



Organisation
internationale
du Travail



► **Le travail à domicile en
réponse à l'épidémie de
COVID-19: guide de
l'employeur**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020
Première édition 2020



Cet ouvrage est publié en libre accès sous la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>). Les utilisateurs sont autorisés à réutiliser, partager ou adapter la publication originale, ou à s'en servir pour créer un nouveau produit, conformément aux termes de ladite licence. Il doit être clairement indiqué que l'OIT est propriétaire de l'ouvrage original. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à reproduire le logo de l'OIT ou du BIT dans le cadre de leurs travaux.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cette traduction n'a pas été réalisée par le Bureau international du Travail (BIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de ce dernier. Le BIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cet ouvrage est une adaptation d'une publication originale du Bureau international du Travail (BIT). Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que son auteur ou ses auteurs et en aucun cas le BIT.*

Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID-19: guide de l'employeur

Genève : Bureau international du Travail, 2020

ISBN 9789220322604 (pdf Web)

Egalement disponible en anglais: ISBN 9789220322536 (pdf Web); et espagnol: ISBN 9789220322611 (pdf Web)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation 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 BIT 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 BIT 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.

► Comment utiliser ce guide

Ce guide a été élaboré par [NOM DE L'OE] en collaboration avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'Organisation internationale du Travail afin de proposer des conseils pratiques aux entreprises membres qui ont établi des protocoles de «travail à domicile» pour leurs employés en 2020, comme solution de rechange temporaire durant la crise du COVID-19.

Les entreprises ont mis en place des protocoles de travail à domicile à titre préventif ou en application d'un ordre ou d'une consigne du gouvernement qui limitait les contacts directs. Ce guide fournit des recommandations aux entreprises, comprenant les devoirs et les responsabilités des employeurs et des travailleurs, les considérations et les défis à prendre en compte, et la manière de les aborder et de les gérer. Il fournit également un exemple de modèle pour permettre aux entreprises d'élaborer une politique de travail à domicile sur mesure.

Ce guide fait référence aux normes internationales du travail établies par les conventions et recommandations pertinentes. Ces normes sont négociées au plan international et adoptées par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs au sein de l'OIT et forment le socle de nombreuses législations nationales du travail.

► Remerciements

Jae-Hee Chang, Maria Machailo-Ellis et Gary Rynhart d'ACT/EMP ont dirigé l'élaboration de ce guide. Il a été révisé par Samuel Asfaha, Magdalena Bober, Farid Hegazy et Vanessa Phala d'ACT/EMP. Jon Messenger et Valentina Beghini du Département des conditions de travail et de l'égalité de l'OIT ont apporté leurs contributions et commentaires précieux. Enfin, Miaw Tiang Tang en est la rédactrice.

Déni de responsabilité: Les opinions exprimées dans ce guide n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions et conseils qui y sont exprimés. La mention d'entreprises, de produits ou procédés commerciaux n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

▶ Avant-propos du Président

En quelques mois seulement, la pandémie de coronavirus (COVID-19) a eu des effets économiques, sociaux et sanitaires dévastateurs à travers le monde. Des centaines de milliers de vies ont déjà été perdues et la fin de la crise n'est pas encore en vue. Dès l'origine, [NOM DE L'OE] a travaillé avec ses membres à travers le pays pour les aider à gérer les répercussions économiques, sociales et sanitaires négatives de la crise du COVID-19.

[NOM DE L'OE] continuera d'apporter son soutien tout au long de la crise. Durant cette crise, nos priorités sont les suivantes:

- ▶ faire preuve de leadership pour assurer la santé de la main-d'œuvre et la pérennité de nos communautés;
- ▶ représenter les intérêts et les besoins des entreprises dans la crise auprès du gouvernement, grâce à des actions, des mesures et des solutions innovantes et rapides;
- ▶ soutenir les entreprises pendant cette période en leur fournissant des informations et des services pertinents, ainsi que la possibilité de se mettre en réseau et de dialoguer avec leurs pairs à distance, car ces dispositions alternatives deviennent universelles.

Ce guide est le dernier exemple en date de notre engagement envers nos membres.

Les employeurs évoluent dans un paysage complexe et changeant. Dans nos discussions quotidiennes avec les représentants du gouvernement, nous accordons la priorité aux mesures visant à soutenir la continuité des activités. C'est particulièrement important pour les secteurs de l'hôtellerie, du commerce de détail et des secteurs connexes qui ont déjà subi un énorme choc de la demande.

Des décisions difficiles sont prises tous les jours et la sécurité des personnes doit toujours passer en premier. Nous demandons à nos membres d'appliquer les mesures gouvernementales aussi rapidement et efficacement que possible et de mettre en place des actions positives partout où c'est possible.

Ce guide a été conçu pour aider nos membres à répondre à une «nouvelle normalité» qui évolue jour après jour. De nombreuses entreprises ont recours au «travail à domicile» pour la première fois. Certaines prospèrent tandis que d'autres ont du mal à s'adapter. J'espère que ce guide leur apportera une aide bienvenue.

Enfin, je souhaite remercier l'Organisation internationale du Travail pour son aide dans l'élaboration de ce guide.

Cordialement,

Président de [NOM DE L'OE]

Sommaire

Remerciements	2
Avant-propos du Président	3
Introduction	5
1. Qu'est-ce que le travail à domicile?	5
2. En quoi le travail à domicile diffère-t-il du télétravail, du télétravail pendulaire ou du travail à distance?	5
3. Tous les emplois sont-ils adaptés au travail à domicile?	6
4. Comment les entreprises s'adaptent-elles pour mettre en œuvre les dispositions de travail à domicile?	7
5. Les travailleurs sont-ils tenus de respecter la directive de l'entreprise de travailler depuis leur domicile?	8
6. Quelles sont les responsabilités de l'employeur lors de la mise en place du régime de travail à domicile en réponse au COVID-19?	8
7. Quelles sont les responsabilités des travailleurs quand ils travaillent depuis leur domicile?	13
8. Comment mesurer la productivité des employés lorsqu'ils travaillent à domicile?	14
9. Quels sont les principaux problèmes que pose la mise en œuvre du travail à domicile et quels éléments prendre en compte pour les aborder et les résoudre?	16
10. Le travail à domicile devra-t-il perdurer après le COVID-19?	25
Annexe: Modèle de politique de travail à domicile	26
Références	32

► Introduction

La pandémie de coronavirus (COVID-19) continue d'affecter gravement la santé publique et de provoquer des perturbations sans précédent dans les économies et les marchés du travail. Conformément aux conseils de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de nombreuses mesures ont été prises à travers le monde pour contenir la propagation du virus. Les gouvernements ont mis en place des mesures qui vont de la distanciation physique, des restrictions à la liberté de circulation et de la fermeture d'entreprises et de sociétés non essentielles au confinement de villes entières dans différentes régions du monde. Les mesures prises par les gouvernements pour faire face à la pandémie ont évolué avec elle.

La réduction des contacts directs est une mesure importante pour atténuer l'impact du COVID-19. Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), environ 68 pour cent de la main-d'œuvre mondiale, y compris 81 pour cent des employeurs, vivent actuellement dans des pays où la fermeture des lieux de travail est obligatoire ou recommandée¹. Dans ce nouvel environnement, les employeurs doivent être capables de s'adapter et de préparer des plans d'urgence pour faire face aux nouvelles mesures dès qu'elles sont prises. De nombreuses sociétés explorent le travail à domicile comme modalité de travail temporaire ou alternative.

1. Qu'est-ce que le travail à domicile?

Le travail à domicile est une modalité de travail dans laquelle un travailleur accomplit l'essentiel des responsabilités incombant à son poste tout en restant chez lui, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour les besoins de guide et dans le contexte de la pandémie du COVID-19, le terme «travail à domicile» est utilisé pour se référer uniquement au télétravail à domicile comme modalité de travail temporaire et alternative. Il suppose une responsabilité et un engagement partagés par les employeurs et les travailleurs pour assurer la continuité des activités et l'emploi.

2. En quoi le travail à domicile diffère-t-il du télétravail, du télétravail pendulaire ou du travail à distance?

Les progrès des TIC ont permis et facilité les modalités de travail alternatives, y compris le travail à domicile, le télétravail, le télétravail pendulaire et le travail à distance. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable pour faire référence à des modèles de travail nouveaux et évolutifs, en dehors des locaux ou du lieu de travail de l'employeur. Il peut y avoir de légères différences entre ces termes. Par exemple, certains peuvent correspondre à un dispositif temporaire tandis que d'autres impliquent un arrangement à long terme. Le travail à domicile est considéré comme étant un télétravail effectué à domicile², la différence étant que le télétravail peut concerner divers sites éloignés du lieu de travail principal ou des locaux de l'employeur (comme le travail nomade)³. Le télétravail pendulaire consiste à remplacer les trajets entre domicile et travail par les télécommunications. Il existe des différences entre les termes «télétravail» et «télétravail pendulaire», notamment parce que la notion

¹ OIT (Organisation internationale du Travail), «Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Troisième édition – Estimations actualisées et analyses», 29 avril 2020.

² Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) et OIT (2017): *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, (Luxembourg et Genève)

³ Jon C. Messenger (éd.) (2019): *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series, (Edward Elgar et OIT).

de télétravail est plus large et n'est pas toujours un substitut aux trajets quotidiens, mais elles sont relativement mineures. Pour les besoins de ce guide, les termes de «télétravail» et «télétravail pendulaire» sont utilisés de manière interchangeable.

OE: Insérer les définitions de «travail à distance», «télétravail pendulaire» ou «travail à domicile» tirées de la législation ou des pratiques nationales le cas échéant.

3. Tous les emplois sont-ils adaptés au travail à domicile?

Quand leurs locaux et tous leurs sites sont fermés à titre de précaution ou en application d'une directive gouvernementale, les entreprises peuvent être amenées à instaurer un régime de travail à domicile pour assurer la continuité de service, maintenir la productivité et préserver les emplois, tout en sauvegardant la sécurité et la santé des travailleurs. L'OIT estime que près de 18 pour cent des travailleurs exercent des métiers qui sont compatibles avec le travail à domicile et vivent dans des pays disposant des infrastructures nécessaires au télétravail⁴.

En matière de travail à domicile, la responsabilité est partagée et suppose l'engagement des deux parties, employeurs et travailleurs, pour que cela fonctionne. Les employeurs et les travailleurs doivent faire preuve d'esprit pratique, de flexibilité et de sensibilité à leurs situations respectives dans la mise en place des dispositions de travail à domicile.

Avant de mettre en place les modalités de travail à domicile, l'employeur doit d'abord évaluer si cela est possible et pratique pour les fonctions du poste et son titulaire, comme suit:

- ▶ Identifier les fonctions et les tâches du poste qui peuvent être effectuées hors site. Cela implique de faire preuve d'innovation et de créativité pour faire les choses différemment de la norme.
- ▶ Évaluer les mécanismes de connexion tels que les appels en visioconférence réguliers et autres moyens.
- ▶ Évaluer les infrastructures, les installations et les outils disponibles pour le travail à domicile, tels que la connexion internet et la disponibilité d'une alimentation électrique fiable.
- ▶ Évaluer les exigences et les obligations légales, et les responsabilités potentielles, en prenant en considération la situation du travailleur et les fonctions du poste, l'équipement et les outils nécessaires⁵.
- ▶ Évaluer la situation du travailleur en termes de sécurité et de santé dans son environnement domestique et la capacité réelle à mener à bien les tâches requises au domicile.
- ▶ Envisager l'impact possible sur les modalités de vie du travailleur. Par exemple, les travailleurs peuvent avoir des enfants ou des personnes à charge, des problèmes relationnels ou de violence domestique, des problèmes de santé chroniques ou des handicaps.
- ▶ Évaluer tous problèmes de santé mentale ou d'éventuelles difficultés futures qui pourraient survenir dans le cadre d'un arrangement de travail à domicile.

Il convient de noter que si les progrès des TIC ont favorisé le travail basé au domicile, toutes les fonctions et tâches professionnelles ne peuvent être effectuées en dehors des locaux de l'employeur

⁴ BIT: «Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic», Note de synthèse, avril 2020.

⁵ L'employeur doit examiner si l'espace de travail au domicile est assuré. De nombreuses polices d'assurance responsabilité civile de l'employeur englobent les dispositions de travail à domicile mais cela doit être vérifié. Les employés peuvent par ailleurs être couverts par leur police d'assurance habitation personnelle.

ou d'un lieu de travail spécifique. Il existe des entreprises, des professions et des tâches pour lesquelles le travail à domicile n'est ni pratique ni réalisable, ou ne peut être déployé dans un court laps de temps.

L'employeur doit étudier et mettre en œuvre un plan de rechange pour les fonctions et tâches professionnelles qui ne peuvent être effectuées à distance, ou pour les travailleurs qui ont des contraintes chez eux ou des problèmes de sécurité et de santé qui les empêchent de travailler à domicile. Sous réserve des dispositions prévues par les lois et réglementations nationales, des directives gouvernementales ou de la politique de l'entreprise, l'employeur peut envisager de conseiller aux travailleurs de prendre leurs congés payés accumulés ou anticipés, des congés prolongés, sans solde ou à demi-solde, ou tout autre congé applicable qui pourrait être utilisé dans cette situation, en concertation avec les travailleurs concernés.

4. Comment les entreprises s'adaptent-elles pour mettre en œuvre les dispositions de travail à domicile?

Certaines entreprises peuvent avoir une expérience préalable dans la mise en œuvre de dispositions de travail à domicile ou disposent déjà de plans d'urgence en la matière. Toutefois, beaucoup d'entreprises sont susceptibles d'instaurer ces dispositions pour la première fois; elles doivent adopter rapidement, dans l'urgence, ces modalités de télétravail pour l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, une enquête réalisée en mars 2020 auprès de 250 grandes entreprises en Argentine a conclu que 93 pour cent d'entre elles avaient adopté une politique de télétravail en réponse à la pandémie de COVID-19. De la même manière, le géant indien de l'externalisation des processus d'entreprise, Tata Consultancy services, a indiqué qu'environ 85 pour cent de ses 400 000 employés en Inde et ailleurs dans le monde travaillaient depuis leur domicile en raison du confinement⁶.

Bien que de nombreuses entreprises reconnaissent les avantages du travail à domicile, certaines ont éprouvé des difficultés pour faire la transition. Au Japon, par exemple, une enquête menée avant l'annonce de l'état d'urgence le 7 avril, a révélé que si 96 pour cent des répondants reconnaissaient l'importance du travail à domicile ou du travail à distance, 31 pour cent des entreprises étaient incapables d'adopter cette forme de travail. La principale raison était que les documents n'étaient pas numérisés et que les règles et procédures internes nécessaires pour le télétravail n'étaient pas prêtes. Des inquiétudes en matière de confidentialité des informations ou d'éventuelles failles de sécurité peuvent aussi limiter le recours au travail basé au domicile. De nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) ont eu du mal avec le travail à domicile et plusieurs enquêtes récentes en attestent. L'Observatoire argentin des PME a par exemple constaté que les PME ont beaucoup moins recours au télétravail que les grandes entreprises⁷.

Selon l'étude *2020 Global Talent Trends* de Mercer, seuls 22 pour cent des entreprises étaient prêtes pour le travail à distance généralisé avant l'épidémie de COVID-19. L'étude a également révélé que seulement 44 pour cent des entreprises procédaient à une évaluation systématique des emplois en fonction de leur adaptabilité plutôt que de laisser la flexibilité être déterminée par la situation du travailleur. Ces évaluations peuvent aider les entreprises à concevoir la flexibilité d'un poste de manière systématique, en conciliant les besoins de l'entreprise et ceux de ses employés.

⁶ OIT, *Working from home*, op.cit.

⁷ OIT, *Working from home*. L'Observatoire argentin des PME a révélé que le recours au télétravail ne concernait que 55 pour cent des PME dans le secteur des services, 24 pour cent des PME dans l'industrie et 23 pour cent dans le commerce de détail.

EO: Fournir des données sur toute enquête nationale disponible indiquant le nombre d'entreprises pratiquant le télétravail. Sinon, intégrer une citation du Président de l'OE ou du PDG d'une grande entreprise sur l'évolution des dispositions de télétravail.

Exemple: «En [NOM DU PAYS], le travail à domicile est une expérience relativement nouvelle pour de nombreuses entreprises. Lors de discussions avec nos entreprises membres, nous avons constaté que beaucoup d'entre elles s'adaptent à cette nouvelle réalité et y voient de nombreux avantages. Cependant, il reste des difficultés à résoudre pour beaucoup d'entre elles et nous en sommes pleinement conscients.»

5. Les travailleurs sont-ils tenus de respecter la directive de l'entreprise de travailler depuis leur domicile?

Normalement, les dispositions de travail à domicile sont mises en place sur une base volontaire entre l'employeur et les travailleurs et s'accompagne souvent de la signature d'un accord qui définit les modalités et conditions. Dans la situation actuelle, cependant, le travail à domicile a été imposé dans de nombreuses parties du monde comme mesure temporaire de santé publique.

Conformément à l'article 19(a) de la convention n° 155 sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, les travailleurs sont dans l'obligation légale de coopérer avec l'employeur pour garantir un lieu de travail sûr et sain au titre des dispositions statutaires pertinentes, des conventions collectives ou des politiques de l'entreprise. Les travailleurs sont également responsables de prendre soin de leurs propres santé et sécurité, et de la sécurité des autres, en utilisant les appareils et équipements de protection et en respectant les politiques établies par l'employeur. En outre, conformément au paragraphe 16 de la recommandation n° 164 sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, ils doivent signaler dès que possible tout danger ou problème en suivant les procédures de signalement prévues par l'employeur. Il est important de préciser que les obligations et responsabilités des travailleurs s'appliquent même dans l'environnement informel des dispositions de travail à domicile.

Dès lors, quand le télétravail est imposé pour minimiser la propagation d'une pandémie, les travailleurs doivent coopérer et se conformer pleinement aux mesures ou consignes préventives, prendre raisonnablement soin de leur propre sécurité et de celle des autres, et respecter les politiques de l'entreprise⁸.

6. Quelles sont les responsabilités de l'employeur lors de la mise en place du régime de travail à domicile en réponse au COVID-19?

Il convient de noter que les aménagements temporaires de travail à domicile n'exigent pas de modification permanente des conditions d'emploi. Les dispositions peuvent changer en fonction des directives mises à jour et de l'évolution des besoins de l'entreprise. L'employeur doit envisager de modifier ou d'élaborer une politique ou des lignes directrices d'entreprise afin de fournir des orientations claires pour la mise en place des dispositions de travail à domicile (voir le modèle en annexe). Il doit communiquer efficacement sa politique à tous les employés, ainsi que toute modification apportée à la politique dès que possible.

⁸ A Singapour, une nouvelle réglementation (ordonnance de contrôle) sur le COVID-19 (mesures temporaires) a été adoptée le 7 avril exigeant des entreprises qu'elles mettent en œuvre le télétravail, quand c'est possible, et érigeant en infraction le fait qu'une entreprise n'applique pas les mesures de travail à distance si le champ des tâches professionnelles le permet.

De nombreux pays dans le monde ont commencé à légiférer sur les différents aspects des accords de travail à domicile/télétravail, sur les conditions de travail, les droits et responsabilités des employeurs et des travailleurs. Par exemple, aux Pays-Bas, le décret sur les conditions de travail s'applique au travail rémunéré effectué au domicile du salarié ou dans tout autre lieu de son choix en dehors des locaux de l'employeur. Il comprend un devoir de vigilance de l'employeur qui doit veiller à ce que le salarié travaille dans le respect des obligations légales prévues par le décret. En Pologne, la disposition du Code du travail qui traite du «télétravail» précise qu'il concerne les lieux de travail distants des locaux de l'employeur et les services rendus par voie électronique, tandis qu'en Autriche, le «télétravail» est réglementé par la législation sur le temps de travail, plutôt que comme un sujet distinct⁹. En mars 2020, le Chili a adopté une loi réglementant le télétravail, accordant des certitudes juridiques aux travailleurs et aux employeurs dans le cadre des accords de télétravail et spécifiant leurs droits et responsabilités respectifs. Par exemple, l'obligation de l'employeur consiste notamment à prendre en charge les coûts d'exploitation, de fonctionnement, d'entretien et de réparation des équipements¹⁰.

OE: Insérer tout commentaire général sur la législation nationale relative au travail à domicile, ou une déclaration du Président de l'OE ou d'un PDG sur les «bonnes pratiques».

Exemple: «Sur le plan opérationnel, la gestion des travailleurs à domicile est une expérience nouvelle. Dans cette situation, il faut que la communication se fasse régulièrement, qu'elle soit ciblée et personnelle. Les dirigeants doivent être prêts à écouter les travailleurs pour détecter toute préoccupation des clients afin que les employés puissent répondre correctement. Les conférences en face-à-face et les réunions d'équipe virtuelles doivent être fréquentes. L'instauration d'une routine pour les départements et les employés permettra de définir clairement les attentes et la collaboration. Prévoyez un calendrier hebdomadaire et diffusez-le aux membres de l'équipe pour leur permettre d'apporter leur contribution avant les réunions.»

S'il n'existe aucune législation spécifique sur le travail à domicile, il est conseillé aux employeurs de consulter les dispositions des lois et réglementations nationales existantes en matière de travail et d'emploi, de sécurité et de santé au travail, ou les directives et orientations pertinentes publiées par leurs autorités nationales et locales respectives.

⁹ Les exemples concernant les Pays-Bas, la Pologne et l'Autriche sont tirés de BIT: *Garantir un temps de travail décent pour l'avenir*, Etude d'ensemble concernant les instruments relatifs au temps de travail, Rapport III (Partie B), Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations, Conférence internationale du Travail, 107e session (Genève, 2018), paragr. 744.

¹⁰ Dentons, *Chile Telework law*, avril 2020.

(a) Sécurité et santé des travailleurs**Articles 3, 16, 18, 19 et 21 de la convention n° 155**

Le terme de santé, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène au travail^a. Les employeurs ont la responsabilité générale de veiller à ce que toutes les mesures de prévention et de protection possibles soient prises pour minimiser les risques professionnels^b, et cela inclut de fournir, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable, des vêtements et un équipement de protection appropriés, sans frais pour le travailleur^c. Les employeurs sont aussi tenus de fournir des informations suffisantes et une formation appropriée dans le domaine de la SST [sécurité et santé au travail]; de consulter les travailleurs sur les dimensions de SST associées à leur travail^e; et de prévoir des mesures pour faire face aux situations d'urgence^f.

^a Article 3(e)

^b L'article 16 de la convention n° 155 dispose que «les employeurs devront être tenus de faire en sorte que, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable, les lieux de travail [...] placés sous leur contrôle ne présentent pas de risque pour la sécurité et la santé des travailleurs».

^c Articles 16(3) et 21.

^d Article 19(c) et (d).

^e Article 19(e).

^f Article 18.

L'employeur a un devoir de vigilance pour tous ses employés et doit, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable, offrir un environnement de travail sûr et sans risque pour la santé physique et mentale. Cela englobe l'évaluation, le contrôle et l'atténuation des risques dans des lieux différents du lieu de travail normal, tels que le domicile de l'employé en période de travail à domicile. L'employeur doit aussi rappeler aux travailleurs leurs devoirs et obligations aux termes de leur contrat de travail et des politiques applicables, en particulier, leurs obligations et devoirs concernant la sécurité et la santé.

Bien qu'il puisse être difficile pour l'employeur de procéder aux évaluations traditionnelles des risques en matière de sécurité et de santé au domicile d'un employé dans le contexte actuel, il demeure de la responsabilité de l'employeur de vérifier que:

- ▶ le travail demandé est un travail qui peut être effectué en toute sécurité depuis le domicile;
- ▶ des ajustements des tâches sont réalisés, si nécessaire, pour garantir qu'elles sont réalisables en toute sécurité dans le cadre du télétravail;
- ▶ les travailleurs disposent de l'équipement et des outils adéquats pour travailler en toute sécurité à leur domicile, y compris les équipements de protection et de sécurité, le cas échéant;
- ▶ des dispositions sont prises pour veiller à ce que l'équipement de l'entreprise, s'il est emporté au domicile pour faciliter le télétravail, est recensé et restitué dans l'état où il a été fourni;
- ▶ les travailleurs disposent des informations, des instructions, de la supervision et de la formation pertinentes, y compris des mesures pour faire face aux urgences;
- ▶ des aménagements raisonnables sont faits pour les travailleurs handicapés en relation avec le travail qu'on leur demande d'effectuer depuis leur domicile;
- ▶ des dispositions sont prises pour le bien-être physique et mental des travailleurs.

Pour faciliter le travail à domicile pendant l'épidémie de COVID-19, l'Espagne a établi une mesure légale à titre temporaire et exceptionnel permettant que l'évaluation des risques du télétravail soit effectuée par l'employé, à partir d'une liste de contrôle qui lui est fournie¹¹.

OE: Insérer les dispositions de la législation nationale sur la SST qui couvrent les accords de télétravail.

L'employeur doit mettre en place un système pour déclarer et enquêter sur les blessures, maladies ou autres accidents du travail qui surviennent du fait des activités professionnelles. En outre, l'employeur doit être conscient de tout risque accru pour la sécurité et la santé au travail qui pourrait découler du travail à domicile pendant la pandémie de COVID-19. Il peut s'agir de risques psychosociaux aggravés par le travail à domicile, y compris une hausse éventuelle du stress professionnel. Il pourrait également s'agir d'un risque accru d'incidents de violence domestique en raison des difficultés économiques, d'une modification des exigences familiales au niveau du ménage, et du confinement obligatoire au domicile. Dans certains pays, on signale une hausse des violences et des abus domestiques pendant le confinement lié au COVID-19¹². L'employeur doit rester en contact régulier avec ses employés et les tenir au courant des ressources qui sont à leur disposition. Par exemple, certains employeurs gèrent des programmes d'aide aux employés qui prévoient des services de conseil et d'orientation confidentiels¹³.

(b) Outils, équipements, fournitures et technologies

L'employeur doit fournir aux travailleurs les outils, équipements, fournitures et technologies spécifiques nécessaires pour accomplir les tâches requises lors de la mise en œuvre d'accords de travail à domicile, sauf si les conditions d'emploi, la convention collective ou la politique d'entreprise en disposent autrement¹⁴. De plus, l'employeur doit veiller à la réparation de ces outils et équipements si nécessaire. Le type d'équipement et d'installation requis dépend de l'entreprise et du travail concerné. Il peut s'agir d'un ordinateur portable, d'écrans d'ordinateur, de logiciels, d'un téléphone, d'un accès à internet, d'un casque, d'un accès aux applications hôtes et autres équipements jugés nécessaires. Dans d'autres situations, il peut s'agir de livrer l'équipement et d'installer les dispositifs techniques indispensables au travail.

L'employeur peut envisager de créer un bureau d'assistance ou une adresse électronique distincte où les travailleurs peuvent transmettre les problèmes liés aux outils, équipements et technologies sur le lieu de travail pour demander de l'aide et du soutien le cas échéant. L'employeur doit aussi préciser que l'utilisation de l'équipement et des outils fournis par l'entreprise pour le télétravail est réservée au seul travailleur et au seul accomplissement de son travail.

¹¹ ECIJA, *Le COVID-19 en Espagne: Questions/réponses pour les entreprises*

¹² *The News International* a signalé que dans la province d'Hubei en Chine, les rapports de police sur les violences domestiques avaient triplé pendant l'épidémie de COVID-19. Au Brésil, les centres publics d'accueil ont enregistré une hausse de 40 pour cent des cas attribués à l'isolement lié au COVID-19.

¹³ Les employeurs peuvent aussi fournir des informations sur les programmes nationaux ou locaux établis pour aider les victimes de violence domestique.

¹⁴ BIT (2016): *Rapport final: Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers*, «Faute d'accord contraire conclu avec le travailleur, l'employeur doit assumer les coûts du matériel informatique et des logiciels», GDFTWEFS/2016/9, p. 31.

(c) Mise en place du travail à domicile et dépenses connexes

Les dépenses liées au travail à domicile ne sont traditionnellement pas remboursables en vertu de la plupart des lois et pratiques nationales. Cependant, dans la situation actuelle de pandémie, le travail à domicile peut être indispensable et entraîner des dépenses connexes pour les travailleurs. En l'absence d'exigences législatives ou de directives gouvernementales obligeant l'employeur à rembourser les travailleurs pour les frais liés au télétravail, l'employeur doit envisager de rembourser les dépenses raisonnables et nécessaires du bureau à domicile, engagées par les travailleurs pour effectuer les tâches demandées. Il peut s'agir d'une part des dépenses de:

- ▶ frais de téléphone fixe ou mobile
- ▶ coût de l'internet
- ▶ ordinateur portable ou tablette
- ▶ logiciel ou matériel de téléconférence

Toutefois, l'employeur peut exclure les frais de bureau à domicile qui relèvent principalement du confort du travailleur et qui peuvent concerner une connexion internet à plus haut débit, des écrans d'ordinateur supplémentaires, des fauteuils ergonomiques ou des imprimantes¹⁵. L'employeur doit veiller à ce que la politique d'entreprise précise quelles sont les dépenses couvertes pour les situations de travail à domicile. La politique peut préciser que les travailleurs doivent obtenir l'autorisation préalable de l'entreprise pour le remboursement des frais engagés en situation de travail à domicile.

(d) Indemnisation du travailleur

En général, dans certains pays, quand le travail à domicile est mis en place, tout accident survenant pendant les heures de travail et résultant de ou pendant l'exercice des fonctions professionnelles, dans la zone de travail désignée du domicile, est couvert par l'assurance contre les accidents du travail. Dans d'autres pays en revanche, l'assurance contre les accidents du travail peut ne pas prévoir la couverture des dispositions de travail à domicile. Cela dépend des lois nationales et de la jurisprudence.

Au total, le nombre de demandes d'indemnisation des travailleurs pourrait chuter pendant la pandémie parce que moins de personnes travaillent. Mais cet effet ne devrait pas se faire sentir de manière uniforme dans tous les secteurs d'activité, et les demandes d'indemnisation des travailleurs ne sauraient se limiter à l'exposition au COVID-19. L'employeur peut être confronté à des difficultés supplémentaires pour limiter les accidents du travail dans le cadre du télétravail, en raison du manque de surveillance du milieu de travail et du risque accru de mal utiliser les équipements et d'être distrait de son travail. Ces difficultés peuvent être aggravées par la pandémie actuelle qui a contribué à l'augmentation de l'anxiété et du stress mental et qui a contraint de nombreux travailleurs à partager leur espace de travail de fortune à domicile avec leur conjoint, leurs enfants et leurs animaux domestiques.

OE: Insérer la législation nationale applicable en matière d'indemnisation des travailleurs.

¹⁵ Norton Rose Fulbright: *COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond*, mars 2020.

(e) Responsabilité

Sous réserve des lois et réglementations nationales, l'espace de travail au domicile du travailleur peut être considéré comme une extension de l'espace de travail de l'employeur dans le cadre d'un accord de télétravail. Ainsi, dans certains pays, l'employeur peut être tenu responsable des accidents qui se produisent dans le cadre de l'emploi lorsque l'accident a lieu dans l'espace de travail au domicile du travailleur pendant les heures de travail. Le moment, le lieu et les circonstances de l'accident sont généralement des éléments importants à apprécier. Si l'accident survient pendant les heures de travail normales, en un lieu où l'employeur prévoyait que le travailleur effectue son travail et qu'il était en train d'exécuter une tâche requise, l'employeur peut être tenu responsable. Si la responsabilité de l'employeur peut être engagée au titre des lois et réglementations nationales en cas d'accident survenant dans l'espace de travail au domicile du travailleur, il est conseillé à l'employeur de revoir l'assurance responsabilité civile de l'entreprise pour s'assurer qu'elle couvre le travail à domicile.

L'employeur doit veiller à ce que la politique de l'entreprise en matière de télétravail ne prévoie aucune responsabilité pour les accidents survenant dans l'espace de travail au domicile du travailleur en dehors des heures de travail convenues, ni pour toute perte, destruction ou accident qui affecterait le domicile du travailleur. Cela englobe les membres de la famille, les visiteurs ou d'autres personnes qui pourraient se blesser à l'intérieur ou autour du domicile du travailleur.

7. Quelles sont les responsabilités des travailleurs quand ils travaillent depuis leur domicile?

Convention n° 155

Article 19

Des dispositions devront être prises au niveau de l'entreprise aux termes desquelles:

- (a) les travailleurs, dans le cadre de leur travail, coopéreront à l'accomplissement des obligations incombant à l'employeur;
- (b) les représentants des travailleurs dans l'entreprise coopéreront avec l'employeur dans le domaine de la sécurité et de l'hygiène du travail;

...

Recommandation n° 164

16. Les dispositions prises en vertu de l'article 19 de la convention devraient avoir pour objet d'assurer que les travailleurs:

- (a) prennent un soin raisonnable de leur propre sécurité et de celle des autres personnes susceptibles d'être affectées par leurs actions ou leurs omissions au travail;
- (b) se conforment aux instructions données en vue d'assurer leur propre sécurité et leur santé et celles d'autres personnes, ainsi qu'aux procédures de sécurité et d'hygiène;
- (c) utilisent correctement les dispositifs de sécurité et les équipements de protection et ne les rendent pas inopérants;
- (d) signalent immédiatement à leur supérieur hiérarchique direct toute situation dont ils ont des raisons de penser qu'elle peut présenter un risque et qu'ils ne peuvent corriger eux-mêmes;
- (e) signalent tout accident ou atteinte à la santé survenant au cours du travail ou ayant un rapport avec celui-ci.

OE: Insérer les dispositions concernant les responsabilités des travailleurs prévues par la législation nationale sur la SST.

Les travailleurs ont le devoir de se protéger eux-mêmes et les autres, et de coopérer avec leur employeur dans la mise en œuvre des mesures de prévention et de contrôle, conformément à l'article 19(a) de la convention n° 155. Cela inclut de suivre toute information, instruction ou formation fournie par l'employeur et d'adopter des comportements professionnels sûrs, conformes aux instructions, d'assurer de bonnes pratiques d'hygiène et d'utiliser les dispositifs de sécurité et les équipements de protection.

Les travailleurs sont tenus de notifier leur employeur s'ils apprennent qu'ils souffrent d'une maladie ou d'un handicap physique ou mental qui affecte leur capacité à effectuer leur travail, et de signaler immédiatement tout accident à la direction. Les travailleurs doivent également maintenir un contact régulier avec leur employeur et l'informer de tout risque pour la santé et la sécurité présent à leur domicile ou de toute nécessité de modifier les modalités de travail à domicile.

En plus de la santé et de la sécurité, les obligations et responsabilités générales des travailleurs, y compris celles qui sont stipulées par les lois nationales concernant le travail et l'emploi, les conditions d'emploi, ou la convention collective, sont applicables dans le cadre du travail à domicile. Au titre de ces responsabilités, ils doivent notamment:

- ▶ respecter la politique ou les directives de l'entreprise concernant le télétravail, si elles existent;
- ▶ respecter toutes les politiques et règles existantes, y compris la politique de sécurité et de santé, la politique relative aux TIC et à la protection des données, la propriété intellectuelle, la politique sur l'utilisation des outils et équipements de l'entreprise;
- ▶ prendre soin de leur propre sécurité, de leur santé physique et mentale et de leur bien-être;
- ▶ limiter le temps de travail à celui convenu avec l'employeur et conformément à la législation nationale sur la durée du travail;
- ▶ accomplir toutes les tâches normales ou des tâches alternatives qui ont été assignées;
- ▶ assurer l'équilibre entre le travail et la vie privée, rester actifs et connectés;
- ▶ être disponibles et joignables pendant les heures de travail et maintenir une communication régulière et opportune avec les responsables;
- ▶ s'abstenir d'organiser des réunions avec les clients ou d'autres travailleurs au domicile sans l'accord de l'entreprise;
- ▶ prendre les dispositions nécessaires pour la garde d'enfants ou de personnes à charge;
- ▶ prendre raisonnablement soin des outils et équipements de l'entreprise, y compris la technologie, la protection, la confidentialité et la sécurité des données.

8. Comment mesurer la productivité des employés lorsqu'ils travaillent à domicile?

Les entreprises qui emploient des travailleurs à distance ont généralement des préoccupations de deux ordres en matière de productivité. Certains employeurs se demandent s'ils travaillent *vraiment* tandis que d'autres se préoccupent davantage de savoir s'ils travaillent *efficacement*. Pourtant, mesurer la productivité d'une main-d'œuvre éloignée ne devrait pas être plus difficile, ou différent, que mesurer celle d'une main-d'œuvre physiquement présente.

Les équipes distantes bien gérées peuvent être bien plus productives que des travailleurs gérés physiquement car les entreprises sont tenues de mesurer la productivité par des paramètres objectifs plutôt que par le temps de présence physique dans le bâtiment.

Avant qu'une entreprise établisse la méthode pour suivre et mesurer les performances des travailleurs, elle doit identifier ce qui a besoin d'être évalué. Il est indispensable de choisir les paramètres les plus efficaces et qualitatifs.

La mesure de la productivité basée sur les résultats nécessite des paramètres quantifiables, qui peuvent être difficiles à définir. Certains secteurs et emplois sont plus faciles à définir que d'autres. Par exemple, pour un vendeur, ce qui peut être mesuré et évalué est très clair. Pour les fonctions professionnelles comme celles d'un représentant de centre d'appels, une simple mesure des appels passés à l'heure peut être utilisée. Cependant, quand les travailleurs exercent des responsabilités variées, il faut instaurer des paramètres pour chaque travailleur, avec une certaine fréquence de révision.

Par ailleurs, le fait d'atteindre un objectif mesuré n'équivaut pas nécessairement à la productivité. Si les objectifs sont fixés à un niveau trop bas, un travailleur qui atteint le résultat souhaité ne travaille peut-être pas au maximum de ses capacités. Ce n'est pas parce qu'un travailleur est connecté au bureau par un réseau privé virtuel (VPN) qu'il effectue réellement son travail.

Il est préférable de définir les performances par les résultats et par le fait qu'un travailleur atteigne ou non des repères ou des objectifs mesurables. Comme tout objectif, la performance du travailleur ne peut être atteinte si personne ne sait ce qu'elle est. La clé pour bien travailler avec des travailleurs à distance, c'est d'être très clair et précis pour toutes les attentes.

Il convient de tenir compte du temps nécessaire pour savoir si quelqu'un est productif ou non. Les résultats mesurables ont du sens mais, plus la mesure est fréquente, plus le sentiment de microgestion est ressenti. Toutefois, si la mesure n'est pas assez fréquente, l'employeur peut ne pas être conscient des problèmes à résoudre.

Surtout, l'employeur doit être conscient des questions de respect de la vie privée des travailleurs et de surveillance du lieu de travail¹⁶.

OE: Insérer la législation nationale concernant la confidentialité des données.

Cinq éléments doivent être pris en compte pour mesurer la productivité des travailleurs à distance:

- ▶ Fixer et communiquer des objectifs et des délais clairs de la même manière que pour les travailleurs présents physiquement sur le lieu de travail.
- ▶ Formuler des plans pour renforcer la responsabilisation.
- ▶ Analyser les tâches importantes et suivre les progrès en fonction d'un calendrier.
- ▶ Évaluer la qualité et la quantité du travail plutôt que le temps passé à l'effectuer – remplacer le paramètre «heures passées» par celui de «tâches accomplies et leur qualité».
- ▶ Suivre les réalisations.

¹⁶ Dans l'Union européenne, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) assure une forte protection des données et de la vie privée des citoyens.

9. Quels sont les principaux problèmes que pose la mise en œuvre du travail à domicile et quels éléments prendre en compte pour les aborder et les résoudre?

Le travail à domicile s'accompagne de nombreux avantages, et notamment: réduction du temps de trajet domicile-travail; plus d'autonomie et de souplesse dans l'organisation du travail; meilleur équilibre entre travail et vie privée; motivation accrue et rotation réduite; et productivité et efficacité renforcées¹⁷. En outre, la diminution des déplacements professionnels grâce au télétravail permet de réduire les émissions de carbone.

Cependant, dans une situation aussi urgente et inattendue que celle de la pandémie de COVID-19, les employeurs et les travailleurs peuvent manquer de préparation sur le plan physique, mental ou des infrastructures pour relever tous les défis posés par le télétravail. Selon une récente enquête réalisée par SHRM (Société pour la gestion des ressources humaines), 71 pour cent des employeurs ont du mal à s'adapter au travail à distance; 65 pour cent des employeurs disent qu'il a été difficile de maintenir le moral des employés; et plus d'un tiers des employeurs sont confrontés à des difficultés liées à la culture d'entreprise, à la productivité des employés et aux règles de congé¹⁸.

Il est par conséquent fortement recommandé à l'employeur d'élaborer une politique relative au lieu de travail pour donner des lignes directrices claires et relever les défis. En outre, l'employeur doit régulièrement évaluer l'efficacité des politiques et des lignes directrices de l'entreprise et les travailleurs doivent régulièrement faire part à leur employeur des difficultés rencontrées pour les mettre en œuvre.

OE: Insérer une citation d'une entreprise membre expliquant comment elle gère cette dimension de communication en période de télétravail.

Exemple: «Nous avons constaté que les employés qui ne sont pas autonomes ont besoin de conseils et d'orientations. La meilleure pratique consiste à s'en tenir à sa routine personnelle. Levez-vous à l'heure, habillez-vous et aménagez un espace qui ressemble à un lieu de travail. Travailler à domicile, c'est toujours travailler. Bien sûr, c'est plus souple et cela comporte de nombreux avantages liés au temps. Mais nous pensons que *"vous êtes toujours au travail"* est un message essentiel à faire passer».

(a) Communication

Les progrès des TIC ont permis et facilité les accords de télétravail, pourtant les TIC ne peuvent surmonter toutes les contraintes dans le contexte actuel qui évolue rapidement. Si l'employeur et les travailleurs font tous deux des efforts pour se tenir informés des derniers développements, les changements annoncés par le gouvernement ou les changements de stratégie de l'entreprise peuvent semer la confusion parmi les travailleurs, en particulier si les changements sont susceptibles d'affecter les activités de l'entreprise ou les attentes à l'égard des travailleurs, comme les nouvelles restrictions sur la circulation des personnes. Il existe toute une série d'outils logiciels qui facilitent la communication, la collaboration et la transparence. Beaucoup d'entre eux sont gratuits ou peu coûteux¹⁹.

¹⁷ Eurofound et BIT.

¹⁸ Voir www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx.

¹⁹ *Slack* pour la collaboration d'équipe et la messagerie instantanée; *Zoom* pour les appels en visioconférence avec les membres de l'équipe et les clients; la suite bureautique de Google pour les courriels, la collaboration de documents, le stockage des dossiers, le calendrier partagé; *Mural* pour le travail de réflexion en équipe; *Trello* pour la planification de projets, etc.

Communiquer régulièrement

La communication doit être beaucoup plus rapide et beaucoup plus fréquente dans le cadre du travail à domicile. Cela améliore la collaboration et renforce la confiance nécessaire pour déployer avec succès de nouvelles méthodes de travail. L'employeur doit prendre les dispositions suivantes:

- ▶ Désigner des canaux de communication qui permettront à l'entreprise de communiquer avec son personnel pendant les périodes de télétravail autant que nécessaire et d'assurer la cohérence des messages.
- ▶ Tenir à jour un registre des coordonnées de tous les travailleurs (numéro de téléphone, adresse électronique, ou adresse physique).
- ▶ Communiquer régulièrement avec tous les travailleurs pour les tenir informés des derniers développements relatifs au COVID-19 et à son impact sur les activités de l'entreprise, y compris toute modification des politiques de l'entreprise.
- ▶ Encourager l'échange de points de vue et d'idées sur les stratégies de poursuite de l'activité.
- ▶ Organiser des réunions virtuelles périodiques pour mettre les travailleurs au courant de la situation, examiner le travail et se mettre d'accord sur la prestation des services de l'entreprise. Cela aidera aussi les travailleurs à se sentir moins isolés en période de télétravail.

(b) Équipement en TIC et installation du poste de travail

Le personnel peut être confronté à des difficultés techniques, comme des problèmes de connexion, si les dispositifs de travail à domicile sont déployés rapidement et vraisemblablement de manière désorganisée. Pour l'employeur, la pandémie de COVID-19 rend difficile de planifier en amont et d'allouer suffisamment de temps à une préparation optimale du dispositif de télétravail. Des problèmes peuvent émerger là où les entreprises, en particulier les PME, peuvent manquer de l'infrastructure de communication requise ou de l'équipement suffisant pour que l'ensemble du personnel puisse travailler à domicile en même temps.

Etablir des responsabilités partagées, un engagement et une compréhension mutuelle

L'employeur doit rechercher la coopération, les idées et l'engagement des travailleurs quant à la meilleure manière d'affronter et de surmonter les difficultés mentionnées ci-dessus²⁰ tout en garantissant la continuité de l'activité et en préservant les emplois. Les travailleurs peuvent avoir des ressources limitées pour le télétravail ou leur domicile peut constituer un environnement de travail moins optimal que le lieu de travail traditionnel (par exemple, il peut être situé près d'un chantier bruyant ou d'une usine, ou les travailleurs peuvent avoir un foyer multigénérationnel ou des conditions de vie exiguës qui ne sont pas propices au travail à domicile). Dès lors, l'employeur doit comprendre et évaluer les contraintes que subit le personnel et ajuster les attentes, les responsabilités et les tâches en conséquence.

(c) Protection et sécurité des données

Si le recours à la technologie a permis et facilité le travail à domicile, il présente aussi des risques accrus de cyberattaques et de brèches de confidentialité. La sécurité des processus de télétravail est essentielle, surtout si les travailleurs utilisent leur ordinateur portable ou leurs appareils personnels pour effectuer les tâches officielles et pour se connecter au réseau de l'entreprise. A cette fin, certaines sociétés disposent déjà d'une politique de protection, de confidentialité et de sécurité des données.

²⁰ IBEC (Confédération des industries et des employeurs irlandais): *Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations*, 11 mars 2020.

Protéger la cybersécurité et la vie privée

L'employeur doit veiller à ce que:

- ▶ la sécurité des données soit préservée, même dans le cadre du travail à domicile;
- ▶ un système robuste de technologie de l'information soit en place avec les garde-fous nécessaires, y compris la transmission sûre des données confidentielles en dehors du lieu de travail;
- ▶ les ordinateurs utilisés à des fins professionnelles aient leurs propres logiciels installés, y compris une protection anti-virus, des réseaux privés virtuels sécurisés ou des pare-feux contre les menaces cyber;
- ▶ les travailleurs soient informés de la politique de l'entreprise en matière de protection des données, si elle existe;
- ▶ les travailleurs disposent des compétences requises pour utiliser les TIC dans le respect de la politique de l'entreprise. Des rappels et une formation en ligne peuvent être utilisés pour rafraîchir les compétences dans ce domaine²¹.

OE: Insérer les lois nationales pertinentes ou les données sur la protection et la sécurité.

(d) Gestion du personnel et abus éventuels des dispositifs de travail à domicile

Comme de plus en plus d'entreprises choisissent (ou sont obligées) de proposer des modalités de télétravail pendant la crise du COVID-19, les questions de confiance se retrouvent souvent à l'avant-scène des discussions sur le lieu de travail. Cela vient du fait que le travail à domicile peut affecter l'équation de confiance entre les travailleurs et les dirigeants car la tâche de ces derniers est plus difficile. En l'absence de contacts directs, le style de gestion traditionnel «commander et contrôler» perd de sa pertinence et les dirigeants peuvent avoir du mal à trouver d'autres moyens de s'assurer que les travailleurs s'acquittent de leurs tâches quand ils télétravaillent. Si les travailleurs n'éprouvent pas un sentiment d'appartenance pendant le télétravail, ils peuvent aussi éprouver de la défiance à l'égard de leurs supérieurs et de la direction de l'entreprise. Cela peut aboutir à une perte de contrôle de la part de la direction et certains travailleurs pourraient abuser du dispositif de télétravail. Ainsi, l'autodiscipline et la confiance mutuelle entre employeur et travailleurs sont essentielles dans ce régime de travail. Qui plus est, une gestion efficace du travail à domicile exige une approche de gestion axée sur les résultats. Cela implique d'identifier des objectifs, des tâches et des étapes, puis de suivre et de discuter des progrès accomplis sans exigences trop lourdes en matière de reddition de comptes²².

Renforcer la confiance mutuelle et partager les responsabilités

Le «ciment» qui consolide les accords de télétravail, c'est la confiance. L'encadrement, les travailleurs et leurs collègues doivent se faire mutuellement confiance. Le travail à domicile ne peut être efficace sans cela. L'employeur doit instaurer une confiance mutuelle et établir le partage des responsabilités avec les travailleurs par des discussions ouvertes et transparentes sur les attentes et les résultats, y compris:

- ▶ quand les travailleurs seront disponibles et prêts à agir;
- ▶ comment ils resteront en contact, notamment par des contacts en ligne et par téléphone;

²¹ IBEC.

²² OIT: Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19, mars 2020.

- ▶ comment sera géré l'équilibre entre travail et vie privée, par exemple par des pauses régulières et l'arrêt du travail en fin de journée;
- ▶ comment seront gérés les performances et la reddition de comptes, en prenant en compte la situation du travailleur si nécessaire;
- ▶ qui les travailleurs devront contacter s'ils ont une question liée au travail;
- ▶ qui les travailleurs devront contacter en cas de situation d'urgence.

L'employeur doit aussi reconnaître que certains travailleurs peuvent trouver difficile de se motiver et de s'organiser par eux-mêmes quand ils travaillent depuis leur domicile. Si cela se produit, le responsable et l'employé doivent discuter des mesures pratiques à prendre pour surmonter ces obstacles²³.

OE: Insérer une citation d'une entreprise membre sur les questions de confiance liées au télétravail.

Exemple: «Le travail à distance requiert de la confiance aussi bien que des infrastructures numériques – confiance dans la fiabilité des personnes, leurs capacités et leur motivation».

(e) Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail est essentielle mais elle peut être difficile, surtout pour les travailleurs qui ont un horaire de travail particulier ou un salaire horaire.

Le rapport du BIT, *Garantir un temps de travail décent pour l'avenir*²⁴, qui fait référence à l'accord-cadre de l'Union européenne sur le télétravail, prévoit que la durée du travail des télétravailleurs doit s'inscrire dans le cadre de la législation nationale, des conventions collectives et des règles d'entreprise applicables. Les télétravailleurs gèrent l'organisation de leur temps de travail et peuvent effectuer leur travail au moment qui leur convient le mieux, tout en restant joignables aux horaires de travail normaux de l'organisation. Les normes de performance du télétravailleur sont les mêmes que celles de ses collègues effectuant un travail comparable dans les locaux de l'employeur. Le rapport indique aussi que Singapour et la Suède réglementent le télétravail, y compris la durée du travail et les périodes de repos, par voie de négociation collective ou d'orientations émanant des pouvoirs publics.

OE: Insérer les dispositions pertinentes en matière de temps de travail.

Mettre en place une autodiscipline et une surveillance étroite

Si l'arrangement de travail à domicile doit être déployé avec un certain degré de flexibilité, l'employeur doit:

- ▶ formuler son attente quant à l'autodiscipline du travailleur et au respect des horaires de travail convenus;

²³ Service consultatif de conciliation et d'arbitrage (ACAS): *Working from Home*.

²⁴ BIT: *Garantir un temps de travail décent pour l'avenir*, paragr. 743

- ▶ s'assurer que la durée du travail et les périodes de repos se déroulent conformément à la législation nationale, aux conventions collectives ou aux conditions d'emploi de l'entreprise;
- ▶ veiller à ce que les travailleurs consignent le nombre total d'heures travaillées par jour ou par semaine;
- ▶ envisager de déployer la présence en ligne ou d'utiliser le courrier électronique pour comptabiliser les heures de travail²⁵.

(f) **Sécurité et santé au travail**

Comme indiqué dans la section 6(a), l'employeur est généralement responsable de la sécurité et de la santé des travailleurs sur le lieu de travail pendant les heures de travail. Toutefois, pendant le travail à domicile, les supérieurs hiérarchiques n'ont pas la capacité de garantir la santé et la sécurité des travailleurs qui ne sont pas présents sur le lieu de travail de l'employeur. Les participants au Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers, organisé à Genève en octobre 2016, avait notamment retenu la chose suivante parmi les points de consensus: «Les conditions de sécurité et de santé au travail sont plus difficiles à surveiller et à contrôler dans les modalités de télétravail, notamment lorsque le domicile est également le lieu de travail»²⁶.

En outre, pour une majorité d'individus qui travaillent depuis chez eux pour la première fois, aménager correctement un espace de bureau à domicile relève du défi. Parfois, l'espace dans le foyer est limité et l'espace de bureau peut servir de salle à manger, de comptoir de cuisine ou de lieu d'activité générale. D'autres fois, la présence d'un bureau et d'une chaise ne suffit pas à aménager un environnement de travail convenable à long terme. Les risques ergonomiques peuvent être exacerbés car les travailleurs n'ont pas nécessairement accès aux mêmes équipements ergonomiques que dans les locaux de l'entreprise. Tant pour l'employeur que pour le travailleur, l'utilisation d'une ergonomie appropriée peut être négligée lors de la mise en œuvre des dispositions de télétravail en période de COVID-19, ce qui peut accroître le risque d'accident ou de problèmes de santé pour le travailleur. L'employeur doit examiner de quelle manière il pourrait atténuer le risque d'accident pour répondre aux éventuelles préoccupations ergonomiques des travailleurs.

Promouvoir la sensibilisation et assurer la conformité

L'employeur doit faire ce qui suit:

- ▶ fournir des informations et une formation sur les questions de sécurité et de santé particulièrement pertinentes pour les travailleurs à domicile (ex.: ergonomie, travailler isolé, questions générales de sécurité incendie et électrique);
- ▶ veiller à ce que les travailleurs soient conscients de leurs obligations générales, ou reçoivent les informations pertinentes nécessaires, en matière de sécurité et de santé, y compris pour prendre soin de leur propre santé et sécurité et de la sécurité des autres;
- ▶ s'assurer que les travailleurs connaissent et respectent la politique de sécurité et de santé de l'entreprise, s'il en existe une, y compris les procédures de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles ou tout autre problème touchant à la sécurité ou à la santé;
- ▶ examiner la politique de l'entreprise en matière de SST si elle existe et s'assurer que ses dispositions couvrent le domicile du travailleur quand des modalités de télétravail sont en place;

²⁵ IBEC.

²⁶ OIT: *Rapport final: Dialogue mondial*, p. 31.

- ▶ veiller à ce que les travailleurs soient conscients de la responsabilité de l'entreprise en vertu des lois et réglementations nationales applicables et de leur assurance responsabilité pour les accidents survenant au domicile du travailleur pendant les heures de télétravail;
- ▶ assurer une évaluation constante du poste de travail des travailleurs hors site et offrir des conseils et un suivi des conditions ergonomiques (toutefois, les responsables doivent respecter l'intimité du domicile des travailleurs);
- ▶ proposer une formation ou des ressources en matière d'ergonomie et de sécurité pour modifier les habitudes de travail et améliorer l'environnement physique du travail à domicile.

(g) Santé et bien-être mental

Pendant la pandémie de COVID-19, de nombreux travailleurs peuvent faire l'expérience du télétravail à plein temps pour la première fois, alors même qu'ils sont aussi isolés de leurs collègues, de leurs amis et parfois même de leur famille. Leur routine quotidienne de vie a été perturbée, ce qui peut causer un surcroît de stress, de tension et de fatigue physique et mentale²⁷. L'impact de ces facteurs de stress est encore plus fort dans la situation économique actuelle. Quand les entreprises en subissent les effets négatifs, il peut y avoir une hausse des licenciements, des mises à pied et des cessations d'emplois, ce qui provoque chez les travailleurs une anxiété, une incertitude et une insécurité accrues qui peuvent se traduire par un sentiment de dépression. La situation est aggravée pendant les périodes de télétravail obligatoires et prolongées, quand le confinement empêche les gens de sortir et que la vie sociale est limitée. Des études ont montré que ne pas pouvoir interagir avec ses amis et être isolé de ses collègues sont les principaux inconvénients du travail à domicile²⁸. Les politiques d'entreprise en matière de télétravail doivent intégrer des mesures qui traitent ces facteurs.

Promouvoir la santé et le bien-être et faire preuve de soutien et de compréhension

Il est important de souligner que la distanciation physique n'exige pas l'isolement social. S'il est important pour les travailleurs de trouver de nouvelles méthodes pour travailler et interagir, l'employeur doit reconnaître l'impact de l'isolement et de la solitude, il doit donc être solidaire et empathique, et tenir les travailleurs informés, connectés et en bonne santé mentale. L'employeur peut envisager de prendre les initiatives suivantes²⁹:

- ▶ contacter régulièrement les travailleurs pour s'assurer qu'ils se sentent soutenus, et être disponible, accessible et désireux d'écouter les travailleurs quand ils ont besoin de soutien;
- ▶ créer des occasions pour communiquer en équipe en utilisant les outils numériques ou les applications pour créer des groupes de discussion à l'échelle de l'équipe par exemple;
- ▶ laisser aux travailleurs le contrôle et la flexibilité nécessaires sur leurs méthodes de travail;
- ▶ donner des informations et des outils pratiques pour soutenir la santé mentale positive, y compris l'accès au programme d'aide aux employés;
- ▶ répondre de manière appropriée aux signes de détresse des travailleurs en leur indiquant un interlocuteur pour discuter de leurs préoccupations;

²⁷ Le travail à domicile peut affecter la santé mentale du travailleur, notamment en raison de l'évolution des exigences familiales, des tensions relationnelles ou de la violence familiale et domestique.

²⁸ Jon C. Messenger (éd.) (2019): *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar et BIT), p. 303.

²⁹ WorkSafe Victoria: *Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home*, 23 mars 2020; BIT: *Work from home: human factors/ergonomic considerations for teleworking*, 20 avril 2020.

- ▶ sensibiliser les travailleurs à la responsabilité qui leur incombe de prendre soin de leur propre bien-être physique et mental pendant les périodes de télétravail, y compris en les encourageant à rester physiquement actifs, à bien manger et à sortir régulièrement prendre l'air.

Les entreprises peuvent envisager de publier des lignes directrices sur le travail à domicile, abordant la santé physique et mentale des travailleurs, ou orienter vers les ressources disponibles sur la santé et le bien-être en période de télétravail³⁰.

(h) Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée

Le travail à domicile peut aider les travailleurs à trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée parce qu'il leur permet d'éviter des trajets longs et stressants entre leur domicile et leur lieu de travail et leur laisse davantage de temps à passer en famille. Les autres avantages du télétravail concernent la satisfaction, la productivité et la loyauté accrues du travailleur et une baisse de la rotation des effectifs³¹. Si les modalités du travail à domicile offrent un grand potentiel, la réalité est souvent plus compliquée, surtout quand le dispositif de travail à domicile est mis en place pour contenir une épidémie et ne résulte pas nécessairement d'un choix délibéré des travailleurs. Le maintien de l'équilibre entre travail et vie privée peut être un véritable défi pour ceux qui ont des responsabilités familiales en raison de la fermeture des crèches et des écoles, et en l'absence de modalités de garde alternatives.

Souvent, le travail à domicile se traduit par un effacement des frontières entre le travail et la vie personnelle, une augmentation des heures de travail et une intensification du travail. Ainsi, le télétravail peut interférer avec la vie privée et engendrer des conflits entre travail et vie personnelle qui peuvent porter préjudice au bien-être des travailleurs et affecter leur performance professionnelle globale. Une enquête réalisée auprès des télétravailleurs au Japon montre que le problème de l'ambiguïté entre temps de travail et temps libre est classé comme le plus gros inconvénient du travail à distance³².

L'inquiétude et le stress du «travail sans fin» sont reconnus et, en réponse, des mesures réglementaires ont été introduites pour séparer le travail rémunéré de la vie personnelle³³. Par exemple, la France a introduit le «droit à la déconnexion» dans sa révision du Code du travail de 2017. Il est donc primordial que l'employeur se dote de directives claires sur l'aménagement du temps de travail, conformément à la législation nationale.

Promouvoir la conciliation travail-vie privée et faire preuve de compréhension

Si des mesures peuvent être prises au niveau national concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'employeur doit:

- ▶ définir clairement les attentes en termes d'heures de travail et encourager les travailleurs et leur donner les moyens de poser des limites à leur programme de travail;
- ▶ promouvoir un mode de vie sain et un bon équilibre entre travail et vie personnelle, y compris des pauses et du repos réguliers, de l'exercice et de l'air frais;
- ▶ apporter un soutien au bien-être mental aux travailleurs qui ont du mal à concilier travail et vie privée;

³⁰ Voir Fondation de l'Association américaine de psychiatrie, Centre de santé mentale au travail: *Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being*.

³¹ Eurofound et BIT.

³² Eurofound et BIT, p. 301.

³³ BIT: *Garantir un temps de travail décent pour l'avenir*, paragr. 747

- ▶ à titre d'information, se référer aux lois et réglementations applicables ou aux directives pertinentes favorisant un équilibre sain entre travail et vie privée, telles que celles publiées par le ministère en charge de la sécurité et la santé au travail ou de la santé mentale.

(i) Performance et productivité

Pour les travailleurs, les avantages du travail à domicile englobent généralement des temps de trajet réduits, moins d'interruptions et plus de flexibilité. Le télétravail peut ainsi conduire à de meilleures performances et à une augmentation de la productivité et de l'engagement, qui pourraient améliorer la satisfaction des travailleurs et réduire la rotation des effectifs. Cependant, le télétravail mis en place en réponse aux mesures de confinement liées au COVID-19 peut être différent dans la pratique. Les responsabilités des parents qui travaillent peuvent augmenter considérablement en raison de la fermeture des écoles. Ils peuvent être amenés à s'impliquer dans l'éducation à domicile, la surveillance et la garde des enfants d'âge scolaire, ou il se peut même que plusieurs membres de la famille doivent partager le même espace pour l'éducation en ligne ou le télétravail. Les responsabilités familiales du travailleur, le fait de devoir partager les espaces de travail, ou même les tensions relationnelles ou la violence domestique peuvent interférer avec ses responsabilités professionnelles, altérer les horaires de travail et affecter les performances et la productivité du travail.

Changer l'état d'esprit en matière de productivité et être flexible et réactif

L'employeur peut envisager d'apporter un soutien élargi aux travailleurs qui s'occupent de personnes à charge à l'heure actuelle. L'employeur pourra donner de la flexibilité, notamment en modifiant les mesures de la productivité pour donner la priorité aux résultats atteints plutôt qu'à la durée du travail. L'employeur peut aussi utiliser des outils collaboratifs en ligne, comme les calendriers partagés et le statut public pour faciliter le travail d'équipe et stimuler la productivité³⁴. Les travailleurs doivent s'adapter aux modalités et à l'environnement nouveaux du télétravail et veiller à assumer les responsabilités essentielles de leur poste. Toute question relative aux performances doit faire l'objet d'une discussion franche entre responsables et employés.

(j) S'occuper des enfants et des personnes à charge

Les parents qui travaillent peuvent voir leurs responsabilités de télétravail vis-à-vis de leur employeur entrer en concurrence avec celles de la garde des enfants dont l'école ou la crèche est fermée. Il est peu probable que les travailleurs puissent effectuer correctement leur travail tout en s'acquittant simultanément de leurs responsabilités de garde. L'employeur et les travailleurs devraient s'entendre sur des dispositions qui permettraient au travailleur de réaliser efficacement le travail requis pour satisfaire aux attentes de l'employeur tout en pouvant continuer à s'occuper des enfants à domicile. L'employeur doit être attentif à la situation des travailleurs, surtout quand le télétravail est mis en place en urgence et que les travailleurs ont peu de temps pour se préparer ou prendre les dispositions nécessaires pour la garde des enfants ou des personnes à charge.

Etre responsable et capable de s'adapter

Les travailleurs doivent informer leurs supérieurs hiérarchiques de leur situation et déterminer si des modifications des dispositions de télétravail sont nécessaires pour concilier responsabilités professionnelles et responsabilités familiales.

Il est important que l'employeur et les travailleurs abordent la situation et se mettent d'accord sur des modalités de télétravail plus souples. Par exemple, les heures de travail peuvent être planifiées en

³⁴ Organisation internationale des employeurs (OIE): *Guide de conseils de l'OIE sur le télétravail en période de COVID-19*, avril 2020.

fonction des besoins de la famille, les conditions d'exercice du travail peuvent être temporairement modifiées pour une journée de travail plus courte ou des objectifs réduits, ou l'employeur peut se montrer flexible sur les échéances quand c'est possible. Certains gouvernements ont adopté une législation permettant aux travailleurs de prendre un congé spécial rémunéré³⁵, ou un congé non rémunéré sans risque de perdre leur emploi, s'ils doivent s'occuper de leurs enfants ou s'ils ne sont pas en mesure de travailler en raison du COVID-19.

(k) **Compétences, formation et développement du personnel**

La formation et le développement du personnel jouent un rôle important pour s'assurer que les travailleurs disposent des connaissances et des compétences requises pour se tenir au courant des dernières informations et technologies. Les travailleurs peuvent avoir besoin de développer des compétences techniques afin d'utiliser les outils de communication du télétravail mis en œuvre pour répondre au COVID-19.

Promouvoir une culture de l'apprentissage

En fonction du secteur et du contexte spécifiques, différentes compétences en matière de TIC sont nécessaires en période de télétravail. La formation en ligne, l'encadrement à distance, l'apprentissage entre pairs et l'assistance continue pour les logiciels et les autres outils³⁶ peuvent être indispensables pour que les travailleurs acquièrent les compétences et les capacités nécessaires pour travailler efficacement depuis chez eux. L'employeur doit recourir aux TIC et aux outils et applications de formation en ligne pour communiquer régulièrement avec les travailleurs et assurer la formation, l'encadrement et le mentorat nécessaires et s'assurer que les travailleurs sont motivés, épanouis et reconnus.

(l) **Se tenir au courant de la politique et des directives gouvernementales**

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables sur l'activité des entreprises. Beaucoup ont du mal à subvenir à leurs besoins, ce qui a entraîné des arrêts ou des fermetures temporaires. Les entreprises ont dû mettre en place le télétravail comme mesure préventive ou en application des ordres et directives du gouvernement. Les gouvernements doivent autoriser un certain degré de flexibilité et fournir un programme d'assistance pour faciliter la mise en œuvre de la politique de travail à domicile. Par exemple, le gouvernement de Malte a fourni un soutien financier aux employeurs pour couvrir partiellement le coût de la technologie et des solutions de télétravail associé à la mise en œuvre du télétravail pendant la crise du COVID-19. Les employeurs reçoivent jusqu'à 500 € par accord de télétravail et un maximum de 4 000 € par employeur pour couvrir 45 pour cent des frais éligibles (ex.: achat et/ou location de matériel informatique, de solutions de communications telles que les VPN) engagés entre le 15 février et le 8 mai 2020³⁷.

Participer au débat politique

Dans le monde entier, les entreprises sont en première ligne d'une nouvelle façon de travailler. Cela se passe en temps réel et d'une manière qui n'est guère optimale. Les entreprises ont peu de temps pour réagir face à une situation de nécessité qui s'impose à elles. Dans l'ensemble, les moyens habituels dont disposaient les travailleurs et la direction pour s'entendre sur les modalités du travail à domicile ont été abandonnés.

³⁵ Les Seychelles ont adopté une réglementation sur l'emploi en 2020 (mesure temporaire de congé spécial pour le coronavirus), instaurant un congé spécial pour les travailleurs qui s'occupent des enfants d'âge scolaire pendant la pandémie de COVID-19.

³⁶ OIE.

³⁷ Lexology: *Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19*, 28 mars 2020.

Pour certaines entreprises, le travail à domicile peut être bénéfique pour leur bilan. Une entreprise qui peut exercer la totalité de ses activités avec des effectifs qui travaillent (pour la plupart) à domicile n'aura plus besoin de louer de vastes espaces de bureaux et les longs déplacements disparaîtront également. Certaines entreprises pourront engager une main-d'œuvre géographiquement diversifiée, sans fournir d'espaces de bureaux supplémentaires ni engager de dépenses pour les relocaliser.

Dans cette période difficile, il est crucial que les entreprises jouent un rôle actif en apportant une contribution positive aux recommandations politiques. Il est indispensable que l'expérience des entreprises en matière de télétravail soit partagée avec les organisations nationales d'employeurs et d'entreprises.

OE: Insérer une citation du Président de l'OE ou d'un PDG

Exemple: «Les entreprises de tout le pays s'adaptent à l'usage du télétravail, dans certains secteurs de l'économie cela a indubitablement été plus facile que dans d'autres. Mais nous sommes dans un environnement d'apprentissage à grande vitesse et [NOM DE L'OE] recueillera systématiquement les expériences des membres et transmettra aux décideurs politiques les préoccupations et les besoins du monde des affaires».

10. Le travail à domicile devra-t-il perdurer après le COVID-19?

La réponse à la pandémie de COVID-19 est, entre autres choses, une expérience massive de travail à domicile. Si certains emplois ne peuvent être exercés à domicile, l'épidémie a accéléré la tendance en faveur du télétravail qui pourrait se prolonger à long terme. Les employeurs et les travailleurs sont mis en situation de s'adapter et de se familiariser avec le télétravail, d'apprendre à utiliser les TIC pour télétravailler, et d'en percevoir les avantages. Les travailleurs peuvent même à réussir à maintenir le même niveau, voire un niveau supérieur, de productivité en période de travail à domicile. A la mi-avril, une enquête a été réalisée aux Etats-Unis auprès de plus de 1 200 employés à plein temps ayant fait l'expérience du télétravail pendant la pandémie. Elle a constaté que près de la moitié des répondants voulaient continuer à travailler à distance. Plus de 45 pour cent ont déclaré que leur employeur envisageait sérieusement cette stratégie ou y était favorable. Parmi les répondants, 40 pour cent télétravaillaient déjà régulièrement, au moins une journée par semaine, avant la pandémie de COVID-19³⁸.

Les dispositions de travail à domicile mises en place par les employeurs en réponse au COVID-19 sont temporaires. Les travailleurs vont normalement devoir reprendre leurs modalités de travail habituelles quand la situation le permettra et quand les employeurs l'auront décidé. Toutefois, les employeurs voudront peut-être évaluer les avantages et les inconvénients du télétravail pendant cette pandémie et décider, au cas par cas, et en concertation avec les travailleurs ou les syndicats, s'il y en a, de la faisabilité de la mise en place du télétravail régulier, si les travailleurs le demandent.

³⁸ SHRM: *Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes*, 30 avril 2020.

► **Annexe: Modèle de politique de travail à domicile**³⁹

Une politique de travail à domicile est un élément fondamental d'un plan d'urgence efficace pour assurer la continuité de l'activité, la productivité et la préservation de l'emploi. Elle est rédigée à partir des lois et réglementations nationales, convention collective et politique de l'entreprise applicables, ou des conditions d'emploi, et sujette à des modifications pour suivre l'évolution des directives et des besoins de l'entreprise.

Le modèle suivant vise à fournir un guide pratique à l'entreprise qui a l'intention de développer une politique d'entreprise sur le travail à domicile. S'il n'existe pas de solution universelle pour répondre aux changements en cours, le modèle recense les principaux éléments à inclure dans la politique, et les autres éléments à prendre en considération pour convenir aux différentes situations et divers besoins de l'entreprise.

(a) Objectif

Décrivez en une ou deux phrases la raison pour laquelle l'entreprise met en place le télétravail. Il est important de noter que le travail à domicile n'est pas un droit formel ou universel des travailleurs mais un arrangement temporaire alternatif pour la poursuite de l'activité en situation d'urgence, telle que l'actuelle pandémie de COVID-19 et les fermetures forcées, et peut faire l'objet de modifications au fur et mesure que la situation évolue.

Par exemple:

- *Cette politique de travail à domicile est en vigueur en raison de la pandémie de COVID-19 et des directives gouvernementales recommandant de travailler depuis chez soi quand c'est possible. Cette politique sera révisée quand les directives ou les besoins de l'entreprise évolueront.*
- *Le travail à domicile n'est pas un droit universel des travailleurs mais un arrangement temporaire alternatif en réponse à la pandémie de COVID-19.*

(b) Définition

Donnez une définition du travail à domicile dans le contexte actuel du COVID-19. Faites référence à la définition prévue par les lois et réglementations le cas échéant.

En bref, le travail à domicile est un dispositif de travail qui permet aux employés de travailler depuis leur domicile, en utilisant les TIC, tout en assumant les responsabilités essentielles.

Par exemple:

- *Le travail à domicile est un dispositif de travail dans lequel un employé travaille depuis chez lui, en utilisant les TIC, tout en continuant d'assumer l'essentiel de ses responsabilités professionnelles.*

(c) Portée et application

Précisez dans vos déclarations quand et à qui la politique de télétravail est applicable, ses limites et ses conditions, y compris les autres politiques en vigueur applicables. Il convient de noter que la mise en œuvre d'un dispositif de télétravail est à la discrétion de l'entreprise.

³⁹ Adapté de *Telework Toolkit, Guide to Writing a Telework Policy*.

Par exemple:

- ▶ *Le travail à domicile ne modifie pas ni ne remplace vos conditions d'emploi, ni le respect exigé des politiques, règles et pratiques d'entreprise existantes.*
- ▶ *Cette politique s'applique à tous les travailleurs entreprenant de travailler à distance, depuis leur domicile. Tous les travailleurs doivent connaître le contenu de cette politique.*
- ▶ *La mise en œuvre de l'arrangement de télétravail est à la seule discrétion de l'entreprise.*
- ▶ *L'entreprise se réserve le droit de changer, modifier ou d'interrompre l'arrangement pour tout travailleur, à tout moment, si elle le juge approprié, après quoi le travailleur reprend son régime normal de travail.*

(d) **Éligibilité**

Intégrez une déclaration sur l'éligibilité des travailleurs à exercer leur travail à distance, depuis leur domicile. Il est important d'affirmer que le régime du travail à domicile est mis en œuvre en réponse au COVID-19 pour contenir la propagation du virus, assurer la continuité de service et la productivité, minimiser l'impact néfaste sur la qualité du travail, la production, ou la qualité de service. En fonction de l'adéquation des emplois, de l'environnement familial et de la capacité de l'encadrement à gérer les travailleurs à distance, certains travailleurs peuvent ne pas être éligibles au travail à domicile.

Par exemple:

- ▶ *Le travail à domicile est mis en œuvre en réponse au COVID-19 en tant que mesure préventive pour contenir la propagation du virus et pour assurer la continuité de l'entreprise et la productivité de notre main-d'œuvre.*
- ▶ *Si des efforts sont déployés pour que tous les travailleurs aient accès au travail à domicile, certains travailleurs pourront ne pas être éligibles au télétravail, en raison de leurs rôles spécifiques, des fonctions du poste ou de la situation dans l'environnement domestique qui rendent impossible l'exécution du travail à domicile. Le responsable du département sera en contact direct avec les travailleurs en ce qui concerne l'éligibilité au travail à domicile.*

(e) **Principaux éléments à prendre en considération**

1. Respect des politiques de l'entreprise

La plupart des entreprises ont des politiques en vigueur concernant une série d'obligations sur le lieu de travail. Il est important de noter que tous les travailleurs en télétravail doivent se conformer aux politiques existantes de l'entreprise, le cas échéant.

Par exemple:

Tous les travailleurs en télétravail doivent se conformer aux politiques existantes de l'entreprise qui concernent:

- ▶ *La sécurité et la santé au travail*
- ▶ *L'utilisation des TIC, la protection et la confidentialité des données*
- ▶ *La propriété intellectuelle*
- ▶ *Le code de conduite de l'entreprise*
- ▶ *L'utilisation des outils et équipements de l'entreprise, comme les ordinateurs portables, les logiciels, etc.*
- ▶ *Les réseaux sociaux*
- ▶ *La lutte contre la discrimination, contre le harcèlement et l'égalité des chances.*

2. Rémunération et heures de travail

Le travail à domicile ne doit pas modifier les heures de travail normales, la rémunération, les avantages ou les responsabilités professionnelles. Cependant, il convient de noter qu'en raison des circonstances actuelles, une certaine flexibilité peut être nécessaire avec l'accord du directeur et du travailleur concerné et dans le respect des lois, des réglementations et de la politique de l'entreprise applicables.

Par exemple:

- ▶ *Les heures de travail, la rémunération, les avantages, le statut et les responsabilités professionnels des travailleurs doivent demeurer inchangés.*
- ▶ *En raison de la situation actuelle, une certaine flexibilité des heures de travail peut être octroyée avec l'approbation de l'entreprise.*
- ▶ *A la demande des travailleurs, et si possible, le directeur peut convenir d'horaires de travail spécifiques, à condition que le total d'heures de travail hebdomadaire demeure inchangé, et soit conforme aux politiques en vigueur dans l'entreprise.*
- ▶ *Toute modification du total d'heures de travail hebdomadaires doit être approuvée par le département des ressources humaines.*

3. Sécurité et santé

L'employeur a le devoir d'offrir un environnement de travail sûr et sain, et doit par conséquent s'assurer que l'espace de travail au domicile est sûr. L'employeur doit veiller à la santé de ses employés, y compris leur santé mentale. Il est aussi important de noter le devoir des travailleurs de se protéger eux-mêmes et les autres et de prendre soin de leur propre sécurité, de leur santé et de leur bien-être mental.

Par exemple:

- ▶ *Tous les travailleurs doivent se conformer à la politique de sécurité et de santé de l'entreprise (s'il y en a) pendant le régime de travail à domicile.*
- ▶ *Tous les travailleurs ont la responsabilité de veiller à leur propre bien-être physique et mental pendant le travail à domicile, et d'assurer qu'ils sont physiquement actifs, qu'ils mangent et dorment bien et qu'ils font régulièrement de l'exercice.*
- ▶ *Il est important pour tous les travailleurs de préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de s'en tenir au programme de travail convenu, et de prendre les pauses et le repos nécessaires pour rester actifs et en bonne santé.*

4. Equipement, outils et fournitures

La position de l'entreprise en ce qui concerne l'équipement, y compris le matériel informatique, les fournitures ou le mobilier, doit être définie. Elle doit indiquer si, et dans quelles conditions, l'entreprise fournira l'équipement nécessaire aux travailleurs pour qu'ils accomplissent leurs tâches depuis leur domicile. Il peut s'agir de matériel informatique, de logiciels, de lignes téléphoniques, d'accès à internet, d'accès aux applications hôtes, et autres équipements et fournitures jugés nécessaires. Elle doit également rappeler aux travailleurs leur devoir de prendre soin de l'équipement et de l'utiliser comme autorisé.

Par exemple:

- ▶ *L'entreprise fournira les outils et équipements nécessaires pour que les travailleurs puissent assumer les fonctions de leur poste depuis leur domicile. Cela comprend le matériel informatique, les logiciels, l'accès à internet, l'accès aux applications hôtes, etc.*

- ▶ *L'utilisation d'équipement, de logiciels, de données et de mobilier, lorsqu'ils sont fournis par l'entreprise, est réservée aux personnes autorisées et uniquement à des fins liées à l'activité de l'entreprise.*
- ▶ *Les travailleurs ont le devoir de prendre bien soin de ces outils et équipements et doivent contacter l'entreprise (département informatique ou direction) pour tout problème concernant l'équipement, les logiciels ou la connexion.*

5. Technologie, protection et sécurité des données

L'utilisation de la technologie dans le cadre du télétravail peut présenter des risques accrus de cyberattaques et de brèches de confidentialité, ainsi qu'un risque accru de cyberharcèlement. La plupart des entreprises ont une politique de protection, de confidentialité et de sécurité des données et de lutte contre le harcèlement à cette fin.

Par exemple:

- ▶ *Il est important que tous les travailleurs en télétravail lisent, comprennent et respectent la politique de l'entreprise en matière de TIC pour sauvegarder la protection, la confidentialité et la sécurité des données.*
- ▶ *Tous les travailleurs en télétravail doivent suivre une formation en ligne sur les TIC qui est accessible à tous les travailleurs.*
- ▶ *Tous les cadres et travailleurs en télétravail ne doivent pas faire de tort quand ils utilisent des moyens de communication liés au travail, y compris ceux que permettent les TIC.*

6. Poste de travail à domicile

Les directives et les exigences de l'entreprise concernant l'installation du bureau à domicile, l'installation des équipements, la sécurité, le coût, etc. doivent être prises en compte lors de la conception d'une politique de travail à domicile.

Par exemple:

- ▶ *Le travailleur doit désigner un espace de travail à son domicile pour le placement et l'installation de l'équipement à utiliser en toute sécurité. Cette zone désignée au domicile est considérée comme le lieu de travail (toutes les autres zones du domicile du travailleur ne sont pas classées comme lieu de travail).*
- ▶ *Le travailleur est tenu de suivre les instructions données par l'entreprise sur l'établissement et l'entretien du lieu dédié au travail, d'une manière sûre, saine, professionnelle et sécurisée.*
- ▶ *Pour le remboursement des dépenses engagées, telles que le réaménagement, les modifications électriques ou autres améliorations de l'espace de travail du bureau à domicile, le travailleur doit d'abord obtenir l'approbation de l'entreprise.*

7. Communication

La communication est primordiale pour le travail à distance. Les cadres et les employés en télétravail doivent s'entendre sur la manière dont ils resteront en contact. Il est important de noter que les travailleurs doivent rester joignables pour leurs responsables et leurs collègues pendant les heures de travail de base convenues.

Par exemple:

- ▶ *Les travailleurs en télétravail doivent être disponibles et joignables par leur responsable et leurs collègues pendant les heures de travail convenues.*

- ▶ *Le responsable et le travailleur doivent s'entendre sur le mode de communication et sur la manière dont ils vont garder le contact, en utilisant les TIC disponibles.*
- ▶ *Les travailleurs demeurent dans l'obligation de respecter les règles, pratiques et instructions de l'entreprise.*

8. Normes de performance

L'employeur doit réaffirmer que les normes de performance sont censées être maintenues pendant le travail à domicile. Toutefois, l'entreprise doit reconnaître que le travail à domicile est mis en place dans une situation d'urgence; il pourrait y avoir des obstacles à gérer au domicile de l'employé. Une certaine flexibilité devrait être envisagée tout en préservant le standard attendu.

Par exemple:

- ▶ *Les travailleurs doivent maintenir le même niveau de productivité et de qualité de travail durant le travail à domicile.*
- ▶ *Le professionnalisme, en termes de responsabilités professionnelles, de résultats et de service au client, devra continuer de correspondre aux plus hauts standards.*
- ▶ *L'employeur reconnaît qu'il pourrait y avoir des obstacles au domicile des travailleurs qui pourraient impacter les performances professionnelles; les travailleurs qui rencontrent des difficultés doivent contacter leur supérieur hiérarchique pour évaluer la faisabilité du travail à domicile et la flexibilité nécessaire.*
- ▶ *Tout ajustement des résultats et des performances est à la seule discrétion du gestionnaire, en tenant compte de la situation particulière des travailleurs et des exigences du poste.*

9. Soins aux personnes à charge et autres responsabilités familiales

La question de la garde des enfants et des autres obligations personnelles qui peuvent affecter le travail à domicile doit être abordée entre le responsable et le travailleur concernés. Toutefois, il convient de rappeler que si l'entreprise peut octroyer un certain degré de flexibilité, les travailleurs doivent prendre des dispositions pour la garde des personnes à charge et les responsabilités familiales pour faciliter le télétravail. Les travailleurs doivent gérer et s'adapter à la situation et veiller à ce que les responsabilités essentielles du poste soient assumées.

Par exemple:

- ▶ *Les travailleurs ayant des responsabilités de garde de personnes à charge et autres responsabilités familiales au domicile doivent aborder la question avec leur supérieur hiérarchique et convenir de modalités de travail à domicile plus souples, comme des heures de travail décalées, une diminution des heures de travail ou de la journée de travail, avec des objectifs professionnels réduits et des échéances flexibles si possible.*
- ▶ *Si l'entreprise peut autoriser un certain degré de flexibilité, le travail à domicile peut être incompatible avec les soins aux personnes à charge et les responsabilités familiales. Le travailleur doit prendre les dispositions nécessaires pour s'occuper de sa famille et pour s'assurer que les tâches essentielles de son poste sont remplies.*

10. Indemnisation et responsabilité des travailleurs

De manière générale, l'employeur est responsable de la sécurité et de la santé des travailleurs sur le lieu de travail et pendant les heures de travail. Il peut être tenu responsable des accidents du travail qui surviennent sur le lieu de travail au domicile du travailleur pendant les heures de travail. L'employeur doit vérifier quels sont les lois et règlements nationaux applicables, telle que la loi sur la

sécurité et la santé au travail, la loi sur l'emploi et la loi sur l'indemnisation des accidents du travail. L'employeur peut envisager de développer ou d'élargir la politique de sécurité et de santé existante pour couvrir les domiciles des travailleurs en période de télétravail. Il doit s'assurer que les travailleurs sont informés de la politique, y compris des procédures de signalement des accidents du travail et des maladies professionnelles ou de tout autre problème de sécurité et de santé.

Par exemple:

- ▶ *Si le travailleur est blessé dans l'accomplissement de ses tâches professionnelles pendant les heures de travail convenues dans la zone de travail désignée, le travailleur est couvert par la loi sur l'indemnisation des accidents du travail. Le travailleur doit immédiatement notifier son supérieur hiérarchique et remplir le formulaire requis.*
- ▶ *L'entreprise n'assume aucune responsabilité pour les accidents survenus sur le lieu de travail au domicile du travailleur en dehors des heures de travail, ni pour aucun accident sans lien avec le travail qui se produit au domicile, même s'il a lieu pendant les heures de travail convenues.*

11. Urgence et maladie

La politique peut inclure une clause prévoyant des conseils aux travailleurs sur les mesures à prendre en cas d'urgence, tels que la maladie ou l'accident, la panne d'électricité, ou la perte de la connexion internet. L'employeur peut envisager d'inclure le confinement ou la fermeture de l'entreprise parmi les cas d'urgence permettant d'activer le dispositif de travail à domicile.

Par exemple:

- ▶ *Le travailleur en télétravail doit notifier son supérieur hiérarchique immédiat en cas d'urgence, y compris de maladie, accident, panne d'électricité ou perte de connexion internet.*
- ▶ *Si la fermeture du bureau ou une urgence empêche les travailleurs de se rendre au bureau ou d'y travailler, sous réserve de concertation avec le responsable ou supérieur hiérarchique concerné, les travailleurs doivent commencer à travailler à distance depuis leur domicile ou tout autre lieu approprié, tel qu'approuvé par l'entreprise.*

12. Dépenses

Le régime de travail à domicile est instauré pour assurer la continuité des activités et la préservation des emplois et, par conséquent, il doit être mis en œuvre dans le cadre de responsabilités partagées entre l'employeurs et les travailleurs. L'employeur doit préciser qu'il prendra à sa charge les dépenses du dispositif de télétravail, parce qu'il peut engendrer des coûts supplémentaires pour les travailleurs en terme d'aménagement du poste de travail, d'accès à internet, d'électricité et d'assurance. Comme le remboursement est à la seule discrétion de l'employeur, le travailleur doit demander son autorisation avec d'engager des frais quelconques pour le travail à domicile.

Par exemple:

- ▶ *Le travailleur doit demander l'accord de l'entreprise avant d'engager des dépenses pour et pendant le travail à domicile.*

► Références

ACAS (Service consultatif de conciliation et d'arbitrage) (n.d.): *Working from Home*, disponible à l'adresse <https://www.acas.org.uk/working-from-home>.

BIT (Bureau international du Travail) (2016): *Rapport final: Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers*, GDFTWEFS/2016/9.

——— (2018): *Garantir un temps de travail décent pour l'avenir du travail*, Étude d'ensemble concernant les instruments relatifs au temps de travail, Rapport III (Partie B), Commission d'experts pour l'application des conventions et des recommandations, Conférence internationale du Travail, 107e session, Genève.

——— (2020a): *Observatoire de l'OIT: Le COVID-19 et le monde du travail. Troisième édition – Estimations actualisées et analyses*, 29 avril.

——— (2020b): *Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic*, note de synthèse, avril.

——— (2020c): *Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19*, mars.

——— (2020d): *Working from Home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*, avril.

Fondation de l'Association américaine de psychiatrie, Centre de santé mentale au travail (n.d.): *Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being*

Denton (2020): *Le télétravail au Chili*, avril 2020.

ECIJA (2020): *Le COVID-19 en Espagne: Questions/réponses pour les entreprises*, 23 mars.

Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) et BIT (Bureau international du Travail) (2017): *Travailler en tout temps, en tout lieu: les effets sur le monde du travail* (Luxembourg et Genève).

IBEC (Confédération des industries et des employeurs irlandais) (2020): *Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations*, 11 mars.

Lexology (2020): *Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19*, 28 mars.

Messenger, Jon C. (éd.) (2019): *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar et BIT).

Norton Rose Fulbright. (2020): *COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond*.

OIE (Organisation internationale des employeurs) (2020): *Guide de conseils de l'OIE sur le télétravail en période de COVID-19*, avril.

Organisation mondiale de la santé (2020): *Getting Your Workplace Ready for COVID-19*, disponible à l'adresse: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331584/WHO-2019-nCov-workplace-2020.2-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulté le 31 mars 2020].

SHRM (Société pour la gestion des ressources humaines) (2020): *Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes*, 30 avril.

WorkSafe Victoria (2020): *Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home*, 23 mars.

► **Contact**

OIT Bureau des activités pour les employeurs
4, route des Morillons
Genève 22, Suisse, CH-1211
actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp