avancées réalisées en matière d'égalité des genres, ni entraver les efforts de diversité et d'inclusion au sein des entreprises.
- ▶ Enfin, il est essentiel d'inclure les femmes et la dimension de genre dans les actions de lutte contre le Covid-19, et d'intégrer ces thèmes dans le mandat des groupes de travail spéciaux qui en sont chargés.



5. Confiance et culture d'entreprise

La manière dont une organisation gère la pandémie et poursuit ses activités malgré la crise dépend en grande partie de sa culture d'entreprise et de ses valeurs internes. Plusieurs facteurs – tels la culture d'entreprise, la qualité de l'équipe de direction, la transparence et le niveau de confiance au sein des organisations – influencent la façon dont ces dernières gèrent le processus complexe de transition vers le télétravail, et le vécu des travailleurs lors de ce changement.

De nombreuses organisations ont réagi rapidement dès le début de la crise; certaines ont organisé immédiatement des périodes de test de télétravail pour leurs travailleurs, dont beaucoup n'ont jamais repris le travail en présentiel depuis lors. Les employeurs qui ont communiqué rapidement, clairement et ouvertement avec leurs travailleurs sur les risques potentiels de la pandémie, et qui les ont aidés pour tous les aspects du télétravail, ont renforcé leur sentiment de confiance, ce qui les a fortement motivés et a eu un impact positif sur la culture d'entreprise à long terme.

La confiance est le ciment qui unit tous les aspects du télétravail. Les cadres, les télétravailleurs et leurs collègues doivent se faire confiance. Sans confiance, pas de télétravail efficace (BIT, 2020a). Les organisations peuvent prendre diverses initiatives pour l'instaurer et la promouvoir, même en configuration de télétravail.

La liste ci-dessous énumère quelques mesures que les travailleurs et les organisations peuvent prendre pour établir et maintenir une relation de confiance mutuelle:

- ▶ Les travailleurs doivent être convaincus qu'ils peuvent prendre des décisions sans crainte de répercussions négatives, et que les erreurs font partie du processus d'apprentissage et de développement. S'ils se sentent en confiance, ils ne feront pas inutilement appel à leurs collègues pour résoudre une difficulté ou prendre une décision, d'où des gains de temps pour toute l'équipe.
- ▶ L'une des meilleures méthodes pour instaurer la confiance consiste à indiquer très précisément aux travailleurs les objectifs qu'ils doivent atteindre et les échéances à respecter. Si les superviseurs directs leur expriment très clairement ces attentes – idéalement en les faisant participer à la discussion des buts et objectifs –, ils doivent alors consacrer beaucoup moins de temps à la micro-gestion, car les difficultés deviennent évidentes.
- ▶ Les organisations doivent mettre les travailleurs à contribution, car ils portent l'ADN culturel de l'entreprise et transmettent ses valeurs. Les travailleurs peuvent concevoir eux-mêmes des activités qui enrichissent la culture d'entreprise même en période de télétravail, par exemple en mettant sur pied des groupes de soutien, ou en organisant des événements informels et des concours ludiques.
- ▶ Les travailleurs doivent connaître les modes de communication qu'ils sont censés utiliser pour demander de l'aide à leurs collègues et superviseurs, ou les informer de l'avancement de leur tâche, ainsi que les plages horaires pendant lesquelles ils peuvent le faire.
- ▶ Maintenir un solide lien social au sein des équipes, même en situation de télétravail contribue à renforcer la confiance. Pendant la pandémie de Covid-19, les organisations ont employé divers moyens – vidéoconférences informelles, activités sociales virtuelles (pause-café, déjeuner, partage d'expériences, etc.) – qui ont amélioré le bien-être des travailleurs, renforcé leur sentiment d'appartenance à l'organisation et affermi la confiance mutuelle.
- ▶ Dorénavant, les cadres auront un rôle encore plus important en ce qui concerne le bien-être psychologique des employés, et devront leur donner régulièrement des informations sur la situation de l'organisation, les perspectives de progression salariale, les mesures incitatives et les conditions d'emploi. Par exemple, certaines organisations ont tenu des réunions hebdomadaires en ligne, pendant lesquelles la haute direction s'adressait à l'ensemble du

personnel, donnait les dernières informations et répondait à ses questions, ce qui s'est révélé essentiel pour établir et maintenir la confiance.

- ▶ Par ailleurs, il importe de prêter une oreille attentive aux idées et aux préoccupations des travailleurs, aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer, et de leur offrir tout le soutien et la flexibilité voulus, pour établir et maintenir une relation de travail fondée sur la confiance.
- ▶ Les cadres supérieurs doivent démontrer par l'exemple qu'ils ont intégré les valeurs de l'entreprise, telles la confiance et l'empathie, afin d'aider les travailleurs à adopter des comportements compatibles avec la culture d'entreprise recherchée.
- ▶ Les regroupements informels au sein de l'organisation – tels les Groupes de partage de ressources ou les Groupes d'affinités⁶ – jouent un rôle majeur durant la pandémie, dans la mesure où ils contribuent au maintien de la culture d'entreprise et renforcent la confiance au sein de l'organisation. L'employeur devrait les inviter à poursuivre leurs activités régulières (réunions, campagnes de recrutement, etc.) même si la plupart des employés télétravaillent. Les groupes d'aide aux familles monoparentales et aux parents d'enfants handicapés ou ayant des difficultés d'apprentissage sont particulièrement utiles, car ils leur permettent d'échanger des informations et de se soutenir mutuellement.
- ▶ Enfin, les organisations devraient s'abstenir d'utiliser des outils et logiciels de contrôle et de télésurveillance des employés; s'ils semblent à priori constituer une bonne méthode de gestion du rendement des télétravailleurs, ils soulèvent toutefois plusieurs questions d'ordre éthique. Si ces préoccupations ne sont pas prises en compte, elles peuvent avoir de profondes répercussions sur les relations entre l'employeur et les employés, miner la confiance envers la direction et être source d'attitudes négatives et de comportements contre-productifs (McParland, Connolly, 2020).



6. Adopter et maintenir un système de télétravail efficace: politiques incitatives à l'intention des employeurs et des travailleurs

La nature dévastatrice de la pandémie de Covid-19 a contraint les pouvoirs publics à prendre rapidement des mesures draconiennes de distanciation sociale, afin de ralentir la propagation du virus et d'éviter la paralysie des systèmes de santé. Les gouvernements ont notamment exigé la fermeture temporaire des entreprises et autres organisations non essentielles, et incité les entreprises à mettre en place un système de télétravail pour leurs employés dont les fonctions s'y prêtaient.

Toutefois, la transition du travail en présentiel au télétravail n'a pas été simple, ni exempte d'écueils, pour toutes les entreprises et organisations du secteur public, notamment celles qui n'avaient qu'une expérience limitée du télétravail. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer, notamment:

- ▶ la culture d'entreprise,
- ▶ les résistances de la direction,
- ▶ le manque d'outils et de dispositifs informatiques performants,
- ▶ la lourdeur des processus papier,
- ▶ le manque de compétences et d'outils de formation pour faciliter la transition vers le télétravail,
- ▶ l'absence de directives internes de SST concernant le télétravail,

⁶ Les Groupes de partage de ressources, également dénommés Groupes d'affinités, regroupent des employés qui souhaitent partager leurs caractéristiques ou expériences professionnelles communes (Sample, G., 2011).

- ▶ les législations du travail n'offrant pas aux télétravailleurs les mêmes droits et protections que les travailleurs en présentiel, et
- ▶ les préoccupations liées à la sécurité des données et à la protection de la vie privée.

Les ministères et services publics concernés, les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi que les organismes professionnels patronaux ont une responsabilité commune dans la mise en place du télétravail. Tous peuvent contribuer de diverses manières à faciliter la transition du travail en présentiel au télétravail, durant la pandémie et après celle-ci: conseils, échange des sources d'information, organisation de webinaires et aides financières.

Principales politiques d'incitation au télétravail à l'intention des employeurs et des travailleurs

- 1. Communiquer à toutes les parties prenantes des informations actualisées, fiables et accessibles concernant le télétravail pendant la pandémie de Covid-19:**
 - ▶ préciser la portée et le champ d'application des droits et obligations existants, compte tenu des amendements législatifs adoptés en raison de la pandémie,
 - ▶ offrir des conseils et des orientations sur l'équipement minimum requis pour le télétravail (y compris les ordinateurs et les logiciels),
 - ▶ donner des informations concises sur la SST et sensibiliser les travailleurs à ces questions, y compris les prescriptions en matière d'ergonomie,
 - ▶ offrir aux télétravailleurs des recommandations sur la cybersécurité; conseiller les employeurs sur le respect de la réglementation concernant la protection des données et de la vie privée, tel le Règlement général de l'UE sur la protection des données (RGPD)⁷.

Exemple: «*Lavoro agile*» (Italie)

En Italie, le concept de *lavoro agile* est régi par la loi n° 81/2017, dont l'objectif principal est de promouvoir la conciliation du travail et de la vie familiale, afin d'accroître la compétitivité des entreprises et de renforcer le rapport de confiance entre l'employeur et les travailleurs. Cette forme de travail innovante se fonde sur deux idées maîtresses: flexibilité du travail et gestion axée sur les objectifs. Ces accords supposent une entente écrite individuelle entre l'employeur et les travailleurs.

En réponse à la pandémie de Covid-19, le Premier ministre a promulgué le 1er mars 2020 un Décret habilitant les employeurs à faire télétravailler leurs employés même en l'absence de l'accord individuel écrit prévu par la loi n° 81/2017. Durant la période de six mois prévue par le Décret, les arrangements de *lavoro agile* sont réputés constituer une mesure de sécurité et de santé au travail. L'accord simplifié dispose que l'employeur doit fournir aux employés tous les outils informatiques nécessaires pour télétravailler, et des informations sur les risques potentiels de SST découlant de cette modalité de travail.

- 2. Offrir aux entreprises un soutien financier, fiscal et administratif, et d'autres formes d'aide:**
 - ▶ octroyer aux PME une subvention forfaitaire, ou une aide en espèces, pour l'achat d'équipements permettant à leurs employés de télétravailler à domicile;
 - ▶ subventionner l'inscription des employés à des cours de formation pour les aider dans la transition vers le télétravail;
 - ▶ adopter des mesures de soutien fiscal et financier (report de cotisations, réduction de taux, échelonnement des paiements, etc.) pour alléger le fardeau financier des employeurs, à condition qu'ils autorisent et incitent leurs employés à travailler à domicile;

⁷ Le Règlement général 2016/679 sur la protection des données (RGPD) est un texte européen sur la protection des données et de la vie privée dans l'Union européenne et l'Espace économique européen. Il traite également du transfert des données personnelles hors de l'UE et de l'EEE, et protège les libertés et les droits fondamentaux des personnes physiques, et notamment leur droit à la protection des données à caractère personnel.

- ▶ simplifier certaines procédures bureaucratiques concernant l'environnement de travail à domicile, par exemple les règles de SST, afin de mettre immédiatement le télétravail en œuvre, à condition que chaque travailleur évalue lui-même son lieu de travail;
- ▶ offrir une certaine flexibilité et, le cas échéant, assouplir la réglementation existante, par exemple l'obligation faite à l'employeur de fournir des sièges ergonomiques ou de signer un accord avant le début de la période de télétravail.

Exemple: *Malta Enterprise*. Dispositif de subventions en espèces pour le télétravail (Malte)

Le 16 mars 2020, l'Agence maltaise de développement économique (*Malta Enterprise*) a publié un document d'orientation et un modèle de formulaire de demande aux fins du *Business Development and Continuity Scheme*, afin de faciliter la tâche des employeurs qui souhaitaient proposer un accord de télétravail à domicile à leurs employés, les aider à investir dans les technologies permettant le télétravail et à en couvrir partiellement le coût. Ouvert à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, ce dispositif est limité à 500 € par accord de télétravail et à 4 000 € par entreprise; 845 des 1001 demandes de subventions présentées ont été jugées admissibles.

3. Soutenir les télétravailleurs

- ▶ Le cas échéant, adopter de nouvelles règles en matière de télétravail, notamment: normes de protection plus exigeantes pour tous les télétravailleurs; flexibilité des horaires de travail; droit de se déconnecter du travail à des heures précises, pour le repos et la vie personnelle; bonne utilisation des outils TIC; mesures d'hygiène et de sécurité; et droits collectifs.
- ▶ Remboursement (total ou partiel) des frais d'électricité, de télécommunication, de chauffage et/ou de climatisation, etc. engagés par les travailleurs à domicile.
- ▶ Souplesse accrue des horaires de travail et des mécanismes de contrôle, par exemple autoriser les télétravailleurs à entamer leur journée de travail plus tôt, ou à la terminer plus tard, en fonction de leurs contraintes personnelles (p. ex. pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent âgé, donner des cours à un enfant ou surveiller ses devoirs).
- ▶ Adopter des mesures fiscales au bénéfice des télétravailleurs localisés dans un pays distinct de l'établissement de leur employeur, afin d'éviter une double imposition sur les revenus.

Exemple: Loi sur la réglementation du télétravail (El Salvador)

Le 20 mars 2020, tenant compte de la progression du télétravail due à la pandémie de Covid-19, l'Assemblée législative de la République d'El Salvador a promulgué la loi sur la Réglementation du télétravail, alors en débat depuis une année. La nouvelle loi ne s'applique qu'aux employés des secteurs privé et public disposant déjà d'un contrat de travail. Strictement volontaire, l'entente doit faire l'objet d'un accord écrit, par lequel les deux parties conviennent des modalités de l'arrangement. Il importe de souligner que la loi établit certaines règles concernant les heures de télétravail et le lieu où le travail est effectué. Les employeurs sont tenus aux mêmes obligations que celles imposées par la législation du travail, et

doivent fournir aux employés les outils nécessaires au télétravail. Les télétravailleurs ont les mêmes droits que les employés travaillant en présentiel, soit la sécurité sociale, la SST et la liberté syndicale (*Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador*, 2020).

Selon l'Agence de promotion des investissements du Salvador (*Proesa*), ce régime de travail flexible pourrait permettre de préserver environ 20 000 emplois qui auraient pu disparaître en raison de la pandémie, notamment dans le secteur des centres d'appel (Rivas, 2020).

4. Faire participer les partenaires sociaux à la conception et à la mise en œuvre du télétravail, conformément aux principes de la [convention \(n° 154\) de l'OIT sur la négociation collective, 1981](#):

- ▶ Consulter les partenaires sociaux sur la réglementation du télétravail.
- ▶ Informer leurs membres des avantages du télétravail et les aider à réussir la transition.

- ▶ S'appuyer sur les vastes réseaux des partenaires sociaux pour partager leurs expériences, leur donner les moyens d'agir et diffuser les informations gouvernementales importantes concernant le télétravail.
- ▶ Les représentants syndicaux doivent sensibiliser les employeurs aux questions de sécurité en milieu de travail. S'ils estiment qu'un lieu de travail n'est pas sûr en raison d'une contamination par le Covid-19, ils doivent rapidement contacter le service juridique de leur syndicat pour connaître les mesures à prendre, conformément à la [convention \(n° 155\) de l'OIT sur la sécurité et la santé au travail, 1981](#).
- ▶ Veiller à ce que les employeurs s'acquittent pleinement de leurs obligations de formation et d'information sur la SST lorsque les travailleurs réintègrent l'établissement. Les syndicats peuvent également soutenir les travailleurs en maintenant une communication active avec leurs membres.

Exemple: Recommandations en matière de télétravail en vue de la reprise des activités professionnelles, et perspectives d'avenir (France)

Alors que le déconfinement progresse en France, trois grands syndicats – la Confédération française démocratique du travail, la Confédération française des travailleurs chrétiens et l'Union nationale des syndicats autonomes – ont publié à la mi-mai 2020 une déclaration commune dressant les contours de l'avenir du télétravail en France, notamment:

- ▶ le télétravail doit faire l'objet d'un dialogue social authentique entre les employeurs et les travailleurs, et être fondé sur une charte ou un accord convenus;
- ▶ lorsque les organisations recourent plus fréquemment au télétravail occasionnel, elles doivent également repenser l'organisation du travail;
- ▶ chaque fonction doit être analysée en fonction de sa compatibilité avec le télétravail, et ce dernier doit être intégré dès le début du processus de conception des nouvelles fonctions;
- ▶ le télétravail doit être volontaire;
- ▶ la numérisation et les questions de SST doivent être prises en compte;
- ▶ les mesures mentionnées ci-dessus doivent également tenir compte de la situation particulière des travailleurs handicapés;
- ▶ les organisations doivent investir dans les matériels et processus nécessaires à un télétravail efficace, afin que les travailleurs bénéficient de conditions optimales de télétravail.



7. L'avenir du télétravail après le Covid-19

Alors que certains pays entament la phase suivante de gestion de la pandémie de Covid-19, les employeurs préparent le retour des travailleurs dans les bureaux, les usines et les magasins. Cependant, la réouverture des lieux de travail et la reprise de l'économie ne se feront pas sans heurts et pourraient subir les contrecoups d'une deuxième vague de coronavirus; en tout état de cause, le retour à la normale ne se produira pas du jour au lendemain.

En avril 2020, l'OMS a souligné sans ambiguïté les risques d'un retour précipité sur les lieux de travail, car la levée prématurée des mesures de distanciation physique risque d'entraîner une résurgence incontrôlable de Covid-19 et une seconde vague de cas encore plus importante (OMS, 2020b).

L'incertitude entourant la mise au point et l'administration d'un vaccin sûr et efficace, ainsi que l'absence d'options thérapeutiques, entraveront la reprise économique et le retour à la normale pour presque toutes les organisations. Les pays devront gérer la transition ordonnée entre la situation actuelle (transmission rapide du virus) et une situation durablement stabilisée (transmission faible ou inexistante); tous les acteurs du monde du travail doivent contribuer à ce

processus structuré et ordonné de reprise du travail, en faisant preuve de prudence à court et moyen terme.

Les pouvoirs publics n'ont pas encore mesuré toutes les répercussions du Covid-19 sur les marchés du travail, mais il est probable que les taux de télétravail resteront sensiblement plus élevés qu'ils ne l'étaient avant le début de la pandémie (voir par exemple Eurofound, 2020a).

Les gouvernements et les partenaires sociaux doivent se préparer à divers scénarios, avec un renforcement ou un assouplissement des restrictions en fonction de la progression ou du recul de l'épidémie sur leur territoire, et à une nouvelle expansion du télétravail à brève échéance.

Pendant les prochains mois, très incertains, les travailleurs, les employeurs et les gouvernements devront s'adapter à un nouveau monde du travail, supposant de nouveaux comportements et une «nouvelle normalité». Il s'agira très probablement d'une forme mixte d'isolement (c.-à-d. le télétravail) et de déconfinement (c.-à-d. le travail en présentiel, mais en respectant des mesures de distanciation physique).

Dans de nombreux pays, le gouvernement a imposé dans l'urgence des mesures de confinement et le télétravail généralisé; les partenaires sociaux ont rarement été associés à la négociation ou à la conception des accords de télétravail, à l'exception de quelques pays, comme l'Allemagne et les pays nordiques, où le dialogue social est très soutenu à tous les niveaux. Il faudra désormais veiller à ce que les partenaires sociaux participent à tous les débats organisés pour tirer les enseignements des deux premières phases de lutte contre la pandémie et du vécu des travailleurs qui sont passés du travail en présentiel au télétravail; il conviendra également d'en tenir compte pour réviser les politiques de télétravail existantes ou en adopter de nouvelles.

Les premières recherches et enquêtes démontrent qu'un pourcentage très élevé de travailleurs souhaiterait télétravailler plus fréquemment, même après la levée des mesures de distanciation physique. En outre, certains travailleurs savent maintenant qu'ils peuvent effectuer leur travail autrement qu'en présentiel, et se sont familiarisés avec la technologie requise pour le télétravail. De nombreux cadres, auparavant réticents à l'idée que leurs équipes travaillent à domicile, ont constaté que c'était possible et y sont désormais favorables. Par exemple, selon une étude portant sur 1 000 décideurs et propriétaires de PME dans 19 villes du Royaume-Uni, près d'une PME sur trois (29 pour cent) prévoit d'augmenter la flexibilité du travail après la pandémie (Smith, 2020).

Exemple: Banque de services financiers multinationaux (Canada)

La banque employait environ 45 000 personnes au 31 janvier 2020, dont seulement 5 pour cent travaillaient à distance avant la pandémie de Covid-19, ce qui a incité la banque à revoir en profondeur ses politiques d'organisation du travail. Selon ses prévisions, jusqu'à 80 pour cent de son personnel – environ 36 000 employés – pourraient adopter de nouveaux horaires de travail flexibles, associant travail à domicile et en présentiel, même après la fin de la pandémie⁸.

Outre le fait que les employeurs et les travailleurs envisagent favorablement une extension du télétravail, les clients et les consommateurs sont davantage disposés à accepter que les services dont ils ont besoin leur soient fournis par des équipes ou des employés travaillant à distance.

Les entreprises privées et les employeurs du secteur public pourraient envisager d'affecter une part plus importante de leurs effectifs en télétravail après la pandémie. Dans le cadre de cette «nouvelle normalité améliorée», ils pourraient tenir compte des considérations qui suivent:

- ▶ Actualiser ou élaborer une politique de télétravail et de retour au travail fondée sur les enseignements tirés des mesures initiales de lutte contre le Covid-19, en tenant compte des commentaires des travailleurs et des cadres sur les aspects qui ont bien fonctionné et ceux qui pourraient être améliorés; envisager d'investir dans les nouvelles technologies numériques, susceptibles d'améliorer l'efficacité du télétravail à long terme.

⁸ Les informations figurant dans cet encadré sont tirées d'entretiens confidentiels avec des représentants de la banque.

- ▶ Il est essentiel d'associer les travailleurs et leurs représentants aux échanges concernant la manière dont les cadres et les travailleurs ont vécu la transition vers le télétravail pendant la première phase de la pandémie, et de se fonder sur ces expériences pour modifier les politiques de télétravail existantes ou en adopter de nouvelles.
- ▶ Adopter des directives sur la protection des travailleurs vulnérables, notamment: les travailleurs âgés et ceux qui ont des problèmes de comorbidité, qui sont davantage exposés aux risques de santé, ainsi que ceux qui partagent leur foyer; et les femmes, sur qui repose généralement l'essentiel des responsabilités familiales lorsque les écoles et les garderies sont fermées (BIT, 2020a). Les travailleuses enceintes et les femmes qui ont un nouveau-né étant particulièrement vulnérables aux crises sanitaires, les employeurs doivent se conformer à la [convention \(n° 183\) de l'OIT sur la protection de la maternité, 2000](#) et à la [convention \(n° 156\) de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981](#), et aux recommandations qui les accompagnent.
- ▶ Analyser les différentes fonctions au sein de l'organisation, afin de déterminer si elles se prêtent – au moins partiellement – au télétravail, associé à quelques journées de travail en présentiel. En fonction des résultats de cette analyse, actualiser la politique de télétravail de l'organisation, ainsi que les plans individuels de télétravail des employés.
- ▶ Modifier les politiques de télétravail existantes pour s'assurer qu'elles respectent les conventions collectives.
- ▶ Evaluer en continu l'expérience vécue des télétravailleurs et suivre régulièrement l'évolution de leurs besoins par divers moyens – sondages, entretiens, groupes de discussion, séances de questions-réponses –, afin de s'assurer que leur voix est prise en compte dans la conception et la mise en œuvre des futures politiques de télétravail.
- ▶ Evaluer régulièrement les besoins de formation des travailleurs et des cadres; élaborer et proposer des formations spécifiques afin de renforcer leurs compétences et la confiance à l'égard des nouvelles méthodes de travail, notamment le télétravail, les autres formes de travail flexible (p. ex. les horaires flexibles), les horaires échelonnés, le travail en alternance, les horaires tournants, etc.

Exemple: Entreprise de meubles (monde)

Cette entreprise de meubles basée aux Etats-Unis avait une approche relativement informelle quant aux modalités de travail flexible, mais élabore actuellement des directives à cet égard, afin de garantir l'équité dans tous ses établissements au niveau mondial. Ces directives visent à aider les employés et les cadres à appliquer des critères objectifs pour choisir les employés dont les fonctions se prêtent le mieux au télétravail. Elles sont fondées sur l'évaluation de divers facteurs: nature du travail, préférences des employés quant aux modalités de travail; disponibilité des espaces de bureau (compte tenu des nouvelles directives sur la distanciation physique et des exigences des gouvernements locaux); possibilité pour les employés de travailler à domicile. L'entreprise a complété ces directives par une série de dispositifs favorisant la flexibilité du travail et le perfectionnement des cadres les plus susceptibles de télédiriger des travailleurs à l'avenir.⁹

Afin de promouvoir le télétravail dans les secteurs privé et public, les décideurs pourraient également envisager les mesures suivantes:

- ▶ Evaluer l'impact des mesures législatives et des incitations financières adoptées pendant les premières phases de la pandémie; en tirer les enseignements et s'appuyer sur les succès obtenus pour aider les employeurs à mettre en œuvre efficacement le télétravail.
- ▶ Si elles ne l'ont pas encore fait, les autorités nationales devraient revoir leurs stratégies de lutte contre la pandémie de Covid-19 en ce qui concerne la prévention et l'atténuation des répercussions sociales de la crise, réexaminer toutes les problématiques liées au télétravail et le cas particulier des groupes vulnérables – femmes, personnes âgées et/ou handicapées, migrants, familles monoparentales, etc. – qui risquent d'être touchés de manière disproportionnée par la pandémie.

⁹ Les informations figurant dans cet encadré sont tirées d'entretiens confidentiels avec des représentants de l'entreprise.

- ▶ Dialogue social. Enfin et surtout, les décideurs politiques doivent impérativement associer les partenaires sociaux à l'examen des enseignements tirés de la phase actuelle de la pandémie quant à la manière dont les cadres et les travailleurs ont vécu la transition vers le télétravail, et se fonder sur ces expériences pour adapter les politiques de télétravail existantes ou en adopter de nouvelles.



Références

Alexander, D. 2020. BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work. *Bloomberg.com Business*, 5 mai. Disponible à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-05/bmo-says-80-of-employees-may-switch-to-blended-home-office-work>

Allyn, B. 2020. Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance. Disponible à l'adresse <https://www.npr.org/2020/05/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance>

Batchelor, J. 2020. After the lockdown: China studios on returning to work. 3 avril. Disponible à l'adresse <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-04-03-after-the-lockdown-china-studios-on-returning-to-work>

Bick, R. et al. 2020. A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey & Company*. 23 mars. Disponible à l'adresse <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>

BIT (Bureau international du Travail). 2019. *Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries*. (Suva, Bureau de pays de l'OIT pour les pays insulaires du Pacifique Sud). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_712544.pdf

_____. 2020a. Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740041/lang--fr/index.htm

_____. 2020b. Un cadre politique pour affronter les répercussions socio-économiques de la crise du COVID-19. Note de synthèse de l'OIT. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_752164.pdf

_____. 2020c. Face à une pandémie: assurer la sécurité et la santé au travail (Genève). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742765.pdf

_____. 2020d. Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. (Genève). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf

_____. 2020e. Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking (Genève). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742061.pdf

_____. 2020f. Répondre à la crise du COVID-19: réaliser l'égalité de genre pour améliorer l'avenir des femmes au travail. Note de synthèse de l'OIT. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_749262.pdf

_____. 2020g. Convention (n° 190) de l'OIT sur la violence et le harcèlement: 12 contributions possibles à la crise du COVID-19 et à la reprise. Note de synthèse de l'OIT. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_747239.pdf

_____. 2020h. Working from Home: Estimating the worldwide potential. Note de synthèse de l'OIT. Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf. Pour des compléments d'informations sur les mesures prises par les pays, voir les sites web: acaps.org; covid19globalemployer.com; ilo.org.

Brooks, S. K.; Webster, R. K.; Smith, L. E.; Woodland, L.; Wessely, S.; Greenberg, N.; Rubin, G. J. 2020. "The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence." *The Lancet*, vol. 395, n°10227, pp 912-20.

Cartmill, C., 2020. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. *Belfast News Letter*, 28 mai. Disponible à l'adresse <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590>

CES-UNICE-UEAPME-CEEP (Confédération européenne des syndicats, Union des Confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe, Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises et Centre européen des Entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général). 2002. *Accord-cadre européen sur le télétravail* (Bruxelles). Disponible à l'adresse <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>

Dooley, B., 2020. Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard. *The New York Times*, 16 avril. Disponible à l'adresse <https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html>

Eurasia Review. 2020. Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic. 4 mai. Disponible à l'adresse <https://www.eurasiareview.com/04052020-almost-90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/>

Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe (Dublin, Eurofound). 26 mars. Disponible à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

_____. 2020b. Living, working and COVID-19: First findings [Résumé: Vivre, travailler et COVID-19 : premières conclusions] (Dublin, Eurofound). Disponibles à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

_____ et BIT. 2017. *Working anytime, anywhere : The effects on the world of work* (Luxembourg et Genève, Bureau des publications de l'Union européenne et BIT). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

Eurostat. 2018. Working from home in the EU. 20 juin. Disponible à l'adresse <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Forbes Insights Report. 2017. *The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration*. (Washington). Disponible à l'adresse https://i.forbesimg.com/forbesinsights/zoom/The_Connected_Culture.pdf

Gómez-Jordana Moya R., 2020. La pandémie actuelle du COVID-19 en Afrique. Disponible à l'adresse <https://atalayar.com/fr/content/la-pand%C3%A9mie-actuelle-de-covid-19-en-afrique>

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*. Document de travail de recherche sur les politiques n° 9241 (Washington D.C., Banque mondiale).

Hertel, G., Geister, S. et Konradt, U. 2005. "Managing virtual teams: a review of current empirical research". *Human Resource Management Review*, vol. 15, n°1, pp. 69-95.

Japan Times. 2018. Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push. 20 février. Disponible à l'adresse <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/02/14/national/social-issues/japans-telecommuters-work-clear-communication-hurdles-amid-government-push/#.XtNNWRMzbBI>

Kaneko K. 2020. To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom. *Reuters*, 27 avril. Disponible à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-japan-seal/to-push-telework-japan-taking-another-look-at-ancient-seal-custom-idUSKCN2291IZ>

Kolakowski, N. 2020. COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers. 5 mai. Disponible à l'adresse <https://insights.dice.com/2020/05/05/covid-19-burnout-growing-remote-workers/>

Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Boehmann, T.; Drews, P.; Maedche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. 2017. "Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community", *Business & Information Systems Engineering*: Vol. 59, n° 4, pp. 301-308. Disponible à l'adresse <https://aisel.aisnet.org/bise/vol59/iss4/9>

McCulley, L. 2020. Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%. 27 avril. Disponible à l'adresse <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>

McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. "Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation". *Business Systems Research Journal* vol. 11, pp. 106-124.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*, Série "L'avenir du travail" (Cheltenham, UK et Genève, Edward Elgar et BIT).

Mullen, C. 2020. Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office. 6 mai. Disponible à l'adresse <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2020/05/worker-stress-resiliency-a-concern-as-company.html?page=all>

Nsangou A. 2020. Télétravail: Difficile accommodation. *Cameroon tribune*, 7 avril. Disponible à l'adresse <https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/31623/fr.html/teletravail-difficile-accommodation>

Nzekwe, H. 2020. How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work. Disponible à l'adresse <https://weetracker.com/2020/03/27/african-company-remote-work-covid-19/>

OMS (Organisation mondiale de la santé). 2020a. Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS, point de presse sur la COVID-19, 11 mars 2020. Disponible à l'adresse <https://www.who.int/fr/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

_____. 2020b. Déclaration du Directeur régional de l'OMS, le Dr Ahmed Al-Mandhari, sur notre lutte collective contre la COVID-19, 28 avril 2020. Disponible à l'adresse <http://www.emro.who.int/fr/media/actualites/statement-by-whos-regional-director-dr-ahmed-al-mandhari-on-our-collective-fight-against-covid-19.html>

ONU Femmes. 2020. Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience. Disponible à l'adresse <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/news%20and%20events/in%20focus/covid-19/gender-responsive-prevention-management-covid19.pdf?la=en&vs=1519>

OSH Wiki. 2020. Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible. Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Disponible à l'adresse https://oshwiki.eu/wiki/Practical_tips_to_make_home-based_telework_as_healthy%2C_safe_and_effective_as_possible#cite_note-5

Powers, M. 2020. In China, managing relationships, teams, and more meetings from home. *Microsoft*, 7 avril. Disponible à l'adresse <https://insights.office.com/workplace-analytics/in-china-managing-teams-and-meetings-remotely/>

Pratt, L. 2020. Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees. Disponible à l'adresse <https://employeebenefits.co.uk/kelloggs-flexible-summer-hours-460-employees/>

Reisenwitz, C. 2020. How COVID-19 is impacting workers' calendars. *Clockwise blog*, 21 avril. Disponible à l'adresse <https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impacting-workers-calendars>

Rivas, V. 2020. Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos. *El Salvador.com*. 21 mars. Disponible à l'adresse <https://www.elsalvador.com/eldiariodehoy/teletrabajo-asamblea-legislativa/698342/2020/>

Sample, G. 2011. *Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives*, document présenté à la Conférence "Inclusion Change Management", Warrensville Heights, Ohio, 17 août 2011.

Smith, J. 2020. One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. Disponible à l'adresse <https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic/>

Sorensen, H. 2016. Best practices for managing telecommuting employees. Capella University. Disponible à l'adresse <https://www.provexam.com/en-us/aboutus/prov-pulse/articles/best-practices-for-telecommuting>

Spataro, J. 2020. Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China. *Microsoft*, 17 avril. Disponible à l'adresse <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/17/key-findings-remote-work-lessons-colleagues-china/>

TUC (Trades Union Congress). 2020. COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions. Londres. Disponible à l'adresse <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/2020-04/COVID-19%20Guide%20for%20Reps%20edits%2016%20April.pdf>

WorldatWork. 2020. Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19. Disponible à l'adresse <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/remote-work-policies-expected-to-remain-in-place-beyond-covid-19>

Willmot, Ben. 2020. When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response. *CIPD Community blog*, 6 mai. Disponible à l'adresse https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/policy_at_work/posts/when-lockdown-measures-ease-trust-based-employment-relations-will-be-key-to-an-organisations-response

Conventions et recommandations de l'OIT ayant une incidence sur le télétravail

- ▶ [Convention \(n° 156\) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981](#)
- ▶ [Convention \(n° 155\) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981](#)
- ▶ [Recommandation \(n° 164\) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981](#)
- ▶ [Convention \(n° 190\) sur la violence et le harcèlement, 2019](#)
- ▶ [Recommandation \(n° 206\) sur la violence et le harcèlement, 2019](#)
- ▶ [Convention \(n° 154\) sur la négociation collective, 1981](#)
- ▶ [Convention \(n° 183\) sur la protection de la maternité, 2000](#)



Annexes

Annexe I. - Outils et ressources élaborés pour affronter la pandémie de Covid-19

Titre	Description succincte	Lien
Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19	Ce document décrit les moyens permettant de mettre en œuvre un système efficace de télétravail pendant la pandémie.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740041/lang--fr/index.htm
Des astuces pour l'ergonomie du télétravail	Ce site web du BIT offre des conseils sur le télétravail, notamment la manière d'améliorer l'ergonomie des bureaux à domicile.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_740269/lang--fr/index.htm
Gestion des lieux de travail en période de COVID 19: guide de l'employeur	Elaboré par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (BIT-ACT/EMP), ce Guide offre des conseils sur la gestion du milieu de travail et la protection des travailleurs, y compris la sécurité et la santé au travail.	https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741245/lang--fr/index.htm
Face à une pandémie: assurer la sécurité et la santé au travail	Rédigé par le BIT, ce rapport analyse les risques en matière de sécurité et de santé au travail (SST) résultant de la propagation du coronavirus. Il examine les risques psychosociaux, les problèmes d'ergonomie et les autres risques importants de SST associés à la pandémie de Covid-19.	https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_742765/lang--fr/index.htm
Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take	Elaboré par ONU Femmes, le BIT et l'UNICEF, ce document présente aux employeurs les mesures clés et les dispositions particulières qu'ils peuvent prendre: modalités de travail flexibles; soutien pour la garde d'enfants; mesures de sécurité et de santé au travail (SST); formation en matière de SST.	https://www.ilo.org/gender/WCMS_740831/lang--en/index.htm
Telework in the 21st century: An evolutionary perspective	Ce livre perspicace propose un nouveau cadre conceptuel exposant l'évolution du télétravail sur quatre décennies.	https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_723395/lang--en/index.htm
Le travail à domicile dans le contexte de l'épidémie de Covid-19: Guide de l'employeur	Elaboré par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (BIT-ACT/EMP), ce Guide aide les organisations et les associations professionnelles d'employeurs à fournir des conseils pratiques à leurs membres qui ont mis en place en 2020 un protocole temporaire de télétravail pour leur personnel pendant la crise de Covid-19.	https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_745951/lang--fr/index.htm
Getting your workplace ready for COVID-19	Ce document de l'OMS offre des conseils simples sur la manière de préparer les lieux de travail pour le Covid-19.	https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf

Titre	Description succincte	Lien
Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery	Elaborée par ONU Femmes et axée sur l'action concrète, cette note d'orientation met spécifiquement l'accent sur la dimension de genre des plans de lutte contre le Covid-19 et des programmes de relance après la crise.	https://www.weps.org/sites/default/files/2020-05/WEA-ActionBrief2-PrivateSector.pdf
Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response	Ce document de l'OCDE contribue au partage des données sur le rôle et l'efficacité des différentes orientations politiques.	http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/
Responding to the coronavirus	Cette page web du <i>Chartered Institute of Personnel and Development</i> (CIPD), régulièrement actualisée, présente des conseils, des ressources et des orientations pour aider les employeurs et les professionnels des ressources humaines à affronter la pandémie de Covid-19.	https://www.cipd.co.uk/news-views/coronavirus
Navigating COVID-19	Conçue par la <i>Society for Human Resources Management</i> (SHRM), cette page propose une boîte à outils pour bâtir un nouveau monde du travail.	https://pages.shrm.org/futurework/
Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic	Elaboré par le <i>WorkLife HUB</i> , ce guide résume les principaux rôles et responsabilités des organisations, de leurs travailleurs et de leurs cadres, pour se préparer en urgence au télétravail.	http://worklifelifehub.com/blog/teleworking-pandemic-guide
Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail	Cette page de la CNIL (en français) fournit des outils et des documents utiles aux organisations sur la manière de sécuriser les données lors du télétravail.	https://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail
Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/ Smartphone Devices	Réalisée par la <i>Japan Human Factors and Ergonomics Society</i> (JES), cette brochure donne des conseils pratiques, fondés sur les Critères de contrôle ergonomique élaborés par l'OIT/AIE, à l'intention des personnes qui télétravaillent ou se forment à domicile à l'aide de tablettes ou de téléphones intelligents.	https://m4v.211.myftpupload.com/wp-content/uploads/2014/10/7tips_guideline_0506_en_final.pdf
Guide de conseils de l'OIE sur le télétravail en période de Covid-19	Elaboré par l'Organisation internationale des employeurs (OIE), ce document d'orientation offre des conseils pratiques aux employeurs face aux principaux défis du télétravail en situation d'urgence, et fournit des mesures clés pour une mise en œuvre efficace.	https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/covid-19/key-documents

Annexe II. - Modes de communication les plus fréquemment utilisés durant la pandémie de Covid-19

Catégorie	Motifs	Fréquence	Média
Organisation du travail			
Réunions «collectives» ou «restreintes»	Diffuser à tous les échelons d'une organisation les informations essentielles la concernant, y compris les mises à jour, afin que tout le personnel travaille à l'unisson.	Hebdomadaire ou mensuelle	Vidéoconférence
Réunion initiale Réunion de relance	Préciser les attentes, donner des directives, discuter des aspects pratiques et motiver le personnel.	Au début du télétravail collectif; ensuite, mensuelle	Vidéoconférence
Contrôles réguliers	Prévenir les malentendus, motiver l'équipe, obtenir un retour d'information sur la qualité de la télégestion; formulaires; entretiens individuels ou collectifs.	Quotidienne ou hebdomadaire, selon le projet	Vidéoconférence; téléphone; applications de messagerie
Gestion du rendement			
Entretiens, <i>coaching</i>	Discuter des progrès des travailleurs et des perspectives d'évolution; fixer des modes d'action.	Mensuelle	Vidéoconférence
Examen des progrès individuels et collectifs	Contrôler la progression du programme de travail; cerner les difficultés; discuter des progrès; redéfinir les objectifs.	Toutes les deux semaines	Vidéoconférence
Renforcement de la confiance			
Réunions informelles et sociales	Créer des liens entre les télétravailleurs; les aider à maintenir la communication et la motivation.	Hebdomadaire	Vidéoconférence
Bien-être			
Connexion instantanée	Vérifier le bien-être mental et physique des télétravailleurs.	Quotidienne, tous les deux jours	Téléphone; applications de messagerie
Résolution des problèmes			
Séance de questions-réponses avec la direction	Dissiper les rumeurs, calmer les inquiétudes et l'anxiété; clarifier la situation avec les membres de l'équipe; connaître leurs sentiments.	Hebdomadaire ou mensuelle	Vidéoconférence
Promotion de la culture d'entreprise	Remotiver le personnel; rappeler les valeurs et la mission de l'organisation.	Hebdomadaire ou mensuelle	Vidéoconférence

Annexe III. - Liste de contrôle

Durée et organisation du travail

	OUI	NON
Des plans individuels de télétravail – y compris les heures de travail et celles auxquelles l’employé doit être joignable – ont été programmés et approuvés pour tous les télétravailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un système commun permettant aux membres de l’équipe de signaler leur disponibilité, en interne et avec les clients, a été convenu et établi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des équipes multidisciplinaires ont été mises en place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les compétences des travailleurs ont été analysées et répertoriées, et le personnel réaffecté au sein des équipes, selon les besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestion du rendement

	OUI	NON
Les résultats attendus ont été précisés et clairement expliqués aux travailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un échéancier et des délais réalistes ont été convenus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les superviseurs directs et les chefs d’équipe ont été formés et connaissent les méthodes de gestion axée sur les résultats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique de retour d’information de l’organisation a été évaluée et adaptée au télétravail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Numérisation

	OUI	NON
Les ressources et les besoins technologiques des télétravailleurs ont été examinés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le niveau de compétence technologique des télétravailleurs a été évalué et une formation aux TIC a été mise en place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique interne sur l’emploi de la technologie et des outils numériques a été révisée, afin d’englober les dispositifs appartenant aux télétravailleurs à domicile, et de prévoir les modalités d’aide financière ou matérielle dont ils peuvent bénéficier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L’information sur l’assistance technique a été largement communiquée aux télétravailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une formation à la protection des données personnelles et de la vie privée est disponible, et largement annoncée à tous les échelons de l’organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tous les processus de collecte et de traitement des données personnelles sont conformes aux lois et règlements sur la protection de la vie privée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Communication

	OUI	NON
Un site dédié aux informations et ressources sur le télétravail, et aux mises à jour des politiques internes, a été créé sur le site web/intranet de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les normes de communication ont été précisées et communiquées aux télétravailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les informations concernant les plages horaires auxquelles les superviseurs directs sont joignables, ainsi que les modes de communication recommandés, ont été largement diffusés (sur plusieurs canaux) aux télétravailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les travailleurs ont été invités à engager une communication sociale informelle au sein des équipes et à l'échelon de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sécurité et santé au travail

	OUI	NON
Les risques et dangers potentiels pour la sécurité et la santé des télétravailleurs ont été évalués.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les télétravailleurs ont été informés de leurs droits et devoirs en matière de sécurité et de santé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les options de soutien aux travailleurs en matière de santé physique et mentale ont été examinées et des mesures ont été prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La possibilité pour les travailleurs d'emprunter des équipements ergonomiques (chaises, écrans de visualisation) à l'employeur pendant la durée du télétravail a été examinée et accordée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Impact juridique et contractuel

	OUI	NON
Les politiques gouvernementales et le soutien offert aux employeurs dont les employés télétravaillent ont été revus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les salaires et les avantages sociaux des travailleurs ont été revus, et ajustés au besoin, en cas de prolongation de la période de télétravail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les questions juridiques et fiscales ont été évaluées et clarifiées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La question des visas, permis de travail et autres formalités pour les travailleurs internationaux a été examinée et traitée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formation

	OUI	NON
Des enquêtes régulières sont effectuées en ligne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les cours de formation et les dispositifs de soutien destinés aux télétravailleurs et à leurs supérieurs ont été évalués et mis en place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formation aux compétences non techniques, ainsi que les normes et aspects comportementaux, ont été envisagés et mis en place pour les travailleurs et les cadres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conciliation travail/vie familiale

	OUI	NON
Des possibilités de flexibilité du travail et des mesures de soutien ont été offertes aux télétravailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication et la coopération transparentes entre les travailleurs et leurs superviseurs directs en ce qui concerne les horaires, la disponibilité et la définition des limites ont été encouragées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les difficultés liées au télétravail à domicile pour les parents, si les garderies et les écoles sont fermées, ont été prises en compte; des solutions de soutien ont été discutées et mises en place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Confiance et culture d'entreprise

	OUI	NON
Les relations sociales entre les membres de l'équipe ont été encouragées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les Groupes de ressources et d'affinités ont été invités à poursuivre leurs réunions et leurs travaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La haute direction a mis en place une communication régulière, transparente et positive, avec des séances de questions-réponses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questions de genre

	OUI	NON
Les stéréotypes et préjugés normatifs liés au genre ont été abordés et traités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes et les questions liées à l'égalité des genres ont été incluses dans les mesures de lutte contre le Covid-19 et dans le mandat des Groupes de travail chargés de ces questions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les méthodes de collecte de données ont été adaptées afin de ventiler les données selon le genre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des mesures de sensibilisation et de soutien concernant la violence sexiste et domestique ont été communiquées aux télétravailleuses, y compris des informations sur les lieux où elles peuvent obtenir de l'aide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des filières de leadership féminin et des programmes de développement ont été maintenus pendant la pandémie de Covid-19 et le télétravail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe IV. - Tableau comparatif de trois législations nationales sur le télétravail: Chili, El Salvador, Italie

Le tableau suivant présente un aperçu comparatif de trois législations nationales sur le télétravail, qui ont été adoptées en réponse à la pandémie

Dispositions essentielles de la législation sur le télétravail/Pays	El Salvador	Italie	Chili
	Décret n°600, Ley de regulacion del teletrabajo, 20/03/2020	Loi n° 27/2020, et Décret-loi n° 34/2020 Decreto Rilancio	Ley 21.220 sobre trabajo a Distancia y Teletrabajo 01/04/2020
Donne une ou plusieurs définitions (p. ex. télétravail, télétravailleur)	X	X	
Renvoie aux conditions d'emploi (droits, champ d'application, date d'expiration ou durée maximale, retour en présentiel, résiliation du contrat de travail, accès au lieu de travail, refus, etc.).	X	X	X
Décrit les conditions de protection des données personnelles et de la vie privée			
Renvoie aux conditions de SST dans les organisations (écrans de visualisation, stress et santé mentale, etc.)		X	X
Comprend des dispositions spécifiques sur les responsabilités des parties, par exemple pendant le transport du matériel de bureau vers le domicile du télétravailleur, ou concernant l'entretien du matériel.			
Comprend des informations sur le matériel et les conditions de remboursement si le travailleur doit le fournir (outils, ordinateur portable, etc.).	X	X	X
Exige un accord écrit préalable entre le responsable et le travailleur, ou un renvoi à la convention collective applicable, comme condition préalable du télétravail.	X	X	X
Obligation pour les cadres et les travailleurs de suivre une formation sur le télétravail.		X	
Donne des informations sur l'organisation du travail (durée du travail, heures supplémentaires, fréquence du télétravail, lieu d'exécution du travail, charge de travail, mesure et évaluation du rendement, attentes, rapports, suivi, etc.).	X	X	X
L'application de la loi suppose une forme de consultation avec les partenaires sociaux; renvoi spécifique à la représentation collective des télétravailleurs.		X	
Oblige l'organisation à désigner une personne spécialement responsable du télétravail.			
Mentionne la flexibilité du travail ou le droit de se déconnecter.		X	X
Renvoie à la nature (volontaire) du télétravail.	X	X	
Donne des informations sur les modalités de mise en œuvre du télétravail (procédures d'exécution) et d'autres formalités, telles les procédures de signalement en cas d'accident ou les questions relatives aux polices d'assurance.			
Renvoie au rôle des inspecteurs (inspecteurs du travail ou représentants des travailleurs) sur le lieu de travail du télétravailleur.			

Annexe V. - Exemples

Exemple 1. Banque de services financiers multinationaux (Canada)

La banque employait environ 45 000 personnes au 31 janvier 2020, dont seulement 5 pour cent travaillaient à distance avant la pandémie de Covid-19, ce qui a incité la banque à revoir en profondeur ses politiques d'organisation du travail. Elle prévoit qu'environ 36 000 employés (près de 80 pour cent de ses effectifs) pourraient être concernés par les nouvelles modalités de travail flexibles, associant travail à domicile et en présentiel, même après la fin de la pandémie (Alexander, 2020).

Mesures mises en place par la banque pendant la pandémie de Covid-19

S'agissant des mesures d'ergonomie, la banque s'est attachée à concevoir un modèle de télétravail offrant aux employés disposant de la technologie et des outils voulus la possibilité de télétravailler productivement. Les employés qui travaillent à domicile sont équipés d'ordinateurs portables; pour certains postes, la banque a fourni des équipements complémentaires – écrans de visualisation, casques et autres dispositifs nécessaires pour maintenir la productivité à distance.

Grâce aux télé-capacités du Réseau privé virtuel (RPV) de la banque, les employés dont les fonctions s'y prêtaient ont pu travailler à domicile pendant les heures de travail normales. Le Covid-19 ayant également entraîné la fermeture d'écoles et de maisons de retraite, la direction a offert la souplesse voulue aux employés qui devaient s'occuper d'enfants ou de personnes âgées.

L'exercice financier de la banque s'étendant du 1er novembre au 31 octobre, la direction a procédé à des vérifications auprès des employés en milieu d'année, afin de redéfinir les objectifs en fonction des retards accumulés et des nouvelles demandes des clients.

La banque a maintenu une bonne communication avec les employés tout au long de la crise du Covid-19. Par exemple, elle a :

- ▶ renforcé la résilience des employés en leur donnant par voie numérique des informations factuelles, régulièrement actualisées, sur la pandémie, notamment le *Response Hub* (page d'accès intranet des employés), la page d'information mobile *on-the-GO*, et LinkedIn;
- ▶ rédigé un Guide détaillé sur le Covid-19, informant les cadres des ressources disponibles et des mesures à prendre pour affronter la pandémie. Régulièrement mis à jour et communiqué à 6 000 cadres tout au long de la crise, le Guide explique les principales mesures prises par la banque pour affronter la crise, donne des informations sur l'adaptation des programmes du Service des ressources humaines, et expose en détail les mesures prises pour répondre aux besoins individuels des employés;
- ▶ adapté sa communication interne afin de fournir des informations pertinentes et ciblées provenant de dirigeants en qui les employés avaient confiance;
- ▶ organisé des sessions de formation en interne, ouvertes à tous les employés, pendant lesquelles des conseillers médicaux et en santé mentale, donnaient aux employés des informations factuelles sur la pandémie; plus de 10 000 d'entre eux y ont participé;
- ▶ développé des mécanismes d'écoute des employés, pour aider la direction à comprendre leur état d'esprit.

La banque a placé la sécurité et la santé de ses employés et de ses clients au centre de son dispositif de lutte contre le Covid-19, et mis en place de solides mesures de protection dans tous les lieux de travail ouverts, y compris des règles de distanciation physique et une fréquence accrue de passage des équipes de nettoyage. En outre, elle a :

- ▶ installé des distributeurs de masques de protection à proximité des postes de travail des employés,

- ▶ installé des écrans de plexiglas dans les succursales où les employés sont en contact avec le public,
- ▶ diffusé des informations et dispensé des formations sur les pratiques d'hygiène et de sécurité.

La banque a pris d'autres mesures pour protéger la santé de tous les employés, et a notamment:

- ▶ diffusé des informations par l'intermédiaire d'experts médicaux lors de séances virtuelles de questions-réponses, qui ont réuni plus de 10 000 participants;
- ▶ mis sur pied un service virtuel de soins de santé pour tous les employés du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni admissibles aux prestations, offrant une connexion permanente avec des personnels médicaux et infirmiers;
- ▶ communiqué des informations sur les outils et les ressources en santé mentale disponibles pendant la crise, notamment des «*Wellness Bursts*» et des Guides sur le télétravail à domicile, et a adapté ses programmes d'aide aux employés.

Mesures prises par la banque en vue du déconfinement et de la reprise de l'activité normale

Cette entreprise de services financiers a adopté une approche mesurée et graduelle, et prévoit de réintégrer progressivement les employés en présentiel, par petits groupes, dans les prochains mois, à l'exception des salariés vulnérables. Elle a mené une enquête, afin de comprendre les différentes situations des employés et de cerner leurs préférences personnelles quant au retour au travail en présentiel. Le Cadre de préparation à la reprise est fondé sur cinq critères: niveau de préparation externe; niveau de préparation des employés; nouvelles modalités de travail (télétravail à domicile/mixte/en réseau); niveau de préparation du secteur bancaire; niveau de préparation de l'entreprise.

Exemple 2. Direction générale de l'administration et de l'emploi public (DGAEP) (Portugal)

Après avoir déclaré l'état d'urgence, le gouvernement portugais a mis en place plusieurs mesures exceptionnelles, de nature temporaire, afin de contenir la propagation du virus Covid-19 tout en maintenant, dans la mesure du possible, la prestation des services publics. Il importe de préciser que les mesures adoptées par la DGAEP, en tant qu'organisme public, reflètent les orientations politiques contenues dans les textes législatifs adoptés face à la pandémie de Covid-19.

Toutes les entités du secteur public ont adopté diverses mesures ciblées, allant des soins de santé et des services à la famille aux conditions de travail. S'agissant de ces dernières, le gouvernement a imposé le télétravail à tous les employés du secteur public dont les fonctions s'y prêtaient, et ce, quelle que soit la nature de leur relation de travail. En conséquence, 88 pour cent des employés de la DGAEP télétravaillaient à domicile à temps plein en mai 2020.

Il importe de souligner que tous les télétravailleurs ont intégralement conservé leur salaire et leurs indemnités de repas. Seuls les employés occupant des fonctions essentielles, dont les fonctions ne pouvaient s'effectuer à distance, ont continué à travailler en présentiel. Les employés publics qui ne télétravaillaient pas pouvaient être assujettis aux modalités de travail suivantes:

- ▶ travail en horaires décalés s'il était impossible de maintenir la distance de sécurité minimale recommandée;
- ▶ horaires de travail différents pendant la semaine ou le mois;
- ▶ exceptionnellement, en l'absence d'autre solution, possibilité d'opter pour des horaires de travail comprimés;
- ▶ les mesures d'urgence de santé publique constituaient un motif acceptable de passage à la journée continue, la durée normale du travail normale étant alors réduite d'une heure;
- ▶ recours aux modalités de flexibilité et aux crédits de temps.

En outre, la direction a dû réorganiser l'environnement de travail, fixer des règles de distanciation physique entre les employés et, dans la mesure du possible, réduire le nombre d'employés dans chaque pièce.

La DGAEP a évalué les infrastructures technologiques nécessaires (p. ex. les connexions RPV) pour mettre le télétravail en place dans toute l'organisation, après avoir identifié les employés de chaque département qui devraient télétravailler et ceux qui travailleraient en présentiel par roulement.

Participation des syndicats

Lors de la première période d'état d'urgence, du 19 mars au 2 avril 2020, certains droits, libertés et garanties ont été suspendus, conformément à la Constitution, en raison de la gravité de la crise.

Parmi les droits ainsi suspendus figurait le droit des syndicats à être consultés et à participer à l'élaboration des mesures législatives exceptionnelles de lutte contre la pandémie. Cette suspension était justifiée par la nécessité d'une entrée en vigueur rapide de la législation.

Toutes les mesures législatives et administratives adoptées en vertu de la Déclaration d'état d'urgence ont été promulguées.

Cependant, lors du renouvellement de l'état d'urgence, du 3 au 17 avril, le dialogue social a repris, bien que de manière limitée. Le droit de participation des comités de travailleurs et des associations syndicales a été rétabli, à condition que son exercice ne retarde pas l'entrée en vigueur des mesures législatives urgentes et que les délais et conditions de consultation puissent être limités.

Principales difficultés rencontrées; enseignements tirés de la crise

L'obstacle majeur pour tous les services publics, y compris la DGAEP, était de réunir très rapidement les conditions technologiques requises pour que la plupart des employés du secteur public puissent télétravailler. L'administration publique portugaise avait déjà eu recours au télétravail auparavant, mais de manière limitée.

La DGAEP devait surmonter une autre difficulté majeure, à savoir le rôle des cadres, qui ont dû se former rapidement à la gestion des équipes de télétravailleurs. Ils ont également dû apprendre à motiver les employés et à assurer leur bien-être dans la durée, veiller à ce qu'ils ne soient pas isolés socialement et favoriser le maintien des relations entre eux; d'autre part, il leur fallait maintenir les niveaux habituels de productivité et assurer la prestation des services publics. Le fait que l'administration portugaise applique des méthodes de Gestion axée sur les objectifs depuis 2004 a grandement facilité la tâche de la direction pour l'évaluation du rendement des télétravailleurs pendant la pandémie de Covid-19.

Les compétences des cadres constituaient un autre problème. Possédaient-ils les compétences voulues pour gérer un système de télétravail de cette ampleur, ou devaient-ils en acquérir de nouvelles? Dans l'affirmative, lesquelles? Les dirigeants se sont-ils montrés à la hauteur des défis posés par la pandémie? Comment gérer la situation des travailleurs moins qualifiés dont les emplois ne se prêtent pas au télétravail (p. ex. le personnel auxiliaire, les téléphonistes), et des personnes à risque qui ne peuvent pas travailler en présentiel (p. ex. les personnes souffrant de maladies chroniques ou âgées de plus de 65 ans)? Ce sont là quelques-unes des interrogations soulevées, mais auxquelles il n'existe pas encore de réponse.

Les télétravailleurs qui ont de jeunes enfants à la maison ou qui doivent prendre soin de parents dépendants peuvent difficilement concilier leur travail et leur vie familiale, en raison de la fermeture des garderies, des écoles et des autres établissements de soins. Certains déclarent pouvoir seulement travailler sans interruption la nuit, lorsque les enfants dorment. Si les deux parents télétravaillent, ils doivent prévoir un système de roulement pour s'occuper des membres du foyer en situation de dépendance – situation très stressante. Les télétravailleurs sans enfants ou ayant des enfants adultes n'ont pas signalé ce genre de problème.

Certains télétravailleurs commencent à montrer des signes de saturation en raison de l'extension obligatoire du télétravail dans l'administration publique portugaise et la DGAEP, près de deux mois

après l'introduction du télétravail à temps plein, et souhaiteraient reprendre le travail en présentiel deux à trois jours par semaine, ou par roulement avec leurs collègues. Les nouvelles modalités d'organisation du travail devront probablement associer télétravail et travail en présentiel.

La création de groupes de réseaux sociaux, notamment sur *WhatsApp*, a eu des effets très positifs, les collègues d'un même service ayant ainsi pu maintenir le contact, non seulement pour discuter du travail mais aussi pour des échanges sociaux informels. Ces communications favorisent la cohésion du groupe, évitent l'isolement social et présentent d'importants avantages pour la santé mentale des télétravailleurs, car elles contribuent à leur équilibre psychologique et émotionnel.

Les réunions virtuelles régulières avec les équipes, destinées à maintenir une gestion relativement normale et à entretenir un contact régulier des télétravailleurs avec l'équipe de direction, se sont révélées de bonnes pratiques, qui ont contribué à briser le sentiment d'isolement et le risque de désintérêt de la part du personnel d'encadrement.

Pendant la pandémie de Covid-19, l'organisme responsable de la formation au sein de l'administration portugaise a mis en place une série de formations en ligne gratuites, en collaboration avec le monde universitaire. Les travailleurs qui ont décidé de suivre ces formations ont pu le faire de manière autonome, et acquérir rapidement de nouvelles compétences solides. Accessible en permanence, cet outil interactif permet aux participants d'y accéder de manière indépendante, à leur propre rythme. Dix webinaires ont également été organisés pour les employés du secteur public. Le module de formation a également permis d'améliorer les compétences des ouvriers dont les fonctions sont incompatibles avec le télétravail. S'appuyant sur le succès de ces formations en ligne mises à la disposition des employeurs et des employés, l'AP prévoit d'en étendre la mise en œuvre à l'avenir.

La pandémie de coronavirus a mis en évidence l'importance du télétravail dans l'administration publique en empêchant l'effondrement des services publics, qui ont continué à fonctionner – bien que de manière plus limitée dans certains cas, ce qui est compréhensible.

« Je suis convaincue qu'après la crise du Covid-19, cette modalité de travail sera mise en œuvre plus rapidement et plus largement dans le service public; par ailleurs, la nouvelle organisation du travail associera le télétravail et le travail en présentiel, selon la nature des fonctions et les besoins des employeurs et des employés à un moment donné, tout en préservant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi que le bien-être physique, psychologique et émotionnel des travailleurs. Les pouvoirs publics auront un rôle essentiel à cet égard, et devront adopter des politiques de gestion des ressources humaines plus souples afin de promouvoir le télétravail et d'en faire la nouvelle norme. » - Teresa Ganhão - Cheffe, Département de la gestion de la coopération et de la communication

Exemple 3. Malta Enterprise (Malte)

L'Agence de développement économique du gouvernement de Malte (*Malta Enterprise, ME*) a pour mandat d'attirer les investissements directs étrangers à Malte et de veiller à ce que les entreprises qui y exercent leurs activités bénéficient d'un environnement commercial propice pour innover, consolider et développer leur activité économique. Pour ce faire, elle s'appuie sur différents axes d'intervention et, notamment, défend activement les politiques du gouvernement et lui fournit des conseils en ce qui concerne la stratégie économique et le développement de mesures spéciales de soutien.

Le télétravail, comme d'autres modalités de travail flexibles, commençait déjà à gagner en importance à Malte avant la crise; il fait partie des orientations politiques majeures prises par le gouvernement maltais en réponse à la pandémie de Covid-19. Il a notamment adopté quelques mesures importantes pour contenir la propagation du virus: inciter les employés à travailler à domicile, limiter les interactions entre les ménages et mettre fin aux réunions en présentiel. Le gouvernement maltais estime que la promotion et l'adoption du télétravail pendant la pandémie

pourraient en fait modifier positivement l'approche de certaines entreprises à cet égard, et qu'un recours accru au télétravail pourrait faire augmenter le taux d'activité des femmes.

Les données recueillies par l'Office national de la statistique dans le cadre de son enquête sur la population active montrent qu'en moyenne, 12 pour cent de la population active bénéficiaient d'un accord de télétravail en 2019, chiffre qui a bondi à 33 pour cent à la fin du mois de mars 2020 et devrait progresser encore d'ici au mois d'avril 2020.

Faciliter le télétravail

Le 16 mars 2020, *ME* a publié un document d'orientation et un formulaire, dans le cadre du *Business Development and Continuity Scheme*, mis en place pour aider les employeurs à proposer des accords de télétravail à domicile aux employés dont les fonctions s'y prêtaient. Ce programme aide les employeurs et les travailleurs indépendants à investir dans les technologies qui permettent le télétravail, et en couvre partiellement le coût.

L'aide est limitée à 500 € par accord de télétravail et à 4 000 € par entreprise; la subvention couvre 45 pour cent des frais admissibles engagés entre le 15 février et le 8 mai 2020. Pour en bénéficier, les employés ne doivent pas être titulaires d'un accord de télétravail entré en vigueur avant le 15 février 2020.

Initialement prévu pour une période de trois semaines, le programme a d'abord connu un niveau de participation relativement modeste, car les fournisseurs de matériel informatique ne s'attendaient pas à une telle augmentation de la demande d'ordinateurs portables et de solutions de télétravail. Il a été prolongé de cinq semaines, pendant lesquelles le taux de participation a explosé. Sur la durée totale du programme, *ME* a reçu 1 001 demandes, dont environ 845 étaient recevables, qui concernaient généralement entre quatre et 10 accords de télétravail. Le programme couvrait également les sociétés unipersonnelles fournissant des services en ligne à leurs clients. Au total, les subventions accordées dans le cadre du programme couvraient environ 3 740 accords de télétravail, pour lesquelles *ME* a versé environ 1,2 millions d'Euros.

Principales difficultés rencontrées; enseignements tirés du programme

Employant une centaine de personnes, *ME* est le principal point de contact des entreprises pour toutes les mesures incitatives lancées par le gouvernement durant la pandémie de Covid-19. Elle n'a pas toujours eu la tâche facile, car le programme a suscité de nombreuses demandes, auxquelles elle devait répondre rapidement. Son principal défi consistait à répartir efficacement les fonds entre tous les bénéficiaires.

ME exigeait que chaque demande soit justifiée par des documents financiers et des preuves de paiement aux fournisseurs, afin de pouvoir effectuer un contrôle le cas échéant, ce qui présentait des difficultés pour les petites entreprises qui ne sont pas toujours familières avec ces procédures administratives. Cela a donc nécessité de nombreux échanges entre ces demandeurs et *ME*, qui exigeait d'avoir toutes les pièces justificatives requises.

Suivi

A l'heure actuelle, les pouvoirs publics continuent d'inciter les employés dont les fonctions s'y prêtent à poursuivre le télétravail, afin de limiter au maximum les risques de contamination. Le gouvernement a donné l'exemple en prolongeant l'application de la directive autorisant les employés du secteur public à télétravailler. Les entreprises privées actives dans les secteurs qui se prêtent au télétravail ont adopté la même approche. Globalement, tous les Maltais s'accordent pour dire que, dans la mesure du possible, les employés devraient télétravailler.

Coordonnées

Organisation internationale du Travail

Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

Service des marchés du travail
inclusifs, des relations professionnelles
et des conditions de travail

E: inwork@ilo.org