

LE TÉLÉTRAVAIL EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

SOMMAIRE DU DOSSIER

► Ce qu'il faut retenir

Ce qu'il faut retenir

Face à la crise sanitaire majeure que nous traversons, de très nombreuses entreprises ont recours au télétravail pour maintenir leur activité. Dans ces conditions exceptionnelles, la mise en place du télétravail peut être source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des salariés. Certains points nécessitent une vigilance particulière.

A situation exceptionnelle, moyens exceptionnels. En cette période inédite de crise sanitaire, les entreprises se réorganisent pour poursuivre tant bien que mal tout ou partie de leur activité.

Parmi les solutions proposées, le télétravail est sur le devant de la scène. Déjà largement déployé pendant les périodes de grève des transports, il est devenu en quelques jours pour beaucoup la solution pour concilier confinement et travail.

Les nombreuses entreprises qui avaient déjà mis en place le télétravail, le plus souvent dans le cadre d'un accord ou d'une charte, ont pu rapidement déployer cette organisation pour atténuer les effets du confinement. Pour les autres, il a fallu en urgence donner aux salariés les moyens de travailler depuis leur domicile : mise à disposition d'ordinateurs portables, de clés d'accès aux serveurs de l'entreprise, renvoi de lignes téléphoniques...

Des conditions très particulières

Dans tous les cas, le télétravail mis en place dans le cadre de l'épidémie de COVID-19 va se différencier du télétravail régulier déjà en œuvre dans les entreprises pour plusieurs raisons :

- il s'agit d'un télétravail « **imposé** » dont la décision de mise en place a souvent été très rapide, pratiquement sans préavis ;
- ce télétravail est effectué à **temps plein**, sans période régulière de retour au bureau ;
- il se pratique nécessairement à **domicile** ou à celui d'un proche, l'accès aux espaces de coworking et autres « tiers-lieux » n'étant plus possible ;
- il se pratique pour la plupart dans un **environnement familial** particulier : conjoint également en télétravail, enfants à la maison suivant leurs cours à distance...

Quels points de vigilance ?

En temps normal, le télétravail régulier est censé apporter au télétravailleur de nombreux avantages tant en qualité de vie qu'en capacité à réaliser leur travail dans les meilleures conditions : gain en temps et en fatigue sur les temps de trajet, réduction des interruptions dans les tâches... Mais, quels que soient ces avantages, le télétravail nécessite préparation et accompagnement car, sans ces précautions, il peut être source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des salariés.

La mise en œuvre du télétravail dans cette période de crise, par ses caractéristiques, mérite une vigilance accrue, et une attention particulière devra être portée sur les points suivants :

- **Le risque d'isolement** : déjà présent pour le télétravail régulier, ce risque est renforcé dans la situation exceptionnelle actuelle. Le confinement général d'une part, le fait de ne plus aller sur le lieu de travail et d'y retrouver les collègues d'autre part rendent ce risque plus prégnant. Les potentielles difficultés matérielles rencontrées par certains avec les technologies de la communication et le caractère anxiogène de la situation ambiante aggravent les effets de ce risque
- **Le risque lié à l'hyper-connexion au travail** : du fait de la généralisation du télétravail on a pu voir une explosion des sollicitations par mail, la création de nombreux groupes d'échanges, des audioconférences permanentes qui peuvent mettre en difficultés le télétravailleur. S'y ajoute le besoin de se rendre utile, de ne pas se faire oublier...
- **La gestion de l'autonomie** : là aussi, le fait de pratiquer un télétravail à temps complet risque d'aggraver les difficultés que peuvent rencontrer certains salariés sur leur organisation personnelle. C'est notamment vrai pour ceux qui ne disposent d'aucune expérience du télétravail et pour qui c'est une nouveauté, mais également pour ceux qui sont moins familiers des technologies de la communication.
- **L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** : en télétravail régulier, le salarié a normalement pris ses dispositions pour avoir les meilleures conditions de travail (choix de jours de télétravail et de plages horaires lui permettant d'être seul à domicile, aménagement d'un espace de travail spécifique...). En situation de confinement, il partage son espace avec sa famille elle-même confinée, avec des charges familiales chronophages (garde d'enfant, école à la maison...). La séparation du temps et de l'espace entre travail et activités privées est totalement bouleversée.
- **Le suivi de l'activité** : il est probable que le télétravail réalisé dans ces conditions soit moins productif que le télétravail régulier, situation qui risque de s'accroître avec la durée du confinement. Le suivi de l'activité doit alors s'adapter à ces conditions particulières.
- **Le rôle des managers de proximité** : comme l'organisation de l'équipe, le rôle du manager est profondément et subitement modifié, alors qu'il éprouve lui-même des difficultés similaires à celles des salariés qu'il encadre.

- **Le maintien du collectif** : il repose pour le télétravailleur sur les possibilités offertes par la technologie et les « rites » organisés par la hiérarchie. Mais le télétravail en cette période de confinement accentue au sein des entreprises la différence de fonctionnement entre salariés pouvant télétravailler du fait de leur activité et ceux qui ne le peuvent pas, exclus pour partie des moyens technologiques mis à disposition des télétravailleurs. Cette différence d'organisation peut peser à terme sur le sens du travail et la cohésion du collectif.



Quelles solutions pour prévenir ces risques ?

Dans cette situation de crise, le passage en télétravail, quasiment instantané, n'a pas pu bénéficier de la phase de préparation et de concertation préalable recommandée pour la mise en place du télétravail régulier. Il faudra donc parfois imaginer rapidement des solutions et les mettre en œuvre dès que possible pour atténuer les risques accrus dans la situation actuelle du confinement.

Pour les salariés, il est recommandé :

- de s'installer, dans la mesure du possible, dans un espace de travail dédié (au mieux dans une pièce isolée) afin de ne pas être dérangé ;
- d'aménager leur poste de travail de manière à pouvoir travailler dans de bonnes conditions et de façon à limiter les risques de troubles musculosquelettiques (voir dossier INRS « **Travail sur écran** ¹ ») ;
- d'organiser leur travail en :
 - se fixant des **horaires** (le plus simple est de garder le même rythme que celui pratiqué dans l'entreprise en se fixant l'heure de début et de fin et en prévoyant l'horaire de sa pause déjeuner) ;
 - s'octroyant des **pauses régulières** afin de permettre des phases de repos visuel et d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps (pauses de cinq minutes toutes les heures) ;
 - **anticipant et planifiant** tant que faire se peut leur charge de travail sur la semaine pour organiser les travaux à faire selon les priorités et le temps nécessaire ; des points réguliers avec le manager sont par ailleurs indispensables pour aider à la gestion des priorités du travail ;
 - renseignant, lorsque l'outil informatique utilisé le permet, leur **statut** : occupé, si par exemple ils travaillent sur un rapport qui nécessite de la concentration, absent en cas de pause, disponible si on peut les contacter ;
 - utilisant **tous les outils de communication** mis à disposition : mails, tchats, documents partagés, visioconférence, outils de travail collaboratif, agenda partagé (la fourniture, par l'employeur, d'un support pour l'aide à l'utilisation des outils d'information et de communication qu'il fournit est souhaitable).
 - gardant le **contact avec l'équipe**, en organisant des réunions téléphoniques ou en visioconférence avec les collègues, des points réguliers avec le manager...

¹ <http://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/ce-qu-il-faut-retenir>

Pour les encadrants de proximité, il convient :

- de s'assurer d'un **contact régulier** avec chaque télétravailleur ;
- de respecter de façon accrue le **droit à la déconnexion**, même si les modalités n'en ont pas encore été débattues au sein de l'entreprise : il s'agit notamment de respecter des horaires décents lors des communications téléphoniques notamment ;
- d'**adapter les objectifs et le suivi de l'activité** des télétravailleurs à leurs conditions de travail particulières ;
- de définir les **moyens de rencontre virtuelle du collectif** et d'établir des « rites » ;
- de s'intéresser tout particulièrement à la situation des **non-télétravailleurs** et trouver des moyens pour maintenir le lien.

Au niveau de l'entreprise, il convient également :

- d'**accompagner les managers de proximité** et de les aider à assurer leur mission de soutien et de coordination des équipes dans cette situation particulière pendant laquelle il leur est demandé une vigilance et une disponibilité accrues dans leur rôle de soutien et d'accompagnement ;
- d'organiser une **assistance à distance pour l'usage des outils informatiques et de communication** sur lesquels s'appuie le télétravail, ainsi qu'une mobilisation des équipes de maintenances des systèmes d'information de l'entreprise.

Enfin, la **pratique du télétravail en situation exceptionnelle rend encore plus nécessaire de respecter un bon usage des moyens de communication**, en particulier :

- arbitrer selon le sujet, son importance et sa sensibilité, entre téléphone, mail ou messagerie ;
- concentrer ses mails à un même destinataire plutôt que de les lui envoyer au fil de l'eau ;
- relire les mails avant de les envoyer pour en évaluer l'impact ;
- réfléchir à l'utilité ou à la pertinence de multiplier les destinataires en copie...

Un retour d'expérience essentiel

L'épidémie de COVID-19 a amené de nombreuses entreprises à mettre en place ou à généraliser le télétravail au quotidien et de très nombreux salariés à en faire l'expérience. Si cette expérience par de nombreux points est très particulière, et toutes ses conséquences encore méconnues, elle peut être riche d'enseignement pour l'entreprise et pour les salariés. C'est la raison pour laquelle un retour d'expérience devra être mené, une fois la situation redevenue normale, afin d'en tirer tous les enseignements, d'éclairer et de faire évoluer la pratique du télétravail régulier.

Pour en savoir plus



Travail sur écran

Travailler intensément devant un écran peut entraîner l'apparition de troubles musculosquelettiques mais également une fatigue visuelle et du stress. Cependant, il est possible de limiter ces troubles en intervenant sur l'aménagement du poste et l'organisation du travail par exemple. ²

² <http://www.inrs.fr/risques/travail-ecran>



Obligations des employeurs et des salariés en période de pandémie

L'épidémie de COVID-19 suscite de nombreuses interrogations concernant l'organisation du travail à mettre en œuvre et l'application de la réglementation relative à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs... ⁴

⁴ <http://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-coronavirus>

Mis à jour le 27/03/2020



COVID-19 et entreprises

Voici des réponses aux questions les plus souvent posées en entreprise face à la pandémie de COVID-19. ³

³ <http://www.inrs.fr/actualites/COVID-19-et-entreprises>