

« En télétravail, les gens en font souvent trop »

Lorsque le mot télétravail entre dans la discussion, Sibylle Heunert Doulfakar est claire: il faut distinguer ce que nous avons vécu en temps de crise du coronavirus, du télétravail qui pourrait être mis en place de manière pérenne. Interview avec cette psychologue du travail et des organisations, fondatrice du réseau Syllagos.

INTERVIEW SIBYLLE HEUNERT DOULFAKAR

Comment cette crise va-t-elle faire évoluer le monde du travail?

Pour les secteurs dans lesquels il était possible de mettre en place le télétravail, la crise a mis les directions devant le fait accompli. Elle leur a montré que ce qu'elles pensaient impossible ne l'était pas.

L'être humain a toujours l'espoir que le monde du travail change, mais la réalité montre que les évolutions ne sont pas si faciles. Pratiquement, beaucoup de questions concrètes, d'ordre technique notamment, se posent pour organiser le télétravail: les outils peuvent-ils être mis à disposition? La tâche peut-elle être réalisée à la maison? Les interrogations sont aussi organisationnelles car l'employeur a l'obligation d'assurer des conditions de travail adéquates (lire ci-contre). Ces questions ont trouvé des réponses durant la crise, mais ces solutions sont valables uniquement sur le court terme. Car en temps de crise, les exigences sont moins élevées.

Selon vous, certaines structures vont-elles faire le pas vers un télétravail institutionnalisé?

Certainement. Les entreprises vont vivre une phase de transition. En effet, ce n'est pas parce qu'il y a eu du télétravail durant la crise du coronavirus qu'à la fin 2020 le nombre de télétravailleurs aura explosé en Suisse. C'est une illusion. La structure qui réussira sa transition est celle qui accompagnera la mise en place du télétravail avec des mesures de formation.

La productivité est-elle affectée par le télétravail?

Cela dépend de la tâche à accomplir. Si elle implique une analyse ou une réflexion, il se peut qu'un individu soit plus productif en étant chez lui car il n'est pas dérangé. La performance est affectée par le nombre d'interruptions davantage que par le télétravail.

Convient-il à tout le monde?

La logique du télétravail exige du travailleur d'être autonome. Il est important qu'il réinstalle un rythme de travail chez lui. Dans son environnement professionnel, des rituels naissent comme le café ou la pause de midi. Les gens en font souvent trop lorsqu'ils sont en télétravail car ils ont l'impression de ne jamais travailler suffisamment. Ils doivent donc apprendre à s'organiser en fonction des objectifs définis. Sans cela, le télétravail peut être malsain et conduire à des épuisements.

Cela va à l'encontre de l'imaginaire collectif qui pense qu'en télétravail les employés se tournent les pouces...

La performance au travail n'est pas uniquement couplée au télétravail. Il y a une dizaine d'années, les gens raisonnaient selon une logique d'industrie, à savoir que leur travail est bon lorsqu'ils sont présents sur leur lieu professionnel. Aujourd'hui l'accomplissement du travail se fait en menant un projet à terme par exemple.

Les visioconférences peuvent-elles remplacer les séances physiques?

Si elles sont bien menées et structurées, oui. Les participants doivent écouter leurs collègues au risque de ne pas entendre ce qui est dit. Ainsi, ces séances sont efficaces. En revanche, elles sont plus fatigantes car la caméra est située en haut de l'écran et les participants regardent en bas, donc personne ne se regarde dans les yeux, ce qui ne rassure pas l'être humain et le fatigue.

Il ne faut pas non plus oublier l'importance du lien social qui existe au bureau. Les échanges informels sont aussi importants pour les employés, notamment en termes de sentiment d'appartenance à une organisation.

Quelques questions à se poser pour qu'une entreprise réussisse sa transition vers un télétravail pérenne:

1. Dresser un bilan du télétravail en temps de crise.
2. Répondre aux sept questions suivantes qui permettront d'estimer l'adéquation et le potentiel du télétravail pour l'entreprise:
 - Quelles motivations réelles avez-vous à renforcer le télétravail dans votre entreprise?
 - Êtes-vous prêt à laisser davantage d'autonomie, à déléguer et à faire confiance à vos collaborateurs en télétravail?
 - Quelles sont les équipes dans lesquelles le télétravail se prête le mieux?
 - A quelle fréquence chaque équipe devrait-elle se voir physiquement?
 - La possibilité de télétravail est-elle communiquée à l'embauche? Quelles en sont les exigences légales?



Sibylle Heunert Doulfakar

Constatez-vous une différence entre les générations dans l'acceptation du télétravail ?

Je ne suis pas convaincue par ce clivage. La grande différence entre les 40-45 ans et plus et les jeunes nés dans les années 2000 réside dans le fait que les jeunes connaissent la digitalisation depuis toujours. Cela ne signifie pas que l'école leur a appris à travailler de manière autonome. Cette capacité dépend actuellement des individus.

Comment les entreprises peuvent-elles agir pour que la transition se passe au mieux ?

En période post-Covid, il est important que les entreprises se demandent ce qu'elles ont développé durant cette crise et qu'il serait bon de garder, et ce qu'elles ont arrêté de faire qui ne leur sert à rien. Afin de les mener sur ce chemin, nous avons mis en place avec le réseau Syllogos une démarche d'apprentissage collectif gratuite en français et en allemand pour les entreprises qui souhaitent faire le bilan de cette crise.

www.syllogos.ch

Propos recueillis par **Marie Nicolet**

- La flexibilité est souvent l'une des motivations pour passer en télétravail. En tant qu'employeur, quelles sont vos attentes par rapport à cela et comment allez-vous les rendre explicites ?
- Quels outils, ressources, moyens financiers ou matériels allez-vous mettre à disposition en vue du télétravail pour qu'il puisse être sûr, efficace et de qualité ?

Trucs et astuces pour que le télétravail se passe bien pour le travailleur :

- S'installer un espace de travail dédié
- Aménager un poste de travail de manière à avoir les pieds posés au sol, la table à hauteur des coudes, choisir une chaise qui permette de se tenir droit, placer l'écran de l'ordinateur perpendiculairement à la fenêtre
- Planifier des pauses
- Garder contact avec les collègues
- Délimiter des temps de travail et des temps privés.

(Tiré de l'article Télétravail – Pourquoi & comment, d'Anny Wahlen, psychologue du travail et des organisations)

Télétravail

aspects juridiques

La pratique du télétravail n'est pas directement définie dans le droit fédéral. Ainsi, pour déterminer les droits et obligations de l'employé et de l'employeur, il faut se baser sur la loi sur le travail (LTr) et le Code des obligations (CO). Il est important de souligner que la loi sur le travail à domicile (LTrD) ne s'applique qu'aux travaux industriels et artisanaux, ce qui exclut notamment les travailleurs du secteur tertiaire.

Si le télétravail permet une certaine flexibilité notamment en termes d'horaire, il n'en demeure pas moins que les limites légales doivent être respectées, comme l'enregistrement du temps de travail, la durée maximale de travail hebdomadaire ou les règles particulières du travail de nuit. Le pendant de cette flexibilité se traduit souvent par une disponibilité prolongée du travailleur. L'employeur devra ainsi veiller à éviter les sollicitations excessives du télétravailleur en évitant par exemple l'interruption de ses pauses. La responsabilité de l'employeur de protéger son employé va encore plus loin. En effet, le patron doit prendre les mesures nécessaires en termes notamment de sécurité, de santé, d'hygiène et d'ergonomie quant à la place de travail de son employé. Le cas échéant, il peut se rendre sur le lieu du télétravail.

Le remboursement de frais peut être réglé via une indemnité forfaitaire, à condition qu'elle soit suffisante pour couvrir tous les frais nécessaires. La contribution de l'employeur au loyer défraie actuellement la chronique. Un arrêt du Tribunal fédéral (TF) d'avril 2019 contraint les patrons à payer, dans certains cas, une partie du loyer. Selon le TF qui se réfère au CO, si l'employeur ne fournit aucun lieu de travail adéquat, il doit indemniser l'utilisation d'un appartement pour le travail. Pour l'heure, il est encore difficile de dire si cette jurisprudence trouvera une application généralisée en pratique.

De son côté, le travailleur est soumis à une obligation de fidélité de laquelle découle l'obligation de confidentialité ou de discrétion. Le télétravailleur sera donc amené à préserver des documents ou données professionnels chez lui, dans un lieu sûr. Quant à la sécurité des données, elle doit être assurée par l'employeur, ce qui peut s'avérer plus difficile lorsque le travailleur utilise des appareils privés.

Ces questions étant délicates dans le cadre du télétravail, il est conseillé à l'employeur de clarifier au préalable les obligations du travailleur, qu'il s'agisse de son temps de travail, de l'utilisation du matériel informatique et de communication durant le travail, ou de son obligation de fidélité et de discrétion dans le cadre du télétravail.

Plus d'infos dans «Conséquences juridiques du télétravail», rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 12.3166 Meier-Schatz.

«Bei der Telearbeit machen die Leute oft zu viel»

Wenn Telearbeit zur Sprache kommt, vertritt Sibylle Heunert Doulfakar eine klare Meinung: Wir müssen unterscheiden zwischen dem, was wir jetzt, in Zeiten der Coronavirus-Krise, erleben, und der Telearbeit, wie sie sich auf Dauer einrichten liesse. Ein Interview mit der Arbeits- und Organisationspsychologin und Gründerin des Syllogos-Netzwerks.

INTERVIEW SIBYLLE HEUNERT DOULFAKAR

Wie wird die gegenwärtige Krise die Arbeitswelt verändern?

In Bereichen, in denen die Einführung der Telearbeit möglich war, hat die Krise die Unternehmensleitungen vor vollendete Tatsachen gestellt. Sie hat ihnen gezeigt, dass das Unmögliche möglich ist.

Der Mensch hegt stets die Hoffnung, dass sich die Arbeitswelt ändert, aber die Realität zeigt, dass Veränderungen nicht so einfach sind. In der Praxis ist die Telearbeit mit vielen Herausforderungen verbunden. Sie sind vor allem technischer Art: Kann man die notwendigen Werkzeuge bereitstellen? Lässt sich diese Aufgabe zu Hause erledigen? Die Fragen sind aber auch organisatorischer Art, da der Arbeitgeber verpflichtet ist, für angemessene Arbeitsbedingungen zu sorgen (siehe gegenüberliegende Seite).

Während der Krise fand man darauf Antworten, aber diese Lösungen können bloss kurzfristig gelten, denn in Krisenzeiten sind die Anforderungen niedriger.

Glauben Sie, es gibt Strukturen, die den Schritt hin zu institutionalisierter Telearbeit wagen werden?

Gewiss. Die Unternehmen befinden sich in einer Übergangsphase. Dass es während der Coronakrise Telearbeit gab, bedeutet nicht, dass die Zahl der Telearbeiter in der Schweiz bis Ende 2020 explodieren wird. Das ist ein Trugschluss. Strukturen, die den Übergang erfolgreich vollziehen, sind die, welche die Einführung der Telearbeit mit Schulungen begleiten.

Beeinträchtigt Telearbeit die Produktivität?

Das hängt von der jeweiligen Aufgabe ab. Wenn sie Aspekte der Analyse oder der Reflexion beinhaltet, kann jemand, der zu Hause arbeitet, durchaus produktiver sein, weil er dort ungestört ist. Unterbrechungen haben eine stärkere Auswirkung auf die Leistung als Telearbeit.

Ist sie für jeden geeignet?

Die Idee hinter der Telearbeit setzt einen autonomen Arbeitnehmer voraus. Es ist wichtig, dass er sich zu Hause einen Arbeitsrhythmus einrichtet. Im beruflichen Umfeld entstehen Rituale wie Kaffee- oder Mittagspause. Bei der Telearbeit machen die Leute oft zu viel, weil sie das Gefühl haben, nie genug zu arbeiten. Sie müssen daher lernen, sich nach gesteckten Zielen zu organisieren. Ohne kann Telearbeit ungesund sein und zu Erschöpfungszuständen führen.

Das widerspricht der allgemeinen Vorstellung, Telearbeiter würden Däumchen drehen ...

Arbeitsleistung ist nicht bloss von Telearbeit abhängig. Vor gut zehn Jahren dachten die Leute noch industriell, nämlich, dass ihre Arbeit gut ist, wenn sie an ihrem Arbeitsplatz sind. Heute liegt der Abschluss einer Arbeit beispielsweise in der Umsetzung eines Projekts.

Können Videokonferenzen physische Sitzungen ersetzen?

Wenn sie gut geführt und strukturiert sind, durchaus. Die Teilnehmer müssen einander zuhören, sonst könnten sie überhören, was gesagt wird. So verlaufen die Sitzungen effizient. Sie sind jedoch ermüdender, weil sich die Kamera am oberen Rand des Bildschirms befindet und die Teilnehmer nach unten schauen, so dass sich niemand in die Augen sieht, was den Menschen beunruhigt und ermüdet.

Man sollte auch die Bedeutung der sozialen Bande, die im Büro bestehen, nicht ausser Acht lassen. Informeller Austausch ist für die Mitarbeiter ebenfalls wichtig, insbesondere was ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen angeht.

Einige Fragen, die sich ein Unternehmen stellen muss, damit die dauerhafte Umsetzung der Telearbeit gelingt:

1. Bilanz ziehen über die Erfahrungen mit der Telearbeit während der Krisenzeit.
2. Die sieben folgenden Fragen beantworten, um die Eignung und das Potenzial von Telearbeit für das Unternehmen abschätzen zu können:
 - Was sind Ihre tatsächlichen Motive, um in Ihrem Unternehmen verstärkt auf Telearbeit zu setzen?
 - Sind Sie bereit, Ihren Mitarbeitern mehr Autonomie zu gewähren, zu delegieren und den Telearbeitern zu vertrauen?
 - Welche Gruppen eignen sich am besten für Telearbeit?
 - Wie oft sollte sich jede Gruppe in Echt sehen?
 - Wird die Möglichkeit der Telearbeit beim Vorstellungsgespräch erwähnt? Was sind die gesetzlichen Voraussetzungen dafür?



Sibylle Heunert Doulfakar

Stellen Sie in der Akzeptanz der Telearbeit einen Unterschied zwischen den Generationen fest?

Dieser Graben überzeugt mich nicht. Der grosse Unterschied zwischen den 40- bis 45-Jährigen und älter und den Jahrgängen der nach 2000 Geborenen besteht darin, dass die Jüngeren von Kindesbeinen an mit der Digitalisierung vertraut sind. Dies bedeutet nicht, dass die Schule ihnen selbständiges Arbeiten beigebracht hätte. Diese Fähigkeit hängt tatsächlich von jedem Einzelnen ab.

Was können Unternehmen tun, um den Übergang bestmöglich zu gestalten?

In der Zeit nach COVID-19 ist es wichtig, dass sich die Unternehmen fragen, was sie während der Krise entwickelt haben, was sie davon behalten sollten, und was sie aufgegeben haben, weil es ihnen keinen Nutzen bringt. Um sie auf diesem Pfad zu führen, haben wir mit dem Syllogos-Netzwerk einen kostenlosen kollektiven Austausch auf Französisch und Deutsch eingerichtet, der sich an Unternehmen richtet, die diese Krise einer Bilanz unterziehen wollen.

www.syllogos.ch

Interview von **Marie Nicolet**

- Flexibilität ist ein häufiges Motiv, um Telearbeit einzuführen. Welche Erwartungen haben Sie da als Arbeitgeber und wie werden Sie diese zum Ausdruck bringen?
- Welche Instrumente, Ressourcen, finanzielle oder materielle Mittel werden Sie für eine sichere, effiziente und hochwertige Telearbeit bereitstellen?

Einige Tipps, damit es für den Arbeitnehmer mit der Telearbeit klappt:

- Sich einen eigenen Arbeitsbereich schaffen.
- Den Arbeitsplatz so einrichten, dass die Füsse auf dem Boden aufliegen und die Tischplatte auf Ellbogenhöhe ist. Einen Stuhl wählen, auf dem man gerade sitzen kann und den Bildschirm rechtwinklig zum Fenster stellen.
- Pausen einplanen.
- Kontakt zu den Kollegen aufrechterhalten.
- Arbeitszeit und private Zeiten abgrenzen.

(Aus dem Artikel Télétravail – Pourquoi & comment, von Anny Wahlen, Arbeits- und Organisationspsychologin)

Homeoffice rechtliche Aspekte

Telearbeit wird im Bundesrecht nicht direkt definiert. Um die Rechte und Pflichten des Angestellten und des Arbeitgebers zu klären, muss man sich auf das Arbeitsgesetz und das Obligationenrecht stützen. Es ist wichtig hervorzuheben, dass das Bundesgesetz über die Heimarbeit nur für gewerbliche und industrielle Arbeit gilt. Von diesem Geltungsbereich sind insbesondere Arbeitnehmer des tertiären Sektors ausgenommen.

Auch wenn die Telearbeit mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit erlaubt, müssen jedoch immer noch die gesetzlichen Vorschriften wie die Arbeitszeiterfassung, die wöchentliche Höchstarbeitszeit und die besonderen Regeln bei Nachtarbeit eingehalten werden. Eine Begleiterscheinung dieser Flexibilität ist oft eine längere Verfügbarkeit des Arbeitnehmers. Der Arbeitgeber muss die übermässige Beanspruchung des Telearbeiters – wie zum Beispiel die Unterbrechung seiner Pausen – vermeiden. Die Haftung des Arbeitgebers, seinen Angestellten zu schützen, geht noch weiter. Der Arbeitgeber muss die erforderlichen Massnahmen – insbesondere in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit, Hygiene und Ergonomie am Arbeitsplatz seines Angestellten – treffen. Allenfalls kann er sich an den Ort der Telearbeit begeben.

Die Zurückerstattung der Kosten kann über einen Pauschalbetrag erfolgen, unter der Bedingung, dass er ausreichend hoch ist, um die erforderlichen Kosten zu decken. Der Beitrag des Arbeitgebers an die Miete erregt gegenwärtig Aufsehen. Ein Bundesgerichtsentscheid vom April 2019 zwingt die Arbeitgeber in einigen Fällen einen Teil der Miete zu übernehmen. Nach dem Bundesgericht, das sich auf das OR abstützt, muss der Arbeitgeber für die Nutzung einer Wohnung für die Arbeit eine Entschädigung zahlen, wenn der Arbeitgeber keinen geeigneten Arbeitsplatz zur Verfügung stellt. Gegenwärtig ist es noch schwierig abzuschätzen, ob dieser Entscheid für die Homeoffice-Arbeit, die während der Coronavirus-Krise erledigt wurde, gilt.

Seinerseits hat der Arbeitnehmer eine Treuepflicht, aus der sich die Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflicht ergibt. Deshalb muss der Telearbeiter berufliche Unterlagen und Daten an einem sicheren Ort aufbewahren. Was die Datensicherheit anbetrifft, muss sie vom Arbeitgeber gewährleistet werden, was unter Umständen nicht so leicht sein kann, wenn der Arbeitnehmer private Geräte benutzt. Da diese Fragen im Rahmen der Telearbeit heikel sind, wird dem Arbeitgeber empfohlen, vorgängig mit dem Arbeitnehmer die Pflichten zu klären, sei es im Bereich seiner Arbeitszeit, der Nutzung von Hardware und der Kommunikation während der Arbeit oder seiner Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflicht im Rahmen der Telearbeit.

Weitere Information finden Sie in «Rechtliche Folgen der Telearbeit», Bericht des Bundesrates zum Postulat 12.3166 Meier-Schatz