

Formations continues

Service Carrière

Réseau

poursuivre l'avancement

développez votre carrière

échanger et réseauter activement

Service juridique

Santé

Autres prestations de service

nous protégeons vos droits

pour vous et votre équipe

à des conditions spéciales

### Réussir avec l'ASC

Élargissez votre réseau et développez vos compétences et votre employabilité en étant prêt à relever les défis de demain. Profitez des nombreux avantages préférentiels et recevez gratuitement le PME Magazine. L'ASC s'engage pour les intérêts des cadres et de tous ceux qui veulent développer leur carrière professionnelle. Chaque membre renforce notre position commune dans la société. Rejoignez l'ASC, profitez dès maintenant des nombreux avantages réservés aux membres [cadres.ch/offres](https://cadres.ch/offres) et donnez un élan nouveau à votre carrière: [cadres.ch/devenir-membre](https://cadres.ch/devenir-membre)

Le guide

pour les dirigeants

Télétravail versus bureau  
– choisir une voie après  
le confinement

SKO  
ASC  
ASQ

Association  
suisse  
des cadres

Le centre de compétences pour les cadres

### Association suisse des cadres ASC

Gotham, Avenue d'Ouchy 4

CH-1006 Lausanne

T: +41 21 625 78 30

[info@cadres.ch](mailto:info@cadres.ch)

[www.cadres.ch](https://www.cadres.ch)



SKO  
ASC  
ASQ

#SWISS  
LEADERS

1. Introduction	3
2. Aperçu des enseignements tirés sur le télétravail	4 – 5
2.1 Travail mobile, télétravail	
2.2 Les avantages du télétravail	
2.3 Les problèmes liés au travail mobile	
2.4 Quand le télétravail est-il pertinent?	
3. Les exigences posées aux collaborateurs en télétravail	6 – 8
3.1 Compétences indispensables	
3.2 Quel est l'état d'esprit nécessaire?	
3.3 Recommandations pour le travail mobile	
4. Exigences posées aux dirigeants	10 – 12
4.1 Travail relationnel	
4.2 Encourager la cohésion de l'équipe	
4.3 Clarifier les objectifs et l'état de la mise en œuvre	
4.4 Clarifier les structures et les processus	
4.5 Recommandations pour les dirigeants	
5. Aspects juridiques	14
5.1 Temps de travail	
5.2 Assurance-accidents	
5.3 Protection des données	
5.4 Obligation de compensation de l'employeur	
5.5 Obligation de confidentialité	
6. Après le déconfinement – quel avenir pour le télétravail?	15
6.1 Perspective des employés	
6.2 Perspective des employeurs	
6.3 Choisir une voie commune	
7. Télétravail – 11 conclusions relevant du droit du travail tirées de la crise du coronavirus	19

Il existe de nombreuses études sur le télétravail. La plupart d'entre elles montrent que la satisfaction au travail et la productivité des collaborateurs en télétravail s'améliorent du moins pendant une certaine durée<sup>1</sup>. Le confinement lié à la pandémie du Covid-19 a eu pour conséquence qu'en très peu de temps, un grand nombre de salariés ont été assignés au télétravail par leurs employeurs. Selon une enquête de la plateforme menée en mai 2020<sup>2</sup>, près de 50% des salariés ont été en télétravail durant le confinement. Parmi eux, 51% avaient déjà télétravaillé de temps à autre auparavant. En comparaison, une étude FlexWork de la FHNW<sup>3</sup> indique qu'environ un quart des salariés en Suisse ont été sporadiquement en télétravail en 2014, soit 3 jours par mois en moyenne. Une grande partie de ceux n'ayant pas droit au travail mobile ou chez qui la technique fait défaut ont précisé dans cette étude FHNW qu'ils souhaitaient travailler plus ou plus souvent de manière mobile.

L'étude de la plateforme, elle, montre que 96% des participants affirment pouvoir travailler sans problème depuis leur domicile. Il existe un potentiel d'amélioration au niveau de l'infrastructure ou de la technique.

Certes, les employeurs mettent dans 83% des cas une infrastructure technique à disposition, mais les participants à l'enquête ont vu des problèmes au niveau des écrans et de l'accès Internet. Quant aux plus grands défis pointés, ils concernaient le manque de contacts sociaux et la coordination avec les collègues. Travailler depuis son domicile est attractif. Plus besoin de se déplacer et on peut faire ses courses entre deux. Après l'expérience du confinement, de nombreux employés veulent à l'avenir travailler davantage en télétravail. Les entreprises devront répondre à ces besoins et adapter leurs modèles de travail.



**Jürg Eggenberger**

Directeur de l'Association suisse des cadres ASC

1. Par exemple: «[Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment](#)» de Stanford Business, étude citée dans: «[Work anywhere - zwischen Produktivität und Lebensqualität](#)» de Work Smart

2. [Enquête Covid-19 de la plateforme](#)

3. «[Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office](#)» de la Haute école d'économie du Nord-Ouest FHNW

## 2. Aperçu des enseignements tirés sur le télétravail

### 2.1 Travail mobile, télétravail

En télétravail, la personne travaille à un poste de travail fixe installé à domicile. Si un poste n'est pas mis à disposition au bureau, l'employeur est chargé de fournir un équipement adéquat. Les salariés doivent être joignables et travailler durant le temps de travail à domicile. La protection de la santé ancrée dans la loi s'applique, ce qui signifie que les directives en matière de sécurité du travail doivent être respectées.

Dans le cas du travail mobile, le travail peut être fait en tout lieu, sans poste de travail fixe, tels divers endroits dans l'entreprise, chez un client, en déplacement, dans un café ou des espaces de coworking. Une différence majeure entre le travail mobile et le télétravail est qu'avec le travail mobile, l'endroit et le moment de son exécution ne jouent aucun rôle. Le home-office est un synonyme du télétravail, un travail lié à un endroit précis, à savoir le domicile.

### 2.2 Les avantages du télétravail

Indépendamment de la situation du confinement, les avantages du télétravail sont évidents selon plusieurs études:

- les salariés peuvent travailler en fonction de leurs besoins et exécuter les tâches pour lesquelles le bureau, où les interruptions et les dérangements sont fréquents, est moins approprié.
- dans une étude de la Haute école d'économie du Nord-Ouest (FHNW), plus de 80% des personnes interrogées ont dit qu'elles seraient plus satisfaites si elles étaient en télétravail<sup>4</sup>.
- nombre d'études affirment que les salariés travaillant de manière autonome sont plus productifs. Cette évaluation est aussi en grande partie due au fait que l'on économise le temps du déplacement quotidien et que l'on est moins souvent interrompu.
- on peut décider en toute flexibilité quand et à quelle cadence on travaille.
- il est plus facile de veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée quand on est plus proche de la famille.
- le temps non productif passé à se déplacer est évité.

### 2.3 Les problèmes liés au travail mobile

Parmi les problèmes, on note que le télétravail est inapproprié pour certaines tâches (p. ex. si un échange interactif en équipe est nécessaire ou si des documents physiques sont indispensables pour exécuter une tâche), si l'infrastructure technique et les compétences correspondantes manquent ou encore si les attentes divergent en matière de présence et d'autonomie temporelle ou thématique. De plus, le défi inhérent au télétravail est de bien séparer le privé et le professionnel. Ce qui s'est confirmé lors de la crise du Covid-19, c'est l'incompatibilité entre la garde des jeunes enfants et le télétravail.

L'échange social ou l'intégration sociale peuvent faire défaut. Des problèmes de santé apparaissent quand le poste de travail n'est pas ergonomique et que la quantité ou la densité des tâches est trop élevée, également en raison du travail électronique. Pour les collaborateurs ou les cadres, le travail de coordination et le trouble dans les équipes peuvent augmenter car, en cas de problème, il n'est pas possible d'interagir spontanément. En outre, le respect de la sécurité des données peut être un problème lorsque l'on travaille avec un accès numérique à distance.

### 2.4 Quand le télétravail est-il pertinent?

Le télétravail est pertinent si

- on exécute des tâches réclamant concentration, réflexion ou savoir, c.-à-d. si l'on développe des concepts, élabore quelque chose, regroupe des informations, rédige des textes ou exerce des tâches nécessitant une grande concentration;
- le travail peut être fait indépendamment du lieu par le biais d'un support informatique;
- une infrastructure informatique correspondante est disponible;
- les dispositions juridiques relatives à l'utilisation de l'informatique et l'accès aux données peuvent être respectées;
- les collaborateurs peuvent travailler de manière indépendante et en grande partie autonome pour ce qui est du temps, lieu et contenu;
- la culture d'entreprise encourage la confiance, la conduite par des objectifs convenus et une collaboration transparente et flexible;
- les cadres soutiennent le travail mobile et sont formés en matière de gestion des ressources;
- les collaborateurs présentent les compétences adéquates;
- des bilans (entretien bilatéral) réguliers ont lieu pour clarifier les attentes, les priorités et les situations quant aux ressources.

4. Enquête suisse «Home Office 2012» – conditions actuelles et avantages/désavantages dans la perspective des routiniers

## 3 Les exigences posées aux collaborateurs en télétravail

### 3.1 Compétences indispensables

- **Compétence d'autogestion:** en télétravail, il faut travailler de manière autonome, se tenir à ses propres directives, savoir maîtriser et gérer le temps et structurer son travail de façon axée sur les objectifs et articulée selon des priorités. Il s'agit de se fixer soi-même des objectifs partiels, de définir des processus de travail, mais aussi de faire preuve d'initiative et de rester motivé pour accomplir les tâches pénibles jusqu'au bout.
- **Bonne perception de soi:** la personne doit être à même de bien évaluer ses compétences, ses connaissances ainsi que son expérience, elle doit aussi connaître ses propres limites de performance. Elle doit identifier et évoquer à temps les déficits ou les conflits possibles.
- **Compétence sociale:** entretenir des relations à distance et se comporter avec les autres de façon adéquate par le biais de divers canaux de communication implique de communiquer de manière prévisible, fiable et empreinte de respect, de percevoir les autres en dépit de la distance et d'aborder directement les choses qui dérangent afin que l'interlocuteur puisse l'accepter.
- **Pensée en réseau:** le travail mobile demande la capacité de comprendre ses propres tâches en corrélation avec d'autres exigences et de saisir l'ensemble.
- **Compétence médiatique:** la communication avec d'autres membres de l'équipe se fait en grande partie par le biais de médias électroniques. La gestion compétente de différents médias est donc essentielle en télétravail, tant pour ce qui est de leur utilisation que du choix et de la transmission des contenus. Savoir rechercher des informations et évaluer des sources est tout aussi important.

### 3.2 Quel est l'état d'esprit nécessaire?

Aller chaque jour au bureau et rentrer le soir à la maison peut aider à se préparer à la journée ou à déconnecter sur le chemin du retour. Au bureau, on peut interagir avec les autres simplement et personnellement. Face à cela, l'isolement en télétravail peut engendrer des doutes sur soi-même.

La concomitance de facteurs sociaux, technologiques et économiques renforce les peurs, et le risque de vouloir surcompenser est grand, p. ex. en affichant une présence en ligne accrue et en travaillant trop longtemps. C'est pourquoi il est important de se fixer des limites en télétravail, d'y intégrer des rites et de chercher à échanger régulièrement avec les autres.

Quand on travaille à domicile, on peut être distrait de mille façons: besoin de faire le ménage, ranger la vaisselle du petit-déjeuner, répondre aux messages reçus sur les divers appareils électroniques, etc. La raison a souvent tendance à accorder de l'importance à des activités en théorie placées en bas de la liste des choses à faire. En télétravail, les personnes enclines à cumuler simultanément plusieurs tâches doivent trouver des moyens de se concentrer et de hiérarchiser le tout.



## 3.3 Recommandations pour le travail mobile

### 3.3.1 Veiller au bien-être physique

Travailler trop longtemps et sans interruption devant un écran engendre des problèmes de santé. En télétravail, il est indispensable de veiller à son propre corps:

- au bureau, on interrompt son travail de manière naturelle en discutant et en échangeant avec ses collègues ou en se déplaçant entre bureau, salles de réunion et coin café. En télétravail, il est important de trouver un substitut pour ces interruptions: une balade à midi, 10 minutes d'activités physiques, des pauses café délibérées (aussi avec des collègues par vidéo-conférence), etc.
- une séparation claire du poste de travail du reste de l'appartement contribue à limiter les distractions à un strict minimum. Si aucun espace dédié n'est disponible pour le télétravail, il faut mettre un casque audio et s'isoler par ce biais.
- il faut trouver une manière de communiquer avec la famille quand on ne veut pas être dérangé. Un feu tricolore sur la porte mis p. ex. au rouge signifie: «ne déranger qu'en cas d'urgence».
- un poste de travail ergonomique est essentiel afin d'éviter des problèmes de santé. [L'appréciation du poste de travail de la Suva](#) aide à aménager son poste de travail de façon ergonomique.

### 3.3.2 Se fixer ses propres règles

Se lancer dans le télétravail sans préparation est risqué. Des règles de base aident à éviter les pièges des attentes non exprimées. Fixez des créneaux durant lesquels vous pouvez vous concentrer sur le travail sans être dérangé. Concertez avec votre compagnon ou votre compagne des pauses réservées aux tâches domestiques, aux balades avec le chien, etc. Signalez votre statut et votre joignabilité numérique pendant le temps de travail sur votre agenda en ligne, p. ex. en vous déconnectant des plateformes de chat ou en informant au préalable que la journée sera intense. Invitez d'autres personnes à partager une pause virtuelle afin de promouvoir les relations.

### 3.3.3 Interactions ciblées

Recherchez un feed-back de manière ciblée et profitez également des échanges virtuels pour découvrir davantage les autres. Débutez la vidéo-conférence par un message d'introduction : comment je vais, qu'est ce qui me préoccupe actuellement?

### 3.3.4 Gérer les attentes

En télétravail, les appareils électroniques sont la fenêtre sur le monde extérieur. Il faut clarifier les attentes quant aux temps de présence et à la participation aux réunions en ligne. Si nous ciblons d'entrée notre comportement avec les outils électroniques tant sur le plan professionnel que privé, si nous clarifions les attentes avec les supérieurs et les collègues et mettons en place des règles de comportement simples, le stress s'en trouvera réduit.

### 3.3.5 Planifier le temps

Si vous divisez votre journée en créneaux horaires définis, vous risquez moins d'être distrait. Planifiez un mélange de travail normal, de travail hautement concentré et d'interactions sociales. Communiquez ce plan aux autres via l'agenda en ligne. Planifiez systématiquement de petits check-ins avec vos supérieurs et collègues. Identifiez dans votre rythme biologique les périodes où vous êtes le plus productif et réservez-les à votre propre travail.

### 3.3.6 Développer des rites personnels

Imaginez des rites pour commencer la journée de travail. Aller au bureau aide aussi à se mettre dans l'ambiance, laisser les pensées s'évader ou se préparer. Cherchez quelque chose qui vous permette de vous «échauffer» et de vous détendre entre deux, vous pourrez ainsi commencer ou continuer le travail en toute concentration.

## 4 Exigences posées aux dirigeants

Comme la plupart du temps, le comportement du personnel d'encadrement et la culture d'entreprise sont décisifs pour un travail mobile réussi. Un manque de confiance et des règles strictes rendent impossible une flexibilisation du travail. Moins il y a de présence physique commune, plus la tâche de coordination et le besoin de se concerter augmentent. Des aspects comportementaux centraux pour une conduite réussie sont:

### 4.1 Travail relationnel

Conduire à distance implique moins de possibilités d'échanger. La proximité et le contrôle social manquent, et les possibilités d'expression sont réduites. Il est plus difficile d'identifier et d'interpréter les émotions de chaque membre de l'équipe. C'est pourquoi il faut absolument créer des opportunités permettant à chacun d'exprimer régulièrement son état d'esprit et son opinion. La base pour ce faire et pour une bonne collaboration est la confiance. La confiance simplifie et stabilise les relations humaines, rend les comportements fiables et réduit les incertitudes et la complexité lors de projets communs. Construire une relation de confiance est un processus qui se fonde sur l'expérience et qui ne peut être imposé d'un claquement de doigt. Plus l'échange est fréquent, ouvert et empreint de respect, plus la chance de se faire confiance sera grande. On parvient à travailler ensemble à distance et à se faire confiance surtout si l'on se connaît et si l'on voit cette confiance régulièrement (re-)confirmée.

### 4.2 Encourager la cohésion de l'équipe

Quand on travaille de manière isolée, certaines perceptions changent. On se construit sa propre réalité. Aller régulièrement chercher les attentes mutuelles et les feedback est donc un élément majeur pour organiser un travail d'équipe productif. Les attentes de chaque membre de l'équipe vis à vis des autres varient, des règles s'imposent.

Comment faire un retour d'information, quand des concertations sur quelles priorités s'imposent-elles, comment gérer les e-mails (quand les consulter, quand y répondre), comment aller chercher de l'aide dans l'équipe, comment communiquer via quel canal – tous ces points sont à clarifier. Des valeurs et des normes définies en commun constituent ici une bonne base. Dans la communication à distance, tourner autour du pot est nuisible.

Seuls les feedback concis et rapides permettent d'éviter les conflits. S'il devait néanmoins y en avoir, un espace permettant de clarifier le conflit et une médiation active sont indispensables.

### 4.3 Clarifier les objectifs et l'état de la mise en œuvre

Des équivoques quant aux tâches sont encore plus délicates à distance, elles engendrent à la fois des malentendus et des problèmes de communication. Le responsable doit donc, à distance, structurer et formuler les objectifs et les tâches très précisément et définir les responsabilités clairement. Un ajustement des attentes ainsi qu'un contrôle commun des tâches amènent de la clarté sur l'état et évitent d'éventuels conflits.

### 4.4 Clarifier les structures et les processus

Afin de permettre une certaine routine et de soutenir la réalisation des objectifs, il est nécessaire d'avoir des processus et des règles clairs pour les collaborateurs en télétravail. Les règles se rapportent au choix des médias, à la gestion des délais et à celle des problèmes. Le dirigeant a pour tâche de veiller au respect des processus, de supprimer les obstacles, de donner un feedback régulier et d'assurer une synchronisation temporelle des activités.



## 4.5 Recommandations pour les dirigeants

### 4.5.1 Communiquer

- Définissez avec l'équipe les outils nécessaires et leur utilisation. Assurez-vous que tous les membres de l'équipe disposent bien des compétences d'utilisation requises.
- Fixez avec l'équipe des règles pour les entretiens bilatéraux (bilas), la coordination de l'avancement du travail ainsi que la gestion des délais et des problèmes. Parmi les règles, on a aussi celles régissant la communication, comme des e-mails avec un objet du message précis, le respect des périodes bloquées dans l'agenda en ligne pour un travail concentré ou la vie privée, des émoticônes pour visualiser les humeurs, la réponse aux e-mails et aux appels téléphoniques dans les 24h, la fermeture du micro lors des vidéo-conférences quand on ne parle pas (augmente le temps d'écoute et élimine les bruits de fond), etc.
- Comme auparavant, menez les entretiens délicats plutôt en face à face.

### 4.5.2 Miser sur la confiance

- Visez activement la construction d'une relation de confiance dans l'équipe. Organisez l'échange d'informations et encouragez non seulement l'interaction professionnelle mais aussi sociale.
- Identifiez les capacités et les contributions attendues de chaque membre de l'équipe pour garantir le succès de celle-ci.
- Si vous constatez une rupture de confiance, cherchez la discussion et dites clairement ce que vous attendez pour restaurer la confiance.
- Communiquez les échecs en mettant l'accent sur les potentiels d'apprentissage et d'amélioration.
- Utilisez des conflits de tâches pour trouver des solutions créatives au lieu de laisser émerger des conflits personnels.

### 4.5.3 Fixer des objectifs et gérer la mise en œuvre

- Rendez transparents pour toute l'équipe des objectifs et des accords définis en commun pour une certaine période, p. ex. la semaine qui arrive.
- Utilisez des techniques de questions en échelle afin de rendre visibles les changements et les progrès: «Comment évalues-tu sur une échelle de 1-10 la situation ou le progrès réalisé pour la tâche x?» «Qu'est-ce qui est nécessaire pour que tu donnes un y?»

- Notez les besoins individuels, les capacités et les objectifs des membres de l'équipe et, dans la mesure du possible, tenez-en compte lors de la mise en œuvre de tâches communes.
- Organisez régulièrement des entretiens bilatéraux. Intégrez-y une entrée en matière mettant l'accent sur l'état d'esprit personnel. Gardez la charge de travail à l'œil. Un système de feux tricolores avec le vert pour «Tout va bien», l'orange pour «Beaucoup de travail, si cela continue ainsi, je vais avoir des problèmes» et le rouge pour «Aide immédiate indispensable» permet de cerner rapidement l'essentiel, de voir les contraintes et d'apporter de l'aide.
- Donnez régulièrement un feed-back constructif.

### 4.5.4 Rendre transparents les structures et les processus

- Assurez-vous que tout le monde comprend comment se déroulent les processus de travail et comment sont réalisés les projets; veillez à ce que la transparence sur l'état du travail règne dans toute l'équipe.
- En votre qualité de responsable, vous avez une bonne vue d'ensemble de qui travaille sur quoi. Mettez les personnes en réseau et créez des opportunités pour la coopération et les synergies.
- Le télétravail et le travail autonome ne fonctionnent que si les collaborateurs assument leur responsabilité. Cela demande qu'ils disposent d'une marge de manœuvre. Donnez-la leur activement et acceptez que les collaborateurs prennent parfois des décisions que vous ne trouvez pas bonnes. Mais attention: selon le degré de maturité, trop d'autonomie peut aussi se transformer en stress car on ne sait pas gérer la responsabilité inhérente. Les collaborateurs doivent être initiés à cette marge de manœuvre.
- Au-delà d'une marge de manœuvre suffisante, avoir la possibilité de choisir a un effet positif, tout comme structurer et coordonner soi-même la chronologie des tâches à exécuter. Des périodes tampons devraient être prévues dans la planification des tâches.
- La fixation et l'atteinte d'objectifs sont importantes pour se concentrer dans le cadre de la collaboration virtuelle. Ici aussi, on sait que si les objectifs sont trop ambitieux, ils font plutôt effet de menace. À l'inverse, des objectifs trop peu ambitieux peuvent conduire à l'imprudence. Il est souhaitable que les collaborateurs en télétravail soient amenés à pouvoir s'autogérer, à se fixer des objectifs eux-mêmes, à les rendre mesurables et à les respecter même dans des circonstances défavorables.

## 5 Aspects juridiques

### 5.1 Temps de travail

En télétravail, les dispositions de la loi sur le travail en matière de durée maximale de travail, périodes de repos, temps de pause et interdiction du travail le dimanche et les jours fériés s'appliquent aussi. L'employeur doit en assurer le respect et mettre à disposition un système de saisie du temps de travail correspondant.

### 5.2 Assurance-accidents

En télétravail, on est assuré par l'assurance-accidents obligatoire. Cette couverture d'assurance n'est valable que pour les activités définies par contrat.

### 5.3 Protection des données

De nombreux documents que l'on traite en télétravail contiennent des données personnelles soumises aux dispositions de la loi sur la protection des données. Les personnes en télétravail sont tenues d'observer les principes de la protection des données et d'assurer que celles-ci soient protégées d'un accès non autorisé par des tiers. Il faut aussi s'assurer que des erreurs de manipulation soient évitées ou qu'elles puissent être corrigées. En général, il est important que les collaborateurs en télétravail accédant à des systèmes respectent les concepts de protection des données.

### 5.4 Obligation de compensation de l'employeur

Dans le contexte du Covid-19, la question de la compensation pour les frais et d'une contribution au loyer pour le télétravail est redevenue actuelle en raison de l'arrêt du Tribunal fédéral du 23 avril 2019. Un loyer pour le télétravail n'est dû que si l'employeur oblige le salarié au télétravail. En effet, en vertu de l'art. 327a, al. 1 CO, l'employeur est tenu de rembourser au salarié toutes les dépenses résultant nécessairement de l'exécution du travail. Conformément aux art. 327a, al. 3 et 362 CO, il ne peut être dérogé à ce principe qu'en faveur de l'employé. Il est incontestable que des compensations ne sont impératives que lorsqu'il n'y a pas de poste de travail adéquat chez l'employeur. Consultez ici [cadres.ch/article/recht/teletravail-11-conclusions-tirees-coronavirus](https://www.cadres.ch/article/recht/teletravail-11-conclusions-tirees-coronavirus).

### 5.5 Obligation de confidentialité

Il existe des obligations de confidentialité dans certains domaines, tels le droit des assurances sociales, celui des télécommunications, le droit pénal ou le droit bancaire. Dans le cadre de la sécurité des données, l'employeur qui autorise le télétravail est tenu d'assurer que les données soient protégées par les mécanismes de protection nécessaires de l'accès non autorisé d'un tiers et que les collaborateurs soient formés en conséquence.

## 6 Après le déconfinement – quel avenir pour le télétravail?

De nombreuses entreprises – aussi en raison de l'expérience positive et du souhait des salariés – veulent conserver le travail à distance, du moins comme option, même quand la menace du Covid-19 se sera éloignée.

Il est donc pertinent de définir la forme que prendra le fonctionnement normal de l'entreprise après le déconfinement total. Selon l'enquête de la plateforme, env. 55% des employeurs ont un concept de passage progressif du télétravail au fonctionnement normal après le déconfinement total. En font partie le retour progressif dans l'entreprise des salariés en télétravail et des mesures de protection supplémentaires au poste de travail. Cela veut dire que 45% des salariés ne savent pas encore clairement comment l'entreprise entend refonctionner normalement.

### 6.1 Perspective des employés

Une fois que les salariés se sont habitués à travailler depuis leur domicile, ils renoncent encore moins volontiers au télétravail. L'enquête de la plateforme montre clairement que les salariés souhaitent à l'avenir plus de télétravail et des modèles de travail plus flexibles dans le temps.

Selon cette enquête, seuls 25% des employeurs contribuent financièrement au travail à domicile (téléphone portable, Internet, mobilier) et ils se contentent généralement de régler la facture du téléphone portable. Beaucoup de salariés trouvent que c'est trop peu. Selon eux, un règlement stipulant si des coûts liés au télétravail sont repris par l'employeur et lesquels seraient souhaitables.

### 6.2 Perspective des employeurs

Les salariés n'ont aucun droit légal de bénéficier du télétravail. Si des employeurs laissent travailler leurs collaborateurs en télétravail bien qu'il y ait une place au bureau, un accord s'impose. En principe, le télétravail est possible et pertinent dans la mesure où le contexte de l'entreprise et, surtout, le travail le permettent et/ou si le salarié le souhaite. Si l'employeur ne peut pas offrir à son collaborateur de poste de travail durable et adéquat, il est tenu, en vertu de l'art. 327a CO, de rembourser « au travailleur tous les frais imposés par l'exécution du travail ».



## 6 Après le déconfinement – quel avenir pour le télétravail?

### 6.3 Choisir une voie commune

Une approche partenariale définit les conditions-cadres pour un engagement volontaire en télétravail. Il est judicieux d'intégrer dans les conditions générales d'embauche les thèmes de la joignabilité, de la rémunération des tâches exécutées en télétravail ainsi que de la mise à disposition d'appareils et de matériel de travail, ou d'en faire l'objet d'une réglementation contractuelle.

La protection de la santé s'applique aussi en télétravail. Cela implique que l'employeur doit prévoir des mesures de prévention dans le domaine de la protection de la santé pour les salariés et salariées qui travaillent de manière mobile. Les risques psychosociaux, les temps de travail et de repos tout comme les besoins des salariés relatifs à la conciliation vie professionnelle/vie privée sont à prendre en compte de façon appropriée.

Un concept décliné en phases aide à planifier en amont et à créer les conditions pour chaque phase. Il est décisif que les salariés concernés soient impliqués dans le processus et qu'ils puissent apporter des idées; ainsi, tous poursuivront les mêmes objectifs.

Des réglementations relatives au télétravail sont importantes et doivent être contrôlées régulièrement. Des réglementations rigides limitent les marges de manœuvre et sont contradictoires aux besoins de flexibilisation des collaborateurs. Trop peu de règles engendrent l'incertitude, le défaut de transparence et recèlent un potentiel conflictuel.

Phases	Quoi
Concept après le déconfinement	<p>Faites un état des lieux auprès des collaborateurs: ce qui a bien fonctionné pendant le confinement, ce qui n'a pas fonctionné, ce qui manquait? Qu'aimerait-on conserver ? Quelles sont les attentes en matière d'organisation du travail? L'état des lieux sert aussi à reconnaître ce qui peut être amélioré au niveau du travail de conduite et de coordination, et quel besoin de perfectionnement est indispensable pour gérer la technique.</p> <p>La distance des postes de travail au retour au bureau doit remplir les règles de la distanciation sociale (distance exigée au poste de travail et en réunions).</p> <p>Il faut voir dans quelle mesure le présentiel est indispensable ou si un échelonnement temporel des temps de présence serait pertinent dans les équipes – tout en tenant compte des besoins de l'entreprise.</p> <p>Le personnel d'encadrement est chargé d'organiser les formes de collaboration, la taille des équipes au bureau et le partage des tâches de manière à ce que les collaborateurs soient protégés le mieux possible et qu'il leur soit possible de respecter les directives de l'OFSP sur leur lieu et leur chemin de travail.</p> <p>Il faut également clarifier,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ce qu'il faut faire en cas de charge de travail insuffisante (utilisation de l'avoir en temps, prise de congés, etc.). Il faut faire comprendre que reprendre des tâches d'autres services est considéré comme acceptable,</li><li>• comment les collaborateurs présentant des symptômes de la maladie doivent se comporter,</li><li>• si les vacances prévues peuvent être prises.</li></ul>

## 6 Après le déconfinement – quel avenir pour le télétravail?

<p>À court terme, 1 an</p>	<p>Durant cette phase, il s'agit de définir le «système d'exploitation» adapté, qui regroupe des améliorations de la productivité, les souhaits des collaborateurs sortant du confinement et les besoins de l'employeur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel collaborateur a le droit au télétravail, ou quelles tâches peut-on continuer d'exécuter en télétravail, combien de fois par semaine le télétravail est-il judicieux et pour quelle fonction? Comment organiser dans cette phase le travail quotidien classique ou les tâches au bureau (service téléphonique, poste, facturation, etc.)? Quels sont les jours ou les temps prédéfinis où les équipes se retrouvent au bureau, aussi pour entretenir les liens sociaux?</li> <li>• Quels sont les adaptations nécessaires au niveau de l'infrastructure/de la technique? Quel média pour quel usage?</li> <li>• Les compétences selon le chap. 2.1 sont-elles disponibles? Qui ne les a pas? Comment combler les lacunes?</li> <li>• Quelles sont les règles de communication? (temps de réaction par canal, transferts d'appel, utilisation des canaux, réunions par vidéo-conférence, etc.)</li> <li>• Quelles sont les règles en vigueur concernant les points cités ci-dessus et la cohésion de l'équipe?</li> <li>• Quels sont les standards ajustés valables pour les cadres?</li> </ul>
<p>À moyen terme</p>	<p>Les règles se sont établies et sont respectées, une infrastructure appropriée au travail mobile est disponible, le travail mobile s'inscrit toujours plus comme norme. Réfléchir maintenant à l'infrastructure des bureaux s'impose: faut-il les conserver tels quels ou en réduire la surface et opter pour une solution de postes de travail partagés (shared desk) ou investir en conséquence dans l'infrastructure pour les collaborateurs en télétravail? Un ajustement ou une réduction des postes de travail sont à intégrer dans un concept général; y impliquer les collaborateurs concernés est essentiel.</p>

## 7 Télétravail et droit du travail: 11 conclusions tirées de la crise du coronavirus

Dans cette interview, Denis G. Humbert, avocat spécialiste FSA en droit du travail, répond aux questions actuelles quant aux dispositions contractuelles, aux compensations pour les frais, loyers et infrastructures, mais aussi à la prise en charge des coûts du télétravail.

### 1. Les employeurs pouvaient-ils obliger leurs employés à travailler à distance au début de la crise du coronavirus?

Sur le principe, oui. Et cela, en raison du devoir de fidélité des employés et du fait que les salariés sont tenus de se protéger en vertu de la loi sur le travail. Ils doivent en outre participer à la protection de la santé et fournir leur travail également dans ces conditions difficiles pour autant que cela soit acceptable. Avant la crise du coronavirus, le consentement des employés aurait dû être nécessaire pour mettre en place le télétravail.

### 2. Cette obligation doit-elle être régie contractuellement à l'avenir?

Oui. Afin d'être parées pour l'avenir, il est recommandé que les parties introduisent préventivement dans le contrat de travail ou dans les conditions générales d'embauche une obligation de fournir les prestations en télétravail en cas de pandémie.

### 3. Une compensation pour le loyer doit-elle également être prévue dans le contrat de travail?

Régler la question de la compensation pour les frais est assurément une bonne chose, tout comme, depuis l'arrêt du Tribunal fédéral du 23 avril 2019, le versement d'une contribution au loyer en cas de télétravail, par exemple à hauteur de CHF 150, qui ne serait toutefois due que si l'employeur oblige le collaborateur à travailler à distance. En effet, en vertu de l'art. 327a, al. 1 CO, l'employeur est tenu de rembourser au salarié toutes les dépenses résultant nécessairement de l'exécution du travail. Conformément aux art. 327a, al. 3 et art. 362 CO, il ne peut être dérogé à ce principe qu'en faveur de l'employé.

## 7 Télétravail et droit du travail: 11 conclusions tirées de la crise du coronavirus

Devant le Tribunal fédéral, la partie défenderesse n'a pas avancé qu'elle avait loué la pièce utilisée comme bureau ou salle d'archives en vue du télétravail. Toutefois, il était incontestable que la partie défenderesse ne disposait pas d'un lieu de travail adapté dans les locaux de l'employeur.

Le Tribunal fédéral et la jurisprudence argumentent à juste titre dans ce cas que si l'employeur ne propose pas de lieu de travail ou pas de lieu de travail adapté à l'employé, l'infrastructure de travail au domicile est absolument nécessaire pour l'exercice de la profession et doit faire l'objet d'un dédommagement en vertu de l'art. 327a CO. En effet, la situation est pratiquement la même que si l'employé avait dû louer une pièce supplémentaire en raison du télétravail.

### **4. Les employés étaient-ils tenus d'utiliser leur matériel de travail privé en télétravail?**

Avant la crise du coronavirus, cela aurait été juridiquement impossible. L'employeur aurait dû fournir tout l'équipement nécessaire à son personnel en vertu de la loi.

Toutefois, comme la nécessité du télétravail est survenue soudainement et de façon inattendue, en pratique, bon nombre d'employeurs, et en particulier les PME, étaient dans l'impossibilité d'équiper leurs employés de la sorte. Etant donné la rapidité de la mesure et son caractère temporaire, l'utilisation des appareils privés aurait pu être justifiée par le devoir de fidélité.

### **5. L'utilisation du matériel de travail doit-elle également être définie par contrat?**

Oui, certainement. Il existe dans une certaine mesure une liberté contractuelle. Dans un souci de sécurité juridique, une disposition contractuelle également concernant l'utilisation du matériel privé s'imposerait pour l'avenir. Il serait naturellement préférable que les employeurs fournissent aux employés l'équipement technique nécessaire à un passage rapide au télétravail de manière préventive. Cela peut toutefois être coûteux.

### **6. Les employés devaient-ils équiper eux-mêmes leur ordinateur personnel pour les tâches professionnelles?**

Etant donné les circonstances particulières, les employés y étaient obligés en vertu du devoir de fidélité pour autant que la modification soit possible et acceptable. Au besoin, l'employeur devait néanmoins fournir l'assistance nécessaire à ses employés. Ces obligations réciproques pourraient également être définies contractuellement si aucune solution technique préventive n'est possible.

### **7. Les employeurs sont-ils tenus de supporter les coûts liés au télétravail?**

Oui, sur la base de l'art. 327a CO. Malgré la crise, la loi oblige les employeurs à prendre en charge les coûts tels que ceux d'un programme informatique payant que l'employé a dû télécharger. Aucune disposition contractuelle n'est donc nécessaire à cet égard.

Le problème se pose plutôt du fait que bon nombre d'employés pourraient ne pas avoir documenté leurs dépenses de téléphone, d'électricité ou d'impression par exemple et ne puissent donc pas faire valoir et justifier leur créance par la suite.

### **8. Existe-t-il une solution à ce problème de justificatif ?**

Puisque le télétravail a été temporaire, l'employeur pourrait faire un geste et rembourser les coûts à son personnel de façon forfaitaire. Pour l'avenir, il serait également envisageable à cet égard de définir contractuellement de façon préventive le remboursement forfaitaire, et si possible son montant, en cas de pandémie.

## 7 Télétravail et droit du travail: 11 conclusions tirées de la crise du coronavirus

### 9. Qui supporte les coûts en cas de dommages survenant dans le cadre du télétravail?

L'employeur doit répondre des dommages occasionnés à l'équipement personnel pour autant que ceux-ci soient directement en lien avec l'activité professionnelle. Les dégâts intentionnels sont naturellement exclus. Cependant, les employés doivent quant à eux prendre en charge les dommages qu'ils causent à l'employeur. En ce moment, il faut toutefois également prendre en compte les circonstances particulières sur ce point.

Par exemple, si l'employé a des enfants et ne dispose pas d'une pièce séparée pour travailler, le risque de dommages peut être plus élevé que pour une personne vivant seule. Dans de tels cas, les employeurs devraient se montrer plus cléments en termes de réclamations et renoncer à tout dédommagement en cas de simple négligence. Les parties devraient également clarifier les dommages pris en charge par l'assurance responsabilité civile d'entreprise et privée.

### 10. Les employés peuvent-ils refuser le télétravail à plus long terme?

En télétravail, les employés prennent souvent trop peu de pauses et se sentent obligés d'être toujours joignables, ce qui peut entraîner du surmenage et des problèmes de santé. En raison de son devoir de sollicitude légal et des dispositions en matière de protection de la santé de la loi sur le travail, l'employeur doit protéger la santé de l'employé, ce qui vaut également pour le télétravail.

L'employeur doit toutefois être informé des problèmes de santé par les employés. Si le télétravail est impossible pour des raisons objectives, telles que du bruit permanent ou la distraction, l'employeur doit entreprendre tout ce qui peut raisonnablement l'être pour mettre en place une autre organisation du travail.



Gagner et progresser ensemble

Les membres recrutent des membres et profitent

[www.cadres.ch/mrm](http://www.cadres.ch/mrm)

### 11. Les employés peuvent-ils être obligés à retourner au bureau?

Oui. Les employés qui ont maintenant pris goût au télétravail ou qui sont inquiets en raison des risques de contamination dans les transports publics ou sur le lieu de travail peuvent être rappelés sur le lieu de travail prévu au contrat pour autant qu'ils ne fassent pas partie du groupe à risque. Sont considérées comme personnes à risque, les personnes de 65 ans et plus et celles souffrant d'hypertension, de diabète ou de maladies cardiovasculaires. Celles-ci ne peuvent travailler au bureau que moyennant des mesures de sécurité adaptées (sans contact étroit avec d'autres personnes et avec un équipement de protection personnel adéquat) si leur présence est indispensable. Si cela n'est pas possible, les collaborateurs à risque sont autorisés à travailler à domicile en bénéficiant de leur salaire complet.



**Denis G. Humbert**

Avocat spécialiste FSA en droit du travail, associé chez Humbert Heinzen Lerch Rechtsanwälte