



EHESP

Filière Directeurs d'hôpital

Promotion : **2018-2019**

Date du Jury : **octobre 2019**

**Le télétravail comme outil au service
de la qualité de vie au travail :
l'exemple du Groupe hospitalier public
du sud de l'Oise**

Jean-François GICQUEL

Remerciements

Je souhaite tout d'abord vivement remercier M. Didier SAADA, Directeur général du Groupe hospitalier public du sud de l'Oise (GHPSO), pour la qualité de l'accueil qui m'a été réservé au sein de l'établissement tout au long de ma présence, et pour l'attachement qu'il a eu à me positionner comme collègue, directeur d'hôpital.

Je remercie également M. Fabrice LAURAIN, Directeur de la direction chargée du médical et des ressources humaines, pour la place qu'il a su me donner au sein de sa direction, sa confiance, et pour l'intérêt tout particulier qu'il a porté à mon sujet de mémoire, pour lequel il a pleinement joué son rôle de référent.

Je suis plus largement redevable à l'ensemble des membres de l'équipe de direction, qui m'ont donné à voir la réalité du métier de directeur et qui m'ont assuré une confiance précieuse dans l'accomplissement des missions qui m'ont été confiées. J'ai aussi beaucoup appris à leur contact en matière de positionnement managérial et j'ai apprécié leur humanité et leur sens du service public.

J'ai eu la chance, en étant positionné plus particulièrement sur le champ des affaires médicales, d'avoir des échanges nourris avec le personnel médical de l'établissement. Je leur suis reconnaissant pour nos échanges. J'ai une pensée particulière pour le Dr Estelle RENAUD, présidente de CME, et pour les chefs de pôle avec lesquels j'ai pu avoir des échanges nourris, notamment les Drs Brigitte MARTEL, Jean-Claude KIKASSA et Evelyne BIDEGARAY. Je souhaite également manifester mon estime aux Drs Sandrine LOUTSKI et Jean-François CADRANEL et les remercier pour les échanges que nous avons eus.

Je ne peux pas ne pas évoquer cette équipe dynamique que j'ai eu plaisir à encadrer, Hélène, Laurence et Elodie : nos échanges nourris m'accompagneront longtemps ! Plus largement, je tiens à saluer la motivation des équipes administratives du GHPSO, toutes directions confondues.

Enfin, merci vivement aux équipes du GHPSO pour leur accueil, et pour ce qu'elles réussissent à accomplir au quotidien, au service de la population !

Sommaire

Introduction.....	1
1 Le télétravail est apparu avec retard en France et a suscité des réserves avant un développement progressif	5
1.1 Le télétravail est un outil récent, qui a connu un développement réel à partir du début des années 2000	5
1.2 Le télétravail reste relativement peu mobilisé, du fait notamment d'un encadrement législatif et réglementaire récent.....	7
1.3 Le télétravail est un outil récent des ressources humaines de la fonction publique, ayant souffert de fortes réticences.....	11
2 Le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui paraît présenter un bilan coût/avantages favorable dans un établissement de santé	15
2.1 Le télétravail peut contribuer à améliorer la conciliation vie familiale et vie professionnelle et la capacité des agents à produire du travail de qualité	15
2.2 Le télétravail peut être un facteur de performance économique et environnementale pour un établissement de santé	17
2.3 Le télétravail est un mode de travail potentiellement perturbateur or les organisations du travail.....	21
3 Malgré son caractère limité, l'expérimentation du télétravail au sein du Groupe hospitalier public du sud de l'Oise a permis de vérifier son caractère opportun comme outil au service de la qualité de vie au travail	26
3.1 La mise en œuvre d'une expérimentation en matière de télétravail, même envisagée comme un simple outil au service de la QVT, interroge l'organisation du travail	26
3.2 La mise en place du télétravail repose sur un dispositif coconstruit, sécurisé, même si imparfaitement	29
3.3 Un premier bilan positif, mais des actions à mener pour le conforter.....	31
Conclusion.....	33
Bibliographie.....	35
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AMA : Assistant médico-administratif

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ANFH : Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier

ANI : Accord national interprofessionnel

CDS : Cadre de santé

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CHU : Centre hospitalier universitaire

CTE : Comité technique d'établissement

DARES : Direction de l'animation, de la recherche des études et des statistiques

DATAR : Direction interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DMRH : Direction chargée du médical et des ressources humaines

DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

DRH : Direction (Directeur) des ressources humaines

DSI : Direction des systèmes d'information

FIPHFP : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

FPH : Fonction publique hospitalière

GHPSO : Groupe hospitalier public du sud de l'Oise

QVT : Qualité de vie au travail

RH : Ressources humaines

Introduction

« *On est plus souvent dupé par la défiance que par la confiance* » – Cardinal de Retz

Le rapport au travail évolue dans nos sociétés. D'un côté, les nouvelles générations, ayant vécu l'avènement du numérique, « *révolutionne[raient] le travail* »¹, en ce qu'elles désireraient être davantage acteurs de leurs parcours professionnels, sans suivre une carrière balisée, refuseraient que leur vie personnelle soit entravée par leur activité professionnelle. D'un autre côté, de nouveaux enjeux apparaissent en miroir des évolutions du monde de travail. La fonction publique cherche à être attractive, alors même que le modèle d'emploi « *à vie* » du fonctionariat ne suffit plus aux travailleurs comme l'illustrent les difficultés des établissements publics de santé à recruter des soignants², mais aussi à prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la qualité de vie au travail, entendue comme étant « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminant la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* »³.

Dans ce cadre, le télétravail paraît constituer un outil mobilisable comme outil d'attractivité et de conciliation vie professionnelle / vie personnelle. Il ressort ainsi des résultats d'une enquête réalisée par la société Harris Interactive pour l'observatoire Enedis en avril 2018 que la moitié des actifs seraient intéressés par une combinaison comprenant du travail réalisé à distance et sur le lieu de travail⁴. Ces mêmes actifs sont de plus en plus nombreux à quitter quotidiennement leur commune de résidence pour travailler, très majoritairement en véhicule, avec des distances qui augmentent : parmi eux, les cadres et personnes avec enfants sont surreprésentées⁵.

Cependant, si la notion de télétravail met en lumière les apports des évolutions en matière de téléphonie, de micro-informatique et de numérique pour permettre la réalisation de certaines tâches à distance, elle est rarement envisagée de manière univoque. En effet, si les outils à mobiliser pour permettre le télétravail, issus des technologies de l'information et de la communication, sont bien appréhendés, cela est moins le cas s'agissant du cadre à donner à cette modalité de travail.

¹ SEGOND V., 15 février 2018, « La génération Y révolutionne le travail », *Le Monde*

² BEGUIN F., 15 mai 2019, « Des hôpitaux publics en mal de candidats aux postes d'infirmiers et d'aides-soignants », *Le Monde*

³ Définition issue de l'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, juin 2013

⁴ HARRIS INTERACTIVE, mars 2018, « Observation ENEDIS : les Français et le travail à distance »

⁵ INSEE PREMIERE n°1605, juin 2016, « De plus en plus de personnes travaillent en dehors de leur commune de résidence »

Ainsi, le télétravail a d'abord été envisagé comme un outil susceptible d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, comme le mentionne l'Accord cadre sur le télétravail signé le 16 juillet 2002 par les partenaires sociaux au niveau européen. Il a été perçu comme un outil d'externalisation du travail permettant aux entreprises de diminuer certains coûts, par exemple en réduisant les surfaces de bureaux nécessaires à l'activité.

Cependant, le concept du télétravail est difficile à définir, en ce que de nombreuses situations de travail peuvent présenter des caractéristiques du télétravail : suffit-il de disposer d'outils permettant le travail à distance pour être qualifié de télétravailleur ? Un salarié ne pouvant gagner son poste de travail du fait d'intempéries et travaillant à partir de son domicile est-il un télétravailleur ?

Face au besoin d'un cadre juridique permettant de sécuriser les situations de télétravail « sauvage », notamment s'agissant des responsabilités respectives de l'employeur et du salarié, les partenaires sociaux ont conclu un accord national interprofessionnel (ANI) le 19 juillet 2005 définissant plusieurs principes du télétravail : le volontariat, la consultation des instances de représentation du personnel, la contractualisation, la prise en charge des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail et la réversibilité. Cet accord a été étendu par arrêté du 30 mars 2006 modifié à l'ensemble des employeurs et salariés du secteur privé. La loi n°2012-387 du 22 mars 2012 a, quant à elle, introduit l'article L. 1222-9 du code du travail, disposant alors que « *le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* ». Ce faisant, le secteur public restait en dehors de ce premier effort de cadrage. Il a fallu attendre l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique pour que le télétravail soit étendu aux fonctionnaires, ses modalités étant précisées dans le décret n°2016-151 du 11 février 2016.

Il est à noter que cet effort d'encadrement des pratiques du télétravail est intervenu tardivement par rapport aux pratiques des différents acteurs : ainsi, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) publiait dès 1998 un Guide d'information sur le télétravail et, en 2004, 5% des salariés télétravaillaient selon la DARES⁶. La mise en place du télétravail dès les années 1990 a été à l'œuvre dans les entreprises du secteur privé, mais également dans certaines administrations, tel le rectorat

⁶ DARES Premières synthèses n°51, 3 décembre 2004, « Le télétravail en France »

de Bordeaux. Celui-ci était confronté à des difficultés liées aux temps de trajet entre le lieu d'habitation des travailleurs et leur lieu de travail, souvent long du fait des difficiles conditions de circulation. Le télétravail était un outil de management mobilisé dans ce cadre visant à réduire les contraintes liées aux déplacements domicile/travail.

La mise en place du télétravail s'est poursuivie et amplifiée dans le courant des années 2000 en devenant un véritable projet structurant pour les entreprises, en particulier dans certains secteurs d'activité tels l'informatique et le conseil aux entreprises, apportant une souplesse dans la gestion des ressources humaines, réduisant l'absentéisme et les retards, les coûts de fonctionnement et favorisant un accroissement de la productivité des salariés.

Cependant, le télétravail paraît rester un « *serpent de mer* », pour reprendre l'intéressante formule de Pascal RASSAT⁷ en ce que, malgré l'attrait qu'il paraît exercer sur les travailleurs, il reste une pratique très minoritaire : entre 8 et 17% selon les sources, comme l'indique le Commissariat général à l'égalité des territoires sur son site www.teletravailler.fr. L'estimation de Bruno METTLING dans son rapport Transformation numérique et vie au travail d'octobre 2014 de 17% de télétravailleurs reste en-deçà de la moyenne européenne d'environ 20% et, surtout, de la moyenne des pays du nord de l'Europe où la pratique du télétravail atteint un tiers des travailleurs. Plus largement, la possibilité de télétravailler est offerte par 85% des sociétés américaines, si l'on en croit le chiffre rapporté par l'Atelier BNP Paribas, société de prospective, dans un article de 2011⁸.

« La France était, dans les années 2000, l'un des pays occidentaux où le télétravail restait le plus faible avec un retard important, notamment pour le secteur public », écrit Pascal RASSAT⁹. Les explications de ce retard sont de plusieurs ordres : un retard dans la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société et des freins culturels, « la France comme les pays du sud de l'Europe accus[ant] un retard dans l'adoption de processus modernes de production, dans l'organisation en réseau et dans la gestion de l'autonomie, avec une persistance de formes de taylorisme par rapport aux pays nordiques et à l'Allemagne »¹⁰.

Dans la période récente, compte-tenu de l'influence des nouvelles générations de travailleurs nés avec l'ère numérique, de la constitution d'un cadre légal et réglementaire

⁷ RASSAT P., 2016, *Mettre en œuvre le télétravail dans les organisations publiques*, Paris : Territorial Editions, 133p.

⁸ L'Atelier BNP PARIBAS, mars 2011, « Aux Etats-Unis, le télétravail s'installe durablement dans les entreprises », disponible sur Internet : <https://atelier.bnpparibas>

⁹ RASSAT P., *op.cit.*, p. 11

¹⁰ FERHENBACH Jérôme *et alli*, 2009, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapport du Centre d'analyse stratégique, La Documentation française

adéquat et du déploiement de nouveaux outils de communication (haut débit, téléphones portables, ...), les barrières au déploiement du télétravail paraissent levées.

Cependant, le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui interroge la construction du monde du travail, en particulier industriel, reposant sur une « *relation étroite entre la rationalisation de la production, la stabilisation de la main-d'œuvre ouvrière, l'imposition de limites spatiales et temporelles au travail et la mise en place de mesures de contrôle du travail* »¹¹. En effet, le télétravail implique qu'il n'existe plus de séparation nette entre le travail et le hors travail et que l'employeur ne peut plus mettre en place de façon identique les procédures du contrôle des salariés. Il présente ainsi des caractéristiques de nature à susciter des craintes de la part des employeurs, des salariés eux-mêmes et de leurs représentants.

Le télétravail ne peut concerner l'ensemble des personnels dans un établissement public de santé, car ceux-ci interviennent majoritairement au lit du patient. Il est malgré tout un outil mobilisable pour la réalisation de nombreuses tâches administratives et/ou analytiques. Il agit sur le travail en en modifiant l'organisation, en rendant visible des dysfonctionnements et il est un vecteur possible de transformation des organisations.

Dès lors, en quoi la mise en œuvre d'une expérimentation en matière de télétravail est-elle de nature à favoriser la qualité de vie au travail des agents tout en étant source de transformation et de modernisation ?

Le télétravail est un mode de travail récemment régulé dont s'est tardivement saisie l'administration française (I), bien qu'il paraisse a priori bénéficier d'un bilan coût-avantage favorable (II), les premiers résultats de l'expérimentation menée au Groupe hospitalier public du sud de l'Oise (GHPSO) appelant à sa poursuite, voire à son extension (III).

¹¹ REY Claudie, SITNIKOFF Françoise, 2006, « Télétravailler à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions Economiques* [en ligne], Vol. 34

1 Le télétravail est apparu avec retard en France et a suscité des réserves avant un développement progressif

Le développement des technologies de l'information et de la communication au cours du dernier demi-siècle a conduit à rendre plus facile la possibilité d'effectuer les tâches de travail à distance, jusqu'à permettre d'envisager de télétravailler, c'est-à-dire de travailler à distance en utilisant les outils des technologies de l'information et de la communication (1.1.). Cette évolution s'est confrontée à une organisation bureaucratique fondée notamment sur le contrôle opéré sur les agents, ce qui explique pourquoi cette organisation du travail a rencontré des difficultés à devenir un outil des ressources humaines publiques (1.3.). Il a fallu au préalable en définir le cadre, sous l'impulsion des organisations patronales et syndicales (1.2.).

1.1 Le télétravail est un outil récent, qui a connu un développement réel à partir du début des années 2000

Le télétravail est, avant d'être une modalité d'organisation du travail, un objet de réflexion théorique pour répondre à plusieurs enjeux connexes : le développement urbain et la concentration des emplois dans certaines zones appellent des réponses en matière d'aménagement du territoire et pour lutter contre les pertes de temps liées aux déplacements, préjudiciables à l'activité économique. Ainsi, dès le début des années 1970, des auteurs, tel Alvin TOFFLER dans *Le Choc du futur*¹², perçoivent que l'avènement de l'ère de l'information est de nature à permettre une migration importante des activités de bureau vers le domicile. Le premier choc pétrolier, en 1973, a des conséquences majeures en ce qu'il met en lumière le risque de pénurie pétrolière et contribue à crédibiliser les propos des précurseurs d'une réflexion reposant sur la création d'alternatives au transport, pour éviter la saturation des transports automobiles et l'utilisation de ressources non renouvelables. Jack NILLES, dans son ouvrage *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*¹³, explore des pistes d'organisation de nature à répondre à ces enjeux, dans la limite des moyens technologiques alors existants. Ainsi, ce « *telecommuting* » ne correspond pas au télétravail tel que nous l'entendons aujourd'hui. L'auteur propose de ne plus concentrer les salariés au siège de l'entreprise, mais de créer des espaces de travail

¹² TOFFLER A., 1974, *Le Choc du futur*, Paris : Denoël, 640p.

¹³ NILLES J., 1976, *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, Etats-Unis : Krieger Publishing Company, 208p.

déportés, situés à proximité de leurs domiciles, où ceux-ci puissent recevoir des consignes et disposer des outils pour réaliser leurs tâches. Il mesure déjà que le facteur limitant de la mise en œuvre d'un tel projet n'est pas la technologie, mais les mentalités.

En France, les services chargés de l'aménagement du territoire, notamment la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), investissent dès les années 1980 les questions posées par les déplacements professionnels et l'intérêt d'envisager d'autres modalités de travail. L'approche de la DATAR est différente des approches venant des Etats-Unis en ce que, si elle prend bien en compte une réflexion autour des infrastructures et de l'aménagement du territoire, son approche est davantage tournée vers le développement de l'emploi et la compétitivité des territoires. Et, dès 1983, elle propose des « *normes pour les réseaux locaux* » pour permettre « *une nouvelle manière de travailler* »¹⁴. Il est à noter que cette implication de la puissance publique sur ces thématiques présente déjà une forme de retard sur les pratiques – certes très limitées – de certaines entreprises : ainsi, comme l'évoque Monique HAICAULT¹⁵, dès les années 1970, certains acteurs créent des télécentres au sein desquels certaines de leurs salariés viennent, en particulier des secrétaires. Il s'agissait d'éviter alors, par exemple, les coûts générés par l'organisation d'un ramassage de ces salariées en habitat dispersé. Les démarches publiques se poursuivent dans les années 1990 afin d'accompagner les premiers acteurs se saisissant du télétravail, pour favoriser l'insertion de publics éloignés de l'emploi, par exemple les travailleurs handicapés, ou valoriser des territoires en difficulté mais disposant d'un accès aux technologies de l'information et de la communication¹⁶.

Les années 2000 marquent un tournant : les technologies de l'information et de la communication se développent de manière accélérée, y compris auprès du grand-public avec la présence d'équipements informatiques et d'un accès à Internet. Ainsi, en 2004, moins de la moitié des ménages avait un ordinateur personnel et moins d'un tiers accès à Internet¹⁷. En 2018, 86% des Français disposent d'une connexion à Internet, 85% d'un équipement informatique¹⁸. Ces évolutions ne sont pas propres à la France, celle-ci ayant eu un retard dans la pénétration des technologies de l'information et de la communication et dans leur appropriation. Cependant, ce tournant a eu un premier effet manifeste : celui

¹⁴ MONOD E., 1983, « Le télétravail, quelles normes pour les réseaux locaux. Une nouvelle manière de travailler », *DATAR France n°4*

¹⁵ HAICAULT Monique, 1998, « Travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail », *Laboratoire d'économie et de sociologie du travail*, Aix-en-Provence, 43p.

¹⁶ DATAR, 1998, *Télétravail, téléactivités : outils de valorisation des territoires*, Paris : La Documentation Française

¹⁷ GRADT J-M., 2015, « Equipement des ménages : 2004-2013, la décennie Internet », *Les Echos*

¹⁸ CREDOC, 2018, *Baromètre du numérique 2018*, 18^{ème} édition, 226p.

de réduire significativement a priori les difficultés d'ordre techniques dans le fait pour un salarié de travailler à distance. Aussi, dans un contexte de concurrence internationale accru et suite à la crise économique mondiale de 2008, certains acteurs privés ont élaboré une stratégie de déploiement du télétravail visant notamment à réduire les coûts d'exploitation, en réduisant les espaces de travail nécessaires, comme l'a fait la société Peugeot en 2013¹⁹. La diminution des prix des matériels et connexions a également joué un rôle dans cette expansion relative, particulièrement présente dans certains secteurs d'activité : activités de conseil et informatique, mais également dans les entreprises les plus importantes.

1.2 Le télétravail reste relativement peu mobilisé, du fait notamment d'un encadrement législatif et réglementaire récent

Selon les données d'une étude de 2009, la part de salariés ayant pratiqué le télétravail plus de huit heures par mois variait en Europe de 5% en Italie à 32% en Finlande, cette part étant de 8,4% en France, de moitié inférieure à la moyenne européenne²⁰. Comment expliquer ce relatif désintérêt pour le télétravail ?

Le télétravail a longtemps souffert d'une définition insuffisante, à défaut de cadre juridique, et il a concentré des critiques au regard du changement de paradigme qu'il propose.

Le télétravail existe de manière informelle depuis longtemps, mais cette notion ne doit pas être confondues avec d'autres notions. Il ne s'agit pas de travail à domicile, entendu comme du travail généralement rémunéré à la tâche ou forfaitairement et exclusivement réalisé au domicile, disposant d'un cadre légal déjà ancien²¹. Il doit également être distingué du travail réalisé par les travailleurs dits « nomades » qui, bien qu'utilisant les technologies de l'information et de la communication pour être en contact avec leur employeur, sont majoritairement en déplacement et peuvent parfois aménager un espace à leur domicile afin de procéder aux tâches administratives leur incombant : il n'y a pas dans ce cas formellement de volontariat pour télétravailler. Il s'agit en effet d'une contrainte liée au poste. Ces travailleurs sont souvent des commerciaux ou des techniciens itinérants. Ainsi, l'exercice du travail à son domicile et la réalisation de travail à distance de son entreprise ne sont pas des critères suffisants pour relever du télétravail.

¹⁹ CHRETIEN C., 20 février 2019, « Le télétravail séduit de plus en plus », *La Croix*

²⁰ In Conseil d'analyse stratégique, 2009, *Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*, La Documentation française

²¹ Articles L. 7412-1 et suivants du code du travail

Par ailleurs, l'extension du salariat au dix-neuvième siècle a conduit progressivement à ce que le travail à domicile devienne résiduel et à ce qu'une distinction stricte se fasse sur deux plans : les distinctions spatiale et temporelle du travail. D'une part, le lieu de travail n'est plus le domicile. D'autre part, le temps du travail est un temps cadré, en dehors duquel le travailleur peut vaquer à ses occupations et organiser sa vie. Aussi, la distinction vie professionnelle / vie personnelle que le salariat introduit peut paraître fragilisée par la mise en œuvre du télétravail. Ceci peut expliquer les réticences souvent observées dans les syndicats ouvriers face à une évolution qui remet en cause le caractère collectif du travail et des conditions de travail, sur lesquelles ils perdent prise. C'est pourquoi leur association à la définition du télétravail a été essentielle.

Sous l'impulsion de l'Union européenne et dans le cadre du dialogue social européen, une première définition du télétravail a été élaborée : il s'agit d'une « *forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant des technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ses locaux de façon régulière* »²². Sa déclinaison dans l'ordre juridique national est intervenue par l'ANI du 19 juillet 2005 précité, qui a fait l'objet d'un arrêté d'extension le 30 mars 2006 à l'ensemble des employeurs et salariés du secteur privé. Il précise les conditions de la mise en place du télétravail : volontariat, tant du salarié que de l'employeur ; réversibilité à la demande du salarié ou de l'employeur ; encadrement par un avenant au contrat de travail ; respect de la vie privée du salarié ; protection des données (sous la responsabilité de l'employeur) ; égalité de traitement entre les télétravailleurs et les autres ; mise à disposition des équipements de travail adaptés ; respect des dispositions relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs.

Si la signature très large de l'ANI manifeste l'émergence d'un consensus chez les partenaires sociaux sur le principe même du télétravail, c'est l'entrée du télétravail dans la loi qui va permettre de renforcer le cadre juridique qui l'entoure, avant l'apport de l'article 21 de l'ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail publiée le 22 septembre 2017, achevant de faire du télétravail un mode d'organisation du travail particulièrement souple pour les employeurs et les salariés, voire un quasi-droit pour ces derniers.

²² Accord cadre européen sur le télétravail, 16 juillet 2002, signé par la Confédération européenne des syndicats et les organisations professionnelles UNICE/UEAPME (représentant les employeurs privés) et CEEP (représentant les employeurs publics)

La loi du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives crée trois nouveaux articles dans le code du travail, l'article L.1222-9 notamment, qui dispose que, « *sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.*

Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail. A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail ».

La loi du 22 mars transpose ainsi l'ANI de 2005 : le législateur, comme les partenaires sociaux, vise à une définition large du télétravail, incluant le télétravail nomade et celui réalisé à domicile, sous réserve de son caractère régulier et sans que cela ait pour effet de considérer que tout travail réalisé à l'extérieur de l'entreprise est du télétravail. Il met à la charge de l'employeur « *tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci* » (article L. 1222-10 du code du travail). Enfin, tirant des leçons des inquiétudes issues de la pandémie H1N1 de 2009 à l'occasion de laquelle il a été constaté l'impréparation des acteurs économiques et de l'administration face à de tels événements, le télétravail devient un outil mobilisable dans le cadre des plans de continuité de l'activité, obligatoire pour les activités et installations considérées comme d'importance vitales et les services publics, et, plus largement en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menaces d'épidémie, ou en cas de force majeure. Dans ce cadre, le télétravail est considéré comme un aménagement de poste « *rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* » (article L. 1222-11 du code du travail) : il peut donc être imposé au salarié.

L'ordonnance n°2017-1387 du 23 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail précitée *supra* a opéré une modification dans la définition de ce qu'est le télétravail : ainsi, le caractère régulier du télétravail n'est plus une condition nécessaire pour les salariés de droit privé. Ceci permet d'intégrer des situations

qui relevaient auparavant de télétravail informel : travail à partir du domicile du fait d'une grève dans les transports publics ou d'intempéries, ...

Les partenaires sociaux continuent de se saisir de ce sujet pour lever les freins au déploiement du télétravail. Ainsi, dans le rapport conjoint intitulé Conclusions de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance » daté de 2017, les partenaires sociaux invitent à envisager des évolutions en matière de prise en charge des frais induits par le télétravail et de conformité du lieu de travail du salarié en télétravail. Ils soulignent également la nécessité d'éviter le maintien d'un télétravail informel, porteur de risques tant pour le salarié que pour l'employeur : *cette mise en œuvre officieuse du télétravail peut présenter des risques, tant pour les télétravailleurs que pour l'entreprise même. Citons (...) le risque pour le salarié de se voir reprocher une absence injustifiée si l'autorisation de rester chez soi a été accordée à l'oral (...) mais aussi le risque d'isolement du salarié dans l'hypothèse d'un recours excessif au télétravail, la difficulté dans la reconnaissance d'un accident du travail, ou enfin le risque pour le salarié de se voir reprocher une mise en danger du système informatique de l'entreprise* »²³.

La loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 complète le dispositif en n'exigeant plus que la mise en place du télétravail donne lieu à un avenant au contrat de travail du salarié, en cas d'accord collectif ou de charte²⁴. Le télétravail ponctuel peut être mis en place, même sans accord ni charte, sous réserve d'une formalisation par tout moyen, ce qui permet de prendre en compte ces situations et d'apporter au salarié la protection afférente. Par ailleurs, la possibilité de télétravailler devient un quasi-droit, sous réserve qu'il soit mis en œuvre dans l'entreprise et que le salarié occupe un poste éligible, l'employeur devant motiver son refus éventuel.

Cependant, malgré un encadrement relativement précis, le télétravail continue de ne concerner qu'un nombre limité de salariés : 12% d'entre eux en 2012²⁵. Déjà en 2006, Pierre MOREL A-L'HUISSIER écrivait dans son rapport *Du Télétravail au travail mobile*²⁶ : « plus structurée, plus encadrée, moins flexible que dans d'autres pays, l'organisation du travail en France ne permettrait pas aux personnes de juger objectivement des avantages et des inconvénients de l'apport des nouvelles technologies par le biais du télétravail » (p. 37). Il

²³ Partenaires sociaux, 2017, *Concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance*, Paris

²⁴ Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social

²⁵ Greenworking SAS, 2012, *Le Télétravail dans les grandes entreprises françaises*, synthèse à destination du ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique

²⁶ MOREL A-L'HUISSIER P., 2006, *Du Télétravail au travail mobile*, rapport établi à la demande du Premier Ministre, La Documentation française

constatait que « *la taille des entreprises, l'importance de leurs personnels et du management, les besoins impérieux de ne pas se laisser dépasser par le progrès, l'attente des salariés, ont eu souvent un effet déterminant dans le lancement d'expérimentation et leurs réussites* » (*Ibid.*, p. 38).

Il s'agit encore d'un outil relativement marginal des ressources humaines compte-tenu des résistances de la part de l'encadrement, qui envisage difficilement les changements organisationnels induits, notamment en matière de contrôle de l'activité, des craintes relatives à la sécurité et à la confidentialité des données utilisées par les salariés en télétravail, du manque d'équipements et des coûts liés à la mise en place du télétravail. Plus généralement, c'est l'absence d'une relation de confiance de qualité suffisante qui est le premier frein au télétravail.

Les révisions successives de la notion de télétravail et des procédures de mise en place qui l'entourent illustrent la volonté de lever les obstacles à la mise en place du télétravail, en simplifiant les procédures : accord collectif non obligatoires, tout comme la nécessité d'un avenant au contrat de travail. Elles ont eu des effets réels sur le développement du télétravail, bien que celui-ci reste à un stade moins avancé que dans les autres pays européens, en particulier du nord de l'Europe.

1.3 Le télétravail est un outil récent des ressources humaines de la fonction publique, ayant souffert de fortes réticences

Malgré l'absence de cadre légal et réglementaire, des services permettaient déjà l'exercice en télétravail : ainsi, dès 2007, le conseil départemental du Puy-de-Dôme a expérimenté le télétravail dans le cadre de son plan de déplacement, pour réduire son impact écologique sur le territoire, et afin de favoriser le bien-être des agents au travail²⁷. Par ailleurs, certains corps d'inspection et de contrôle, ainsi que certains magistrats réalisaient déjà une partie de leur travail à leur domicile : rédaction des rapports d'inspection, des conclusions et des jugements. L'informatisation et les outils numériques ont facilité ce télétravail informel²⁸. Comme évoqué *supra*, la DGAFP mettait déjà des outils à dispositions des administrations afin de les aider à mettre en place des dispositifs de télétravail²⁹, travail qu'elle a poursuivi

²⁷ RASSAT P., mars 2016, *op.cit.*, pp. 85-86

²⁸ MOREL A-L'HUISSIER P., 2006, rapport précité, p. 72

²⁹ DGAFP, 1998, *op.cit.*

suite à la parution du décret d'application du 11 février 2016 en diffusant un guide à l'attention des administrations³⁰.

La loi dite « Sauvadet » du 12 mars 2012, complétée par le décret précité, marque l'entrée tardive du télétravail dans le droit de la fonction publique³¹. Sa déclinaison prend la forme :

- D'un arrêté ministériel pour la fonction publique d'Etat ;
- D'une délibération de l'organe délibérant de la collectivité pour la fonction publique territoriale ;
- D'une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière.

Sans présenter de différences majeures avec les dispositions applicables au secteur privé et reprenant une définition identique du télétravail que celle figurant à l'article L. 1222-9 du code du travail, il conserve cependant quelques spécificités : ainsi, le télétravail ne peut être réalisé au-delà de trois jours par semaine pour un agent à temps plein, celui-ci devant ainsi être présent au moins deux jours par semaine. Cependant, si l'état de santé d'un agent le justifie, après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail, il est possible d'accorder le télétravail à temps plein pour une période de six mois, renouvelable une fois. Par ailleurs, la décision autorisant le télétravail doit faire l'objet d'un renouvellement annuel et elle est liée aux fonctions exercées, et non à la personne : aussi, en cas de changement de poste, une nouvelle demande doit être présentée. Enfin, le caractère régulier du télétravail est une condition nécessaire.

Cependant, le cadre du télétravail a connu certains élargissements. Ainsi, le télétravail n'est plus obligatoirement pratiqué de manière régulière : il peut être utilisé ponctuellement³². Un décret du 25 juin 2019 a élargi la possibilité pour les femmes enceintes et les travailleurs en situation de handicap de bénéficier d'une quotité de télétravail supérieure à trois jours par semaine, l'employeur devant notamment, pour cette dernière catégorie de personnel, mettre en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires³³.

³⁰ DGAFP, 2016, *Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*, 71p.

³¹ Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique ; décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

³² L'article 133 de la loi du 12 mars 2012 *précitée*, dite « Sauvadet », renvoie en effet à la définition du télétravail telle que définie au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail, modifié notamment par les dispositions de l'ordonnance du 23 septembre 2017 *précitée*

³³ Décret n° 2019-637 du 25 juin 2019 relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail à l'égard de certains agents publics et magistrats

Les délais entre la promulgation de la loi du 12 mars 2012 et de son décret d'application, soit quatre ans, illustrent notamment la difficulté qu'il y a eu à proposer une nouvelle modalité de travail dans une tradition bureaucratique fondée sur le présentisme et un contrôle strict de l'activité réalisée. Ces réticences, voire résistances, émanent de l'encadrement, intermédiaire et supérieur, inquiet des conséquences éventuelles du télétravail sur l'implication professionnelle des agents et sur l'impossibilité de la contrôler à l'aune des outils traditionnels à leur disposition, tels des pointeuses. Elles émanent également des organisations syndicales représentatives présentes dans de larges pans de l'administration, qui redoutent que la mise en œuvre du télétravail aboutisse à un désengagement des employeurs publics en matière de conditions de travail et de charge de travail, et qu'ils n'assument plus leurs responsabilités, notamment s'agissant de la prise en charge des accidents de service. Ainsi, la section syndicale du centre hospitalier de Manosque pouvait écrire en juillet 2015 sous le titre : « *Le Télétravail : leurre ou solution miracle ?* » que « *la situation financière des établissements, les plans de retour à l'équilibre, les suppressions de postes cachées, les conditions de travail qui se dégradent, les charges de travail qui s'intensifient, amènent les agents à vouloir fuir l'hôpital, à être présent le moins possible. Les 12h vont dans ce sens. Mais le télétravail va se développer car il va dans le même sens. Les agents vont préférer travailler à domicile pour les mêmes raisons* »³⁴.

Aussi, si une évolution du positionnement des organisations syndicales au cours des dernières années est notable, elle est triple : vigilance quant au fait que la mise en place du télétravail ne soit pas un gadget destiné à masquer la dégradation des conditions de travail sur site ; prise de mesures de nature à protéger les télétravailleurs ; accompagnement d'une demande formulée par les agents de davantage de souplesse dans l'organisation de leur vie, notamment la conciliation vie professionnelle / vie personnelle. L'organisation syndicale Solidaires Finances publiques titre ainsi un de ses tracts du 11 octobre 2018 de la façon suivante : « *Oui à une généralisation du télétravail à la DGFiP, mais de manière réfléchie et sécurisée* »³⁵. La fédération des cadres de la CFDT a, quant à elle, élaboré un guide en appui à la négociation de la mise en place du télétravail³⁶. Il s'agit alors d'accompagner la démarche des employeurs publics, dans le cadre d'une négociation, plutôt que de voir se multiplier des projets de charte dont le contenu aurait été unilatéralement fixé par ceux-ci.

³⁴ <http://www.cgt-hopital-manosque.fr/?p=3678> (site consulté le 2 août 2019)

³⁵ <https://solidairesfinancespubliques.org/vie-des-services/missions-transverses/1773-oui-a-une-generalisation-du-teletravail-a-la-dgfi-p-mais-de-maniere-reflechie-et-securisee.html> (site consulté le 2 août 2019)

³⁶ <https://www.cadrescdfd.fr/actualites/guide-le-teletravail-une-opportunit-e-saisir> (site consulté le 2 août 2019)

En mars 2018, on compte 4,65% d'agents en télétravail dans l'administration territoriale de l'Etat et 3,5% pour l'administration centrale³⁷. Des établissements publics de santé ont également engagé des démarches visant à permettre le télétravail : ainsi, le centre hospitalier de Saint-Brieuc occupe 40 agents réalisant une partie de leur activité en télétravail et projette d'en doubler le nombre à l'horizon 2022³⁸. Elles restent généralement d'ampleur très limitée : ainsi, seuls quelques agents sont concernés au sein du centre hospitalier de Compiègne-Noyon (Oise)³⁹.

³⁷ DGAFP, 2018, *Le Télétravail dans les trois versants de la fonction publique – Bilan du déploiement*, 41p.

³⁸ APMNEWS, 16 janvier 2019, « CH de Saint-Brieuc : de nombreux projets malgré la crise managériale »

³⁹ Echanges avec des membres du personnel de direction de l'établissement, 28 janvier 2019

2 Le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui paraît présenter un bilan coût/avantages favorable dans un établissement de santé

Le recours au télétravail dans un établissement de santé paraît de prime abord paradoxal, dans la mesure où son activité principale, le soin, nécessite une présence médicale et paramédicale auprès des patients. Cependant, il est, d'une part, possible d'identifier des tâches pour lesquelles la présence sur site n'est pas indispensable ; d'autre part, certains corps de métiers soutenant l'activité de soins accomplissent également des tâches qui peuvent être réalisées à distance.

Si le recours au télétravail paraît possible pour la réalisation de certaines tâches liées à l'activité hospitalière, il nécessite un temps institutionnel, un temps de dialogue social et un cadre. Aussi, il s'agit au préalable de dresser un bilan coûts/avantages de la mise en place d'une telle modalité d'organisation du travail.

La mise en place du télétravail à l'hôpital peut être une réponse aux attentes des agents en matière de qualité de vie au travail, conciliant une amélioration de la satisfaction des agents (2.1.) avec une réelle efficacité économique et environnementale (2.2.), mais ce bilan est à nuancer face aux risques de fragilisation qu'il peut porter en germe (2.3.)

2.1 Le télétravail peut contribuer à améliorer la conciliation vie familiale et vie professionnelle et la capacité des agents à produire du travail de qualité

Le télétravail permet d'améliorer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée des agents, de réduire les coûts liés aux trajets domicile/travail et à la garde d'enfants et de réduire le stress lié aux temps de transport. Il permet également de pouvoir réaliser certaines tâches nécessitant un haut degré de concentration sans risque d'être dérangé. L'agent est responsabilisé, en étant davantage autonome. Le télétravail peut ainsi devenir un outil au service de l'attractivité des établissements de santé.

Le télétravail permet d'améliorer la conciliation de la vie personnelle et de la vie personnelle des agents en leur permettant de reconquérir du temps jusqu'alors utilisé pour se rendre au travail. Ceci permet au télétravailleur d'organiser sa journée avec davantage de souplesse, dans la limite du cadre dans lequel le télétravail est mis en place. Il peut ainsi se rendre disponible pour des tâches personnelles comme l'accompagnement et/ou la

récupération des enfants à l'école, la prise de rendez-vous dans la journée, ou être davantage disponible pour ses proches à des horaires habituellement pris par des temps de trajet domicile/travail. Ces gains de temps sont particulièrement appréciés des jeunes générations de travailleurs, notamment de jeunes parents, pour la souplesse que ceci donne à leur organisation⁴⁰. Ainsi, la « *génération Y* » plébisciterait le télétravail à hauteur de 70%, parmi d'autres outils de flexibilité⁴¹.

Cet outil est ainsi de nature à répondre à l'un des enjeux principaux identifiés par les pouvoirs publics dans le cadre de l'engagement n°7 de la Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail chez les professionnels de santé présentée par Marisol TOURAINE, alors ministre chargée de la santé, le 5 décembre 2016⁴² : « Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle ».

Le télétravail est également source potentielle d'économies pour l'agent. En effet, le télétravailleur économise sur ses frais de transport à hauteur de plusieurs centaines d'euros par an, sous réserve d'utiliser son véhicule personnel⁴³. Selon le rapport de M. LARTAIL *et al.* daté de 2011 et portant sur les *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, ce critère est davantage pris en compte par les agents de catégorie C dans le choix de télétravailler que par les autres catégories A et B, ces dernières comportant cependant les effectifs pratiquant le télétravail les plus importants. Par contre, cette souplesse peut amener des agents à remplacer le recours au temps partiel à la demande de l'agent par le recours au télétravail : ce faisant, l'agent ne bénéficie plus de la perte de revenu occasionnée par le passage à temps partiel⁴⁴.

Par ailleurs, le fait de réaliser une partie de son activité en télétravail peut permettre aux agents d'économiser des frais liés à la garde d'enfants pour les temps périscolaires (frais de nourrice, de garderie, ...). Les gains financiers sont alors sensibles pour autant que la récurrence du télétravail soit fréquente (au moins hebdomadaire).

Enfin, le télétravail permet aux agents de pouvoir s'extraire de conditions de travail nuisant à leur efficacité. En effet, le domicile est perçu comme propice au travail, *a contrario* par exemple des *open spaces* qui se multiplient, compte-tenu de la volonté des entreprises et des administrations de réduire les coûts liés à la gestion de leur parc immobilier. Ceci s'explique par le fait de se trouver dans un environnement moins sollicitant, qui limite le

⁴⁰ Etude Greenworking précitée, 2012

⁴¹ BEKY A., 2017, « Le télétravail devient la norme pour la génération Y, selon Polycom », www.silicon.fr (revue en ligne)

⁴² Ministère chargé de la santé, 2016, *Stratégie nationale pour « Prendre soin de ceux qui nous soignent »*

⁴³ En effet, la détention d'un abonnement aux transports en commun par l'agent fait l'objet d'une prise en charge qui ne varie pas avec le recours au télétravail

⁴⁴ LARTAIL. M., SIBEN C., BETTINELLE B., 2011, *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies

risque d'interruption de tâches, préjudiciable à la concentration des agents. Ainsi, certaines activités liées à la rédaction de rapports et autres supports, activités exigeantes nécessitant une réflexion construite, ou la frappe de comptes-rendus, paraissent être des activités se prêtant bien à une réalisation en télétravail. Les partenaires sociaux constatent dans leur rapport conjoint de 2017 *précité* que : « *l'absence de sollicitations des collègues de travail habituels laisse une impression d'une plus grande concentration* ».

Le risque lié à l'interruption de tâches est un risque psychosocial, c'est-à-dire un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs lié aux exigences particulières du travail et générant fatigue, stress, voire souffrance au travail⁴⁵. L'interruption de tâches est définie dans les productions de la Haute Autorité de Santé (HAS) comme « *l'arrêt inopiné, provisoire ou définitif d'une activité humaine. La raison est propre à l'opérateur ou, au contraire, lui est externe. L'interruption de tâches induit une rupture dans le déroulement de l'activité, une perturbation de la concentration de l'opérateur et une altération de la performance de l'acte. La réalisation éventuelle d'activités secondaires achève de contrarier la bonne marche de l'activité initiale* »⁴⁶. L'interruption de tâches entre dans la catégorie des risques liés à une demande psychologique excessive entraînant une « *tension au travail* » (*job strain*) au sens du modèle développé par Robert KARASEK pour l'évaluation des risques psycho-sociaux⁴⁷.

2.2 Le télétravail peut être un facteur de performance économique et environnementale pour un établissement de santé

La mise en œuvre du télétravail répond aux enjeux de qualité de vie au travail en ce qu'elle est une action « *qui permet à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises d'autant plus grande qu'elles se transforment* »⁴⁸. En effet, elle peut agir à plusieurs niveaux sur la performance économique des établissements de santé : efficacité accrue ; effets positifs sur la marque employeur, c'est-à-dire son image auprès de ses employés et des candidats potentiels ; outil de maintien dans l'emploi et de prévention de l'absentéisme.

Ainsi, le télétravail peut être source d'efficacité économique. Celle-ci va résider dans « *un accroissement de la production, en raison d'une élévation de la productivité et de*

⁴⁵ Ministère chargé du travail et de l'emploi, <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

⁴⁶ Haute Autorité de Santé, 2016, *Guide relatif à l'interruption de tâche lors de l'administration des médicaments*, 32p.

⁴⁷ Le questionnaire-support peut être consulté en suivant le lien : <https://www.francesst.com/wp-content/uploads/2016/10/Le-questionnaire-de-KARASEK-V3.pdf> (site consulté le 12 août 2019)

⁴⁸ LOUAZEL M. (dir.), 2018, *Le Management en santé*, Rennes : Presses de l'EHESP, p. 439

l'affectation d'une partie des gains de temps de transport au bénéfice des tâches professionnelles »⁴⁹. Les études générales sur le télétravail font état de gains de productivité souvent compris entre 10 et 20 % et d'un comportement des agents visant à compenser ce qu'ils peuvent percevoir comme un privilège. Ceci peut pousser les agents concernés, au moins à court terme, à intérioriser un objectif de gains de production leur garantissant le maintien du dispositif en place (chiffres cités in Rapport de LARTAIL M. *et alii* précité, p. 35). Par ailleurs, la moindre fatigue liée aux transports et la diminution des retards contribuent à la performance économique.

Cependant, des biais peuvent exister, notamment s'agissant du recrutement des télétravailleurs parmi les personnels en qui l'encadrement a confiance, déjà plus performants que la moyenne des agents.

Le télétravail peut également contribuer à l'amélioration de la marque employeur. Dans un contexte de difficulté de recrutement dans divers métiers indispensables à l'activité hospitalière, qu'il s'agisse par exemple des infirmiers diplômés d'Etat ou des aides-soignants, y compris dans des secteurs où peut se faire ressentir un manque de bons profils, comme s'agissant du recrutement d'assistants médico-administratifs, les employeurs hospitaliers doivent être en mesure de porter une politique de ressources humaines cohérente avec l'objectif d'attirer et de fidéliser les potentiels nécessaires à l'activité de l'établissement⁵⁰. La possibilité de bénéficier dès l'embauche du télétravail peut ainsi faire l'objet d'une communication aux candidats reprenant plus largement les actions engagées au titre de la qualité de vie au travail, donnant de l'établissement une image de modernité et d'attention portée aux besoins et souhaits des agents. Ceci participe du « *magnétisme hospitalier* » (*magnet hospital*), c'est-à-dire des démarches visant à développer sa capacité à attirer et retenir les personnels soignants, en se présentant comme un établissement où il fait bon travailler⁵¹.

Le télétravail est également un outil dans le cadre de la politique de recrutement de travailleurs en situation de handicap et dans leur maintien dans l'emploi. En effet, les établissements publics de santé sont soumis à une obligation d'emploi de travailleurs en situation de handicap depuis la loi du 10 juillet 1987⁵², obligation renforcée dans le cadre du dispositif né de la loi du 11 février 2005⁵³ dans la mesure où l'obligation d'occuper au

⁴⁹ Conseil général à l'égalité des territoires, 2015, « Le Télétravail : des avantages pour les entreprises, les travailleurs et les territoires », En Bref n° 10

⁵⁰ LOUAZEL M., *op. cit.*, p. 442

⁵¹ SIBE. M., 2016, « Le Magnet Hospital : un concept exportable dans le service public hospitalier français ? », colloque ANFH Bretagne

⁵² Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées

⁵³ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

minimum 6% de travailleurs en situation de handicap donne désormais lieu à pénalité en cas de non-atteinte, versée au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), pour un montant allant de 400 à 600 fois le SMIC horaire par unité manquante⁵⁴. La fonction publique hospitalière atteignait 5,67% de taux d'emploi en 2018 selon le bilan annuel 2018 du FIPHFP⁵⁵.

Ainsi, le télétravail peut être un outil permettant de réduire la fatigabilité accrue de certains professionnels en situation de handicap, liée aux trajets. La quotité de temps passé en télétravail peut aller à titre temporaire jusqu'à 100% après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail. Par ailleurs, des aides peuvent être versées, en particulier dans le cadre de conventions avec le FIPHFP, permettant de financer des mesures d'aménagement de poste, y compris, le cas échéant, au domicile de l'agent, permettant de rendre compatible son état de santé avec les missions qui lui sont attribuées. Ce faisant, ces solutions organisationnelles peuvent contribuer à maintenir un agent dans l'emploi et, ce faisant, à lui permettre de conserver une rémunération plus favorable que la rémunération dont il pourrait bénéficier à temps partiel ou en cas de congé maladie prolongé amenant au passage à demi-traitement – notamment en cas de congé de maladie ordinaire, au-delà des trois premiers mois d'arrêt. Le télétravail peut, enfin, être un outil complémentaire permettant le recrutement de travailleurs en situation de handicap et l'atteinte du taux de 6% prévu par la loi afin de ne pas verser la pénalité prévue au FIPHFP.

Le télétravail peut contribuer à réduire l'absentéisme, préoccupation majeure des directions hospitalières en ce qu'il désorganise le travail des équipes, compromet la continuité et la permanence des soins, démotive les personnels et est source de coûts pour l'établissement, notamment en matière de remplacements. La DREES indiquait en 2017 dans une étude que les établissements de santé, publics ou non, les salariés et agents avaient un nombre moyen de 10 jours d'absence pour maladie chaque année⁵⁶.

Cet absentéisme peut être conjoncturel, résultat « *de la maladie des agents ou des suites des accidents qu'ils subissent au travail ou dans leur vie privée* », pour lequel les actions de prévention sont les plus développées au sein des établissements ; dysfonctionnel, en ce qu'il « *résulte de la lassitude et de la démotivation* » des agents, appelant une réponse managériale ; structurel, « *directement lié à la démographie de l'organisation. Il est en rapport avec les jours de congé pour convenances personnelles, déménagement,*

⁵⁴ Selon l'effectif de l'établissement : 400 fois le SMIC horaire pour les entreprises et administrations comprenant moins de 200 agents ; 500 fois le SMIC horaire pour celles dont l'effectif est compris entre 200 et 749 ; 600 fois le SMIC horaire au-delà de 750 agents

⁵⁵ Selon <http://www.fiphfp.fr/Le-FIPHFP/Presentation/Rapport-annuel> (consultation 17 août 2019). La fonction publique d'Etat atteint 4,65% et la fonction publique territoriale est la seule à dépasser le seuil légal d'obligation d'emploi, à 6,76%

⁵⁶ DREES, nov. 2017, « Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions », n° 1038, *Etudes et Résultats*

naissance, maladie des enfants, ou simplement aux absences autorisées par la hiérarchie ». Dans ce dernier cas, l'absence peut être anticipée⁵⁷.

Les absences peuvent relever de plusieurs cadres⁵⁸ : le congé pour maladie ordinaire, qui représente environ 85% des congés pour maladie ; le congé longue maladie, position administrative faisant suite à un avis du comité médical, lorsque la maladie présente un caractère invalidant et de gravité confirmée et nécessite un traitement et des soins prolongés ; le congé longue durée, prolongement du congé longue maladie, qui ne concerne qu'un nombre limité d'affections⁵⁹.

Dans le premier cas, le recours au télétravail peut permettre, sous réserve d'un encadrement strict visant à ne pas faire obstacle aux besoins de l'agent pour son rétablissement, de réduire la durée de l'arrêt de travail. Ainsi, par exemple, un agent qui se casse un membre inférieur et ne peut se rendre au travail pourrait se voir proposer de télétravailler, après avis de son médecin traitant et du médecin de prévention. Il renoncerait alors à une partie de la durée de l'arrêt lui ayant été prescrit. La mission Bérard-Oustric-Seiller sur la maîtrise des arrêts de travail propose ainsi que le télétravail puisse être prescrit comme une alternative aux arrêts à temps complet par le médecin⁶⁰. Sa mise en œuvre nécessiterait l'accord préalable de l'agent et de l'employeur, ainsi qu'un dispositif de télétravail déjà mis en place et pour des tâches compatibles. La mise en place d'un tel dispositif est de nature à éviter que certaines compétences particulières ne soient pas perdues pendant l'absence d'un agent et à diminuer la durée des absences pour congé de maladie ordinaire, les agents bénéficiant en contrepartie de l'absence d'abattement, le cas échéant, de la prime de service.

Dans les deuxième et troisième cas se pose la question du retour en emploi de l'agent. En effet, la mission précitée constate qu'une personne en arrêt de plus de six mois « *perdrait la moitié de ses chances de retrouver son travail, voire un travail* »⁶¹. Face à ce risque de désinsertion professionnelle, le télétravail peut être un outil permettant, sans se substituer au mi-temps thérapeutique, une reprise adaptée d'une activité professionnelle pour certaines catégories de personnel hospitalier.

Enfin, s'agissant des absences se rapportant à la maternité – congé de maternité proprement dit ou congé pathologique – il est constaté que la nature des tâches à effectuer et les conditions de travail peuvent conduire, majorées de la fatigue liée aux trajets domicile-

⁵⁷ Définitions in LOUAZEL M., *précité*, p. 525

⁵⁸ Art. 41 de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

⁵⁹ La liste figure dans l'arrêté du 14 mars 1986 modifié, relatif à la liste des maladies donnant droit à l'octroi de congés de longue maladie

⁶⁰ BERARD. J-L., OUSTRIC S., SEILLER S., 2019, *Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail*, Rapport remis au Premier ministre, La Documentation française

⁶¹ *Ibid.*, constat n°2

travail, à des départs anticipés de femmes enceintes. Le télétravail pourrait être un outil permettant de diminuer la fatigue liée aux trajets et certaines contraintes liées au poste, partant, permettant de maintenir certains personnels plus longtemps à leur poste de travail, dans des conditions de santé et de sécurité satisfaisantes. Cependant, compte-tenu de la surreprésentation des personnels de soins dans le personnel hospitalier, des mesures d'aménagement du poste de travail ou de changement temporaire d'affectation sont des mesures paraissant avoir une bien plus grande portée pour permettre le maintien en activité des femmes enceintes que le seul dispositif du télétravail. Il n'en reste pas moins que cet outil pourrait être mobilisable, notamment s'agissant du personnel administratif.

Enfin, le télétravail peut contribuer à la performance environnementale de l'établissement hospitalier. En effet, il permet de réduire les émissions liées au transport des agents et de contribuer ainsi à des objectifs de santé publique en lien avec ses missions. Ainsi, le Centre hospitalier universitaire de Toulouse souhaite-t-il développer le télétravail dans le cadre de son plan de déplacement mis en œuvre depuis 2017⁶², plan prévu à l'article L.1214-2 du code des transports pour les entreprises et collectivités regroupant plus de 100 personnes sur un site d'activité.

2.3 Le télétravail est un mode de travail potentiellement perturbateur or les organisations du travail

Le télétravail n'est pas qu'un simple changement dans l'accomplissement des tâches de la part des agents. Il conduit à réinterroger des comportements, des valeurs, des habitudes et il implique un changement d'approche managériale dans l'évaluation de l'activité : il implique pour le manager d'accepter de perdre un contrôle direct plus ou moins réel sur l'agent et d'envisager un mode de management par objectifs. Par ailleurs, il est aussi porteur de risques pour le travailleur et pour l'établissement.

Le télétravail présente le risque de l'isolement social et professionnel. Ce risque peut être très élevé dans deux principaux cas de figure : l'exercice du télétravail à titre exclusif, mais également cet exercice quand il est mis en œuvre à l'issue d'une longue absence. En effet, s'il est possible d'occuper un agent en télétravail à titre exclusif temporairement, soit deux fois six mois, cette situation est de nature à favoriser un changement des relations sociales et professionnelles liant l'agent à ses collègues et à sa hiérarchie.

⁶² DE LACOUR G., 2017, « Le CHU de Toulouse a développé un plan de déplacement hospitalier (PDH) ambitieux », *TEC HOPITAL*

En effet, cette situation présente des risques liés à la distance physique : l'éloignement peut coïncider avec des organisations matérielles différentes, mener à un travail désynchronisé si la coordination informelle entre agents et entre l'agent et sa hiérarchie est insuffisante. Cette situation est d'autant plus susceptible de survenir que la communication verbale à distance astreint à un effort supplémentaire et peut souffrir d'une certaine limitation. Plus largement, la distance physique entre l'agent et ses collègues réduit ses interactions et possibilités d'échanges, en particulier informels.

Par ailleurs, une distance opérationnelle peut apparaître, liées aux difficultés de communication et de coordination. Ainsi, le risque de malentendus existe, dès lors que tout un pan des relations sociales, les signaux non verbaux, peut difficilement être pris en charge. Ceci peut amener à une baisse de la coopération entre agents et, par voie de conséquence, à l'existence de niveaux d'information hétérogènes au sein de l'équipe et à l'apparition de conflits, liés à une régulation plus difficile à organiser.

Enfin, un risque de distance relationnelle peut apparaître dans la mesure où l'agent va être placé dans une position où il devra démontrer son implication, qui ne sera plus perçue comme évidente. La distance peut créer un délitement des relations de l'agent avec ses collègues, avec un éloignement des conceptions et des valeurs de l'équipe et un sentiment de ne plus appartenir à l'équipe.

Dans l'étude de Marc DUMAS et Caroline RUILLER présentée en 2013⁶³, les auteurs indiquent ainsi que :

« Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui offre une grande autonomie aux salariés. Cette autonomie peut être source de risques. Un des principaux risques est l'isolement de l'équipe. Les effets de cet isolement sont étudiés à travers la perte d'esprit d'équipe, sur la relation au management. Les études de Weiner et Hill (1995) et Hill, E.J., Miller B.C., Weiner S.P., et Colihan J. (1998) trouvent que le télétravail a un effet négatif sur la communication et les interactions entre les travailleurs et les managers. Kurland et Bailey (1999) signalent que le télétravail peut aussi conduire à moins de synergie entre les membres d'une équipe parce qu'il y a moins d'échanges informels, moins de disponibilité durant les heures de travail pour aider, assister les collègues, moins de communication non verbale. Le télétravail aurait un effet négatif sur le travail d'équipe ».

Par ailleurs, la question de la porosité entre la vie personnelle et la vie professionnelle de l'agent peut se poser.

En premier lieu, les proches peuvent, en cas de télétravail à domicile, ne pas comprendre que l'agent est tenu de réaliser les tâches qui lui sont confiées, comme il les effectuerait sur son lieu de travail ; que, par ailleurs, il est tenu à une disponibilité pour ses collègues et son encadrement selon certains horaires prédéterminés ; qu'enfin, un espace privatif puisse être dédié à un exercice professionnel. Le télétravail implique que l'agent n'est pas disponible pour les activités du foyer pendant ses horaires de travail. L'agent pourra alors

⁶³ DUMAS M., RUILLER C., 2013, « Le Télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risques ? », présentation au 11^{ème} séminaire du Môle Armoricaïn de Recherche sur la Société de l'Information et des Usages d'Internet des 23 et 24 mai 2013

adopter plusieurs stratégies : un isolement physique et la détermination de bornes horaires fixes de travail ; une souplesse dans l'organisation du travail qui peut l'amener à prévoir des rendez-vous personnels au cours de la journée de télétravail (banque, coiffeur, ...) sans que ceci ne remette en cause la réalisation de la quotité de travail prévue. Cependant, le risque existe que la vie personnelle empiète sur la vie professionnelle.

Mais le risque inverse existe également, c'est-à-dire que la facilité et la permanence d'accès à son outil de travail conduise à une mauvaise gestion du temps de la part de l'agent, qui peut mener à l'épuisement professionnel, défini comme « *un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante* »⁶⁴. Cet épuisement professionnel repose sur l'addition d'un épuisement émotionnel, d'une dépersonnalisation et d'un sentiment de non-accomplissement personnel au travail. La surcharge de travail, la pression temporelle et le manque de clarté sur les objectifs sont des facteurs de risques. Le télétravail, et, plus généralement, les nouveaux outils de communication, présentent une singularité en ce qu'ils modifient les notions de lieu et de durée du travail en rendant floue la distinction des temps et lieu « *en travail* » et « *hors travail* », sauf à utiliser des outils de contrôle potentiellement excessivement intrusifs au regard de l'objectif poursuivi par l'employeur, à savoir respecter ses obligations de suivi et de maîtrise de la durée du travail des agents.

Aussi, la revendication d'un « *droit à la déconnexion* » a émergé : celui-ci figure dans le rapport de Bruno MEITLING intitulé *Transformation numérique et vie au travail* remis en septembre 2015⁶⁵ et dans le rapport du député Pascal TERRASSE remis en février 2016 sur le développement de l'économie collaborative⁶⁶. Si le droit à la déconnexion n'est pas défini par la loi, le 7° de l'article L. 2242-17 du code du travail dispose que, parmi les sujets devant être abordés à l'occasion des négociations annuelles obligatoires⁶⁷ :

« *Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques* ».

⁶⁴ Définition de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), <http://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>

⁶⁵ MEITLING B., 2015, *Transformation numérique et vie au travail*, rapport établi à l'attention à la ministre chargée du travail, La Documentation française, 67p.

⁶⁶ TERRASSE P., 2016, *L'Economie collaborative*, rapport établi à l'attention du Premier ministre, 93p.

⁶⁷ Disposition issue de l'article 55 de la loi n°2016-1088 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017

Ce droit, déjà identifié par la jurisprudence sociale⁶⁸, consiste en la possibilité donnée au salarié ou à l'agent de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté par leur employeur en dehors de leurs horaires de travail.

Même s'il n'existe pas en tant que tel dans le droit de la fonction publique, il est un élément à prendre en compte dans le cadre de l'obligation générale de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs qui pèse sur les employeurs publics. Il est complémentaire des obligations incombant à l'employeur s'agissant du contrôle de la durée du travail.

Le télétravail peut également déstabiliser les organisations de travail en place. En effet, elles peuvent mettre en lumière des carences managériales en matière de charge et de contrôle du travail. En effet, la mise en place du télétravail nécessite de définir des objectifs d'activité mesurables. Or, cette attention portée aux résultats peut amener à constater l'insuffisance de la mesure actuelle de la production et de la productivité des agents. En corollaire, la mise en œuvre du télétravail peut amener à constater un déséquilibre entre la charge de travail des agents. D'une part, ce déséquilibre peut survenir compte-tenu du fait que les agents ne télétravaillant pas peuvent être amenés à supporter une partie de l'activité des télétravailleurs, notamment s'agissant de la prise d'appels ou de la réponse à des usagers ou membres du personnel de l'établissement. D'autre part, la mise en œuvre du télétravail nécessite au préalable d'identifier les tâches qui peuvent ou non faire l'objet du télétravail, partant, ce travail est de nature à mettre en lumière l'existence de différentiels de charges de travail ne pouvant trouver leur explication selon des critères rationnels. Aussi, tant le management que les équipes peuvent être placés en difficulté au moment du passage au télétravail.

Par ailleurs, il existe le risque de pallier les mauvaises conditions de travail sur site en recourant au télétravail. En effet, le télétravail peut être perçu comme une modalité de travail apportant de meilleures conditions d'exécution de la prestation de travail que la prestation réalisée sur site : absence d'interruption des tâches, environnement de travail neutre, ... Il peut être également perçu comme moins onéreux à mettre en place et demandant moins de réflexion sur l'organisation du travail et sur les adaptations paraissant nécessaires à l'efficacité du service.

Enfin, le télétravail est souvent perçu comme générant des risques supplémentaires, qui se révèlent pourtant assez comparables à ceux susceptibles d'affecter les agents intervenant sur site. Ainsi, si l'établissement perd en partie la maîtrise sur certains risques liés au travail à distance, en termes d'ergonomie et de sécurité du poste de travail ou de conditions de travail, ceux-ci ne sont pas différents en nature des risques auxquels les travailleurs sont

⁶⁸ Cour de Cassation, Chambre sociale, 12 juillet 2018, n° pourvoi : 17-13029 (inédit)

exposés au sein de l'établissement. Par ailleurs, les outils numériques mis à la disposition des travailleurs présentent des solutions techniques assurant l'intégrité et la sécurité des données manipulées à cette occasion d'une manière équivalente à la protection des données telle qu'elle est assurée au sein de l'établissement.

Ainsi, le télétravail est un outil dont l'ambition est limitée, en ce qu'il ne peut concerner l'ensemble des tâches d'un établissement de santé ni être une modalité possible de travail offerte à tout agent. Il est cependant, sous réserve de lui donner un cadre et d'accepter l'idée que tout agent n'est pas en capacité de faire face aux risques inhérents à l'exercice solitaire d'une activité professionnelle, *a fortiori* quand il intervient au domicile, un outil de transformation et invite à la réflexion sur les organisations. Cependant, sauf à admettre le développement du télétravail comme étant la traduction des difficultés à agir sur l'environnement de travail des agents, permettant une externalisation de ces difficultés, la mise en œuvre du télétravail doit être envisagée comme une action parmi d'autres actions visant à la qualité de vie au travail des agents, c'est-à-dire conservant des objectifs d'amélioration des conditions de travail des agents et de performance économique.

La mise en œuvre du télétravail suscite des craintes reposant souvent sur des préjugés. Le bilan coûts / avantages d'un tel projet paraît être positif.

3 Malgré son caractère limité, l'expérimentation du télétravail au sein du Groupe hospitalier public du sud de l'Oise a permis de vérifier son caractère opportun comme outil au service de la qualité de vie au travail

Si le télétravail est perçu comme un outil du directeur des ressources humaines hospitalier, il reste un outil mineur, suscitant à son égard des réactions paraissant excessives (3.1.). Cependant, il a été possible d'envisager un cadre permettant sa mise en œuvre au service de la qualité de vie au travail (3.2.), pour en dresser un premier bilan positif (3.3.).

3.1 La mise en œuvre d'une expérimentation en matière de télétravail, même envisagée comme un simple outil au service de la QVT, interroge l'organisation du travail

Le projet de télétravail s'inscrit dans le développement plus large d'une démarche en matière de qualité de vie au travail engagée en 2018. Elle visait, dans un contexte marqué par des évolutions importantes du capacitaire de l'établissement pour l'adapter à l'activité réalisée et à celle susceptible d'être développée, à accompagner les professionnels dans ces transformations. Il a été identifié comme un outil susceptible d'être mobilisé pour concilier à la fois satisfaction des agents et performance de l'établissement, pour lequel une expérimentation devait être engagée. Il s'agissait ainsi de vérifier que cet outil pouvait être mis en place auprès de certaines catégories de personnels et d'évaluer les résultats de sa mise en œuvre. Ainsi, le projet de télétravail s'est trouvé inscrit au programme de travail de l'établissement, sur le souhait de son directeur général.

En amont de la mise en œuvre d'un tel projet, il est apparu nécessaire de recueillir des éléments auprès d'autres établissements publics de santé ayant mis en œuvre en leur sein le télétravail (CH de Compiègne-Noyon, CH de Saint-Brieuc, AP-HP, CHU d'Amiens), ou ayant l'intention de le faire (CH d'Eprenay).

En premier lieu, il est apparu que l'élaboration du projet de mise en place du télétravail au sein de ces établissements présentait un certain nombre de similitudes :

- Le souhait d'associer les organisations syndicales à l'élaboration du projet de charte définissant le cadre dans lequel se réalise le télétravail, sur lequel leurs représentants en comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail doivent

- être informés et ceux élus au comité technique d'établissement doivent être consultés ;
- L'association de représentants des catégories professionnelles concernées par une expérimentation en télétravail et de leur encadrement ;
 - Le caractère restreint à quelques professions de la possibilité de télétravailler : assistantes médico-administratives, cadres de santé, etc ... ;
 - Les critères à l'aune desquels les candidatures sont évaluées par le responsable hiérarchique ;
 - La rédaction de documents supports identiques dans leur objet : documents de demande du télétravail, décision-type d'autorisation du télétravail, charte, convention liant le télétravailleur à l'employeur et rappelant les engagements réciproques figurant dans la charte.

Par ailleurs, il est ressorti de ces échanges plusieurs points d'attention :

- L'encadrement peut être réticent à la mise en place d'un tel dispositif : un accompagnement est à prévoir ;
- Le caractère limité du dispositif peut entraîner un manque de vigilance dans la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi, allant parfois jusqu'à son absence. Ainsi, à l'occasion d'un échange avec un collègue DRH d'un autre établissement, il est apparu qu'il n'avait qu'une connaissance vague de l'existence d'un dispositif de télétravail au sein de l'établissement, n'ayant pas été à son origine, et que, si les bénéficiaires étaient identifiés, il n'était pas en mesure de dire si le dispositif présentait un bilan satisfaisant ;
- Les organisations syndicales abordent les échanges sur le télétravail avec méfiance, estimant ne pas pouvoir contrôler que la mise en œuvre effective du télétravail est réalisée dans de bonnes conditions de travail pour les agents ;
- Il s'agit d'un projet qui peut être mis en œuvre dans des délais courts, rencontrant un intérêt parmi les agents.

En plus de ces éléments, les productions diffusées par l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH), par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et par la DGAFP ont été consultées. Celles-ci proposent des documents supports à la démarche, pour aider à identifier les acteurs à mobiliser ou pour servir de modèles à adapter à la situation de l'établissement.

A l'issue de ces travaux, les organisations syndicales présentes dans l'établissement et représentées au sein du CTE ont été sollicitées pour avoir un premier échange. Il s'agissait d'identifier en amont du lancement du groupe de travail si ces organisations estimaient que

l'opportunité du télétravail existait pour certaines catégories de personnel, comment elles se positionnaient par rapport à cette opportunité et, le cas échéant, quels points d'attention jugeaient-elles nécessaires de soumettre à la direction. Enfin il s'agissait de les inviter à participer au groupe de travail en cours de constitution pour qu'ils puissent accompagner le projet. A ce stade, aucune organisation n'a donné suite.

Un groupe de travail a été constitué. Il était composé de :

- Représentantes des assistantes médico-administratives (AMA) et leur coordonnatrice ;
- Représentantes des cadres de santé ;
- Attaché d'administration hospitalière de la DMRH, chargé du dossier QVT ;
- Responsable des systèmes d'information ;
- CFDT : l'ensemble des organisations syndicales a été invitée à chaque réunion et destinataire des comptes-rendus et documents élaborés dans ce cadre ;
- Elève-directeur d'hôpital.

Il a été élargi dans sa phase conclusive à la chargée de communication de l'établissement.

Ce groupe de travail avait pour mission :

- D'identifier des tâches susceptibles d'être réalisées en télétravail ;
- D'identifier les besoins liés à la mise en place du télétravail et de proposer des solutions ;
- De proposer des critères d'éligibilité au télétravail ;
- De proposer des critères d'évaluation du télétravail ;
- De valider des projets de documents supports soumis au chef d'établissement, notamment le projet de charte du télétravail, pour validation avant présentation aux instances.

Il s'est réuni à trois reprises, la dernière réunion ayant pour ordre du jour la validation des propositions faites au chef d'établissement fixant le cadre du télétravail et ses modalités d'évaluation (Comptes-rendus en **Annexe I**).

Les échanges au sein du groupe de travail ont fait apparaître plusieurs interrogations :

- En premier lieu, il est apparu que le télétravail était perçu comme générateur en soi de risques sensiblement accrus pour la santé et la sécurité des travailleurs. En effet, l'agent se trouvant seul à son domicile était perçu comme dans une situation de travail bien plus dangereuse qu'au sein de l'établissement. De plus, les dangers identifiés – électrisation/ électrocution, incendie – étaient perçus comme susceptibles de survenir avec un taux de fréquence et de gravité sans lien avec la réalité de la situation de télétravail. Le domicile, bien que non perçu comme dangereux au quotidien, devenait un espace dangereux dès lors qu'il prenait un caractère professionnel ;
- En deuxième lieu, il est apparu que les agents et l'encadrement partageaient les mêmes craintes d'effets pervers du télétravail, c'est-à-dire que le niveau d'activité des agents en télétravail puisse être faible et que les agents ne réservent pas leur temps en télétravail à titre exclusif à leur activité professionnelle. Ainsi, les membres du groupe ont souhaité que le mercredi soit une journée au cours de laquelle il ne puisse pas y avoir de télétravail, compte-tenu du risque qu'un agent en télétravail privilégie la garde de ses enfants sur la réalisation des tâches confiées ;

- En troisième lieu, il est apparu que l'encadrement manifestait une volonté de veiller à la productivité des agents en télétravail bien plus forte que s'agissant des agents ne télétravaillant pas. Ainsi, les travaux engagés ont amené à constater des différentiels de productivité entre AMA ne paraissant pas pouvoir s'expliquer par la nature des tâches, leur technicité ou leur complexité. Ce constat n'a pas amené à interroger globalement l'activité des agents, mais à attendre des agents en télétravail un gain de productivité dans la rédaction de comptes-rendus d'hospitalisation, dans la mesure où elles étaient déchargées d'autres activités (réponse au téléphone, accueil physique, tâches effectuées à la demande du personnel médical, etc...).

Il est ressorti des échanges dans le groupe de travail que ses membres constataient au quotidien l'intérêt qu'il y aurait à développer le télétravail, ayant des collègues pour lesquels ce dispositif leur paraissait utile. Cependant, l'expérimentation devait être modeste dans sa mise en œuvre, pour ne pas déstabiliser les organisations du travail. En effet, ces travaux ont mis en lumière le caractère extrêmement limitant de l'organisation des secrétariats médicaux au sein des services, c'est-à-dire le maintien, au sein de chaque service, de personnels dédiés. Cette organisation implique une certaine rigidité, l'entraide étant personne-dépendante. Elle implique également l'impossibilité de développer le télétravail à grande échelle : en effet, le passage d'un agent au télétravail, même une seule journée par semaine, fragilise une organisation du travail reposant sur une équipe de quelques personnes et chaque service appelle une étude de faisabilité particulière, ce qui ne peut être réalisé par la coordinatrice des AMA.

3.2 La mise en place du télétravail repose sur un dispositif coconstruit, sécurisé, même si imparfaitement

Le cadre du télétravail qui a été proposé visait deux catégories de personnel, les cadres de santé (CDS) et les AMA. Il s'agissait, pour les premiers, de permettre aux agents de télétravailler 12 jours par an afin d'assurer la production de certains rapports, documents d'appui aux services ou, par exemple, de préparer la visite de certification. S'agissant des secondes, il s'est agi de proposer la possibilité de télétravailler un jour par semaine.

Les critères retenus pour sélectionner les candidats étaient les suivants : une ancienneté d'un an, permettant d'avoir une bonne connaissance de son environnement professionnel, et un ensemble de savoir-faire et de savoir-être listés dans un document à remplir par l'encadrement, en miroir du document de demande de l'agent, qui était accompagné d'un questionnaire d'auto-positionnement (Documents de candidature en **Annexe II**). Il s'agissait de rendre l'agent actif dans sa demande de télétravail en lui permettant d'identifier s'il disposait de certains savoirs nécessaires pour pouvoir télétravailler, par exemple s'agissant de l'autonomie.

Ce cadre, validé par le chef d'établissement, a été présenté aux instances.

Les représentants élus au CTE ont souhaité que les documents fassent l'objet d'évolutions et un accord a été obtenu permettant le lancement de l'expérimentation tout en confiant à l'élève-directeur d'hôpital le soin d'organiser une concertation avec les organisations syndicales de l'établissement.

Cette concertation a permis de lever certaines inquiétudes et d'apporter des précisions juridiques : en effet, il s'agissait de maîtriser la communication sur ce nouveau dispositif et d'éviter que des organisations syndicales opposées à l'expérimentation du télétravail puissent inquiéter les agents éventuellement candidats en évoquant des risques qui, soit n'existaient pas, soit étaient sous contrôle.

Ainsi, une réponse a été apportée à la crainte récurrente, mais sans fondement, que les agents aient à payer une surprime d'assurance habitation pour télétravailler. De la même façon, il a été réaffirmé que le télétravail étant mis en place à la demande de l'agent, aucune indemnité d'occupation du domicile ne serait versée ni abonnement téléphonique ou Internet.

Par ailleurs, la concertation a mis en lumière la nécessité d'apporter certaines réponses à des inquiétudes en matière de santé et de sécurité, en particulier s'agissant du risque électrique. Ainsi, un document a été élaboré en lien avec la chargée de communication pour informer et sensibiliser les agents souhaitant télétravailler sur le risque électrique (**Annexe III**).

Cependant, le cadre réglementaire applicable aux employeurs publics laisse planer le risque d'une mise en cause pour ces derniers en cas d'accident ou de sinistre. En effet, l'exigence prévue à l'article 5 du décret du 11 février 2016 d'une « *conformité des installations aux spécifications techniques précisées par l'employeur* » est imprécise.

L'employeur public est soumis aux dispositions du livre IV du code du travail relatif à la santé et à la sécurité. Il doit donc mettre à la disposition des agents des locaux aménagés afin d'assurer leur sécurité et respecter des prescriptions en matière de risque électrique, de risque incendie, ... Il doit faire vérifier ses installations périodiquement.

Or, si on considère que les installations au domicile de l'agent doivent être conformes à la réglementation à laquelle l'employeur est assujéti, il ne peut y avoir télétravail, car :

- Compte-tenu des prescriptions techniques à respecter s'agissant du risque électrique, par exemple, le risque de non-conformité est extrêmement élevé. Il est à noter que les rapports de vérification des installations électriques des entreprises ou établissements comportent très fréquemment des constats de non-conformité à faire lever ;
- Il est peu probable qu'un agent prenne à sa charge de faire procéder à une vérification des installations électriques, par exemple, pour justifier auprès de son employeur de la « *conformité des installations* » ;

- Or, si l'employeur public fait état d'exigences moindres que les exigences réglementaires s'agissant des locaux affectés au travail, il s'expose à voir sa responsabilité engagée en cas d'accident du travail ou de sinistre.

A l'issue de la concertation, la charte du télétravail a été amendée (**Annexe IV**). Elle reste le support définissant les droits et devoirs du télétravailleur. Elle est complétée par une décision du DMRH, par délégation du directeur. Cependant, il a été décidé, contrairement à des modèles existant dans d'autres établissements, de ne pas procéder à l'établissement d'une convention entre l'établissement et l'agent. En effet, la décision d'autoriser le télétravail est un acte administratif unilatéral, ce qui rend sans objet une éventuelle convention.

3.3 Un premier bilan positif, mais des actions à mener pour le conforter

Les agents participant à l'expérimentation se sont engagés à contribuer à son évaluation. Dans ce cadre, une première enquête quantitative et qualitative a été réalisée auprès des AMA au mois de juillet 2019, reposant sur les indicateurs définis pour le projet (Indicateurs en **Annexe V**).

L'enquête quantitative a visé à comparer l'activité des agents en télétravail avec leur activité hors journée de télétravail, pour vérifier que, compte-tenu du recentrage de leurs missions sur la frappe des comptes-rendus, la productivité des agents devait être plus importante. Elle a également concerné les collègues de ses agents au sein des services de soins, pour vérifier que la performance collective du service ne diminuait pas les jours de télétravail, c'est-à-dire pour vérifier que le télétravail n'avait pas pour conséquence une baisse du nombre de comptes-rendus frappés au niveau du service les jours de télétravail.

L'enquête qualitative a reposé sur un questionnaire distribué aux agents (en **Annexe VI**), qui a été retourné par l'ensemble des agents concernés. Elle a notamment permis d'évoquer la satisfaction personnelle des agents et l'évolution de leurs relations avec leurs collègues et le personnel médical.

Une réunion de restitution des résultats a eu lieu en présence des agents et de leur encadrement. Elle a été l'occasion d'avoir un échange complémentaire.

Il ressort des premiers résultats obtenus, après un mois de mise en œuvre, que le nombre de comptes-rendus frappés par les AMA en télétravail est sensiblement supérieur au nombre de comptes-rendus qu'elles frappent en présentiel, dans des proportions allant de 2,5 à 4 fois plus. Par ailleurs, les agents ne télétravaillant pas réalisent un nombre de comptes-rendus équivalent à leur nombre de comptes-rendus réalisés les jours sans

télétravail. Ainsi, la productivité des services dans lesquels une agent télétravaille a augmenté.

Le bilan qualitatif fait apparaître un premier ressenti positif sur leur qualité de vie et la conciliation vie professionnelle / vie personnelle. Par ailleurs, les relations avec leurs collègues et le personnel médical sont restées équivalente, à l'exception d'un agent, pour qui la situation s'est dégradée. Les agents recommanderaient le télétravail à leurs collègues et ne souhaitent pas renoncer à cette modalité d'organisation.

Cependant, certains points d'attention doivent être traités avant d'envisager une extension du dispositif à d'autres professionnels, voire d'autres catégories de professionnels.

En premier lieu, la question de l'imputabilité des coûts liés à la mise en place du télétravail (coûts matériels) se pose : si le coût de l'expérimentation est limité, ce qui est notamment lié au choix de faire utiliser le même matériel par plusieurs agents, la question de l'imputabilité des coûts est posée. En effet, cette question peut être source de tensions, en particulier si le choix est fait de faire peser ces coûts sur les services dans lesquels les agents télétravaillent.

Par ailleurs, un travail doit être poursuivi sur la définition des tâches télétravaillables, ce qui permettra par la même occasion d'enrichir les profils de poste.

Enfin, l'expérimentation a été menée sans l'accompagnement du service de santé au travail, à défaut de présence médicale. Cette situation doit évoluer pour garantir la compatibilité du télétravail avec l'état de santé de l'agent, notamment s'il est envisagé d'ouvrir le dispositif à des agents nécessitant une quotité télétravaillée excédant 60%.

Conclusion

Le télétravail est un révélateur : révélateur de la confiance qui règne au sein des organisations de travail, mais également des (dys)fonctionnements au sein de ces mêmes organisations. C'est ainsi un outil à manipuler avec prudence, sauf à faire des promesses imprudentes.

Le télétravail présente cependant manifestement un rapport coûts/avantages favorable et il est apprécié de ses utilisateurs, tout à fait disposés à en vanter les mérites. Parce qu'il répond aux besoins de souplesse et d'agilité des organisations du travail, parce qu'il peut être un outil au service de l'attractivité d'un établissement, qu'il répond à un enjeu d'efficacité et parce que son coût reste peu élevé, cette pratique doit utilement devenir un outil dans la panoplie du directeur des ressources humaines hospitalier.

Aussi, si le télétravail est introduit au sein d'un établissement de santé, trois points doivent être attentivement suivis : les établissements ont intérêt à l'intégrer et à profiter de la possibilité de pratiquer un télétravail non récurrent, même s'il restera marginal dans une organisation du travail médico-soignante tournée vers l'accueil du patient. Par ailleurs, les managers devront être accompagnés et formés pour, d'une part, manager par objectifs les agents réalisant du télétravail, et d'autre part, manager l'équipe pour en maintenir la cohésion. Enfin, une attention particulière doit être portée par la direction des ressources humaines au projet : il s'agit de le faire vivre, pour que les agents intéressés, éligibles et sélectionnés puissent bénéficier de cette modalité de travail. Mais ceci nécessite de procéder au dispositif, de fixer des délais de réponse aux responsables hiérarchiques, pour éviter des comportements de freinage.

En effet, si l'institution s'engage dans la confiance vis-à-vis des agents, elle doit garantir une chose, la régularité de la procédure. Ainsi, c'est à la triple condition d'une impossibilité compte-tenu des tâches confiées à l'agent, de raisons de service justifiées auprès de la DRH ou du fait de l'insuffisance des connaissances, savoir-faire et savoir-être tels que définis dans les documents de candidature qu'une candidature peut être rejetée.

Le télétravail n'est ainsi pas qu'un gadget du DRH hospitalier : il peut constituer une source d'innovation organisationnelle et est un outil utile à la qualité de vie au travail.

Bibliographie

Textes de loi / Réglementation / Accords

Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social

Loi n°2016-1088 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives

Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique

Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

Décret n° 2019-637 du 25 juin 2019 relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail à l'égard de certains agents publics et magistrats

Décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

Arrêté du 14 mars 1986 modifié, relatif à la liste des maladies donnant droit à l'octroi de congés de longue maladie

Accord cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002

Accord national interprofessionnel du 12 juillet 2005 sur le télétravail

Ouvrages :

BERARD. J-L., OUSTRIC S., SEILLER S., 2019, *Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail*, Rapport remis au Premier ministre, La Documentation française

CREDOC, 2018, *Baromètre du numérique 2018*, 18^{ème} édition, 226p

DGAFP, 2018, *Le Télétravail dans les trois versants de la fonction publique – Bilan du déploiement*, 41p.

LOUAZEL M. (dir.), 2018, *Le Management en santé*, Rennes : Presses de l'EHESP, p. 439

BACHELARD O. (coord.), 2017, *Le Bien-être au travail*, Rennes : Presses de l'EHESP

ANACT, 2017, *Agir sur la qualité de vie au travail*, Eyrolles

OLLIVIER D., 2017, *Manager le travail à distance et le télétravail : Culture-Méthode-Outils*, Géréso Edition

Partenaires sociaux, 2017, Rapport conjoint *Conclusions de la concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance*

TERRASSE P., 2016, *L'Economie collaborative*, rapport établi à l'attention du Premier ministre, 93p.

MEDANA M-F., 2016, *Guide du bien-être du télétravailleur et de tous les travailleurs connectés*, L'Harmattan

Haute Autorité de Santé, 2016, *Guide relatif à l'interruption de tâche lors de l'administration des médicaments*, 32p.

DGAFFP, 2016, *Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*, 71p.

Ministère chargé de la santé, 2016, *Stratégie nationale pour « Prendre soin de ceux qui nous soignent »*

RASSAT P., 2016, *Mettre en œuvre le télétravail dans les organisations publiques*, Paris : Territorial Editions, 133p.

LARTIGAU J. (dir.), 2015, *Les nouveaux défis de la GRH à l'hôpital*, Editions Infodium

MEITLING B., 2015, *Transformation numérique et vie au travail*, rapport établi à l'attention à la ministre chargée du travail, La Documentation française, 67p.

LARTAIL. M., SIBEN C., BETTINELLE B., 2011, *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies

FERHENBACH Jérôme et alli, 2009, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapport du Centre d'analyse stratégique, La Documentation française

Conseil d'analyse stratégique, 2009, *Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*, La Documentation française

MOREL A-L'HUISSIER P., 2006, *Du Télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française*

AUTISSIER D., KOENIG G. et al., 2001, *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan

DATAR, 1998, *Télétravail, téléactivités : outils de valorisation des territoires*, Paris : La Documentation Française

NILLES J., 1976, *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, Etats-Unis : Krieger Publishing Company, 208p.

TOFFLER A., 1974, *Le Choc du futur*, Paris : Denoël, 640p.

Liste des annexes

- I. Comptes-rendus des réunions du groupe de travail
- II. Documents de candidature
- III. Document relatif à la prévention du risque électrique
- IV. Bilan de la concertation et charte amendée
- V. Indicateurs de l'action
- VI. Questionnaire qualitatif – juillet 2019

Compte-rendu – réunion Télétravail – 14 février 2019

Participants :

Assistantes médico-administratives : Christine ABERBOUR (neurologie) et Nicole PUGET (orthopédie)

Coordonnatrice AMA : Valérie DE GRAEVE

Cadres de santé : Cécile BARELLE (pédiatrie) et Françoise MUTREL (diabéto-pneumo)

Représentant du personnel : Régis QUINTARD (CFDT)

Responsable des systèmes d'information : Christian LEMAIRE

Attaché chargé de la QVT : Nicolas CHARLES

Elève-directeur d'hôpital : Jean-François GICQUEL

Invités mais non présents : CGT / FO

(document support remis en réunion)

Définition du télétravail

- Une modalité d'exercice professionnel récemment encadrée par la réglementation ;
- Une démarche volontaire de l'agent, autorisée par l'administration (décision du directeur, après avis de l'encadrement) ;
- Une démarche qui nécessite des préalables liés aux tâches à réaliser, à la personne de l'agent et à son environnement ;
- Un équilibre entre des droits et des devoirs de l'agent en télétravail ;
- Pas un mode de garde.

Objectifs du groupe :

- Définir les publics cibles pour une expérimentation en matière de télétravail ;
- Définir les tâches susceptibles d'être télétravaillées dans ce cadre ;
- Définir le cadre du télétravail : règles à respecter, procédure de candidature au télétravail, modalités de suivi de l'activité de l'agent, etc...

Calendrier prévisionnel :

Définition du cadre de l'expérimentation	Février / Mars 2019
Présentation aux instances	Début avril 2019

Appel à candidatures et traitement des candidatures	Avril 2019
Pré-bilan	Début juillet 2019
Bilan et déploiement éventuel	Fin 2019

Résumé des échanges :

Pour la catégorie des AMA :

Un consensus se dégage sur le fait que :

- La saisie à domicile de comptes-rendus non urgents peut être réalisée en télétravail ;
- La prise d'appels et la rédaction des comptes-rendus urgents (CR avant transfert) ne sont pas des tâches télétravaillables ;
- L'agent à son domicile doit réaliser une activité de frappe plus importante qu'au sein du service, compte-tenu du fait que son travail n'est pas interrompu (par les appels téléphoniques, ...);
- L'agent pourrait être amené à saisir des comptes-rendus d'autres spécialités, faute de comptes-rendus non urgents en nombre suffisant à frapper ;
- L'agent doit disposer d'un accès à internet avec un débit suffisant et être joignable par téléphone ;
- Le télétravail doit pouvoir être suspendu dans l'intérêt du service : remplacement d'un agent absent, réunion de service, formation,... ;
- Un mode dégradé doit être prévu en cas de problème technique pour réaliser le travail (interruption accès à distance, matériel en panne, ...).

Pour la catégorie des cadres de santé :

Un consensus se dégage sur le fait que :

- Le télétravail ne peut pas être envisagé à une fréquence hebdomadaire ;
- Il est plus une modalité de travail à envisager en lien avec certains projets (certification, rédaction de documents, ...) sur une durée limitée qu'une modalité de travail permanente.

Points à trancher :

Concernant les agents :

- Combien de jours ?

- Un jour fixe ?
- Des jours exclus (mercredi) ?
- Comment vérifie-t-on l'adaptation de l'environnement de travail ?
- Quels sont les critères permettant à un agent d'être autorisé à télétravailler ?

Concernant l'organisation du travail :

- Comment s'assure-t-on que le travail soit équitablement partagé entre agents, télétravailleurs ou non ?
- Comment s'assure-t-on que le télétravail n'induit pas un glissement de tâches ?
- Comment encadre-t-on les horaires de travail ?
- Quel matériel et quel appui technique (accès à distance Clinicom, impressions sécurisées) l'établissement fournit-il ?
- Comment gère-t-on les accidents du travail ?

Concernant l'encadrement :

- Quels indicateurs d'activité ?
- Quel accompagnement des agents pour s'assurer que le télétravail se passe bien ?

A faire d'ici la prochaine réunion :

Action à engager	Qui	Délai
Identifier les tâches télétravaillables à partir des fiches de postes et des échanges avec les pairs + Identifier des indicateurs de mesure du travail en situation de télétravail	<ul style="list-style-type: none"> • AMA + coordinatrice AMA ; • Cadres de santé participant à la réunion. 	Fin février 2019
Organiser une réunion à destination des cadres de santé	JF GICQUEL	28 février 2019
Evaluer les besoins induits par la mise en place du télétravail en matière SI + la capacité du service à y répondre (ordinateurs portables disponibles, ...)	Christian LEMAIRE	Début mars 2019
Rédiger un pré-projet de charte à partir des échanges (cadre du télétravail)	JF GICQUEL	Début mars 2019

Préciser les limites des engagements de l'administration (matériel, ...)	JF GICQUEL	Début mars 2019
Elargir le groupe au personnel administratif et cadres de santé	JF GICQUEL	Début mars 2019

Compte-rendu – réunion Télétravail – 28 février 2019

Participants :

Cadres de santé : Stéphanie LEXCELLENT (cadre SAU) et Caroline ZUPPETTI (cadre pharmacie/stérilisation)

Elève-directeur d'hôpital : Jean-François GICQUEL

Excusée : Delphine HANNON (cadre supérieur de pôle – Pôle médico-technique)

(Document support remis en réunion)

Définition du télétravail

- Une modalité d'exercice professionnel récemment encadrée par la réglementation ;
- Une démarche volontaire de l'agent, autorisée par l'administration (décision du directeur, après avis de l'encadrement) ;
- Une démarche qui nécessite des préalables liés aux tâches à réaliser, à la personne de l'agent et à son environnement ;
- Un équilibre entre des droits et des devoirs de l'agent en télétravail ;
- Pas un mode de garde.

Objectifs du groupe :

- Définir les publics cibles pour une expérimentation en matière de télétravail ;
- Définir les tâches susceptibles d'être télétravaillées dans ce cadre ;
- Définir le cadre du télétravail : règles à respecter, procédure de candidature au télétravail, modalités de suivi de l'activité de l'agent, etc...

Calendrier prévisionnel :

Définition du cadre de l'expérimentation	Février / Mars 2019
Présentation aux instances	Début avril 2019

Appel à candidatures et traitement des candidatures	Avril 2019
Pré-bilan	Début juillet 2019
Bilan et déploiement éventuel	Fin 2019

Résumé des échanges :

Le télétravail serait utile pour les tâches liées à la participation à des groupes de travail (rédaction de compte-rendus, de livrets, de procédures, ...) ou pour la rédaction de rapports (rapports d'activité du service, ...).

Par ailleurs, il existe déjà de fait un travail invisible réalisé au domicile par certains cadres de santé (réalisation de plannings,..): il s'agit de s'extraire des interruptions de tâche fréquentes au sein du service.

Un consensus se dégage sur les points suivants :

Propositions	Modalités	Justification
Une journée par mois.	Fixée en accord avec l'encadrement, d'un mois sur l'autre.	La journée de télétravail doit pouvoir être déplacée (car réunion urgente, ...). Cependant, l'encadrement s'engage à permettre à l'agent de réaliser sa journée de télétravail dans le mois. L'agent s'engage, quant à lui, à définir un programme de travail pour cette journée.
Le cadre de santé reste joignable.	Seulement par le cadre qui supplée son absence ou par son encadrement.	L'intérêt de la démarche vise à permettre à l'agent de s'extraire du quotidien et du travail interrompu, pour se consacrer à du travail de fond.
Le télétravail ne se réalise pas les lundis et vendredis.	Pour les services de soins et services médico-techniques. Possibilité d'une plus grande souplesse pour les services.	Les lundis et vendredis sont de grosses journées des services de soins, où la présence du cadre est requise.

		Cette problématique est moindre au sein du pôle médico-technique.
Le télétravail ne doit pas désorganiser le service.	Les jours de télétravail au sein d'un pôle sont autorisés par le cadre de pôle en prenant en compte les nécessités de service.	Une présence de l'encadrement est indispensable dans les différents services.
Ne pas ouvrir le télétravail aux cadres débutant.	Principe est que le télétravail ne leur est pas ouvert. Possibilité de dérogation sur avis du cadre de pôle / de la personne ressource du FFcadre.	Le télétravail nécessite une autonomie qui peut manquer au début. Mais des exceptions à prévoir.
Le télétravail porte sur les projets (groupes de travail) et la planification de moyen terme (congrés d'été) et non sur la gestion quotidienne du service (absentéisme,...).	Pas d'accès demandé à distance à E-planning.	Il faut rester sur l'idée de favoriser le travail de fond, pas la gestion du quotidien.
L'accès à distance à ses ressources informatiques n'est pas indispensable.	Pas d'accès à distance demandé à ses dossiers personnels.	Principe retenu est que la journée de télétravail est préparée en amont et que l'on a pu prendre les dossiers ou s'envoyer les ressources nécessaires pour son travail.

A faire d'ici la prochaine réunion :

Action à engager	Qui	Délai
Identifier les tâches télétravaillables à partir des fiches de postes et des échanges	<ul style="list-style-type: none"> AMA coordinatrice AMA ; 	+ Fin février 2019

avec les pairs + Identifier des indicateurs de mesure du travail en situation de télétravail	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres de santé participant à la réunion. 	
Organiser une réunion à destination des cadres de santé	JF GICQUEL	Fait
Evaluer les besoins induits par la mise en place du télétravail en matière SI + la capacité du service à y répondre (ordinateurs portables disponibles, ...)	Christian LEMAIRE	Début mars 2019
Rédiger un pré-projet de charte à partir des échanges (cadre du télétravail)	JF GICQUEL	Début mars 2019
Préciser les limites des engagements de l'administration (matériel, ...)	JF GICQUEL	Début mars 2019
Élargir le groupe au personnel administratif et cadres de santé	JF GICQUEL	Début mars 2019

Annexe 2 : Documents de candidature

Questionnaire de pré-positionnement candidat au télétravail

Question	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
Je suis apte au travail à distance			
J'apprécie de travailler seul(e) sans la présence permanente de mes collègues et de ma hiérarchie			
Je connais bien la structure interne de l'établissement et j'ai bien identifié les personnes et services avec qui je dois travailler			
J'ai acquis assez de compétences professionnelles pour travailler seul(e) 2 ou 3 jours de suite			
Je suis suffisamment rigoureux/rigoureuse pour auto-organiser mes activités professionnelles			
Je suis capable et j'accepte de télétravailler selon les modalités de la «gestion par objectifs»			
Mes activités professionnelles sont compatibles avec du travail à distance			
J'ai conscience que le télétravail est réversible : le dispositif peut être remis en question tant par l'agent que par l'établissement			
Je suis capable de gérer mon emploi du temps pour éviter les excès de travail, ou, au contraire, pour éviter les tentations susceptibles de m'empêcher de travailler			
J'ai la capacité d'éviter l'empiètement de mes obligations personnelles et familiales sur mes obligations professionnelles, et inversement			
Je sais avancer dans mon travail de manière autonome			
Je suis une personne organisée, qui sait planifier ses tâches, gérer son temps et rendre compte de ses activités			
Je respecte les délais qui me sont imposés			
Je m'adapte rapidement et je suis capable de gérer les changements induits par le télétravail			
Je suis à l'aise avec l'outil informatique et suis capable de gérer seul(e) des petits soucis			
Je suis à l'aise pour manipuler les applications (Clinicom, navigateur web,..)			
Je n'ai pas besoin de mes collègues pour l'usage quotidien de mon poste de travail			
Je connais la sensibilité et la confidentialité des informations que je détiens			
Je connais la charte informatique			
Je dispose d'une connexion Internet suffisamment rapide pour une utilisation professionnelle			
Je suis en mesure d'aménager un espace de travail à mon domicile, dédié au télétravail, qui me permette de travailler efficacement et de garantir la confidentialité des informations que je manipule			

Questionnaire d'analyse de la demande de télétravail

Question	OUI	NON	JE NE SAIS PAS
L'agent est autonome dans la réalisation de son travail			
L'agent est capable de se concentrer sur les tâches qui lui sont confiées			
L'agent connaît bien la structure interne de l'établissement et identifie les personnes et services avec qui il doit travailler			
L'agent est rigoureux/rigoureuse pour auto-organiser ses activités professionnelles			
L'agent est capable de télétravailler selon les modalités de la «gestion par objectifs»			
Les activités professionnelles de l'agent sont compatibles avec du travail à distance			
L'agent a la capacité d'éviter l'empiètement de ses obligations personnelles et familiales sur ses obligations professionnelles, et inversement			
L'agent est une personne organisée, qui sait planifier ses tâches, gérer son temps et rendre compte de ses activités			
L'agent respecte les délais qui lui sont imposés			
L'agent s'adapte rapidement et il est capable de gérer les changements induits par le télétravail			
L'agent est à l'aise avec l'outil informatique et est capable de gérer seul(e) des petits soucis			
L'agent est à l'aise pour manipuler les applications (Clinicom, navigateur web,..)			
L'agent n'a pas besoin de mes collègues pour l'usage quotidien de son poste de travail			
L'agent connaît la sensibilité et la confidentialité des informations que je détiens			
L'agent dispose d'une connexion Internet suffisamment rapide pour une utilisation professionnelle			

Document de demande du Télétravail

NOM Prénom :

Adresse :

Grade :

Poste occupé :

Ancienneté dans les fonctions :

Pôle :

Structure :

Agent chargé du traitement de la demande (N+1) :

Quel jour souhaitez-vous télétravailler ? (à classer par ordre de priorité. Il est rappelé que le télétravail n'est pas autorisé le mercredi pour les AMA et les lundi et vendredi pour les cadres de santé des services de soins)

Lundi Jeudi

MardiVendredi

Mercredi

Pour quelles raisons souhaiteriez-vous télétravailler ce jour-là ?

Confirmeriez-vous votre demande si on vous propose un autre jour de télétravail, dans l'intérêt du service ?

Oui Non Peut-être

Disposez-vous d'une connexion Internet type ADSL/fibre ? OUI NON

Date et signature de l'agent candidat,

AVIS HIÉRARCHIQUE

Nom et prénom de l'encadrant :

.....

Fonction :

.....

.....

J'émetts un avis au regard des critères suivants :

- **Autonomie** : Favorable Défavorable
- **Capacité de l'agent à s'organiser** : Favorable Défavorable
- **Savoir-être** : Favorable Défavorable
- **Nature de l'activité** : Favorable Défavorable
- **Organisation du service** : Favorable Défavorable

Argumentez :

.....

.....

.....

.....

.....

Date de démarrage : **DATE et SIGNATURE de l'encadrant**

EXAMEN DE LA DEMANDE (*cadre réservé à la Direction*)

- **Conformité administrative** : Conforme Non conforme
- **Faisabilité technique** : Oui Non

Motif :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DÉCISION

Demande acceptée, à compter du :

.....
 Demande refusée

Motif :

.....
.....
.....
.....
.....



TÉLÉTRAVAIL

Le risque électrique

Deux risques principaux existent :

- **L'électrification ou l'électrocution**
- **L'incendie.**

L'ordinateur portable doit être branché sur une prise de courant avec broche de terre !



NON-USAGE

Ordinateur portable avec câble d'alimentation dénudé,
Vieille multiprise.

BRANCHEMENT INTERDIT

Ordinateur portable sur une prise murale non fixée,
Ordinateur portable sur une multiprise branchée sur une autre multiprise,
Gros électroménager sur une multiprise.

Annexe 4 : Bilan de la concertation et charte amendée

Bilan de la concertation Télétravail – 18 avril 2019

Dans le cadre de la concertation proposée par Didier SAADA à l'occasion du CTE du 4 avril dernier, les représentants de la CGT et de la CFDT ont été rencontrés les 9 et 11 avril, le syndicat FO adressant un ensemble d'observations et de propositions d'amendements au projet de charte, portées à la connaissance des autres organisations.

Il est à noter en premier lieu qu'aucune des organisations syndicales n'a remis globalement en cause le contenu de la charte tel que présenté.

Les échanges ont permis d'apporter des compléments à la charte, en rouge dans le projet **ci-joint**.

Les échanges ont mis en lumière le besoin de rassurer sur certains points en rappelant que :

- Il ne peut exister de télétravail sans volontariat de l'agent ;
- L'équité dans la charge de travail tant pour les agents en télétravail que pour ceux qui n'en bénéficient pas au sein du service est un élément central : les bilans réguliers mis en place (au niveau individuel et au niveau collectif) permettront la prise en charge de cette dimension ;
- Les obligations de l'employeur restent inchangées (conditions de travail, santé et sécurité au travail), que le travailleur soit sur site ou exerce son activité à son domicile ;
- L'évaluation des risques professionnels va être complétée par l'établissement afin de prendre en compte la mise en place du télétravail ;
- Le bilan social intègrera un indicateur se rapportant au télétravail.

Par ailleurs, l'apport des précisions suivantes paraît nécessaire :

- L'agent n'a pas à recueillir l'accord de son propriétaire ou de la copropriété pour télétravailler : le télétravail est une modalité d'exécution des missions de l'agent, non analysée comme un usage professionnel de son domicile au sens de la réglementation ;
- Le matériel mis à disposition des assistantes médico-administratives dans le cadre du télétravail est récupéré par l'agent la veille de sa journée de télétravail. Il est rapporté à l'établissement le lendemain de ce même jour. Ainsi, un même matériel peut être utilisé au cours de la même semaine par plusieurs agents ;
- Le choix de jours d'interdiction du télétravail vise à éviter un recours au télétravail pour pallier la garde d'enfants ou à prendre en compte certaines spécificités de l'activité du service (plus forte activité pour les cadres de santé en service de soin les lundis et vendredis) ;
- Il est bien prévu un accompagnement tant des agents que de l'encadrement : s'agissant des agents, une réunion de présentation du télétravail et de son cadre, ainsi que des modalités pratiques, sera organisée début mai. Une présentation de certains risques sera également faite (un petit document relatif au risque électrique sera présenté : un consensus a existé sur son intérêt lors de mes échanges avec les syndicats CGT et CFDT et répond à une attente manifestée par le syndicat FO). S'agissant de l'encadrement, cet appui sera organisé tout au long de l'action par la DMRH ;
- A ce stade, l'établissement n'a pas de médecin du travail : il sera l'une des parties prenantes du suivi de l'expérimentation dès qu'il sera recruté.

Certaines propositions des organisations syndicales n'ont pas été retenues, soit parce qu'elles figuraient déjà sous une autre formulation dans le texte, soit parce qu'elles ne correspondent pas aux engagements que l'établissement entend prendre vis-à-vis des agents candidats au télétravail :

- Aucune indemnité d'occupation du domicile n'est prévue : en effet, l'obtention d'une telle indemnité est fondée dès lors que l'employeur ne met pas de local professionnel à disposition des agents (cas des salariés itinérants devant réaliser un certain nombre de tâches administratives sans disposer de lieu au sein de l'entreprise pour accomplir ces tâches), ce qui n'est pas le cas ici ;
- Un des prérequis du télétravail consiste dans le fait que l'agent dispose d'abonnements téléphonique et Internet personnels, à sa charge. Il n'y a aucune prise en charge financière de la part de l'établissement.

Enfin, s'agissant du risque électrique, il est proposé de modifier la formulation pour la rattacher aux dispositions du code du travail relatives aux obligations des travailleurs pour leur propre santé et sécurité. La formulation retenue concilie la nécessité de responsabiliser les agents travaillant à leur domicile dans le cadre du télétravail en en appelant au « *bon sens* » (ceux-ci ne pouvant pas bénéficier de façon identique des mesures de prévention mises en œuvre par l'employeur) et la prise en compte du fait qu'ils ne sont pas des spécialistes du risque électrique.

Projet de charte Télétravail

Préambule :

La présente charte vise à définir le cadre de l'expérimentation du télétravail au sein du GHPSO, conformément aux dispositions du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

Le télétravail désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (art. L. 1222-9 du code du travail).

Les agents occupés dans ce cadre bénéficient des mêmes droits et sont soumis aux mêmes obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.

Le lancement d'une expérimentation en matière de télétravail doit permettre de vérifier que cette modalité de travail répond à une demande des agents, qu'elle favorise l'articulation vie professionnelle / vie personnelle, tout en atteignant également l'efficacité organisationnelle.

Cette action s'inscrit dans un cadre plus large de promotion de la qualité de vie au travail et vise à manifester la confiance que la direction porte à ses agents quant à leur implication professionnelle, que ce soit sur leur lieu de travail ou à l'occasion du télétravail.

Le projet d'expérimentation pourra être étendu, par la suite, à d'autres catégories de professionnels en fonction du bilan qui en sera dressé fin 2019.

Article 1: Champ d'application

L'expérimentation du télétravail est ouverte aux catégories professionnelles suivantes :

- Assistants médico-administratifs ;
- Cadres de santé ou faisant fonction de cadre de santé.

Article 2: Modalités de mise en œuvre

2.1. Volontariat

Le télétravail est mis en œuvre sur le principe du volontariat.

2.2. Jours de télétravail

- Pour la catégorie des assistants médico-administratifs ;

Le télétravail est autorisé à hauteur d'une journée par semaine. Il n'est pas autorisé le mercredi.

Le jour de télétravail peut être suspendu en cas de nécessité de service motivée, notamment en période de congés ou en lien avec des absences. Il peut également l'être en cas d'impossibilité pour l'établissement de permettre le travail à distance (inaccessibilité prévisible de Clinicom, ...). L'agent est informé au plus tard 48h avant le jour de télétravail.

Sous réserve de la continuité de service, l'agent peut être autorisé par son encadrement à rattraper le jour de télétravail. Le responsable hiérarchique en détermine les modalités.

- Pour la catégorie des cadres de santé et faisant fonction de cadre de santé :

Le télétravail est autorisé à hauteur de douze jours par an, non reportable d'une année sur l'autre, dans la limite de 2 jours maximum par mois. Cette journée est fixée d'un mois sur l'autre, en accord avec l'encadrement.

Le télétravail n'est pas autorisé les lundis et vendredis pour les services de soins.

Le jour télétravaillé peut être suspendu pour nécessité de service motivée (absentéisme, réunion de service, ...). Il est alors pris dans les huit jours.

L'agent s'engage à élaborer un programme de travail pour chaque journée de télétravail.

- Pour toutes les catégories :

Exceptionnellement, les règles relatives aux jours de télétravail peuvent être aménagées quand l'état de santé de l'agent le justifie, sous réserve du constat de l'aptitude médicale de l'agent par un médecin du travail, ou, à défaut, par un médecin agréé. Dans ce cas, la quotité télétravaillée ne peut excéder 50%.

2.3. Critères d'éligibilité

L'intérêt du service doit être compatible avec le télétravail.

Le candidat au télétravail doit :

- **Disposer d'un espace de travail possible à son domicile ;**
- Disposer d'une connexion à Internet a minima ADSL (2Mb/s) ;
- Disposer d'un téléphone et être joignable aux horaires définis à l'article 5.

Le candidat au télétravail exerce des tâches télétravaillables :

Pour les AMA :

- Frappe de courriers non urgents, concernant la spécialité de l'agent ou non.

Pour les cadres de santé et faisant fonction de cadres :

- Rédaction de documents supports à l'activité.

Le candidat au télétravail dispose :

- D'une ancienneté minimale d'un an dans ses fonctions, sauf exception ;
- D'une capacité à réaliser ses tâches en autonomie ;
- D'une maîtrise suffisante des outils informatiques et techniques mis à disposition, le cas échéant.

Le télétravailleur réalise ses fonctions à partir de son domicile personnel.

Article 3: Procédure

3.1. Traitement des candidatures :

Le candidat au télétravail adresse sa demande **écrite** à la Direction Médicale et des Ressources Humaines par la voie hiérarchique. Il joint à cette occasion le questionnaire de pré-positionnement. A réception de cette candidature, la DMRH adresse une demande d'avis au responsable hiérarchique de l'agent. Cette demande d'avis donne lieu à un entretien entre l'agent et son responsable hiérarchique, à l'occasion duquel ce dernier vérifie que l'agent remplit les conditions d'éligibilité précitées.

Le responsable hiérarchique rend son avis sous quinze jours, auquel est joint un questionnaire d'analyse de la demande.

La décision du directeur est prise dans le délai d'un mois après réception par la DMRH. Elle précise les modalités d'organisation souhaitée, notamment les jours de la semaine travaillée sous cette forme **ainsi que le lieu d'exercice**.

Pour les cadres de santé et les faisant fonction de cadre de santé, elle prévoit les modalités de détermination des jours de télétravail entre le cadre et son supérieur hiérarchique.

Pour les agents contractuels, un avenant au contrat de travail est établi et signé par les deux parties. Il précise les modalités de réalisation du télétravail par l'agent.

L'autorisation du télétravail est valable un an, renouvelable sans limite de durée. **Le renouvellement est précédé d'un échange permettant d'en dresser le bilan.**

Une période d'adaptation de trois mois maximum est fixée dans la décision d'autorisation. Il peut y être mis fin moyennant un délai de prévenance d'un mois.

A l'issue de cette période, il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, sous réserve d'un délai de prévenance de deux mois, sauf nécessité de service dûment motivée.

2. Traitement des refus d'autorisation

La décision de refus du télétravail, ou du refus de renouvellement d'autorisation, pour un agent remplissant les conditions prévues à l'article 2 est précédée d'un entretien avec l'agent candidat. Elle est motivée.

L'entretien est réalisé avec le responsable hiérarchique et un représentant de la DMRH.

La commission administrative paritaire compétente peut être saisie par l'agent d'une décision de refus du télétravail.

Article 4: Equipements mis à la disposition de l'agent / prise en charge des coûts

4.1. Principes généraux :

L'agent prend soin du matériel mis à sa disposition, qui reste la propriété de l'établissement. Il s'engage à utiliser le matériel avec prudence et dans le strict cadre de son activité professionnelle. L'établissement supporte l'ensemble des frais inhérents à la maintenance et à l'entretien du matériel mis à disposition des agents dans le cadre du télétravail.

Les abonnements téléphone et internet illimité utilisés pour l'exercice du télétravail sont à la charge du télétravailleur. Ainsi, pour être autorisé à télétravailler, le professionnel doit bénéficier à titre personnel de tels abonnements.

L'agent est informé par son encadrement de tout dysfonctionnement inopiné de nature à l'empêcher de réaliser ses tâches. Il informe immédiatement son responsable de toute difficulté liée à l'utilisation dudit matériel.

Dans l'un et l'autre cas, il prend ses instructions auprès de son encadrement. Celles-ci peuvent aller jusqu'à une demande de regagner son poste de travail au sein de l'établissement.

L'agent bénéficie d'un accompagnement et, le cas échéant, d'une formation à la manipulation des outils mis à disposition des agents.

L'agent bénéficie d'une assistance informatique à distance équivalente à celle dont il bénéficierait sur site.

L'agent restitue les équipements le jour de la cessation des fonctions, de l'arrêt du télétravail ou sur demande de la direction.

4.2. Pour les AMA :

L'administration met à disposition de ces agents :

- Le matériel permettant de réaliser la frappe des courriers : lecteur de cassettes et pédales ;
- Le matériel informatique nécessaire : ordinateur portable disposant des applicatifs métiers et d'une liaison avec l'établissement, clavier et souris.

Ce matériel peut être commun.

Son entretien est assuré par l'établissement.

Pour des raisons d'hygiène, l'agent utilise son propre casque.

3. Pour les cadres de santé et les faisant fonction de cadres de santé :

L'administration met à disposition de ces agents les moyens techniques permettant un accès à distance sécurisé aux répertoires communs et à leurs documents. En tant que de besoin, il peut être mis à leur disposition un matériel informatique.

Article 5: Contrôle de l'activité de l'agent

5.1. Durée du travail :

L'agent en télétravail assure ses obligations de service (7h30 pour les AMA).

Afin de concilier vie professionnelle et vie privée, l'agent est en activité et reste joignable selon les horaires suivants : 9h-12h / 13h-16h.

Les cadres de santé et des FF cadres de santé sont joignables par le collègue suppléant l'agent sur son service.

Le télétravail ne génère pas d'heures supplémentaires, sauf à la demande expresse de la hiérarchie.

L'agent signale sans délai à son supérieur hiérarchique toute difficulté liée au respect de ses horaires de travail.

2. Activité :

- Pour les AMA :

Le responsable hiérarchique fixe, en lien avec l'agent en télétravail, une cible de comptes-rendus à rédiger.

Ce nombre est déterminé en prenant en compte la complexité et la longueur des comptes-rendus et le niveau de production passé de l'agent. Il est majoré afin de prendre en compte le fait qu'à l'occasion du télétravail, les agents ne réalisent pas toutes les tâches liées à leur statut et qu'ils ne sont pas exposés aux interruptions de tâches liées à la présence sur le lieu de travail.

Une évaluation de la cible de comptes-rendus est réalisée par l'encadrement, **à trois mois puis** au moins chaque semestre, ou sur demande de l'agent : elle peut mener à une réévaluation du nombre de comptes-rendus demandés ou à la suspension de l'autorisation de télétravail.

La charge de travail de l'agent doit être équivalente à celle des agents de situation comparable travaillant sur site.

- Pour les cadres de santé et les FF cadres de santé :

Le responsable hiérarchique, en lien avec l'agent, définit la nature des tâches réalisées à l'occasion du télétravail et fixe des objectifs liés à la réalisation de jours de télétravail.

Une évaluation est réalisée **à trois mois puis** au moins chaque semestre sur l'adaptation de la charge de travail au télétravail.

Article 6: Santé et sécurité au travail

L'établissement évalue les risques liés au télétravail et met en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la santé et la sécurité des agents en télétravail.

L'agent atteste sur l'honneur que les installations électriques de son logement sont compatibles avec la pratique du télétravail.

Il s'engage à respecter les dispositions relatives à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail. Il prend soin de sa santé et de sa sécurité, **en fonction de sa formation et selon ses capacités. Il atteste dans ce cadre que les installations électriques de son logement sont compatibles avec la pratique du télétravail.**

Il utilise un espace dédié à son activité professionnelle, aménagé conformément aux règles d'ergonomie du poste de travail.

Le CHSCT peut réaliser une visite pour vérifier la compatibilité des installations avec la protection de la santé et de la sécurité de l'agent, sous réserve de l'accord écrit de l'agent.

L'agent informe immédiatement son responsable hiérarchique de tout accident lié à son activité professionnelle. Il précise les circonstances de survenue de l'accident et justifie le lien fait entre ledit accident et son activité professionnelle.

L'administration se prononce sur l'imputabilité au service de l'accident.

Article 7: Assurance

L'agent informe son assureur qu'il exerce une activité professionnelle à son domicile et il justifie que son assurance habitation couvre sa présence en télétravail.

Le GHPSO prend en charge les dommages subis par les biens de toute nature mis à disposition du télétravailleur dans le cadre de son activité professionnelle, sous réserve que le dommage ne résulte pas d'une faute personnelle de l'agent détachable du service.

L'agent informe son responsable hiérarchique de toute détérioration du matériel mis à sa disposition ou de tout sinistre survenu à l'occasion du télétravail. Il effectue les démarches nécessaires, le cas échéant, et apporte son concours au GHPSO pour que celui-ci puisse exercer ses droits.

Article 8: Sécurité et protection des données

8.1. Principes généraux

L'établissement met à la disposition des agents des matériels et outils informatiques assurant la sécurité et la protection des données.

Les agents en télétravail s'engagent à respecter les règles fixées par la charte sur les systèmes d'information de façon aussi stricte qu'à l'occasion de leur intervention sur site.
Les agents signalent sans délais tout incident ayant trait à la protection des données confiées.

2. Pour les AMA :

Les données de santé manipulées par les assistants médico-administratifs sont des données sensibles, qui doivent être protégées par l'établissement et ses agents.
Aussi, les AMA assurent la sécurité et la confidentialité des données qu'elles manipulent et acceptent de se soumettre à la traçabilité de leurs interventions sur Clinicom.
Aucune personne extérieure au GHPSO ne peut utiliser le matériel informatique mis à la disposition des AMA.

3. Pour les cadres de santé et FF cadres de santé :

Les agents sont responsables de la sécurité des informations en leur possession. Ils en garantissent l'intégrité. **S'ils doivent en échanger avec des tiers (collègues, partenaires), ils utilisent leur messagerie professionnelle.**

Article 9: Evaluation

Un comité de suivi de l'expérimentation est mis en place : il comprend des représentants des catégories professionnelles concernées par le projet, de la direction des systèmes d'information, de la direction chargée du médical et des ressources humaines. Les partenaires sociaux en sont les invités permanents.

Une évaluation du dispositif de télétravail, **portant notamment sur le caractère adapté de la charge de travail confiée au télétravailleur**, est organisée :

- Après trois mois de déploiement ;
- Fin 2019.

L'agent s'engage à contribuer à l'évaluation de l'expérimentation selon les modalités définies par le comité de suivi.

Un bilan est réalisé annuellement et présenté aux instances.

Article 10: Consultations obligatoires

La mise en œuvre du télétravail fait l'objet d'une consultation préalable du CTE et une information du CHSCT.

Date et signature agent

Annexes :

- Formulaire de demande ;
- Questionnaire de pré-positionnement ;
- Questionnaire d'analyse de la candidature.

Indicateurs prévisionnels du projet

Indicateurs quantitatifs :

<i>Indicateur</i>	<i>Cible</i>	<i>Résultat</i>
Nombre d'arrêts anticipés du télétravail à l'initiative de l'agent		
Nombre d'arrêts du télétravail à l'initiative de l'administration		
Nombre de jours de suspension du télétravail/AMA	< 5	
Nombre de jours de suspension du télétravail / cadre de santé ou FF cadre	< 2	
Evolution de la productivité des AMA	A déterminer par l'encadrement pour chaque agent	
Evolution de la productivité des AMA dont les collègues sont en télétravail	Maintien	
Fréquence des appels au domicile des AMA	>= 2 fois par journée	
Fréquence des appels au domicile des cadres / FF cadres	>=1 fois par journée	
Nombre accidents du travail		
Coût matériel	A évaluer	

Indicateurs qualitatifs :

<i>Indicateur</i>	<i>Méthode de mesure</i>	<i>Calendrier</i>
Satisfaction agents	Questionnaire de satisfaction	1 ^{ère} mesure à M+3, 2 nd e mesure en novembre 2019
Satisfaction encadrement	Questionnaire de satisfaction	1 ^{ère} mesure à M+3, 2 nd e mesure en novembre 2019
Satisfaction des non-participants à l'expérimentation impactés (collègues AMA, ..)	Questionnaire de satisfaction	1 ^{ère} mesure à M+3, 2 nd e mesure en novembre 2019
Effets sur l'organisation des secrétariats médicaux (glissements de tâches (sur le poste infirmier), ressenti sur la charge de travail, ..)	Enquête au niveau du service : - Tâches télétravaillables l'étaient-elles vraiment ? - D'autres tâches à autoriser en télétravail ?	Novembre 2019

Premier bilan – Télétravail

Nom de l'agent :

Votre ressenti sur cette expérimentation

1. Quel est votre niveau de satisfaction du fait de télétravailler ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - e. Pas du tout satisfaite
2. Quel est votre niveau de satisfaction sur le matériel mis à votre disposition (ordinateur, pédales..) ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - e. Pas du tout satisfaite
3. Quel est votre niveau de satisfaction sur les modalités de prise et de remise du matériel auprès du standard ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - f. Pas du tout satisfaite
4. Quel est votre niveau de satisfaction sur vos conditions de travail (aménagement de l'espace de travail) à domicile ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - e. Pas du tout satisfaite
5. Quel est votre niveau de satisfaction sur la nature des tâches réalisées à domicile ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - e. Pas du tout satisfaite
6. Quel est votre niveau de satisfaction sur la quantité de comptes—rendus frappés ?
 - a) Très satisfaite
 - b) Satisfaite
 - c) Assez satisfaite
 - d) Peu satisfaisante
 - e) Pas du tout satisfaite
7. Quel est votre niveau de satisfaction de la périodicité du télétravail (1 jour par semaine) ?
 - a. Très satisfaite
 - b. Satisfaite
 - c. Assez satisfaite
 - d. Peu satisfaite
 - e. Pas satisfaite

8. Pensez-vous que, depuis que vous télétravaillez, la conciliation entre votre vie personnelle et votre vie professionnelle :
 - a. S'est améliorée ?
 - b. Est restée inchangée ?
 - c. S'est dégradée ?
 - d. Pas d'opinion
9. Qu'appréciez-vous dans le télétravail ? (plusieurs réponses possibles)
 - a. Moins de trajets
 - b. Moins de fatigue
 - c. Plus de flexibilité dans l'organisation de ma journée
 - d. Plus de calme
 - e. Autres :
10. Que n'appréciez-vous pas dans le télétravail ? (plusieurs réponses possibles)
 - a. Le fait d'être seule
 - b. Les réactions des collègues vis-à-vis de vous
 - c. Les réactions de la hiérarchie vis-à-vis de vous
 - d. Le manque d'aide en cas de difficulté
 - e. La difficulté de séparer vie privée et vie professionnelle
 - f. Autres :
11. Diriez-vous que les conditions de travail en télétravail sont :
 - a. Meilleures qu'au sein de l'établissement ?
 - b. Equivalentes à celles dont vous bénéficiez dans l'établissement ?
 - c. Moins bonnes que celles dont vous bénéficiez dans l'établissement ?
12. Donner un exemple :
13. Diriez-vous que la charge de travail en télétravail est :
 - a. Supérieure à la charge de travail que vous avez dans le service ?
 - b. Equivalente à la charge de travail que vous avez dans le service ?
 - c. Inférieure à la charge de travail que vous avez dans le service ?
14. Depuis que vous télétravaillez (choisissez parmi les propositions) :
 - a. Vous êtes moins stressée / sans changement / davantage stressée
 - b. Vous êtes moins fatiguée / sans changement / davantage fatiguée
 - c. Vous avez plus de plaisir au travail / sans changement / moins de plaisir au travail
 - d. Vous ressentez des effets positifs sur votre santé physique ou mentale / sans changement / des effets négatifs sur votre santé physique ou mentale
15. Avez-vous eu des difficultés / craintes au début de la mise en œuvre du télétravail ?
 - a. Oui
 - b. Non

Si oui, lesquelles ?

16. Vous imaginez-vous télétravailler durablement ?
 - a) Oui
 - b) Non
17. Recommanderiez-vous le télétravail à vos collègues ?
 - a. Oui
 - b. Non

Au quotidien :

18. A quelle fréquence êtes-vous appelée à votre domicile quand vous êtes en télétravail ?
 - a. Jamais
 - b. Exceptionnellement
 - c. Régulièrement : 1-2 fois par jour de télétravail
 - d. Fréquemment
19. Pour quelles raisons ?
20. Ces appels (plusieurs réponses possibles) :
 - a. N'ont pas de conséquences sur votre travail

- b. Perturbent votre travail
 - c. Sont utiles pour votre travail ou celui de vos collègues
 - d. Vous font plaisir
 - e. Vous sont désagréables
21. Comment vos relations ont-elles évolué avec vos collègues ?
- a. Pas de changement
 - b. Elles se sont dégradées
 - c. Elles se sont améliorées
22. Un exemple ?
23. L'équité de la répartition de la charge de travail au sein du service a-t-elle été évoquée ?
- a. Oui
 - b. Non
24. Comment vos relations ont-elles évolué avec le personnel médical ?
- a. Pas de changement
 - b. Elles se sont dégradées
 - c. Elles se sont améliorées

Et pour l'avenir :

25. Parmi les tâches que vous réalisez au sein de votre service, quelles sont les autres tâches qui pourraient faire l'objet du télétravail ?
26. Pensez-vous qu'on devrait augmenter le nombre de jours travaillés en télétravail ?
27. Quelles sont pour vous les qualités nécessaires pour télétravailler ?
28. Que faudrait-il changer pour améliorer le dispositif du télétravail ?

Vous pouvez compléter pour toute suggestion, interrogation, ...

DIRECTEURS D'HOPITAL

Promotion 2018-2019

Le télétravail comme outil au service de la qualité de vie au travail : l'exemple du Groupe hospitalier public du sud de l'Oise**Résumé :**

Le télétravail est un outil récent et peu utilisé au sein de la fonction publique, et notamment dans les établissements publics de santé. Cette situation s'explique par un encadrement réglementaire tardif, à la traîne de pratiques professionnelles déjà en place parmi certaines catégories de personnels (corps d'inspection, magistrature assise) ou de pratiques ponctuelles, pour pallier un incident par exemple, exercice que permettent désormais les techniques d'information et de communication. Pourtant, il présente *a priori* de nombreux avantages : moindre fatigue, baisse des coûts de transport, productivité accrue, impact écologique positif, etc ...

Le télétravail ne semble cependant pas représenter un intérêt majeur pour les établissements publics de santé, dans la mesure où la majorité du travail médico-soignant se réalise au lit du patient. Cependant, il existe, d'une part, tout un ensemble de tâches, en particulier administratives, susceptibles d'être réalisées à l'occasion du télétravail. D'autre part, l'organisation du travail hospitalière est marquée par les interruptions de tâches, génératrices de perte de concentration, partant, de perte de temps et de risques psychosociaux.

Aussi, l'expérimentation menée au sein du Groupe hospitalier public du sud de l'Oise a visé à montrer dans quelle mesure cet outil pouvait être utilement mobilisé pour agir sur la qualité de vie au travail : cet outil concilie en effet amélioration des conditions de travail des agents et efficience.

Mots clés :

Télétravail, Qualité de vie au travail, Absentéisme, Management, Ressources humaines, Technologies de l'information et de la communication, Risques psychosociaux, Adaptation des postes de travail

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.