

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

COVID-19 :

ETUDE DES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL
SUR LE FUTUR
DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Novembre 2020

CONSEIL
AUDIT
FORMATION



■ SOMMAIRE

□ INTRODUCTION

- Mots d'introduction
- La gestion des sites de repli par les Plans de Continuité d'Activité « pré-COVID-19 »
- Le développement du télétravail – Crise COVID-19
- Solutions de continuité d'activité actuelles et à explorer

□ METTRE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL EN SITUATION DE CRISE

- Cadre réglementaire
- Déploiement technique du télétravail
- Processus organisationnels et managériaux

□ LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

- Impacts sociaux
- Impacts psychologiques
- Impacts transverses dans l'entreprise

□ CONCLUSION

- Univers des impacts du télétravail sur les futurs plans de poursuite d'activité
- Pistes d'amélioration des dispositifs de continuité d'activité
- Nous contacter

Introduction

- Mots d'introduction
- La gestion des sites de repli par les Plans de Continuité d'Activité «pré-COVID-19»
- Le développement du télétravail – Crise COVID-19
- Solutions de continuité d'activité actuelles et à explorer

CRISE DU COVID-19 ET TELETRAVAIL

Les impacts de la crise liée à la pandémie que nous traversons ont en partie été compensés par un recours massif au télétravail.

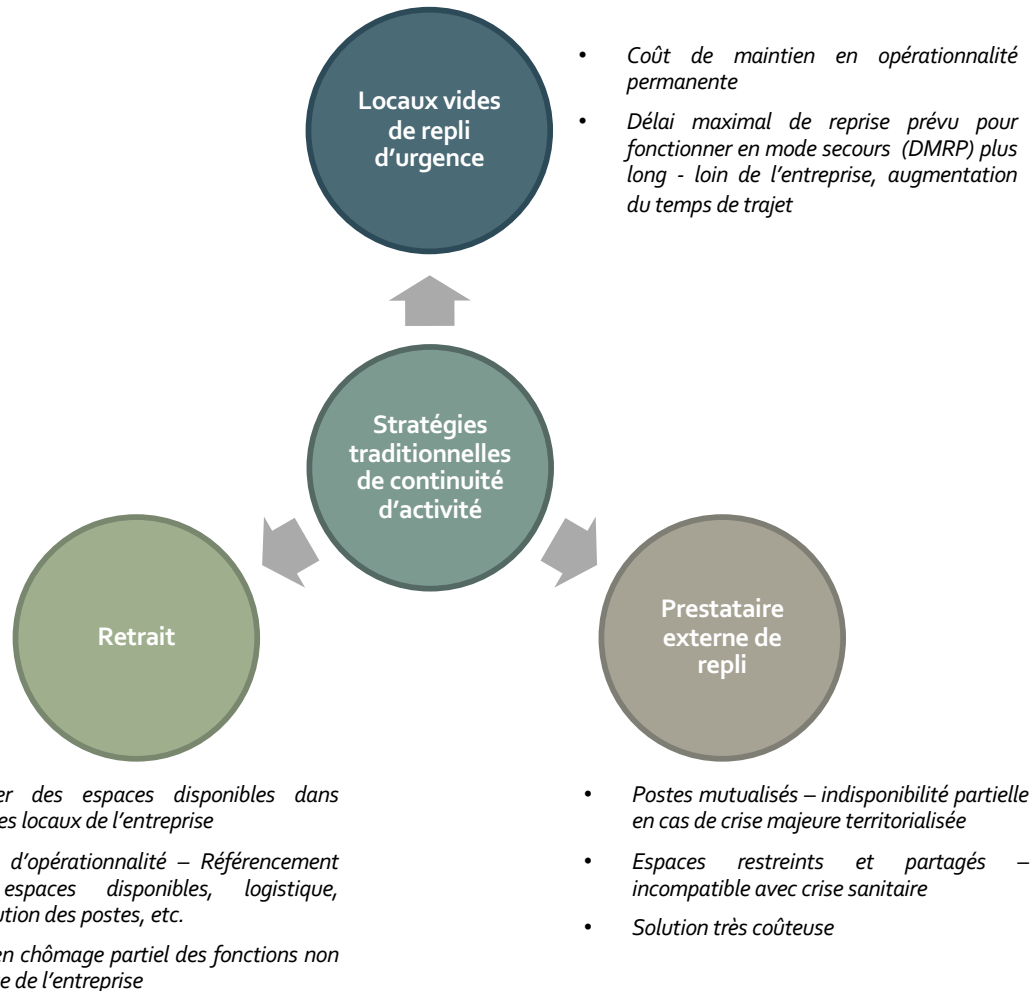
Si ce dernier a permis à beaucoup d'entreprises et de salariés d'assurer un niveau de service proche de celui habituel, il faut aujourd'hui - pour les équipes et décideurs en charge de la maîtrise des risques - réaliser une **étude approfondie des opportunités et des menaces** qui accompagnent la généralisation du télétravail.

En l'analysant **sous le prisme du management par les risques**, celui-ci peut être considéré comme un **transfert du risque de l'entreprise vers l'employé**. Les opportunités évidentes de ce transfert ont été rapidement visibles durant le confinement généralisé du printemps 2020 mais les impacts de ce télétravail massif, quant à eux, vont devoir être étudiés avec attention en raison de **leur forte et nouvelle incidence sur les processus et les solutions de poursuite d'activité**.

L'objectif de cette publication est ainsi d'**établir un cadre de référence de l'utilisation du télétravail dans les futures planifications de continuité d'activité**. A cette fin, nous comparerons empiriquement les **solutions de continuité d'activité de sites de repli pré et post COVID-19**, puis nous nous attacherons à décrire les **bonnes pratiques dans la mise en place du télétravail en situation de crise**, pour ensuite décrire les **différents impacts et les écueils** que le management par les risques doit prendre en compte. Enfin, nous nous attacherons à vous fournir des **pistes d'étude** sur ce que pourraient être les futurs axes d'améliorations des solutions de continuité d'activité.

■ LA GESTION DES SITES DE REPLI PAR LES PLANS DE CONTINUITÉS D'ACTIVITÉ « PRÉ-COVID »

GESTION DES SITES DE REPLI PAR LES PCA « PRE-COVID »



LECONS TIREES DE LA CRISE SANITAIRE

Lors de la crise sanitaire du COVID-19, ces solutions de continuité d'activité n'ont pas été efficaces. Elles sont en effet conçues pour palier l'indisponibilité des locaux et non les restrictions de déplacement et de contact des personnels.

Présentant chacune des avantages et des inconvénients, ces solutions sont aujourd'hui à reconsidérer avec le développement massif du télétravail.

Leur maintien en condition opérationnelle ne semble nécessaire que pour un nombre restreint de postes stratégiques - applicatifs métiers très sécurisés (métiers nécessitant un SI déconnecté du réseau internet, salles de marché, aéronautique, armement, luxe, etc.) ou encore pour tous les emplois contraints au travail en présentiel (industrie, métiers manuels, services aux personnes, etc.).

Pour l'ensemble des autres métiers de l'entreprise, le télétravail constitue aujourd'hui la solution de continuité d'activité la plus simple et économe.

■ LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL – CRISE COVID-19

AVANT L'ÉPIDÉMIE

En 2017 :

- **3 % des salariés** français avaient recours au télétravail au moins une fois par semaine, le chiffre atteignait 10 % chez les cadres ¹.

Profil type du télétravailleur avant 2019 : Cadre supérieur d'un grand groupe travaillant en grande agglomération

En 2019 : ²

- **21% des franciliens** télétravaillent
- 49% des télétravailleurs font partie d'entreprises comptant plus de 1000 collaborateurs
- **51% des télétravailleurs** sont des cadres (dont 34% vivent en région parisienne)
- **92% des télétravailleurs** travaillent depuis leur domicile
- En moyenne, un salarié déclare recourir au télétravail 7 jours par mois

Grande disparité entre le public et le privé :

Si certaines entreprises du secteur privé ont mis en place cette pratique depuis plusieurs années, les administrations publiques peinaient encore à permettre le télétravail : **48%** des télétravailleurs étaient en 2019 dans le **secteur privé** contre **17%** dans le **secteur public** et **35%** pour les **indépendants et free-lance** ³

Ainsi, le télétravail d'avant la crise sanitaire connaissait un **développement poussif mais continu**, grâce notamment aux différentes grèves de transport des années passées. Elles avaient déjà permis de favoriser le **télétravail de crise** - hors cadre réglementaire, non contractualisé ni généralisé en entreprise et donc non quantifiable.

PENDANT L'ÉPIDÉMIE

- Une estimation de **25% des Français** - soit environ 40% des actifs pour **5 millions de personnes** - ont eu recours au télétravail lors du confinement selon le ministère du travail.

- Le télétravail a été le seul dispositif à permettre une continuité d'activité durant la crise sanitaire (hors entreprises de première nécessité).

- Ce télétravail massif s'est majoritairement développé en urgence, sans cadre ni méthodologie et en mode dégradé générant ainsi des failles de sécurité et des modifications brutales d'habitudes comportementales chez les salariés – facteur d'incertitude, d'anxiété et de stress

- **Attention il peut être facteur d'inégalités** : Alors que les cadres ont pu conserver leur travail et l'exercer en télétravail (57%), les catégories populaires l'ont, soit perdu, soit se trouvent contraintes de l'exercer en présentiel.

- 41% des actifs ont travaillé à distance en Île-de-France contre par exemple seulement 11% en Normandie, selon le sondage Odoxa-Adviso

Et après ?

- On estime que 50% des emplois seraient « télétravaillables » d'ici à 2030 ¹.

- Le télétravail et son efficacité pour la continuité d'activité ne semble plus remis en cause et son développement ne fera que croître.

¹ - Source : Manager le travail à distance et le télétravail – Daniel Ollivier

² - Etude de Malakoff 2019

³ - Source : Tour de France du télétravail

■ SOLUTIONS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ACTUELLES ET À EXPLORER

1

Flex office

- Coûts faibles
- Nécessite un système d'information adapté
- Perte en parti des relations informelles de travail

2

Locaux de repli chez un prestataire

- Coûts élevés
- Densification de l'espace disponible
- Maintien en conditions opérationnelles à la charge du prestataire

3

Centre de repli à l'entreprise

- Coûts élevés
- Permet à l'entreprise une certaine souplesse
- Ne répond pas à tout type de crise
- Souvent loin des lieux d'habitations

4

Locaux de repli partagés

- Coûts partagés à plusieurs
- Solution à inventer par pool d'entreprises
- Solution flexible

5

Télétravail uniquement

- Coûts le plus faible
- Risques psychosociaux importants
- Augmentation de la surface d'exposition de l'entreprise aux risques cyber

6

Espace de Co-working

- Coûts faibles
- Assez bien réparti sur le territoire
- Locaux pas toujours adaptés à la journée de travail complète

7

Locaux de repli au plus près des lieux de résidence

- Coût à évaluer
- Solution à inventer
- Rapprochement du lieu de travail répondant à plusieurs types de crise
- Forme de télétravail plus sécurisé
- Réduction des impacts psycho-sociaux du télétravail
- Pouvant être pris en charge par les territoires comme un élément de résilience (ex : offre de service des parcs d'activités)

Mettre en place du télétravail en situation de crise

- Cadre réglementaire
- Déploiement technique du télétravail
- Processus organisationnels et managériaux

■ CADRE REGLEMENTAIRE

CADRE JURIDIQUE

Règlementation générale

Article L1222-9 du code du travail

« Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. »

L'employeur est tenu de

- Prendre en charge de tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de leur maintenance
- Garantir la protection des données utilisées par le salarié à titre professionnel
- Maintenir les dispositions applicables en entreprise en matière de santé au travail
- Conserver l'ensemble des droits à la formation et à toutes activités syndicales

Règlementation spécifique à la gestion de crise

Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21

« En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. »

Ainsi, il n'y a pas besoin d'accord collectif ou de modification du contrat de travail pour une situation exceptionnelle de continuité d'activité.

CADRE ASSURANTIEL

Assurance multirisque professionnelle de l'employeur

- Couvre tous les équipements mis à disposition par l'entreprise.
- Si un salarié vient à se blesser pendant ses heures de travail à domicile, cet incident serait considéré comme un accident du travail et ainsi serait couvert par l'assurance de l'employeur.

Assurance multirisque habitation du salarié

- Couvre l'espace utilisé par le télétravailleur au sein de son domicile personnel.
- En tant qu'employeur, vous pouvez demander une attestation d'assurance habitation aux personnes autorisées à travailler depuis chez vous

Dans le cas d'une utilisation, au domicile personnel des salariés, de leurs biens personnels dans le cadre de l'activité professionnelle, il peut alors être nécessaire d'opter pour une couverture spécifique de ces biens. En effet, ceux-ci ne sont pas couverts par votre employeur.

■ DÉPLOIEMENT TECHNIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

PRINCIPAUX RISQUES

- Indisponibilité d'accès aux ressources
- Ransomware
- Phishing
- Vol ou perte de données
- Usurpation d'identité
- Faux ordres de virement
- Espionnage économique
- Etc.



ENJEUX CLES

MATÉRIELS

Mise à disposition de PC pro (recommandé) ou utilisation des appareils personnels (non recommandé)
Téléphone personnels/professionnels
Connexion haut débit (Fibre de préférence)

INFRASTRUCTURES IT

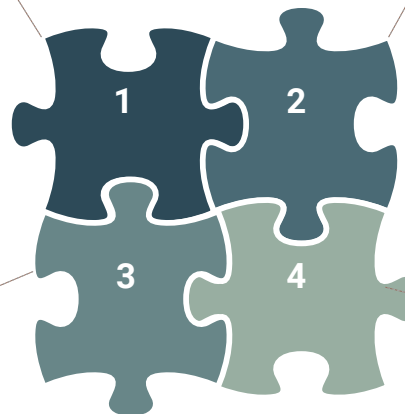
Réseaux VPN
Sauvegardes (Cloud, Chiffrées)
Antivirus
Chiffrement du WIFI avec MDP fort
Journalisation de l'activité

SÉCURITÉ

Authentification des accès à distance
Sensibilisation et formation
Cloisonnement des systèmes
Politique de gestion des MDP
Politique de mise à jour de sécurité
Signatures électroniques
Charte informatique
Plans de crise et contractualisation avec des prestataires spécialisés

LOGICIELS

Logiciels métiers
Espace collaboratif
Visioconférence sécurisée
Suivi du travail
Chiffrement des communications (mail, vidéo, sauvegarde)
Formation à l'utilisation des logiciels



Le déploiement technique du télétravail ne constitue aujourd'hui plus un frein majeur mais les enjeux de sécurité demeurent vitaux pour les organisations.

Selon un sondage des membres du CESIN¹ en 2017, **9 entreprises sur 10 ont été frappées par une attaque informatique** (ransomware, déni de service, attaque ciblée et vol de données) et suite à une cyberattaque, **60% des petites entreprises cessent leurs activités dans les 6 mois**. Les investissements en sécurité des SI doivent représenter entre 5 et 10%² des dépenses IT totales de l'entreprise afin d'assurer une sécurité minimum.

¹CESIN : Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique
²Préconisation ANSSI – Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information

■ PROCESSUS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX

1

Procédure de déploiement

- Ecriture d'un guide de déploiement du télétravail (technique, opérationnel, juridique)
- Signature d'un accord cadre élaboré par l'employeur après consultation des salariés (non obligatoire en période de crise)

2

Travail prescrit / Travail réel

- Prendre en compte la perte substantielle de productivité liée aux interactions entre collègues de travail
- Encourager un cadre d'échange informel entre salarié - travail ou d'autres sujets variés

3

Contrôle et régulation du temps et de la charge de travail

- Management orienté vers les résultats, un télétravail par projet ou par objectifs clairs, réalisables, mesurables et timés.
- Veiller au droit à la déconnexion
- S'assurer que le management n'est pas perçu comme intrusif mais comme constructif
- Le manager doit passer d'un rôle de distributeur-contrôleur à un rôle d'animateur-entraîneur.

4

Communication adaptée

- Former et optimiser les outils de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) :
- Télécommunications mobiles, informatique portable, groupware et workflow₁, téléservices₂, vidéocommunication et applications internet

5

Travail d'équipe

- Adopter une organisation promouvant le travail d'équipe (partage de document, relecture, interviews, etc.)
- Visioconférences ou réunions téléphoniques à rythme régulier
- Utilisation de messagerie instantanée car moins intrusif que le téléphone, asynchrone pour respecter le rythme de travail et moins formel qu'un mail.

6

Ergonomie du poste de travail

- Veiller aux conditions de travail des salariés à domicile (écrans, assise, pollution sonore, éclairage, etc.)
- Former aux bonnes habitudes / pratiques

Les savoir-faire du manager de télétravailleurs

- Contrôler sans être intrusif
- Partager les informations sans inonder les messageries électroniques
- Planifier les temps collectifs sans nuire à la flexibilité
- Choisir le bon moyen de communication selon le type de message
- Etre participatif sans perdre d'autorité
- Définir et suivre l'atteinte des objectifs
- Adapter son management à la distance sans être inéquitable envers les personnes au bureau
- Prévenir et gérer les tensions entre les personnes au bureau et les télétravailleurs

Les impacts du télétravail sur la continuité d'activité

- Impacts sociaux
- Impacts psychologiques
- Impacts transverses dans l'entreprise

■ IMPACTS SOCIAUX

CONDITIONS DE TRAVAIL

- **Inégalité des conditions** : schémas familiaux différents, capacité (ou non) d'aménagement d'espace dédié, cadre de travail, ...
- **Tensions familiales** (préexistantes ou en création)
- **Obligations familiales** modifiées (gestion des enfants, des devoirs, des courses, des repas, de l'entretien, etc.)
- **Environnement de travail perturbé** (modification brutale des habitudes, nuisances sonores, espace contraint, etc.)
- **Difficultés techniques** (problèmes de connexion internet, partage d'ordinateurs au sein d'un foyer,...)

ISOLEMENT

- **Isolement et limitation du lien social** : alors que le télétravail pendulaire n'affecte pas ou peu les liens sociaux au sein de l'entreprise, le télétravail de continuité d'activité isole le salarié durant toute la durée de la crise
- Une étude de 2017¹ montre que 51% des célibataires ne voudraient pas rester chez eux pour télétravailler
- « Mercenarisation » de la relation de travail - la relation entre le collaborateur et l'entreprise devenant uniquement financière si la situation perdure

RYTHME DE TRAVAIL

- Propension à travailler davantage – allongement de la durée moyenne de travail
- Sentiment d'urgence permanente (exigence réelle ou ressentie d'une réponse immédiate aux e-mails, aux appels, aux messages)
- Horaires décalés – Droit à la déconnexion souvent oublié
- Déstructuration - incapacité à gérer de manière autonome sa charge de travail
- Prendre en compte la possible perte de productivité liée à un manque d'interaction entre collègue et aux interactions entre vie personnelle et professionnelle

SÉPARATION VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

- Maintenir même en période de crise une gestion stricte des jours de repos et de vacances
- Dresser un planning des tâches professionnelles à effectuer le lendemain
- Eviter au maximum de mélanger les outils professionnels et personnels – adresses mail distinctes, ordinateurs ou sessions d'utilisateurs séparés, etc.
- Effectuer régulièrement des pauses – permet de maintenir son niveau d'efficacité

BILAN

La généralisation du télétravail de continuité d'activité entraîne de multiples répercussions sociales sur les salariés.

Facteur d'inégalité et de bouleversement dans les méthodes de travail, cette solution doit nécessairement s'accompagner d'un suivi particulier de chaque collaborateur afin de repérer de possible défaillance personnelle, résistance au changement ou désengagement vis-à-vis de l'entreprise.

À long terme, on note que ces impacts agissent sur la structure physique et mentale des individus et peuvent générer des répercussions sur l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

■ IMPACTS PSYCHOLOGIQUES

QUEL STRESS?

Définition du stress (OMS) :

« Le stress apparaît chez une personne dont les ressources et stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées » -

Télétravail et stress :

Le télétravail en période de crise peut générer un **stress supplémentaire** par l'incertitude engendrée, la modification brutale du mode de travail, l'isolement forcé, de mauvaises conditions de travail à domicile et/ou de l'anxiété quant à l'avenir professionnel.

Lors de périodes prolongées, il accroît également la **difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle**. Il multiplie les tâches (professionnelles et personnelles) à mener conjointement (la « charge mentale » est fortement augmentée).

Ainsi, il convient à chaque organisation de **sensibiliser et former les managers et médecins du travail** à la détection et à la gestion à distance de ce nouveau type de pathologie pouvant affecter les salariés.

1

LES FACTEURS INDIVIDUELS DE STRESS

- Personnalité, expériences antérieures et croyances
- Motivation peu ou pas autodéterminée
- Absence de buts
- Manque de confiance (en soi, dans le groupe, le matériel)
- Incertitude dans l'avenir, manque d'informations, rumeurs
- Incompréhension de l'entourage

2

RECONNAITRE DES RÉACTIONS INADAPTÉES AU STRESS

- Augmentation rythme cardiaque, respiration, tension
- Tensions musculaires, migraines, vertiges, accidents
- Troubles digestifs, immunitaires, hormonaux, cutanés, infections, cancers
- Troubles de la concentration, mauvaise gestion du temps, perte de flexibilité
- Changement de comportement, perte de capacité d'analyse et de raisonnement

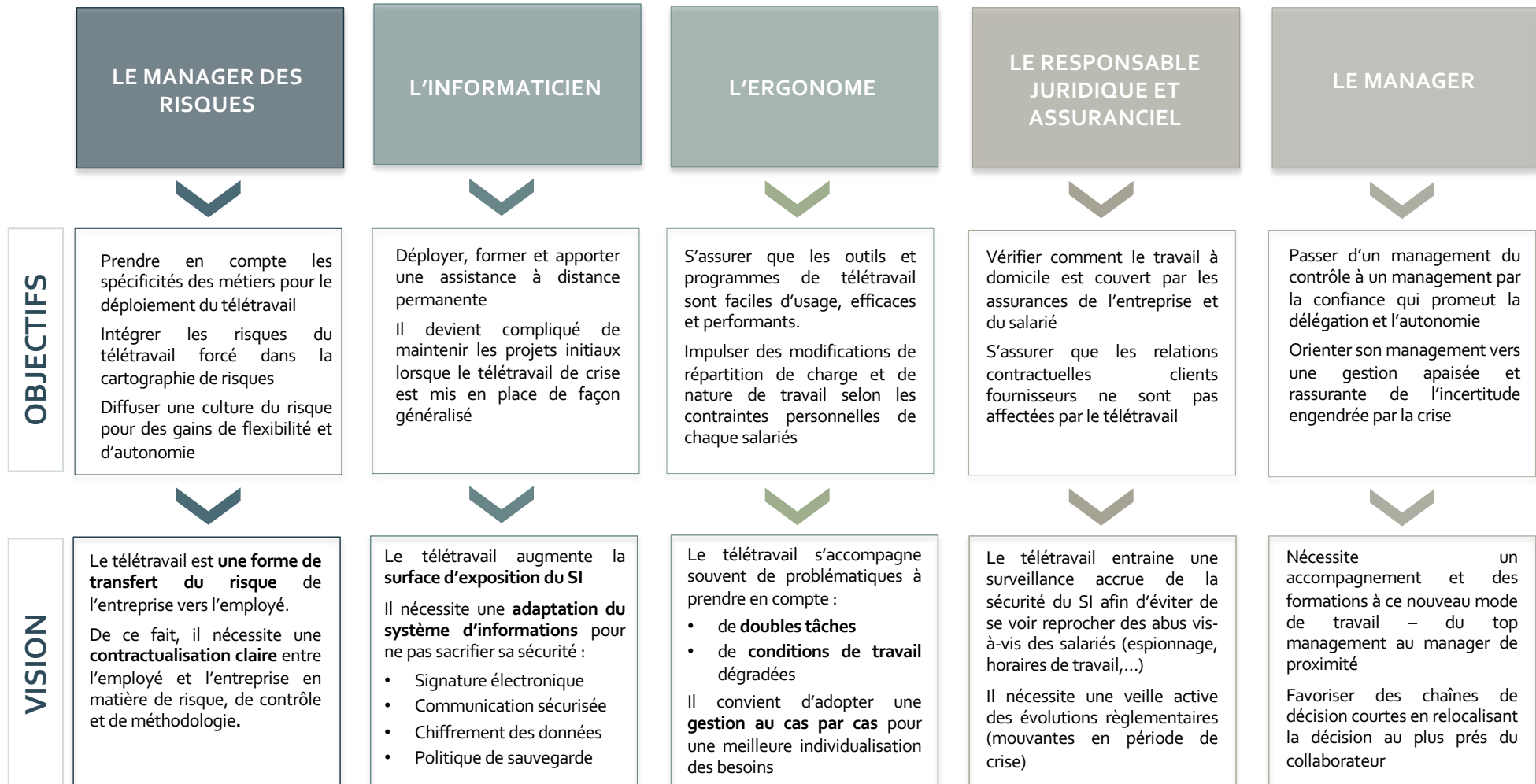
3

GÉRER LE STRESS DES AUTRES

- Canaliser son propre stress (contagion).
- Reconnaître les signes de stress.
- Motiver, rétroactions positives, renforcer les points forts et corriger les erreurs de façon informationnelle.
- Savoir communiquer, garder un ton neutre, faire preuve d'empathie, créer un bon climat.
- Ne pas culpabiliser, marginaliser, dédramatiser la situation, se concentrer sur la tâche.
- Proposer d'autres solutions, redistribuer la charge de travail en fonction des ressources de chacun.
- Parler du stress (réactions/causes) lors du debriefing, prévoir des temps de récupération.

■ IMPACTS TRANSVERSES DANS L'ENTREPRISE

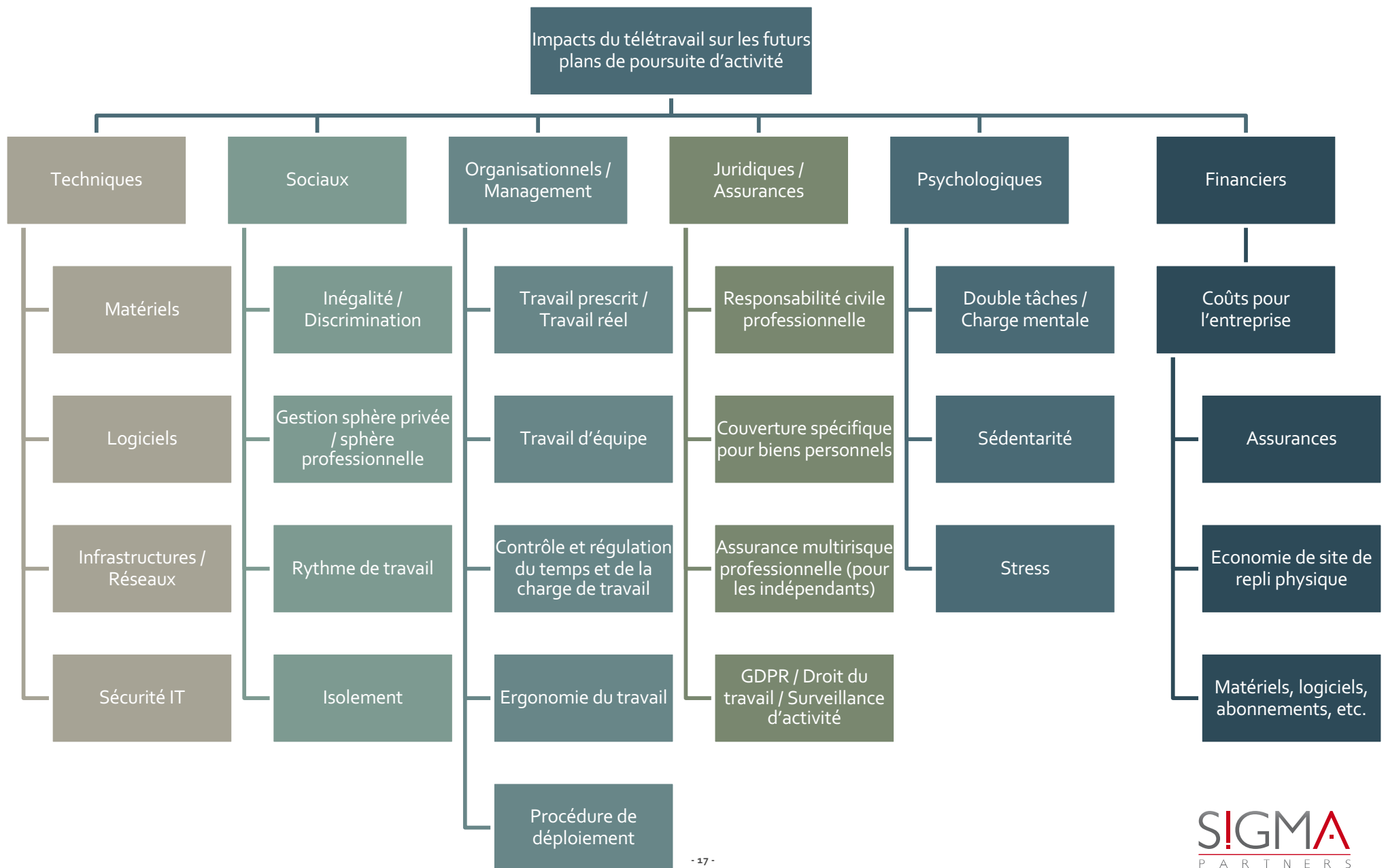
LE TÉLÉTRAVAIL VU PAR....



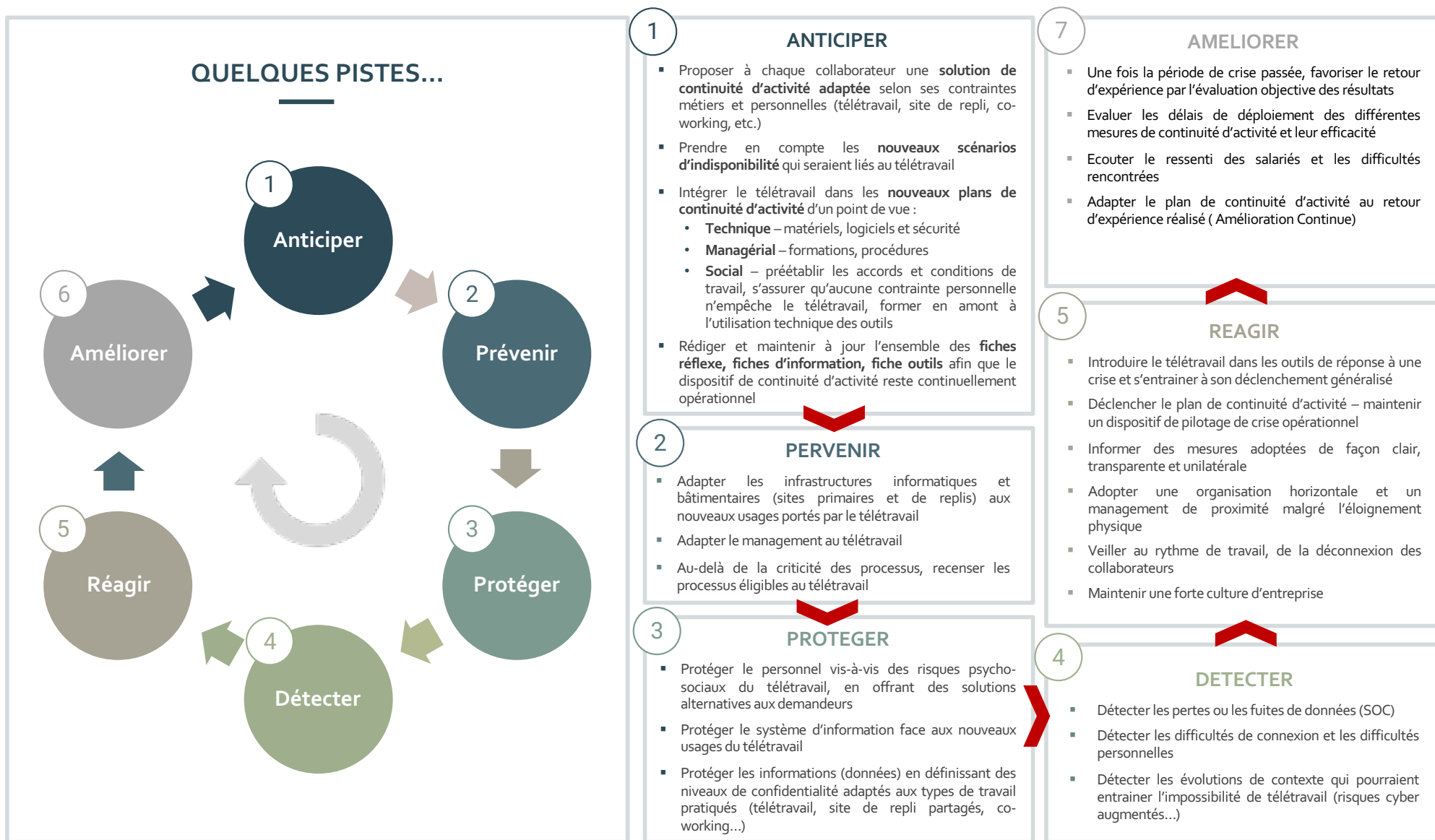
Conclusion

- Univers des impacts du télétravail sur les futurs plans de poursuite d'activité
- Pistes d'amélioration des dispositifs de continuité d'activité
- Nous contacter

■ UNIVERS DES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES FUTURS PLANS DE POURSUITE D'ACTIVITÉ



■ PISTES D'AMÉLIORATION DES DISPOSITIFS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ



■ NOUS CONTACTER



Sandrine STAUB
Executive Partner
s.staub@sigmap.fr



François FAURE
Directeur de mission
f.faure@sigmap.fr



Remy ZUCCHI
Consultant
r.zucchi@sigmap.fr