



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève

S'informer et découvrir > Dossiers thématiques > Droit du travail > **Télétravail: manage...**

Droit du travail

Dossiers thématiques

La FER Genève informe

Assurances sociales

Droit du travail

Communication

TÉLÉTRAVAIL: MANAGEMENT SPÉCIFIQUE

30 mars 2019 | Paru dans Entreprise romande

Economie

Etre chef d'entreprise

Energie et
environnement

Fiscalité

Formation

Infrastructures

Relations Suisse-UE

Ressources humaines



Près du quart des actifs suisses a exercé en 2017 une partie de son activité en dehors de son lieu de travail. Une pratique qui requiert un encadrement adéquat. Qui est présent au bureau aujourd'hui? Deborah travaille-t-elle depuis chez elle ou est-elle en congé? Les horaires de Michel sont-ils compatibles avec ceux de Jacques? Ces questions, un dirigeant ou un responsable des ressources humaines se les pose parfois lorsqu'il doit organiser l'activité de ses collaborateurs en télétravail. Mal organisé en amont, ce mode de fonctionnement peut devenir difficile. Quelques conseils pour mettre en place un mode de travail flexible, sans le subir.

1/Procéder par étapes

Changer de fonctionnement se déroule en plusieurs phases. Pour s'informer, l'Initiative Work Smart propose un modèle d'organisation divisé en cinq étapes successives. Comme l'explique Barbara Josef, fondatrice de l'agence de ressources humaines 5to9 à Brütten (ZH) et impliquée dans l'organisation Work Smart: «En phase 1, lorsque les employés restent attachés à leur lieu de travail et dépendent fortement de leur hiérarchie, le télétravail ne doit pas dépasser 30% du temps global. En phase 5, la plus aboutie du modèle, les rythmes s'inversent et le télétravail peut occuper 70%».

2/Apprécier les avantages

Gagnant-gagnant, le travail flexible consenti profite aux employeurs et aux employés. Un dirigeant peut espérer une amélioration de la motivation de salariés qui travaillent à leur rythme. De ce bien-être découle souvent une hausse de la productivité. Moins de personnel en présentiel implique aussi une réduction des dépenses de fonctionnement et l'optimisation de l'espace par le partage de bureaux, par exemple. «L'aspect financier ne doit pas être le moteur de l'instauration d'une flexibilité de travail. Pour réussir cette transition importante dans l'organisation et la culture d'une entreprise, les convictions de chacun doivent être plus sincères », estime Barbara Josef. Autre aspect intéressant: dans le cadre d'un programme de durabilité, le télétravail contribue à réduire le trafic et les émissions de CO2.

3/Pallier les inconvénients par un management adapté

Pour un dirigeant, la mise en place de modes de travail flexibles implique un encadrement ajusté. Lorsque les salariés sont physiquement absents, se baser sur un décompte horaire pour évaluer leur travail semble inapproprié. Pour Jorge Kühni, vice-directeur de l'Office fédéral du personnel à Berne, où le travail à domicile a été libéralisé depuis quelques mois, «un management par objectifs correspond mieux à ce mode de fonctionnement, surtout lorsque les salariés ont une complète liberté dans le choix de leurs horaires et que l'amplitude de travail devient très large».

4/Planifier sans contrôler

Gérer des salariés présents, mobiles, à la maison ou en congé peut être un casse-tête. L'instauration de plages ou de jours de télétravail fixes peut être une solution pour éviter trop de complications dans l'organisation. L'utilisation d'un planning partagé et la possibilité de consulter les agendas de chacun permettent aussi de savoir qui est où et ce plus ou moins à l'avance selon les exigences d'un poste. «Ces outils ne sont pas là pour contrôler les employés», rappelle Barbara Josef. «Ils permettent de faciliter l'organisation.»

5/Mettre en place des lignes directrices

Faire confiance à ses employés et réciproquement à ses dirigeants est une règle de base lorsqu'on instaure de la flexibilité. «Une bonne culture d'entreprise, qui rappelle ses valeurs et son fonctionnement, tout comme la rédaction d'une charte sur le comment travailler ensemble permettent de mettre en place des lignes directrices claires et transposables hors les murs», suggère Barbara Josef. Toutefois, des règles trop contraignantes seraient contreproductives. «La manière de fonctionner doit se décider entre employeurs et employés, avec une souplesse réciproque, en fonction des obligations liées à une profession.» A contrario, l'absence totale de directives pourrait entraîner des abus, voire une déstabilisation de l'employé livré à lui-même. Le surmenage arrive aussi lorsque l'on travaille chez soi.

6/Préserver des moments communs

Le télétravail ne doit pas conduire à l'isolement. Programmer des réunions en présentiel à un moment précis et se tenir à ces rendez-vous consolident l'esprit d'équipe et facilitent le travail commun. «Notre équipe de sept personnes se retrouve chaque mardi matin dans notre espace de coworking genevois», raconte Guillaume Ruelle, consultant chez l'installateur de logiciels de gestion d'entreprises Systeo. «Le reste du temps, nous sommes souvent en déplacement ou en télétravail. Ce moment d'interaction avec mes collègues est très important pour moi.»

7/S'adapter à l'évolution

Dans le cadre d'un recrutement, la flexibilité peut être attractive. «Il y a dix ans, c'était original de proposer une autre manière de travailler. Maintenant, c'est normal », remarque Barbara Josef. Newsletter PME, Confédération

Télétravail des employés domiciliés à l'étranger: attention!

Si un employé est domicilié à l'étranger, et notamment dans l'Union européenne, dès le moment où il exécute au moins 25% de son travail depuis son pays de domicile, c'est le régime de sécurité sociale de ce dernier qui s'applique. Concrètement, si l'employé est domicilié en France, l'employeur suisse devra s'affilier au régime de sécurité sociale français et payer des cotisations au taux français, beaucoup plus élevé que le taux suisse.

Cela vaut pour l'intégralité du salaire déterminant au sens de l'AVS, y compris celui correspondant au travail réalisé en Suisse. De plus, si l'employé domicilié à l'étranger, notamment dans l'Union européenne, réalise au moins 50% de son temps de travail à domicile et qu'aucune clause du contrat ne traite de cette question, c'est le droit du travail de son pays de résidence qui s'applique.

En cas de conflit, un employeur suisse laissant un employé frontalier travailler au moins la moitié du temps chez lui pourrait donc devoir se défendre devant les tribunaux français, en vertu du droit français. Si le contrat de travail prévoit que c'est le droit suisse qui s'applique, les dispositions impératives (c'est-à-dire celles auxquelles on ne peut déroger, même d'un commun accord) du droit du pays de domicile continueront à s'appliquer. En France, c'est notamment le cas des règles régissant le licenciement. Il faut donc bien réfléchir avant d'autoriser un travailleur domicilié à l'étranger, notamment dans l'Union européenne, à exécuter 25% ou plus de son travail à domicile

Découvrez d'autres articles



L'EMPLOI DES PERSONNES ISSUES DE L'ASILE SERA FACILITÉ

09 janvier 2019 - Paru dans Entreprise romande

Dès le 1er janvier 2019, il ne sera plus nécessaire de demander l'autorisation d'engager une personne issue de l'asile.

► [Lire plus](#)

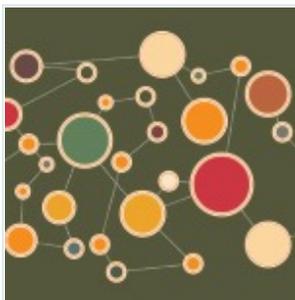
QUESTIONS-RÉPONSES SUR LES VACANCES



28 juillet 2017

Nos questions-réponses vous disent tout sur ce que prévoit le droit du travail Suisse.

► [Lire plus](#)



CONFLITS DE DROIT DU TRAVAIL DANS LES GROUPES DE SOCIÉTÉS

28 avril 2016 - Paru dans Entreprise romande

Les travailleurs sont souvent appelés à fournir leurs prestations de travail pour plusieurs sociétés d'un groupe. Il peut être difficile de déterminer qui est l'employeur ou encore quel tribunal...

► [Lire plus](#)



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève

La FER Genève défend les intérêts de ses 28'000 entreprises membres et leur fournit des services à forte valeur ajoutée.

Nos services et institutions

Assurances sociales
Assurances de personnes
Associations professionnelles
Assistance juridique
Gestion des salaires
Services pratiques
Réunions et repas d'affaires
Créer / transmettre son entreprise

S'informer et découvrir

Magazine en ligne
Utile
Périodiques
Ouvrages
Entreprise romande
Service de documentation

Formations et événements

Droit du travail
Sécurité sociale
RH/ Management / Développement
personnel
Administrateur / Gestion d'entreprise
Média
Communication
Finance et comptabilité
Gestion des risques
Événements
Événements en images
Programme de formation

Activités politiques

Prise de position sur les votations
Processus Politique
Commissions
Initiatives et référendums
Procédures de consultation
Auditions
Perspectives politiques

Restons en contact

e-mail

S'inscrire à la newsletter

 Facebook

 Twitter

 LinkedIn

Fédération des
Entreprises Romandes
Genève
98, rue de Saint-Jean
Case postale 5278
1211 Genève 11
T 058 715 31 11

Presses Offres d'emploi RSS Crédits Plan du site