



EHESP

Filière DH

Promotion : **2018 - 2019**

Date du Jury : **Octobre 2019**

La mise en place du télétravail, levier managérial au service de la qualité de vie au travail

**Analyse et méthodologie de mise en place du
télétravail aux Hôpitaux du bassin de Thau**

Audrey PANIEGO

Remerciements

A l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Monsieur Mourier, Mesdames Daubus et Houzé,

Je vous remercie pour votre soutien et votre présence tout au long de cette formation de Directeur d'Hôpital et en particulier lors de cette période de fin d'études, qui constitue un temps fort de ces deux années passées à l'EHESP à Rennes. Vous participez largement à la réussite de cette formation qui m'accompagnera tout le long de ma carrière.

Au pôle « Préparation aux concours » de l'EHESP, je n'oublierai jamais où tout a commencé.

A Paula Cristofalo, Sociologue, Maître de conférence, et référente de ce mémoire,

Je tiens à vous remercier de m'avoir guidée dans ce travail. Votre soutien et votre méthodologie m'ont permis de cadrer le sujet. Votre bienveillance m'a été d'une aide précieuse afin d'avancer dans ce travail et dans mes recherches. Votre rigueur et votre grande qualité professionnelle auront servi je l'espère, le sujet sur une thématique importante facilitant la mise en place d'une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail.

A mon maître de stage, Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Médicales des Hôpitaux du Bassin de Thau, Madame Alba,

Je vous remercie de m'avoir permis d'envisager comme sujet de mémoire ce thème passionnant.

A l'équipe de Direction des Hôpitaux du bassin de Thau,

Votre accueil a été chaleureux et vos conseils précieux. Je vous adresse mes remerciements pour votre accompagnement et vos conseils durant ces mois passés ensemble. Ce stage de direction m'a enrichie professionnellement et personnellement. Merci à vous et merci à l'ensemble des professionnels des HBT.

Sommaire

Introduction	3
Méthodologie.....	8
1 Le télétravail relève d'une volonté stratégique pour les établissements de santé, portée par un cadre réglementaire, qui conduit à généraliser sa mise en œuvre.....	9
1.1 La démarche volontariste des pouvoirs publics d'engager la mise en œuvre du télétravail dans les établissements publics de santé.....	10
1.2 Un enjeu fort pour les établissements publics de santé, au cœur du projet social, au service de la QVT et de la RSE.....	13
1.3 Une émergence lente du télétravail dans les hôpitaux qui s'explique par la résistance au changement.....	16
2 La mise en œuvre du télétravail est une opportunité sociale et managériale mais qui comporte certains freins dans un établissement public de santé	19
2.1 Le télétravail est avant tout un des axes retenus du projet social des établissements de santé au service de la QVT et de la RSE.....	20
2.2 Le télétravail interroge les organisations et nécessite un accompagnement au changement au plus près du terrain.....	23
2.3 Le télétravail à l'hôpital s'appuie essentiellement sur la notion de culture du travail à distance et comporte des impacts positifs directs sur la QVT.....	26
3 Les préconisations retenues dans la conduite de mise en place du télétravail et les perspectives afin d'améliorer sa mise en œuvre.....	29
3.1 La constitution de l'équipe projet et l'étude de faisabilité autour de la démarche de mise en œuvre du télétravail.....	30
3.2 La rédaction de l'ensemble des documents, un travail exigeant et collectif qui permet d'anticiper et de dépasser les difficultés.....	35
3.3 Une phase expérimentale permettant de réaliser un suivi et apporter les réajustements nécessaires.....	38
Conclusion	41
Bibliographie	43
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH	Attaché d'Administration Hospitalière
AdAH	Adjoint Administratif Hospitalier
AMA	Assistante Médico-Administrative
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements sanitaires et médico-sociaux
ANFH	Agence Nationale de la Formation Hospitalière
ANI	Accord National Interprofessionnel
ARACT	Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ARS	Agence Régionale de Santé
ASHQ	Agents des Services Hospitaliers Qualifiés
AT	Accident du Travail
BIT	Bureau International du Travail
CH	Centre Hospitalier
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CME	Commission Médicale d'établissement
CRH	Compte rendu d'hospitalisation
CTE	Comité Technique d'Etablissement
DGOS	Direction générale de l'offre de soins
DIM	Département de l'information médicale
DPI	Dossier Patient Informatisé
DRH	Direction des Ressources Humaines
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EPS	Etablissement Public de Santé
FHF	Fédération hospitalière de France
HAS	Haute autorité de santé
IDE	Infirmier.e.s diplômés d'Etat
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
MP	Maladie Professionnelle
NTIC	Nouvelle technologie de l'information et de la communication
OBBERGO	Observatoire du télétravail et de l'ergostressie

PAPRIPACT	Plan Annuel de Prévention des Risques et d'Amélioration des Conditions de Travail
QVT	Qualité de Vie au Travail
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psycho-Sociaux
RSE	Responsabilité Sociétale des Etablissements
SIH	Système d'information hospitalier
TMS	Troubles Musculo-Squelettiques

Introduction

« Il ou elle écrit autrement. Pour l'observer, avec admiration, envoyer, plus rapidement que je ne saurai jamais le faire de mes doigts gourds, envoyer, dis-je, des SMS avec les deux pouces, je les ai baptisés, avec la plus grande tendresse que puisse exprimer un grand-père, petite Poucette et petit Poucet ».

Michel SERRES « Petite Poucette ».

Le travail prend une place considérable dans la vie d'un individu, tant sur le plan économique que sur l'aspect « temps passé au travail ». Il est une dimension essentielle de la vie et de la qualité de vie en général. Le droit au travail, proclamé à l'article 23 de la Déclaration des Nations unies de 1948 : « Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage », légitime le caractère essentiel de l'intérêt que nous lui portons.

Depuis ses origines, le travail change, il est en perpétuelle mutation. La place que nous lui accordons (parce qu'il la prend) et les impacts sur la vie d'un individu est si grande que cette vie au travail est devenue un réel sujet d'étude et de réflexion.

Bien au-delà du contenu du travail, le lieu de son exercice est devenu un sujet important qui interroge, remet en question et fait évoluer les organisations.

Le baromètre Actineo¹ 2019 sur la qualité de vie au bureau, publié en avril dernier, indique que les salariés interrogés déclarent que leur espace de travail influe en premier lieu sur leur santé (50%) et leur bien-être (48%). Au regard des enjeux qu'il comporte, le sujet mérite donc qu'il soit pris en compte dans l'ensemble des politiques Ressources Humaines (RH).

Le monde de la santé en général et celui de l'hôpital en particulier sont en pleine mutation, à un rythme qui va en s'accéléralant : transformation des modes de prise en charge, développement de l'intelligence artificielle, l'hôpital hors les murs, la télémédecine, l'exigence permanente de la performance et de la pertinence médico- économique, la territorialisation de l'offre de soins et des organisations hospitalières, nouvelles attentes des professionnelles...

¹ ACTINEO est l'Observatoire de la qualité de vie au bureau. Lancé en 2005, son objectif est d'inciter les dirigeants à se servir de l'espace de travail comme levier de performance mais aussi comme source de bien être pour leurs collaborateurs.

Dans un contexte organisationnel et institutionnel aussi mouvant et contraint financièrement, l'engagement des établissements de santé dans une démarche de qualité de vie au travail (QVT) est devenu un axe stratégique indispensable.

Cet engagement suppose une dynamique managériale et institutionnelle nouvelle, un niveau d'implication des personnels élevé, favorisant la co-construction des projets et la créativité des solutions retenues pour améliorer les conditions d'exercice au quotidien.

Un changement est déjà en marche depuis quelques années dans les hôpitaux avec l'émergence de nouveaux moyens d'animation, de management, de pilotage institutionnel (coaching, participation directe des collaborateurs, e-learning, groupes d'analyse de pratiques, espaces de discussion sur le travail, baromètre social...) afin d'optimiser leur fonctionnement et favoriser le bien-être au travail. **La modernisation du management hospitalier est ainsi posée et affirmée dans l'action nationale « Ma santé 2022 ».**

Dans un contexte de contraintes financières fortes, **la QVT apparaît alors comme une nouvelle marge de manœuvre ouvrant la voie à des initiatives innovantes et à de nouvelles manières d'agir et de manager**, comme l'indique la définition donnée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) QVT du 19 juin 2013² : « La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale pour les entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

La qualité de vie au travail a tout d'abord été centrée sur les conditions de travail et les risques psychosociaux (RPS). Le concept a émergé pour la première fois en 1972 à New York, lors de la première Conférence Internationale sur la QVT. Cette conférence avait pour objectif de construire un corpus théorique sur les thèmes de la santé mentale au travail et la qualité de vie au travail. La QVT reposerait sur quatre aspects : l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social et l'équilibre entre la vie au travail et en dehors. L'année suivante, en 1973, est créée l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de travail (ANACT)³. Si dans un premier temps, la qualité de vie au travail a mis en évidence les limites du taylorisme, elle s'est par la suite intéressée aux risques psycho-sociaux (RPS) définis selon le Collège d'expertise sur le suivi des RPS comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrée par les

² Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

³ L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) est un établissement public administratif créé en 1973 et régi par le code du travail. Elle est placée sous la tutelle du ministère en charge du Travail.

conditions d'emploi, et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Les liens entre qualité de vie au travail et qualité des soins ont conduit la Haute Autorité de Santé (HAS) à intégrer la qualité de vie au travail comme une des dimensions à prendre en compte dans le cadre de la certification. Elle fait donc l'objet d'une thématique spécifique pour la certification V2014⁴.

En 2019, la Qualité de vie au travail fait partie intégrante de la politique institutionnelle des établissements publics de santé. La notion est inscrite dans le projet social du projet d'établissement de près de 85% des établissements publics de santé interrogés en région Occitanie⁵.

La définition de la qualité de vie au travail retenue dans ce mémoire est celle de l'ANACT qui la décrit comme « un compromis équilibré entre les logiques techniques, gestionnaires, organisationnels et sociales qui se construit avant tout à travers une mise en débat de la réalité du travail dans toutes ses dimensions (organisation, contenu, conditions, résultats) ».

Elle complète la définition de l'ANI du 19 juin 2013 selon laquelle la qualité de vie au travail peut se concevoir comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement ou individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions du travail, le sentiment d'implication et d'intégration, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

La qualité de vie au travail, décrite par des notions « factuelles et matérielles » serait donc étroitement liée au bien-être au travail, émanant plus du ressenti et par conséquent, plus fluctuant. Par conséquent, cette relation étroite entre l'un et l'autre (QVT et bien-être au travail) nous amène à comprendre pourquoi **le marché du bien-être au travail est en plein essor**. Selon Happytech⁶, le montant du marché mondial du bien-être en entreprise s'élève à 25 milliards de dollars.

Ces dernières années, le concept de « bureau » s'est dématérialisé.

Bureaux partagés (open space), modulables, espaces de coworking, télétravail... les manières de travailler évoluent, les lieux de travail se téléportent. Qu'il soit flex, open,

⁴ et d'une fiche "Renseigner le Compte Qualité sur la thématique qualité de vie au travail" – Certification V2014 - HAS

⁵ Questionnaire adressé à l'ensemble des établissements publics de santé de la région Occitanie (Avril 2019). 90% des établissements répondants (58 réponses sur les 77 EPS d'Occitanie interrogés).

⁶ HappyTech est une association qui a pour but de fédérer les acteurs qui mettent la technologie au service du bien-être en entreprise et de labelliser les startups et les entreprises qui apportent une valeur ajoutée dans ce domaine.

nomade ou partagé, le lieu de travail, l'espace de travail doit répondre aux exigences de ses occupants : devenir un havre de paix pour travailler en toute sérénité. Parfois customisé et ambiancé ou au contraire « improvisé » et dépersonnalisé, l'espace de travail n'est pas laissé à l'abandon et à la négligence.

Le boom du numérique, les nouvelles technologies et internet ont révolutionné la manière de travailler, de communiquer, de diriger, de se former. La révolution numérique a fait émerger « *des petites poucettes, symboles de liberté, de communication facilitée, de réduction des distances*⁷ ». Le numérique et internet permettent l'hyper connexion, le travail à distance, le soir, la nuit, les weekends, l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Ils ont permis de réduire les trajets, l'amélioration de la productivité, la rapidité de traitement d'une demande, la performance et la traçabilité.

Après avoir inondé l'ensemble des bureaux, les ordinateurs et leur connexion internet s'externalisent pour permettre de travailler à distance.

Plus précisément les lieux de travail se « dé professionnalisent » et s'installent, voir s'imposent dans la sphère privée (domicile, lieux de vacances, transports, rue, à l'étranger). Le déploiement des technologies numériques ou digitales a, effectivement, largement contribué à « la transformation des espaces et des temporalités (moment et durée) du travail et à la structuration de formes de travail médiatisé et distant » (Fenner.Gh & Renn. R, 2010)⁸.

L'explosion des techniques de télécommunication au début des années 2000 (Internet, micro-ordinateurs, téléphones portables) a permis de rendre possible l'équipement nécessaire au télétravail.

Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance et généralement au moyen des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Bien entendu, le télétravail est l'objet d'une multitude de définitions différentes, mettant tantôt l'accent sur les aspects technologiques, les notions de distance et de localisation. Certaines recherches⁹ ont multiplié les critères servant à caractériser le télétravail et tenté d'y intégrer les dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation, par exemple.

Le télétravail se caractérise par trois éléments essentiels : la distance, la fréquence et l'usage des NTIC. La combinaison de ces trois éléments permet de distinguer le

⁷ SERRES M., 2017, « *Petite Poucette* », Le pommier.

⁸ FENNER GH et RENN R, « *Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management* » 2010.

⁹ ISAAC H et KALIKA M, « Organisation, nouvelles technologies et vie privée ». Revue française de gestion, Juillet/Août 2001, pp. 101-106.

télétravail du travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas obligatoirement le recours aux technologies numériques.

La mise en place du télétravail constitue un des leviers managériaux permettant d'améliorer la qualité de vie au travail :

C'est la démarche engagée aux Hôpitaux du bassin de Thau dès 2019 et qui se concrétisera après sa phase expérimentale en 2020.

Passer du projet à sa mise en place nécessite un temps d'appropriation de cette forme d'organisation. Passer de l'idée à sa concrétisation, nécessite une méthodologie et un travail de fond sans sous-estimer l'ensemble des sujets.

Alors que cet engagement semblait avoir des répercussions sur le seul niveau de la qualité de vie au travail, il apparaît que ce projet a permis de cristalliser un ensemble de réflexions engagées sur l'organisation du travail, et, in fine, sur les outils managériaux et les moyens techniques d'une telle structure.

Ainsi la mise en œuvre du télétravail aux Hôpitaux du bassin de Thau a été portée par un groupe de travail pluridisciplinaire qui devra accompagner son expérimentation et suivre sa mise en œuvre sur le long terme. Ce projet offre aujourd'hui à un certain nombre d'acteurs de pouvoir bénéficier de cet « aménagement » du travail et permet à l'établissement de s'interroger sur de nouvelles organisations et des objectifs managériaux innovants.

C'est ce que ce travail d'analyse s'attachera à présenter.

Dans un premier temps, il importera de démontrer en quoi le télétravail relève d'une volonté stratégique pour le CH, porté par un cadre réglementaire, qui conduit à généraliser sa mise en œuvre.

Dans un second temps, il s'agira de constater combien sa mise en œuvre est une opportunité sociale et managériale, mais qui comporte certains freins dans un établissement public de santé.

Enfin, l'analyse de la conduite du projet de mise en place du télétravail permet d'évoquer les préconisations et les perspectives afin de favoriser sa mise en place et permettre à ce mode de travail d'améliorer la QVT.

Méthodologie

L'analyse ci-après a été réalisée à partir de l'étude d'une documentation riche sur le sujet du télétravail (ANAP¹⁰, études CAIRN, ANFH¹¹), de la littérature spécialisée, ainsi qu'à partir du cadre réglementaire (Code de la Santé Publique et Code du travail).

La mise en œuvre du télétravail a été au centre de mon stage long de direction. J'ai copiloté aux côtés de l'attachée d'administration hospitalière de la Direction des Ressources Humaines (DRH) des Hôpitaux du bassin de Thau l'étude et la mise en œuvre du projet. Entourée d'un groupe de travail pluridisciplinaire, ce projet passionnant, a été également pour moi un bel exercice de conduite de projet et de conduite du changement.

Afin de mesurer la place du télétravail dans les établissements de santé, j'ai réalisé une enquête auprès de l'ensemble de mes collègues de promotion, représentant ainsi plus de 75 établissements.

Un premier questionnaire¹² a permis de repérer les établissements qui pouvaient apporter leurs conditions de réussite à la mise en œuvre du projet ou étayer les craintes et les freins qui repoussent voir remettent en question le projet.

A partir des résultats de ce questionnaire, j'ai pu ainsi approfondir le degré de satisfaction de la mise en place du télétravail pour les cadres¹³ et pour les agents¹⁴.

Le soutien de l'ANFH Provence Alpes Côte d'Azur-Languedoc Roussillon et l'aide précieuse des documents mis à disposition m'ont permis de structurer mes travaux et d'étayer mon analyse.

¹⁰ANAP : Agence National d'Appui à la Performance

¹¹ANFH : Association Nationale permanente pour la Formation du personnel Hospitalier

¹²Cf. annexe 1 : Questionnaire relatif à la mise en place du télétravail dans les établissements

¹³Cf. annexe 2 : Questionnaire de satisfaction télétravail (encadrement)

¹⁴Cf annexe 3 : Questionnaire de satisfaction télétravail (agents)

1 Le télétravail relève d'une volonté stratégique pour les établissements de santé, portée par un cadre réglementaire, qui conduit à généraliser sa mise en œuvre.

La fonction publique a un retard reconnu comparativement au secteur privé dans la mise en place du télétravail. Parfois présenté comme réponse à des maux aussi divers que les embouteillages, la pollution des villes, l'absentéisme, l'attractivité des professionnels ou la gestion des fins de carrière, le télétravail désigne aujourd'hui un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité et de qualité de vie au travail.

Son développement est donc logiquement proposé par une majeure partie des établissements publics en général et plus particulièrement par les établissements publics de santé.

De nos jours, **les entreprises se dotent de plus en plus d'outils et de pratiques qui permettent le télétravail et l'autorisent à leurs collaborateurs.** Selon la deuxième édition de l'étude Malakoff Mederic Humanis réalisée en 2018 auprès de 1 604 salariés (dont 581 managers) et 401 dirigeants d'entreprises d'au moins 10 salariés : sur 5,5 millions de Français, 29% des salariés déclarent télétravailler contre 25% en 2017.

Le télétravail gagne du terrain et se voit même désormais proposé dans les services publics. Cette émergence est lente et le retard avec le privé reste conséquent.

Si certaines catégories de professionnels télétravaillent occasionnellement (de manière non contractuelle et non formalisée), ce mode de travail, cette organisation du travail demeure faible dans les établissements publics de santé. Néanmoins le constat est positif et unanime : la volonté de le mettre en place et de le proposer est bien présente.

Souvent porte drapeau de la Qualité de Vie au Travail et inscrit pour ce faire dans les projets sociaux des établissements, le télétravail commence à faire partie du paysage social institutionnel qui s'inscrit généralement dans une politique de QVT et de Responsabilité Sociétale des Etablissements (RSE)¹⁵.

¹⁵ « Une entreprise qui favorise le télétravail peut se targuer de limiter son impact environnemental grâce aux économies des trajets des employés ». ARNAUD.S RSE Magazine « Télétravail, une solution responsable » 2015.

1.1 La démarche volontariste des pouvoirs publics d'engager la mise en œuvre du télétravail dans les établissements publics de santé.

- La mise en œuvre du télétravail : une orientation institutionnelle encadrée juridiquement qui permet aux établissements de santé de proposer cette organisation de travail novatrice, dans un contexte de retard français sur d'autres pays et un retard sur le secteur privé.

Le télétravail pose plusieurs questions, lesquelles retracent une analyse juridique et sociale de cette forme de travail particulière.

Différentes recherches ont été effectuées, allant du cadre juridique (Accord cadre européen sur le télétravail de 2002¹⁶, aux sites internet spécialisés ANACT, ANAP, DGAFP¹⁷, service public) avec même un site internet fait par et pour les télétravailleurs¹⁸, en passant par des témoignages de télétravailleurs, employeurs et syndicats ; témoignages fort intéressants pour aborder le thème du télétravail d'un point de vue opérationnel.

Des recherches chiffrées ont été réalisées, notamment par le biais des rapports de la DARES¹⁹ et du Rapport de M. le Député Pierre MOREL-A-LHUISSIER afin de comprendre l'évolution du télétravail en France et de comparer cette évolution à celle que l'on rencontre dans d'autres pays.

Faute de définition normalisée au niveau international, la diffusion du télétravail reste difficile à mesurer par les organismes de statistique. A la différence du chômage, il n'existe pas de définition harmonisée du télétravail à l'échelon du Bureau international du travail (BIT). En particulier, l'accord-cadre européen n'a pas mis en place de dispositif de suivi statistique de son application. Dès lors, les données disponibles, qu'elles soient issues d'enquêtes internationales ou de sources nationales, sont difficilement interprétables.

Au regard de la situation dans de nombreux pays industrialisés, le télétravail est encore peu répandu en France. Pour autant, à l'ère du numérique, le télétravail préfigure sous bien des aspects les nouvelles formes du travail de demain.

¹⁶ Interview de Maître VATIER, spécialiste en droit social.

¹⁷ DGAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

¹⁸ www.teletravail.fr

¹⁹ « Le développement du télétravail sans la société numérique de demain », novembre 2009, Centre d'analyse stratégique, www.strategie.gouv.fr

Depuis plus de dix ans, la France est en retard sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail, quelles que soient les sources ou les approches statistiques. Dans les pays scandinaves et anglosaxons notamment, il concerne deux à trois fois plus de salariés. La France apparaît en particulier très en retard pour le déploiement du télétravail dans l'administration, puisque dans la plupart des pays de l'OCDE, le cadre juridique du télétravail s'est également appliqué dès son origine aux agents publics.

D'après Pierre Morel-à-L'Huissier²⁰, le télétravail concernait 4 % des actifs occupés en 2010 en France et souligne le faible nombre d'accords de télétravail signés depuis 2005. D'après le député, même si le télétravail tardait à se développer en 2010, la crise économique et les épidémies grippales apparaissent comme des leviers à ne pas sous-estimer. Depuis 2012, l'article L. 1222-11 du Code du travail prévoit qu'en « cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. ». L'enquête OBERGO²¹ de 2018 souligne une progression significative du nombre de télétravailleurs et note une hausse de ces derniers dans la fonction publique. En effet, le baromètre Actineo révèle que 53% des salariés déclarent travailler en dehors des locaux de leur entreprise, au moins de temps en temps, (+ 5 points par rapport à 2017).

Le télétravail s'est surtout développé dans un premier temps de manière informelle, c'est-à-dire sans avenant au contrat de travail, sans convention locale ou sans accord d'aucun type. Ainsi, en 2014, en France, alors que 4% des salariés du privé ont un accord formel de télétravail, 25% déclarent faire du télétravail occasionnel et informel. Le besoin de régulation du télétravail s'est donc exprimé en réponse aux risques liés à son manque de formalisation. M. Morel-A-Lhuissier indique dès 2010 qu'il « faut faire sortir le télétravail de la clandestinité ».

Emblématique des transformations qui marquent le monde du travail, le télétravail connaît en France une nette progression.

Le télétravail peut être considéré comme une des transformations les plus importantes de ces dernières années qui touchent le monde du travail. En effet, selon C. Rey et F. Sitnikoff (2006)²², le télétravail répond d'une part aux exigences des organisations de travail en termes d'autodiscipline et d'investissement subjectif des salariés, et il s'inscrit d'autre part

²⁰ « Le télétravail vers une forme de travail résolument moderne ». Pierre MOREL-A-L'HUISSIER.2010.

²¹ Observatoire du télétravail et de l'ergostressie

²² « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », Claudie Rey et Françoise Sitnikoff, 2006.

dans un mouvement d'effacement des frontières du travail facilité par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Alors que dans plusieurs pays européens le télétravail est assez courant dans les administrations publiques (7% du personnel des agences fédérales gérées par l'US Office of Personnel Management), il peine à se généraliser dans les services publics français.

Le cadre juridique du télétravail n'était pas expressément bien encadré avant 2012. En effet, c'est la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives qui a introduit des dispositions spécifiques dans le Code du travail.

Le télétravail est de plus en plus utilisé par les entreprises et se voit défini par le Code du travail, à l'article L. 1229-9 comme : « 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. »

Signé le 19 juillet 2005, l'accord national interprofessionnel (ANI) définit le télétravail et le restreint à des formes d'organisations du travail prévues dans le cadre du contrat de travail.

Il faut attendre 2016 avec le 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 pour que la France puisse proposer de manière encadrée le télétravail dans la fonction publique. Les termes posés à l'article 2 du décret reprennent quasiment à l'identique ceux qui figurent à l'article L.1222-9 du Code du travail : les fonctionnaires et les agents publics peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail.

L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 et la loi de ratification des ordonnances prises pour le renforcement du dialogue social n° 2018-217 du 29 mars 2018 ont modifié certaines dispositions relatives au télétravail facilitant sa mise en place :

- le télétravail peut désormais être mis en place par accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique (CSE) ;
- l'organisation du télétravail n'a plus à être prévue par le contrat de travail ou un avenant ;
- en l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen ;

Enfin, la modification de l'article L. 1222-9 du Code du travail précise que l'employeur n'a plus à prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail.

1.2 Un enjeu fort pour les établissements publics de santé, au cœur du projet social, au service de la QVT et de la RSE

- Véritable changement organisationnel, la mise en place du télétravail doit s'inscrire dans une politique institutionnelle formalisée dans le projet d'établissement et plus particulièrement dans le projet social.

Parce que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, il est devenu habituel de le décrire comme une forme de flexibilité permettant de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand.

En 2017, Actineo révélait que le nomadisme²³ croissant des salariés avait pour conséquence que ces derniers travaillaient partout et tout le temps, et qu'ils aspiraient à une plus grande liberté pour organiser leur temps de travail.

Les entreprises prennent de plus en plus en compte la vie privée de leurs salariés : incitation au covoiturage, crèches d'entreprise, actions de prévention des risques psychosociaux (RPS) et prévention des troubles musculosquelettiques (TMS)...

Dans un souci de respect et de distinction entre la vie privée et la vie professionnelle, et jusqu'à très récemment, la vie personnelle et familiale était laissée en dehors de l'entreprise. Depuis quelques années, il est apparu un changement de paradigme se basant sur le bien-être au travail pour le bien-être dans la vie. Les entreprises ont donc été encouragées à intégrer dans leurs problématiques de gestion des ressources humaines, des questions personnelles, familiales de leurs collaborateurs. Une partie importante du rôle de l'assistante sociale du personnel et de la médecine du travail consiste d'ailleurs en la santé, la sécurité et plus récemment la qualité de vie au travail²⁴.

Les objectifs visés par la mise en place du télétravail sont multiples et variés. Selon que nous nous situons à la place de l'agent, de l'employeur ou des organisations syndicales. Nous entendons moult sujets afférents à ce thème : davantage d'efficacité, une optimisation de l'organisation et des espaces de travail, une amélioration de la qualité de vie au travail pour les salariés en facilitant la conciliation vie privée-vie professionnelle, en réduisant les temps de transport...

²³ Tout travail effectué ailleurs qu'à son poste habituel est considéré comme du nomadisme en entreprise. Il peut se décliner sous deux formes : nomadisme intra-entreprise ou extra-entreprise.

²⁴ Aux HBT, le groupe QVT mis en place est composé notamment de la médecine du travail et psychologue du personnel.

En 2019, les Hôpitaux du Bassin de Thau ont pu officiellement affirmer l'ambition de proposer ce nouveau mode d'organisation de travail en le faisant figurer au sein du projet social du personnel non médical, intégré au projet d'établissement.

A l'hôpital, l'équation semble compliquée : des missions essentiellement accomplies auprès des patients et nécessitant donc la présence du professionnel exclues une large partie des effectifs. Néanmoins, le télétravail peut être appliqué à certains métiers ou missions des professionnels de la santé.

Quelques établissements de la fonction publique hospitalière n'ont pas attendu la parution du décret pour mettre en place cette pratique comme le permettait la législation.

Ainsi, dès 2013, le CHU d'Amiens a été l'un des premiers à étudier l'intérêt de ce dispositif. Les agents en télétravail font état d'une amélioration de la qualité de vie personnelle (récupération par l'agent du temps passé dans les transports les jours de télétravail), d'une fatigue moindre, mais également d'une satisfaction professionnelle. Quelques verbatim retenus : « On gagne du temps », « Le travail est plus posé, on est au calme », « On est moins stressé », « On voit baisser le nombre de comptes rendus », « On est à jour », « C'est moins la course ».

L'étude publiée par Malakoff Mederic sur le télétravail en 2018, permet de constater l'impact positif du télétravail sur la Qualité de vie au travail, plébiscité à par les travailleurs qui le pratiquent au moins 1 jour/semaine.

Les principaux avantages du Télétravail soulignés par cette étude :

- une meilleure autonomie (90 %)
- une plus grande efficacité dans leur travail (87 %)
- un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (87 %)
- une diminution de la fatigue (86 %)
- une meilleure santé (81 %)
- un plus grand épanouissement dans le travail (78 %)
- une économie financière (83 %)

95% des répondants à l'enquête réalisée auprès de mes collègues de promotion, ont déclaré que la QVT était un thème majeur pour leur établissement de stage et que cette thématique était inscrite dans le projet social de l'hôpital.

Mettre en place le télétravail de manière institutionnelle permet tout d'abord de formaliser les pratiques informelles et ponctuelles. En 2014, seulement 33% du télétravail est contractualisé²⁵.

²⁵ « Le télétravail où en est-on en 2014 ? », état des lieux sur le télétravail en France dressé par l'ANACT

Le télétravail permettrait également de réinterroger le management au service de la performance. Améliorer la performance des organisations se situe au cœur du métier du manager²⁶. Cette quête est un défi majeur, tout particulièrement dans des organisations complexes comme les organisations de santé.

Le télétravail mis en place avec discernement est très certainement un facteur d'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) et contribue aussi à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Etablissement).

L'ANACT rappelle également dans son article que : « La feuille de route issue de la 2ème grande conférence sociale pour l'emploi, qui s'est tenue les 20 et 21 juin 2013, confie à l'ANACT la mise en place d'un programme d'expérimentation sur le télétravail et l'accompagnement des entreprises dans cette démarche dans le cadre juridique défini par l'ANI de 2005 ».

Le télétravail est source de bien-être : liberté d'organisation, aménagements des horaires, absence de stress des transports... C'est pourquoi une grande partie des salariés le plébiscite, 64 % exactement, selon une étude du spécialiste en services de ressources humaines, Randstad. En effet, 17 % des salariés souhaiteraient télétravailler un nombre de jours fixes par semaine. Ils sont 35 % à le vouloir occasionnellement et 12 % à vouloir bénéficier du télétravail tous les jours ouvrables. **En moyenne, les salariés aspirent à travailler de chez eux 2,5 jours par semaine.**

Pour Randstad, cette attente du télétravail traduit un « intérêt croissant des salariés pour leur qualité de vie au travail ».

Le 26 avril 2019, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) ont, en collaboration, publié un guide dédié à la qualité de vie au travail. En retenant que 37% des hospitaliers sont en état de surexposition aux risques professionnels et psychosociaux, le télétravail, levier de la QVT apparaît alors comme un outil incontournable d'une politique sociale axée sur l'amélioration des conditions de travail.

Dans le cadre de la mise en place du télétravail aux HBT, la Direction a inscrit la démarche dans le projet social en tant qu'élément contribuant à la QVT et à la RSE.

²⁶ « Manager une organisation de santé : l'apport des sciences de gestion ».MINVIELLE E, GALLOPEL-MORVAN K, JANUEL JM, WAELLI M. Presses de l'EHESP. 2018

1.3 Une émergence lente du télétravail dans les hôpitaux qui s'explique par la résistance au changement

- Le télétravail remet en question les pratiques de gestion traditionnelles : gestion du temps de travail, gestion managériale. Cette acculturation est progressive et nécessite un accompagnement sur le terrain.

Bien que le cadre réglementaire constitue un premier niveau de régulation nécessaire du télétravail, il n'est pas suffisant. Car, si le télétravail peut questionner le droit du travail, le droit social ou celui relatif à la santé-sécurité au travail, il remet surtout en question certaines pratiques de gestion, simplement parce qu'il implique le découplage de l'exercice de l'activité professionnelle avec un lieu physique mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits.

Dans sa forme la plus récente, le télétravail remet en question la conception et l'organisation du travail, les relations au sein des équipes de travail et la culture managériale et organisationnelle. Il a de ce fait donné lieu, notamment au cours des deux dernières décennies, à un très grand nombre de travaux de recherche selon différentes approches ou disciplines (ergonomie, psychologie du travail et des organisations, sociologie du travail, économie-gestion, ressources humaines, médecine, etc.).

Le télétravail permet, par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de déplacer le travail au domicile des travailleurs. Le rôle de la technologie permet aux travailleurs d'exercer leur activité hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Ce mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail.

La diversité des localisations possibles du travail introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps, où la non-présence n'est plus associée à l'absence ou à l'absence de travail, par exemple.

Il en résulte une nécessité de tenir compte de cette distance à la fois physique mais aussi psychosociologique (le sentiment d'isolement professionnel de certains travailleurs, par exemple) pour gérer les télétravailleurs, mais aussi les équipes de travail et les gestionnaires confrontés au travail à distance.

L'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont

l'individualisation, le développement des compétences ainsi et surtout que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC).

C'est la raison pour laquelle il semble approprié de parler de ruptures par rapport aux modes traditionnels de gestion des personnels, ruptures que Felstead²⁷ et al. (2003) associent notamment à l'exercice du contrôle managérial, à savoir la « visibilité » (la possibilité d'observer le travailleur) et la « présence » (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs.

La plupart des études menées sur le télétravail mettent en évidence que la majorité des freins à la mise en place du télétravail vient du « middle management » et que l'une des plus grandes préoccupations des managers est de savoir comment contrôler les travailleurs à distance. La peur de « perdre le contrôle » est souvent évoquée par ces derniers.

Le travail à distance perturbe le contrôle et la gestion. Ainsi, dans un e-mail du 22 février 2013, Marissa Mayer, la PDG du groupe Yahoo, a demandé aux employés travaillant chez eux de revenir dans les locaux du siège dès le mois de juin. Les raisons invoquées : « Beaucoup de ces personnes n'étaient pas productives », « Ils étaient nombreux à se cacher. Ils étaient tous des employés à distance ». Cette réaction illustre bien la crainte et l'absence de prise en compte du télétravail dans la conduite managériale.

Il semble donc essentiel de réinterroger le management pour qu'il adapte à ce nouveau mode de travail et délaisse le management traditionnel.

Selon Eric Brunelle (E-leadership, « l'art de gérer les distances psychologiques », 2009), il convient de modifier le mode de management des « travailleurs à distance ». Ce changement passe, doit passer par une formation spécifique. Gérer les distances est l'enjeu le plus important. Exercer un e-leadership est devenu incontournable pour un nombre important d'entreprises et de dirigeants. Dans un contexte où les relations avec les employés se font principalement par l'entremise des technologies de l'information et de la communication, il faut parvenir à les motiver, à les mobiliser, à créer un esprit d'équipe, à favoriser une culture forte et propice à la collaboration, à faire en sorte que tous se sentent importants. Ces préoccupations de management posent d'importants défis dans un contexte encore traditionnel. L'art de gérer les distances psychologiques se présente donc comme étant une assise importante pour exercer efficacement un e-leadership.

Selon Philippe Planterose, auteur du livre « Télétravail, travailler en vivant mieux » (2014), l'activité du télétravailleur doit pouvoir s'effectuer grâce à des outils informatiques et téléphoniques. Le télétravailleur doit exercer une fonction mesurable et savoir travailler de

²⁷ Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. Audrey PANIEGO - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2019 - 17 -

manière proactive. Le télétravail requiert donc un bon usage des outils de bureautique, internet, et logiciels spécifiques au métier mais également l'expérience du métier. « **La peur de ne plus avoir ses collaborateurs « sous la main » est une raison du retard du télétravail en France** ». En effet, la mise à distance du salarié vient perturber la répartition des rôles hiérarchiques et des subordonnés. Pour le manager, garder le contrôle et laisser une grande autonomie à ses collaborateurs est compliqué. Ce nouveau mode managérial se heurte à une forte résistance au changement.

Les télétravailleurs se sentent autonomes et libres de gérer leur emploi du temps, c'est d'ailleurs une des principales raisons invoquées lorsqu'ils s'engagent dans le télétravail. De ce fait, ils n'apprécient pas l'intrusion du gestionnaire dans leur travail, qu'ils perçoivent comme un manque de confiance. Là encore, le manager doit passer d'un rôle de superviseur à un rôle de coach. Il est important de montrer qu'il n'est pas là pour « cliquer » ses collaborateurs mais bien pour les manager, pour les accompagner dans la réussite de leurs objectifs ou leurs projets. Taskin et Tremblay (2010) proposent même une formation au coaching pour les managers de télétravailleurs. Le manager « coach du changement » doit abandonner la logique du commandement pour permettre le développement de l'autonomie dans le respect des compétences de chacun. Le rôle de contrôle s'établit désormais en utilisant des logiciels de gestion de projet ou de reporting et non pas par le manager lui-même.

Le management doit être coopératif ou collaboratif. **En effet, aujourd'hui, le management repose surtout sur des principes de conformité et d'obéissance.** Le management coopératif part du principe que les salariés ont des capacités, l'envie de travailler, le sens des responsabilités et le souhait d'être associés aux projets de l'entreprise.

Le dirigeant comme le manager doit comprendre les enjeux de ce mode de travail. Il doit avoir confiance en ses collaborateurs, savoir accepter l'incertitude, se montrer flexible et savoir s'adapter aux changements pour manager.

La confiance est primordiale, si le télétravailleur pense que son manager ne lui fait pas confiance, il peut se sentir obligé de montrer qu'il travaille et être plus réactif de peur qu'on pense qu'il ne travaille pas. Par exemple, le salarié qui sent que son manager ne lui fait pas confiance peut être amené à envoyer plus de mails que nécessaire ou répondre au téléphone alors qu'il est occupé pour montrer ou même prouver qu'il travaille, ce qui peut avoir un effet contre-productif.

Le manque de confiance des managers envers les collaborateurs est le principal obstacle à la réussite du télétravail : la confiance dans les rapports sociaux est peu répandue et demande du temps. En effet, pour la plupart des gens, il est difficile de faire confiance sans avoir eu par le passé des preuves que cette confiance peut être accordée.

2 La mise en œuvre du télétravail est une opportunité sociale et managériale mais qui comporte certains freins dans un établissement public de santé

Le télétravail présente de multiples intérêts et enjeux forts pour les établissements de santé. En panne d'attractivité et en besoin de fidélisation des personnels, les établissements se lancent dans une politique sociale attractive, positive et « magnétique ».

La prise en compte de l'amélioration de la qualité de vie au travail repose notamment très fréquemment sur cette nouvelle organisation. Le projet social, lettre de mission sociale institutionnelle, engage ainsi les dirigeants sur les axes présentés et votés en instances (comité d'établissement CTE, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail CHSCT). La plupart des établissements de santé projettent de la mettre en place dans les 5 ans à venir.

Le télétravail se heurte à des problématiques techniques, managériales, organisationnelles et/ou culturelles. Alors que la plupart des difficultés rencontrées paraissent surmontables, il demeure des résistances pouvant décourager la mise en œuvre du télétravail.

Ces freins, ces obstacles sont d'autant plus forts à l'hôpital, ne serait-ce que par la nature même de son activité.

Le télétravail à l'hôpital a-t-il sa place ? La question semble légitime lorsqu'on se place du côté des médecins ou des soignants. Dans quelle mesure peut-on considérer que les missions de soins peuvent être réalisées à distance ?

Le télétravail écarte d'emblée ainsi un certain nombre de personnels hospitaliers : médecins, soignants, médico techniques, agents des services hospitaliers (ASH), cuisiniers, brancardiers ...

Cette exclusion peut être considérée comme une menace à l'égalité et diviser alors (encore plus) les « administratifs » et les « soignants ».

Le télétravail, parce qu'il a des impacts sur les professionnels qui restent présents, concerne donc également les non télétravailleurs. **A l'hôpital, peut-être plus qu'ailleurs, l'organisation du télétravail doit s'adapter aux besoins du service. A l'hôpital public, porteur des valeurs du service public, peut-être plus qu'ailleurs, l'organisation du télétravail doit tenir compte des nécessités de service et de continuité du service public, continuité des soins.**

2.1 Le télétravail est avant tout un des axes retenus du projet social des établissements de santé au service de la QVT et de la RSE

- La qualité de vie au travail et le bien-être au travail sont deux des enjeux stratégiques de la politique sociale des établissements de santé. Divers axes de travail et de réflexion sont engagés afin d'améliorer la QVT. La Responsabilité Sociétale des Etablissements (RSE) apparaît également progressivement, généralement porte drapeau d'une politique de développement durable.

Le télétravail constitue un des plus importants outils.

La qualité de vie au travail ou tout du moins, la non qualité de vie au travail est facteur d'absentéisme, de turn over et de contre-performance. Dans un contexte financier de plus en plus contraint et une perte d'attractivité pour certains établissements, les enjeux de mener à bien une politique bienveillante sont grands.

Dans un contexte financier de plus en plus contraint, agir sur ce levier permet donc de maîtriser une partie des dépenses de personnel tout en garantissant une qualité de vie au travail, un bien-être au travail.

La qualité de vie au travail (QVT) en santé regroupe l'ensemble des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des établissements de santé. Ces actions permettent d'accompagner les professionnels tout en garantissant la sécurité des soins, la qualité des soins et la santé des professionnels. La Haute Autorité de Santé (HAS), en partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), travaille sur le sujet afin :

- d'étayer la notion de qualité de vie au travail,
- de comprendre sa dynamique dans les établissements de santé,
- de proposer des repères aux acteurs impliqués (professionnels, managers et représentants du personnel).

La RSE est souvent comprise comme la mise en œuvre dans l'établissement des concepts de développement durable, qui intègrent trois piliers :environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises, en particulier françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie. C'est dans la cadre de cette politique éco responsable que sont nées les initiatives de participation au frais de transports en commun ou de mise en place par l'établissement d'une plateforme informatique favorisant le covoiturage.

En présentant, le 5 décembre 2016, la "Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail. Prendre soin de ceux qui nous soignent", Marisol Touraine a confirmé le lien indéfectible entre conditions de travail des personnels et qualité des soins, au point d'en faire une politique structurelle des prochaines années.

Les expérimentations des hôpitaux et cliniques prennent leur importance. Les axes du changement sont multiples et variés : méthodes relatives à une prise de parole pluridisciplinaire sur le travail, une revalorisation de l'activité des managers de proximité et une implication renouvelée des partenaires sociaux. L'accompagnement de ces initiatives par le réseau Anact-Aract y joue un rôle majeur. Ainsi, le dispositif d'actions collectives dans dix régions ayant impliqué en 2016 quatre-vingts établissements porteurs de démarches qualité de vie au travail est reconduit en 2017.

La QVT vise à répondre à un large panel d'enjeux :

- Améliorer la qualité des prises en soins des patients et des résidents,
- Accompagner le changement,
- Favoriser l'attractivité des établissements,
- Générer une meilleure organisation du travail,
- Reconnaître et soutenir la qualité de l'engagement et de la participation de chacun dans le travail et dans son établissement,
- Renforcer le sentiment d'équité et de cohésion et favoriser le maintien dans l'emploi,
- Préserver la santé des agents et ainsi prévenir les risques professionnels et l'absentéisme. Une démarche ambitieuse de QVT n'exige pas de répondre à tous ces enjeux à la fois mais plutôt d'opter pour une cohérence dans l'action, apportant du lien dans la construction d'un projet fédérateur propre à l'établissement de Santé.

Selon l'ANAP et l'ANACT, 5 facteurs permettent de favoriser la QVT au sein des établissements. Ces facteurs sont identiques afin de favoriser la mise en place du télétravail :

- **l'engagement de la Direction est décliné dans la politique de l'établissement et ses différents axes.**
- une démarche participative est lancée auprès des personnels pour privilégier la représentativité des unités, des fonctions et métiers.
- les pratiques managériales sont orientées vers la transformation tout en prenant soin des patients et des personnels.
- la hiérarchie montre son exemplarité par un juste équilibre entre les exigences, les contraintes, la reconnaissance des individus et la valorisation des compétences.
- la confiance est accordée aux agents par la pratique de recherche systématique de solutions plutôt que de coupables.

La mise en œuvre du télétravail repose avant toute autre chose sur une volonté affichée de la Direction. Cette volonté est retranscrite dans le projet social, présenté et validé notamment en instances (CTE et CHSCT).

Ce projet social est la partie « volet ressources humaines » du projet d'établissement.

Le projet d'établissement doit être posé comme un acte de management : management de la qualité, des ressources humaines, management financier et notamment management de la qualité de vie au travail.

Ainsi, il revient aux managers de s'assurer que le pilotage opérationnel du management du bien-être au travail, la mise en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise (CHSCT, managers, agents), seront conformes à la stratégie définie par la direction.

La Responsabilité Sociale des établissements aujourd'hui enrichit les débats à la fois académiques et managériaux. Mais cette notion très protéiforme est bien difficile à saisir, tant les pratiques émergentes relevant de la RSE sont hétérogènes.

En effet, la RSE peut être investie très différemment par les dirigeants : elle peut être un élément de vision, mais aussi de simple communication publique. Cette RSE peut également être un outil de décision stratégique, de pilotage de la performance, de motivation des salariés.

Aborder la RSE par l'angle du bien-être au travail est sûrement un point d'entrée à forte valeur tant il peut placer l'Homme au cœur des préoccupations pour aussi permettre un développement durable de l'entreprise (management des risques, sécurité, performance, motivation, ...).

Le télétravail est également présenté comme un outils de lutte contre la pollution. Cet outil dans ce cadre-là, permet aux établissements de santé de s'inscrire dans une démarche responsable.

S'engager dans une démarche QVT et RSE se révèle une impérieuse nécessité pour les managers publics afin de bâtir collectivement des démarches qui visent à articuler les enjeux économiques, techniques, sociaux et humains.

2.2 Le télétravail interroge les organisations et nécessite un accompagnement au changement au plus près du terrain.

- Le télétravail nécessite une démarche d'anticipation, de définition et de mise en place du projet. Elle s'appuie sur l'étude des métiers et des fiches de poste. Cette démarche doit s'inscrire dans un plan d'actions définies qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

La mise en œuvre du télétravail nécessite de prendre en compte la dimension humaine et celle des ressources humaines : les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation de nouvelles organisations de travail.

Le télétravail impacte l'ensemble des personnels, même ceux qui ne bénéficient pas de ce mode de travail. Il peut être ainsi soit choisi, soit subi.

Les collègues qui restent au bureau sont amenés à travailler différemment. Ils doivent être en capacité de « remplacer » le télétravailleur si une situation urgente et qui doit être gérée in situ le nécessite. L'encadrement est particulièrement impacté : Il faut que les managers acceptent une certaine forme de lâcher-prise et un abandon du management par le seul contrôle de la durée de présence ou par l'observation des tâches réalisées.

Au-delà de l'évolution culturelle, selon les résultats de l'enquête réalisée au sein de ma promotion, le télétravail peut apparaître pour 30% des répondants comme le privilège des cadres, pour les cadres, par les cadres. Les cadres ont été les premiers à réaliser du télétravail non conventionnel, leur permettant ainsi de travailler plus efficacement de leur domicile recherchant ainsi à éviter les interruptions de tâches. Le télétravail paraît souple à mettre en œuvre (il n'est pas nécessaire de justifier du travail télétravaillé) pour cette catégorie de personnels alors qu'il nécessite des aménagements et des réflexions spécifiques pour les autres agents.

Dans la cadre du pilotage de la mise en place du télétravail sur mon lieu de stage, j'ai rapidement été confronté à la première réticence sur ce projet : celle de la part des organisations syndicales. Alors que le projet paraît « social », « intéressant vu par le prisme de la QVT » et répond à des demandes de nombreux agents, le télétravail n'a pas obtenu l'avis favorable unanime par les représentants du personnel.

Les principales raisons évoquées sont : les iniquités que crée un tel projet (tous les professionnels au sein de l'établissement ne peuvent y prétendre), la suppression de postes favorisée par l'absence au poste. La raison la plus fréquemment mise en avant est la crainte que le télétravail provoque dans un deuxième temps, de la part de la direction une externalisation de certaines missions (la frappe des courriers médicaux aujourd'hui confiée aux assistantes médico-administrative - AMA).

Enfin, il a été souvent entendu ; et les études sur ce point-là n'ont pas favorisé sa mise en œuvre ; que le télétravail serait un outil de gestion des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle permettant surtout aux entreprises et aux établissements de bénéficier de plus de performance et de productivité de la part des télétravailleurs.

L'affaiblissement des frontières entre vie professionnelle et vie privée est un phénomène de plus en plus fréquent. De nombreuses enquêtes alertent sur le brouillage des frontières et la fatigue de salariés, en particulier de cadres contraints de ramener du travail chez eux (Rosanvallon, 2012). Les NTIC seraient « complices » de ce brouillage des frontières. Déjà pas forcément toujours bien perçues par certaines organisations syndicales qui voient en elles des réductions de personnel, les NTIC permettant le télétravail font l'objet de remises en cause sur leur fiabilité dans l'utilisation.

Le télétravail souffre également du fait que tous les agents ne soient pas éligibles à ce mode de travail. Les hôpitaux du bassin de Thau, comme la majorité des établissements ayant mise en œuvre le télétravail ont ainsi déterminé les métiers éligibles.

Le personnel médical sauf cas particulier (médecin DIM - département de l'information médical) n'est pas éligible. Le personnel soignant et médico technique n'est pas retenu non plus.

L'essentiel des agents éligibles sont donc les personnels administratifs. Ces conditions d'éligibilité, ajoutées à celles de la durée du contrat de travail, des missions de l'agent... sont ressenties comme des inégalités de « traitement » semblant creuser à travers ce dispositif les différences et accentuer parfois les différents niveaux de contraintes entre personnel soignant et personnel administratif.

Le télétravail présente également des menaces et des risques que l'institution doit anticiper et analyser (voir analyse SWOT p.31). Il serait responsable d'un risque important de sentiment d'isolement pour le télétravailleur ou d'une mauvaise perception des collègues²⁸. L'employé travaillant de chez lui rencontre quelques inconvénients, s'il ne trouve pas un équilibre. Le plus gros désavantage d'être en télétravail est le manque d'interaction avec

²⁸ Généralement, l'absence au travail est assimilée au repos.

ses collègues²⁹. Isolement, manque de confiance et perte d'intérêt peuvent facilement venir envahir et entâcher le quotidien des télétravailleurs. Exerçant de chez eux, les employés ne trouvent pas forcément l'intérêt de communiquer avec les autres et s'habituent vite à cette routine.

La discipline est donc de mise et le cadrage du projet doit être anticipé et fin.

La mise en œuvre du télétravail est un projet qui nécessite du temps à sa conception et à sa réalisation. La finalisation du projet et la rédaction de l'ensemble des documents permettant de lancer la phase expérimentale aux HBT a nécessité un investissement de plus de 3 mois de travail. Ce travail, que j'ai eu plaisir à piloter en étroite collaboration avec l'attaché d'administration hospitalière (AAH) de la Direction des Ressources Humaines a engagé 19 personnes.

En plus du temps nécessaire à sa préparation et la rédaction des documents, le projet sollicite toutes les directions tant l'impact et les mesures sont grands : DRH, Direction des soins, Direction des finances, des affaires générales, de la qualité, direction du système d'information. Les pôles sont également impactés, d'autant plus lorsque ces derniers disposent d'une délégation de gestion des secrétariats médicaux³⁰.

Enfin, les missions qui entrent dans le cadre du télétravail ne peuvent très souvent pas être les mêmes que celles confiées sur le lieu du travail. Les missions d'accueil par exemple, de soins, de conseil exigent une présence physique au sein de l'établissement. Accueillir, orienter le patient et l'utilisateur ne peuvent pas se faire naturellement à distance. Il est donc nécessaire de travailler avec l'encadrement afin qu'il prenne conscience de l'importance de redéfinir les missions télétravaillables.

L'autre inconvénient de cette délocalisation est l'impossibilité de superviser l'employé. Toutes les communications sont faites en général via l'internet. L'employeur se retrouve dans une situation délicate, où il ne peut faire un suivi convenable sur ses employés et le rendu de leur travail. Impossible de vérifier si l'employé travaille vraiment ou s'il a des problèmes à compléter ses missions. L'esprit d'équipe et les communications se font rares et il est quasiment impossible d'avoir un œil sur tout à la fois.

Le télétravail semble représenter autant d'avantages que d'inconvénients. Si le projet est cadré et suivi, et même s'il n'est pas fait pour tout le monde, ce nouveau mode de penser l'organisation du travail a tout pour réussir.

²⁹ Les personnels interrogés ont exprimés cette crainte à près de 40%. Certains renoncent au télétravail par peur de l'isolement.

³⁰ Aux HBT, 2 pôles médicaux dispensent d'une délégation de gestion des secrétariats médicaux.

2.3 Le télétravail à l'hôpital s'appuie essentiellement sur la notion de culture du travail à distance et comporte des impacts positifs directs sur la QVT

- La culture du travail à distance reste récente en France et plus particulièrement dans le secteur public.
Elle doit être insufflée dans les établissements de santé pour mener à bien la mise en œuvre du télétravail.

Les professionnels hospitaliers assurent des missions 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. Les hôpitaux constituent un cadre spécifique, caractérisé par des fonctions opérationnelles nécessitant une relation de proximité avec le public ou une présence physique sur le lieu de travail.

Il y a encore quelques années, au regard des missions de l'hôpital, l'idée même de proposer le télétravail au sein de ces établissements ne paraissait pas possible. Alors que les missions d'accueil, de soin, de diagnostic sont essentielles, comment peut-on imaginer permettre à des professionnels de travailler de leur domicile ?

L'ère du numérique a modifié le paysage des structures hospitalières. Il a fait évoluer les organisations, il permet de consulter à distance, de diagnostiquer à distance (télémédecine, téléconsultation, téléimagerie) et cette révolution numérique a fait évoluer l'ensemble des fiches de poste des personnels administratifs.

Une culture du travail à distance a commencé à s'installer à travers la mise en place de certains services d'accueil à distance (centre 15, centre antipoison, déjà accessibles par téléphone ou par le biais de l'utilisation de technologies de l'information et de la communication).

Plus récemment, l'émergence de la télémédecine a permis de revoir la place sacrée du médecin ou du radiologue à l'hôpital. Ces mêmes professionnels peuvent consulter, poser un diagnostic, interpréter des images à distance. Certains établissements ont même externalisé certaines disciplines (interprétation de l'imagerie médicale à l'autre bout de la France). Certains services hospitaliers interviennent aussi en télédiagnostic ou permettent d'assurer à distance des actes médicaux.

Introduire le télétravail dans la fonction publique hospitalière impose donc de prendre en charge son contexte spécifique : des fonctions qui nécessitent une présence effective sur site, un très grand nombre de cycles de travail et une forte pression sur les effectifs.

Le télétravail hospitalier semble alors une question incongrue.

J'ai pu interroger plusieurs établissements de santé qui ont mis en place le télétravail, parmi eux, le CHU de Montpellier compte aujourd'hui près de 80 agents télétravailleurs, essentiellement des secrétaires médicales mais la tendance tend à se généraliser et commence à faire des émules auprès d'autres fonctions. Les impacts sur la QVT pour l'agent télétravailleur comme pour l'établissement sont grands et très positifs témoigne la Direction des Ressources Humaines du CHU.

Premier établissement public de santé à avoir mis en place le télétravail, le CHU d'Amiens constate un résultat unanimement positif.

D'un point de vue collectif, le cadre du service a pu constater la satisfaction de l'équipe. « Lorsque leurs collègues sont en télétravail, les secrétaires peuvent se consacrer à l'accueil des patients et aux prises de rendez-vous, tout en voyant diminuer au fil de la journée les comptes rendus ».

Pour l'équipe médicale, le constat est lui aussi positif : les délais impartis sont respectés, il n'y a plus de retard de courrier. La productivité des secrétaires a été, à minima, identique à celle produite "classiquement" dans le service et certains jours doublée, phénomène expliqué en grande partie par la non-interruption des tâches. Une résorption du retard de frappe a même été constatée dans les services en expérimentation. Le présentisme est favorisé (permutation des jours de télétravail en cas de grève des transports, intempéries).

Le Centre Hospitalier de Valenciennes témoigne d'une grande réussite dans la conduite du projet et sur l'impact à la fois organisationnel et humain que le télétravail a produit. La volonté locale et régionale s'est adossée à un projet social favorable au déploiement d'organisations de travail innovantes, visant à conjuguer l'efficacité et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.³¹

Les télétravailleurs se sentent moins fatigués, moins stressés et témoignent tous être plus productifs sur leur journée de télétravail qu'au bureau du fait d'un environnement privilégié permettant de travailler sur des tâches nécessitant une réelle concentration sans avoir à être dérangé.

Les télétravailleurs interrogés se sentent moins stressés et reconnaissent sentir une confiance portée par l'équipe d'encadrement.

Les impacts sur la QVT sont importants et les organisations s'en trouvent améliorées. Parmi les bénéfiques, ont été observés moins de « parasitages », une valorisation des agents (plus d'autonomie) et une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. S'ajoutent à ces éléments la diminution des trajets domicile/lieu de travail et un

³¹ « Télétravail et ressources humaines hospitalières » DRH de CH de Valenciennes – Revue Hospitalière de France – Janvier/Février 2017

aménagement des organisations de travail qui peut notamment permettre de reconfigurer des postes (dans le cadre, par exemple, de problèmes de santé rencontrés par les agents).

Le télétravail a poussé l'institution à revoir certaines organisations : les agents du bureau des entrées ont gagné en polyvalence en se formant sur des missions de facturation permettant à chacun de pouvoir prétendre au télétravail. Mais cette mesure a également permis de renforcer la professionnalisation des agents d'accueil et d'admission et garantir une meilleure consolidation du dossier administratif du patient.

Moins attendue est l'attractivité induite sur le marché du travail (instrument de fidélisation, élargissement du périmètre de recherche du candidat dû à la possibilité de télétravailler même occasionnellement).

Autant de facteurs susceptibles d'influer, à terme, sur d'autres indicateurs (le taux d'absentéisme et le turn over notamment).

3 Les préconisations retenues dans la conduite de mise en place du télétravail et les perspectives afin d'améliorer sa mise en œuvre.

Mettre en place le télétravail s'inscrit dans une conduite de projet. En effet, il s'agit d'une décision institutionnelle, portée par la Direction et qui repose sur un changement collectif. Il s'agit bien de respecter la théorie des « 3 C » : Cadrer, Conduire, Conclure ». A cette règle, je me permettrai d'ajouter Communiquer.

Cette acceptation du changement organisationnel concerne non seulement le télétravailleur, mais aussi les collègues et l'encadrement.

Comme dans toutes conduites de projet, une fois le projet validé par la direction concernée, plusieurs actions se révèlent incontournables :

- associer l'ensemble des acteurs : collègues, cadres, médecins, services supports (DRH, direction du système d'information, service de santé au travail), partenaires sociaux
- communiquer de façon soutenue sur les attendus du projet, la durée, etc.
- mettre en place une évaluation ciblée afin de valoriser le télétravail à partir d'objectifs connus et fixés au préalable (quantité et qualité), de tableaux de bord de suivi de l'activité
- faire des bilans individuels et collectifs : au CHU d'Amiens, ils ont pris la forme d'enquêtes flash auprès de l'encadrement, d'interview des télétravailleurs et de réunions collectives.

La mise en place du télétravail est un redoutable révélateur de dysfonctionnements : pesée des postes, déséquilibre des charges de travail. Mais au final, le service est automatiquement optimisé, sous réserve de respecter quelques points de vigilance

- Une réussite partagée

Le dispositif du télétravail s'inscrit généralement dans une politique de stratégie globale de l'établissement ou du projet social.

Une réflexion en amont détermine les attentes, le dispositif et les modalités à mettre en œuvre.

3.1 La constitution de l'équipe projet et l'étude de faisabilité autour de la démarche de mise en œuvre du télétravail.

- La conduite de projet de la mise en place du télétravail exige une méthodologie réfléchie et concertée. Ce projet, d'apparence simple dans sa réalisation de prime abord se révèle bien plus complexe dans sa mise en œuvre. Il nécessite l'engagement institutionnel mais la constitution d'une équipe projet autour de sa mise en place.

Les préconisations qui suivent sont issues du retour d'expérience de la mise en œuvre du projet aux Hôpitaux du bassin de Thau et issues du retour d'expérience d'autres établissements contactés suite aux questionnaires réalisés.

La phase 1 consiste à s'assurer de la faisabilité stratégique et de la démarche institutionnelle.

La désignation du pilote de projet est essentielle. Cette personne doit être reconnue au sein de l'établissement et être en capacité à fédérer, conduire les réunions, arbitrer et réaliser les synthèses des différents travaux des groupes constitués. Le pilote sera le promoteur du projet.

Dans le cadre de la mise en place du télétravail aux HBT, j'ai assuré ce pilotage avec l'appui de l'attachée d'administration de la DRH.

L'ensemble des établissements interrogés et ayant répondu au questionnaire, ont indiqué qu'ils avaient eux aussi identifié ce pilote.

Dans 90% des cas, cette personne, cheffe de projet était un cadre de la DRH. Pour les autres établissements, cette mission a été confiée à la direction des projets, des opérations.

La première étape consiste à établir un bilan de l'existant en analysant **les forces et les faiblesses (internes) et les opportunités et les menaces (externes) du télétravail, appelée méthode SWOT³².**

Forces	Faiblesses
Meilleure organisation du travail : évite les interruptions de tâches, libéralisation du travail	Absences : désorganisation du service Coût d'investissement/installation Problèmes techniques
Bilan carbone / économie financière / réduction des trajets	Mauvaise perception des collègues : absence = repos
Qualité de Vie au Travail / Motivation au travail	Favorise l'isolement professionnel Induit trop de distractions et de tentations

³² SWOT : Strengths/Weakness/Opportunities/Threats

Augmentation productivité développement professionnel autonomie/Responsabilisation	
Opportunités	Menaces
Qualité du travail réalisé Mise en place d'outils de suivi Amélioration du dialogue social Réduction de l'absentéisme Economie de surface immobilière	Peur de perte d'autorité du middle management Déception, inégalités entre professionnels (éligibilité) Sécurisation de la confidentialité des informations et des équipements Isolement : perte d'information, perte de sentiment d'appartenance au groupe

Analyse SWOT de la mise en œuvre du télétravail aux HBT – Mars 2019

La phase 2 est la constitution de l'équipe projet.

La constitution de l'équipe projet est primordiale, elle doit être pluridisciplinaire au regard des impacts organisationnels et institutionnels du télétravail.

Cette équipe projet est généralement dédoublée :

- **un COPIL**, composé de la Direction Générale, du président de CME, de la Directrice des ressources humaines, de la direction des soins, le Directeur du Système d'Information (DSIO) et la directrice de la logistique et contractualisation interne et du/des pilotes du projet.
- **Une équipe projet pluridisciplinaire**, composée du ou des pilotes, un ingénieur informatique, le responsable qualité, la médecine du travail, un représentant des cadres supérieurs de santé, un cadre de santé, la directrice de l'institut de formation en soins infirmiers (IFSI), le responsable de la direction des travaux, les représentants des organisations syndicales.

Compte tenu de l'importance du sujet et des enjeux, il est essentiel de communiquer aux instances et aux réunions d'encadrement de l'avancée du projet autant que nécessaire. Cette communication permet d'infuser le sujet et permettre au groupe de travail d'avoir un retour du terrain.

Compte tenu des différents axes de réflexion et de travail à réaliser, nous avons décomposé cette équipe projet pluridisciplinaire en 4 groupes de travail.

La première étape consiste à élaborer le rétroplanning :

- Communication
- Présentation en Directoire

- Présentation du projet aux instances (CTE et CHSCT)
- Etude de faisabilité
- Formalisation du dispositif/documents à créer ou à mettre à jour
- Phase expérimentale
- Point d'étape, communication des résultats, réajustements éventuels
- Généralisation et suivi

La mise en place du télétravail nécessite à minima 1 an avant sa généralisation.

Une phase expérimentale de six mois généralement mise en place dans les établissements, voir un an comme au CHU de Montpellier.

Les HBT ont décidé de réaliser une phase expérimentale sur 6 mois. Cette phase permettra de suivre un panel d'une dizaine d'agents en télétravail et réaliser les réajustements nécessaires avant la généralisation du dispositif.

La deuxième étape est l'étude de faisabilité. Cette phase doit pouvoir faire ressortir les éléments de l'étude technique (outils de communication, téléphonie, serveur internet), les résultats de l'audit sécurité, l'évaluation des coûts et le financement (dont amortissements éventuels). La collaboration avec les services informatiques et les services techniques est indispensable.

La troisième étape est la plus longue et la plus importante, elle consiste à la rédaction des documents. Compte tenu de leur nombre important et des domaines très spécifiques des axes de réflexion que chaque document ou article de la charte appelle, il convient de répartir le travail sur les 4 groupes de mis en place. Il est donc essentiel de répartir les professionnels du groupe de travail selon des critères de technicité et de formation adaptés. Naturellement, le responsable informatique travaillera essentiellement sur les conditions techniques de mis en œuvre par exemple (outils mis à disposition, internet et connexion à distance sur des applications informatiques...).

Aux HBT, voici la répartition des groupes de travail, les points spécifiques de réflexion et le travail attendu :

Groupe 1

<p><u>Composition du groupe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilote et copilote - Responsable informatique - Responsable travaux - Responsable qualité 	<p><u>Axes de travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Moyens techniques - Etude de faisabilité - Sécurité et confidentialité
--	--

Travail attendu :

- Etude de faisabilité la mise en place du télétravail (moyens techniques, outils informatiques et logiciels déportés)
- Charte télétravail articles : 20, 23, 24, 25
- Mise à jour charte informatique

Groupe 2

<u>Composition du groupe :</u> <ul style="list-style-type: none">- Pilote et copilote- 1 cadre de santé- 1 cadre administratif (responsable du bureau des entrées)- Médecine du travail- Responsable qualité	<u>Axes de travail :</u> <ul style="list-style-type: none">- Gestion des demandes- Gestion des refus- Période d'adaptation- Durée de l'autorisation- Réversibilité de l'autorisation- Prise en charge des frais- Panel de volontaires
Travail attendu : <ul style="list-style-type: none">- Charte télétravail articles : 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12, 26- Fiche de candidature télétravail- Protocole individuel de télétravail- Fiche synthèse panel de volontaire (grade, nombre, modalités de sélection...)	

Groupe 3

<u>Composition du groupe :</u> <ul style="list-style-type: none">- Pilote et copilote- 1 cadre de santé- 1 cadre administratif (responsable du bureau des entrées)- Médecine du travail- Responsable qualité- 1 représentant des organisations syndicales	<u>Axes de travail :</u> <ul style="list-style-type: none">- Conditions d'éligibilité- Jours de télétravail- Dérogations- Lieux d'exercice de télétravail- Panel de volontaires- Communication (interne et externe)- Prise en charge des frais
Travail attendu : <ul style="list-style-type: none">- Charte télétravail Préambule- Charte télétravail articles : 3, 4, 13, 14, 15- Plan de communication interne et externe	

Groupe 4

<u>Composition du groupe :</u> <ul style="list-style-type: none">- Pilote et copilote- 1 cadre supérieur de santé (CSS)- 1 cadre de santé- Médecine du travail- Responsable qualité- 1 représentant des organisations syndicales	<u>Axes de travail :</u> <ul style="list-style-type: none">- Mode d'encadrement- Désignation d'un référent télétravail- Accompagnement du télétravailleur- Contrôle et comptabilisation du temps de travail- Droits et obligations du télétravailleur- Assurance- Questionnaire satisfaction / indicateurs de suivi
<u>Travail attendu :</u> <ul style="list-style-type: none">- Charte télétravail articles 5, 6, 7, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 27, 28- Questionnaire de satisfaction pour le panel- Fiche de liaison et de suivi- Construction tableau de bord d'indicateurs de suivi	

Chacun de ces groupes s'est réuni au moins 5 fois (par séance de 3H de travail). Au sein de chaque groupe, un référent a été désigné afin de pouvoir réaliser la restitution des échanges et formaliser les différents éléments.

Chaque groupe a pu ainsi rédiger et mettre en forme les différents documents nécessaires à la mise en place du télétravail.

A la fin des travaux, les référents de chaque groupe, accompagnés des chefs de projet ont réalisé la restitution de travaux auprès du COPIL et présenté l'ensemble des documents rédigés. Pour ce faire, une « mallette » institutionnelle a été distribuée aux membres du COPIL. Si la forme a été particulièrement appréciée, la restitution a été également l'occasion de présenter les échanges nourris de chacun des groupes sur des sujets très précis qui ont porté à discussion : matériel informatique, critères d'éligibilité, conditions d'hygiène et de sécurité, disponibilité, modalités de suivi...

Le COPIL s'est clos avec la présentation d'une petite vidéo ludique réalisée par le groupe afin de faire la promotion de la mise en place du télétravail aux HBT.

3.2 La rédaction de l'ensemble des documents, un travail exigeant et collectif qui permet d'anticiper et de dépasser les difficultés

● **Le document central de la mise en œuvre du télétravail est la charte du télétravail.** Ce document, rédigé dans tous les établissements l'ayant mis en place nécessite une réflexion précise et concertée sur l'ensemble des points (articles spécifiques). Il est aisé de trouver différents modèles de charte, notamment sur le site de l'ANFH, mais il est indispensable que chaque structure puisse se l'approprier en fonction de son organisation particulière et spécifique.

Un certain nombre de dispositions sont à étudier au regard du décret et en tenant compte des organisations et de spécificités de chaque établissement. Chacune de ces dispositions fait l'objet d'un article de la charte (Cf annexe 4 : charte du télétravail des HBT) :

- Conditions d'éligibilité
- Jours de télétravail/jours de présence
- Dérogations
- Lieu d'exercice du télétravail
- Moyens techniques nécessaires et/ou mis à disposition
- Formalisation et examen de la demande
- Gestion des refus
- Période d'adaptation
- Réversibilité
- Durée de l'autorisation
- Renouvellement de l'autorisation
- Prise en charge des frais
- Rattachement hiérarchique et mode d'encadrement
- Désignation d'un référent télétravail
- Accompagnement du télétravailleur
- Contrôle et comptabilisation du temps de travail
- Droits et obligations du télétravailleur
- Assurance

Un certain nombre de documents doit être mis à jour : le règlement intérieur, la charte informatique, le document unique et la fiche de poste.

D'autres documents non existants doivent être créés : la charte du télétravail (elle donne le cadre général dévolu à la mise en œuvre du télétravail, notamment les règles applicables, conditions d'éligibilité...), la fiche d'auto-évaluation pour le télétravailleur (elle permet au

télétravailleur d'apprécier son aptitude au travail à distance), la fiche de candidature, l'arrêté individuel ou avenant au contrat de travail et la fiche de liaison et de suivi.

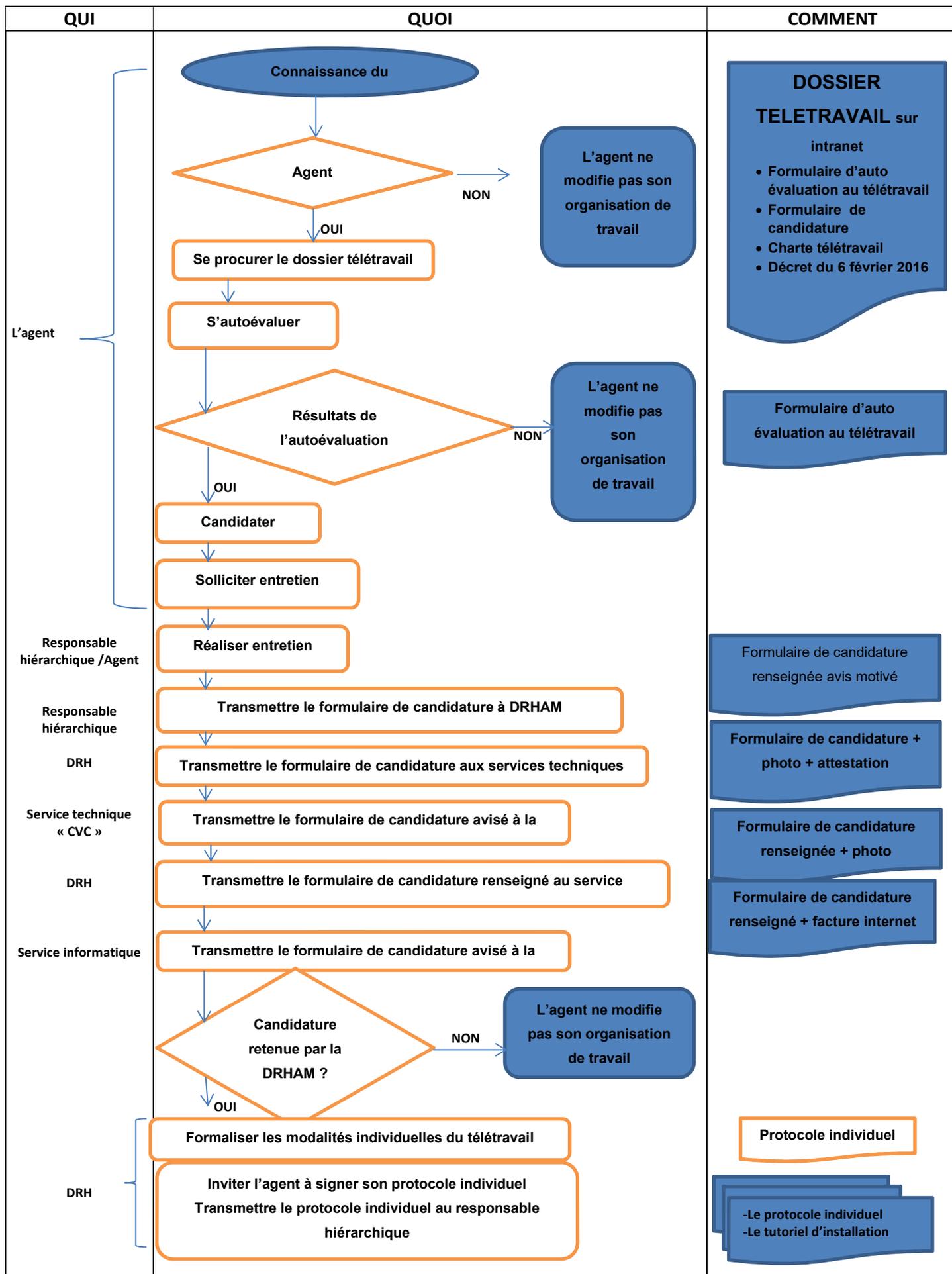
Nous avons vu dans la partie ci-dessus comment s'est opérée la répartition des différents travaux à réaliser.

La rédaction de chaque article de la charte a fait l'objet de nombreuses discussions et réflexions. Un large panel de sujets a pu être travaillé (éligibilité, nombre de jours de télétravail, conditions de contrôle, gestion des problèmes techniques...).

Au-delà d'une réflexion constructive et enrichissante, ces groupes de travail se sont vus être également des groupes de réflexions sur des thèmes plus large en prenant appui sur le télétravail (conditions de sécurité au travail, droit à la déconnexion, déclaration du numéro de téléphone à l'employeur...).

Le circuit de validation des candidatures est un point important (voir logigramme ci-dessous réalisé pour la mise en place du télétravail aux HBT).

Il définit par quels acteurs les candidatures sont examinées et selon quel délai.



Source : groupe de travail télétravail – HBT - 2019

L'organisation autour du télétravail identifie les interlocuteurs privilégiés du télétravailleur. Ces interlocuteurs peuvent être le médecin du travail, les Ressources Humaines et l'encadrement habituel de l'agent. Il est conseillé de mettre en place au sein de l'établissement, un référent télétravail : une personne qui sera l'interlocuteur privilégié sur les questions relatives au télétravail en plus du responsable hiérarchique direct.

Un certain nombre de points, de zones d'exposition juridique, technique, sociale et organisationnelle ont été levés tout au long de la rédaction des documents et au cours des travaux des différents groupes.

Les HBT ont notamment longuement travaillé sur les sujets tels que le respect de la confidentialité, les risques domestiques (conformité des installations électriques et incendie), les aspects techniques au niveau informatique, le remboursement des frais occasionnés par le télétravail (abonnement internet, travaux de mise en conformité électrique...).

3.3 Une phase expérimentale permettant de réaliser un suivi et apporter les réajustements nécessaires.

La phase expérimentale avant la généralisation du projet permet de suivre un panel de volontaires, qui de ce fait acceptent les aléas du dispositif et les contraintes éventuelles non résolues lors de cette phase.

Cette phase permet de suivre les agents en télétravail, de faire un suivi des difficultés rencontrées, des avantages ressentis et réaliser si besoin les réajustements nécessaires. Il est indispensable de former un panel d'expérimentation représentatif de l'ensemble des agents correspondant aux critères d'inclusion.

Cette période expérimentale est également l'occasion pour le groupe projet de tester le circuit prévu et les documents proposés aux agents, aux cadres. Les retours permettront d'y apporter d'éventuelles modifications.

Si la phase expérimentale est généralement de 6 mois, comme aux HBT, d'autres établissements comme le CHU de Montpellier ont expérimenté le dispositif pendant 12 mois, alors que les CH de Valenciennes a choisi de fixer cette phase expérimentale à 18 mois (en 2012).

Les retours d'expérience des établissements sont très intéressants puisque cette phase semble indispensable afin de faire face à de réelles difficultés notamment techniques (problème de logiciels ne fonctionnant pas ou de manière très ralentie à distance). Ces problèmes sont fréquents et doivent être analysés avec le plus grand intérêt lors de cette phase afin de ne pas décourager les télétravailleurs.

La communication est stratégique pour informer et faire adhérer l'encadrement et les agents.

La charte (Cf. annexe 4) est le document central, il convient de s'assurer de sa large diffusion et de son accès libre.

Nous avons vu que l'encadrement a un rôle déterminant dans la mise en place du dispositif. Son rôle est essentiel, l'encadrement devra être en capacité de communiquer sur le dispositif, étudier les demandes de candidature, organiser le service en fonction du nombre de télétravailleurs et accompagner le télétravailleur tout au long du dispositif.

Des outils et des moyens adaptés doivent être mis à sa disposition afin d'organiser le télétravail dans son service et d'accompagner les télétravailleurs.

Les agents doivent être en mesure d'apprécier si ce dispositif est compatible avec leur activité et connaître son fonctionnement.

Le succès du télétravail repose en grande partie sur le contrat de confiance établi entre l'encadrement et leurs collaborateurs.

Des formations ou des sensibilisations spécifiques peuvent être prévues sur le thème du télétravail. Elles concernent l'encadrement et les agents. Ces formations portent sur des thèmes comme : l'utilisation des outils informatiques, la gestion du temps de travail, l'hygiène et la sécurité et également sur l'aspect « concilier vie professionnelle et vie privée au domicile ».

L'ANFH propose une formation « Conduire un projet de mise en œuvre du télétravail » composée de 2 modules distincts :

- conduite du projet télétravail (9 participants/101 établissements du Région Languedoc Roussillon)
- l'impact du télétravail sur l'encadrement (aucun participant recensé à ce jour).

Le référent télétravail assurera le suivi des télétravailleurs pendant la phase expérimentale. Il pourra ainsi recenser les difficultés et contraintes du dispositif et faire remonter ces points aux différents acteurs.

A la fin de la phase d'expérimentation, un bilan doit être dressé et présenté aux instances. Il permettra aux membres du CTE et du CHSCT de donner leur avis sur la généralisation. Ce bilan pourra faire l'objet d'une communication institutionnelle permettant d'engager la phase de généralisation et permettre aux autres agents de s'inscrire dans le dispositif.

Conclusion

En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management.

Sa mise en place est progressive dans les établissements publics de santé.

Elle nécessite un investissement certain de la part de la direction et une mobilisation de nombreux acteurs.

Après plusieurs années avant de voir sa mise en place progressivement proposée dans les établissements de santé, le télétravail a bénéficié d'un cadre juridique favorisant sa mise en œuvre.

C'est fondamentalement le 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 qui a apporté ce cadre juridique permettant de contractualiser cette nouvelle organisation de travail. Régulièrement accordée à certains professionnels (cadres essentiellement) sans formalisme, cette pratique du télétravail non conventionnel entraînait iniquité entre agents et insécurité en matière de réglementation.

La mise en place du télétravail s'inscrit dorénavant dans un cadre juridique et contractualisé. Il est réfléchi, suivi et peut être remis en cause par l'une ou l'autre des parties.

Il est un composant d'un cadre social novateur et positif qui participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la responsabilité sociétale des établissements.

En prenant l'engagement de mettre en place le télétravail, les Hôpitaux du bassin de Thau enclenchent une démarche novatrice en matière de politique sociale axée sur la qualité de vie au travail. Ce projet inscrit dans le projet social permet de poser la première pierre d'une politique institutionnelle forte axée sur la QVT.

L'HAS précise que « la qualité de vie au travail » dépend de la qualité des relations de travail, l'organisation et le contenu du travail, l'environnement physique, les possibilités de réalisation et de développement professionnels, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée »³³. La QVT s'inscrit dans le cadre du management du travail et le télétravail en est un des outils incontournables et une illustration centrale.

³³ Haute Autorité de Santé – Direction de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins : Manuel de certification des établissements de santé V2010 (janvier 2014)

Le télétravail comporte des avantages et des opportunités certains. Il doit être accompagné, concerté et doit faire l'objet d'un travail pluridisciplinaire.

L'objectif poursuivi dans sa mise en place est d'avoir une organisation dynamique et évolutive dans laquelle chaque personnel (selon les conditions d'éligibilité) peut s'engager et trouver sa place en coordination avec l'encadrement et le reste de l'équipe.

La communication est un levier majeur pour garantir la réussite de sa mise en œuvre. La concertation et le suivi mis en place sont des éléments indispensables à son maintien et à sa généralisation.

La formation des managers favorise l'émergence d'un nouveau management à distance qui reposera sur de nouveaux outils (de contrôle, numériques) et permettra de faire face aux difficultés que le télétravail peut soulever. Tous ces éléments sont encore à inventer et à coécrire.

C'est par ces leviers que la mise en place du télétravail sera efficiente et pérenne.

Ma conviction est que la qualité de vie au travail repose sur le relationnel, la concertation et la communication. Il est essentiel dans la démarche de mise en place du télétravail que l'encadrement et la direction s'adaptent à ce nouveau mode de management et d'organisation du travail tout en fixant un cadre.

Le Directeur d'hôpital a un rôle clef dans la mise en œuvre du télétravail puisqu'il doit veiller à la production et la mise à jour de certains documents.

Le Directeur doit superviser ce projet en mettant en place une démarche projet (comité de pilotage, présentation en instances, communication, groupes de travail, objectifs, acteurs, attendus, retro planning...).

Il est probable que dans le cadre de mes futures fonctions, je puisse faire bénéficier de mon expérience et proposer aux professionnels ce nouveau mode organisationnel de travail prometteur.

Bibliographie

Textes législatifs et réglementaires

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue à l'article L.230-2 du code du travail et modifiant le code du travail.

Loi du 12 mars 2012 (article 133)

Loi du 22 mars 2012, dite « Warsmann », qui intègre le télétravail dans le code du travail dans l'article L.1222-9.

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.

Ouvrages

CLOT Y., GOLLAC M., 2014, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris : Armand Colin

DAVIS L.E., CHERNS A.B., 1975, *The Quality of Working Life, Volume 1*, New-York : The Free Press, 45 p.

PELLETIER J., 2017, *Agir sur la qualité de vie au travail*, Eyrolles, 136 p.

RODET P.2019, *La bienveillance au travail*, Eyrolles

Articles

REGNIER C., BONNET J., « Ils bossent sans bureau fixe », *Management* n°275, 2019

DEVON E, « 10 initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail », *Management* n°274, 2019

LEFEVRE K, « Télétravail et ressources humaines hospitalières » *Revue Hospitalière de France*, Janvier Février 2017

RASSAT.P, « Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques », Territoriales Edition, Avril 2016

Rapports et études

ANFH PACA-LR « Le kit de mise en œuvre du télétravail »

BOURDU E., PERETIE MM., RICHER M., « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité : refonder les organisations du travail », Paris, Presses des Mines, 2016

FAUCONNIER.S, LASFARGUE.Y, « Guide OBERGO du télétravail » 2019

VAYRE Emilie « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, étude CAIRN, 2019

WALRAVE.M, « Comment introduire le télétravail ? », Etude CAIRN, 2010

Thèses et mémoires

MELQUIOND C., « Le cluster QVT, tremplin vers une politique de qualité de vie au travail », Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, décembre 2017

Documents internes

Projet d'établissement des Hôpitaux du bassin de Thau 2018-2022

Bilan social des Hôpitaux du bassin de Thau 2018

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire relatif à la mise en place et analyse du télétravail.....	II
Annexe 2 : Questionnaire de satisfaction télétravail (encadrement).....	IV
Annexe 3 : Questionnaire de satisfaction télétravail (agents).....	VI
Annexe 4 : Charte sur le télétravail (document interne aux HBT).....	IX

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE RELATIF A LA MISE EN PLACE ET ANALYSE DU TÉLÉTRAVAIL

Les informations recueillies feront l'objet d'une analyse globale dans le cadre de mon mémoire de stage. Les informations seront anonymisées.

Merci de votre collaboration. Pour toutes précisions utiles pour compléter ce questionnaire n'hésitez pas à me contacter.

INFORMATIONS PERSONNELLES

Nom.....

Prénom.....

Lieu de stage

Nom de l'établissement :Nom du GHT :

Support au GHT Partie au GHT

Nombre (approximatif) de personnel encadrant, personnel administratif et technique : ETP

MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL

1. Votre établissement de stage a-t-il mis en place le télétravail ?

Oui

Si oui, depuis : moins de 1 an de 1 à 2 ans plus de 2 ans

Combien d'agents bénéficient du télétravail ?Agents

Si oui, Nom et coordonnées du référent télétravail :

Non

Non mais en projet dans les 6 mois à 1 an

2. Si le télétravail n'est pas un projet souhaité par votre institution, est-ce pour :

Sa mise en place qui nécessite du temps

Réticence par rapport aux organisations à mettre en place

Refus de la Direction

Refus des Organisations Syndicales

Autre raison :

3. Le télétravail n'est pas institutionnalisé mais est pratiqué de manière informelle?

Oui Non

Exemples de situations :

.....

ANALYSE DE LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL (Partie à renseigner que si votre établissement a mis en place le télétravail)

4. Les critères d'éligibilité au télétravail ?

L'ancienneté de l'agent Critères techniques (installations électrique du domicile, connexion internet...)

- La quotité du temps de travail Assurance du domicile
 Son autonomie et la confiance de son encadrement Distance domicile-travail

5. Combien de jours de télétravail par semaine ou par mois votre établissement autorise-t-il au maximum ?

- 1 jour par semaine 2 jours par semaine 3 jours par semaine
 par mois :jours

6. D'après vous le télétravail a-t-il amélioré la qualité de vie au travail ?

Détériorer la

--	-	=	+	++	NC
<input type="checkbox"/>					

 qualité de vie Améliorer la qualité de vie

7. De manière générale le télétravail est-il un dispositif satisfaisant ?

--	-	=	+	++	NC
<input type="checkbox"/>					

Insatisfaisant Très satisfaisant

8. D'un point de vue managérial pensez-vous qu'il soit difficile de gérer les équipes à distance ?

Très compliqué

--	-	=	+	++	NC
<input type="checkbox"/>					

 Très facile

9. Savez-vous si le télétravail a eu des impacts positifs sur :

- L'absentéisme
 L'efficience
 La motivation/amélioration du bien-être au travail
 La gestion des surfaces immobilières
 La taxe carbone

VOTRE AVIS

POINTS POSITIFS DU TELETRAVAIL :

POINTS NEGATIFS DU TELETRAVAIL :

Quelles sont, pour vous, les trois impacts les plus positifs ?

N°1:
 N°2 :
 N°3 :

Comment agir pour développer ces points positifs ?

Quelles sont, pour vous, les trois impacts les plus négatifs ?

N°1
 N°2 :
 N°3 :

Comment agir sur ces points négatifs ?

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DU TÉLÉTRAVAIL POUR LE CADRE

Vous avez un agent qui télétravaille au moins 1 jour par mois à domicile.

INFORMATIONS PERSONNELLES

Prénom.....
Métier/
Grade.....
Service.....

QUELS SONT LES IMPACTS DU TELETRAVAIL SUR VOTRE QUALITE DE VIE ?

Pour répondre, entourez votre choix, SVP

1. En moyenne combien d'agent bénéficient du télétravail dans votre service ?

0	1	2	3	+4
---	---	---	---	----

2. Le télétravail rend-il plus complexe la gestion du travail sur site ?

Plus complexe

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Plus facile

3. La gestion du parc informatique est-elle satisfaisante ?

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Insatisfaisante Très satisfaisante

4. Les agents ne bénéficiant pas du télétravail perçoivent ils le télétravail de manière positive ?

Manière très

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Manière négative très positive

5. D'après vous le télétravail a-t-il amélioré la qualité de vie au travail ?

Détériorer la

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

qualité de vie Améliorer la qualité de vie

6. Les plages de disponibilité sont-elles respectées ?

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Jamais Très souvent

7. Vous est-il arrivé de joindre les agents en télétravail ?

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Jamais Très souvent

11. Vous est-il arrivé de devoir annuler une journée de télétravail ? (pour réunion ou raisons de service)

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Jamais Très souvent

8. D'un point de vue managérial est-il difficile pour vous de gérer vos équipes à distance ?

Très

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

complicé Très facile

9. De manière générale le télétravail est-il un dispositif satisfaisant ?

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Insatisfaisant Très satisfaisant

10. Le télétravail vous a-t-il permis de réorganiser de manière satisfaisante le travail ?

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Insatisfaisant Très satisfaisant

POINTS POSITIFS :

POINTS NEGATIFS :

Quelles sont, pour vous, les trois impacts les plus positifs ?		Quelles sont, pour vous, les trois impacts les plus négatifs ?	
Critère	n° :	Critère	n° :
.....		
Critère	n° :	Critère	n° :
.....		
Critère	n° :	Critère	n° :
.....		
Comment agir pour développer ces points positifs ?		Comment agir sur ces points négatifs ?	
.....		

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DU TÉLÉTRAVAIL POUR L'AGENT

INFORMATIONS PERSONNELLES

Prénom.....

Métier/

Grade.....

Service.....

Quel est votre temps de trajet A/R domicile/travail sur 1 jour travaillé ? Moins d'1 heure 1 h à 1h30 1h 30 à 2h plus de 2h

Pour répondre, entourez votre choix, SVP.

INSTALLATION AU TELETRAVAIL

1. La mise en place du télétravail a-t-elle été simple sur le plan technique ? (installation électrique, assurance...)

Très

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

compliqué *Très facile*

2. La mise en place du télétravail a-t-elle été simple sur le plan informatique ?

Très

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

compliqué *Très facile*

3. La mise en place du télétravail a-t-elle été simple sur le plan ergonomique ? (bureau, éclairage, écran...)

Très

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

compliqué *Très facile*

RELATIONS PROFESSIONNELLES ET CHARGE DE TRAVAIL

4. Vos relations avec les collègues de travail ont-elles évoluées ?

Relations *moins*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

satisfaisantes *meilleures que dans traditionnelle*

5. Vos relations avec le ou les responsable(s) hiérarchique(s) dont vous dépendez ont elles évoluées ?

Relations *moins*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

satisfaisantes *Meilleures*

6. Vos relations avec vos collaborateurs et les agents que vous encadrez, le cas échéant, ont-elles évoluées ?

Relations *moins*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

satisfaisantes *Meilleures*

7. Ressentez-vous un isolement particulier du fait du télétravail ?

Très *souvent*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Jamais

8. La qualité de votre travail a-t-elle évoluée ?

Qualité *moins*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

satisfaisante *Meilleure*

9. Votre temps de travail total a-t-il évolué ?

Temps de travail

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

moins long *Plus long*

10. Votre charge de travail a-t-elle évolué ?

Charge *moins*

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

lourde *Plus lourde*

11. Pensez-vous que le télétravail soit un facteur favorable au « développement durable » ?

Facteur très favorable au

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

défavorable développement durable

Facteur

VIE PERSONNELLE

12. Disposez-vous de plus de flexibilité dans la gestion de votre temps ?

Moins de que dans

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

flexibilité l'organisation traditionnelle

Plus de flexibilité

13. Que pensez-vous de la répartition de vos « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels » ?

Répartition moins satisfaisante Plus satisfaisante

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

14. Que pensez-vous de l'évolution de la qualité de votre vie personnelle et/ou familiale ?

Qualité de vie moins satisfaisante

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

satisfaisante Plus

CONSEQUENCES SUR LA SANTE

15. Votre fatigue physique liée aux transports a-t-elle évoluée ?

Fatigue physique moins importante

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

importante Plus

16. Votre fatigue physique liée au travail a-t-elle évoluée ?

Fatigue physique moins importante

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

importante Plus

17. Votre stress lié aux transports a-t-il évoluée ?

Stress « transport » moins important

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

important

18. Votre stress lié au travail a-t-il évoluée ?

Stress « travail » moins important

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

importante Plus

19. Votre bien-être lié au travail a-t-il évoluée ?

Bien être moins important

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Plus important

20. Le télétravail a-t-il évité des absences inopinées ?

Jamais

--	-	=	+	++	NC
----	---	---	---	----	----

Très souvent

CONCLUSION

Quelles sont, pour vous, les trois points les plus positifs ?

Quelles sont, pour vous, les trois points les plus négatifs ?

N°1 :

N°1 :

.....

.....

N°2 :	.N°2:
.....
N°3 :	N°3 :
.....
Comment agir pour développer ces points positifs ?	Comment agir sur ces points négatifs ?
.....

Je souhaite mettre fin au télétravail non	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/>
Je souhaite revoir la fréquence du télétravail non	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/>
	Si oui, diminuer	<input type="checkbox"/> augmenter
Je souhaite revoir le jour choisi non	<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/>
Quelle note globale attribuerez-vous au télétravail ? 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8	

Charte sur le télétravail (document interne aux HBT).

PRÉAMBULE

La présente charte fixe les principes et les modalités organisationnelles relatifs à la mise en œuvre **expérimentale en vue d'une généralisation du télétravail**. Elle se conforme aux termes du décret du 11 février 2016, aux principes de l'article 133 de la loi n° 2012-347 et de l'article L.1222-9 du code du travail.

La mise en œuvre du télétravail s'inscrit **dans le projet social, composante du projet d'établissement des HBT, dont la qualité de vie au travail et la responsabilité sociétale des établissements sont les axes prioritaires.**

Le télétravail s'inscrit dans une démarche volontariste qui répond à plusieurs enjeux :

- de bonne articulation entre la vie privée et la vie professionnelle,
- de réponse aux contraintes de mobilité,
- de meilleure efficacité,
- de contribution au développement durable.

Le télétravail est une forme d'organisation de travail à distance réalisée **au domicile du télétravailleur en utilisant les technologies de l'information et de la communication**. Le télétravail repose sur l'**autonomie organisationnelle** du collaborateur et sur la confiance mutuelle entre le **responsable hiérarchique** et l'agent.

Il repose sur les grands principes suivants :

- le volontariat de l'agent et de l'employeur ;
- la réversibilité côté agent et employeur ;
- des droits et obligations identiques aux autres agents exerçant leurs fonctions sur site, notamment en matière de réglementation du temps de travail, d'hygiène et de sécurité.

Cette démarche a un caractère expérimental pour une durée de 6 mois. Un bilan sera réalisé afin de faire apparaître les atouts et les points de vigilance de cette nouvelle organisation en apportant des ajustements si nécessaire.

DÉFINITION & PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA CHARTE

ART.1 - DÉFINITION

La présente charte s'applique aux télétravailleurs. On entend par télétravailleur toute personne qui pratique le télétravail tel que défini ci-dessous :

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 protocole individuel**.

L'agent qui travaille à **domicile** sur les mêmes missions que celles effectuées sur site au sein de l'établissement et utilise les technologies de l'information et de la communication est considéré comme étant en télétravail.

ART.2 - PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le télétravail revêt un caractère volontaire. Il ne peut être imposé par l'établissement.

Si un agent exprime le désir d'exercer son activité en télétravail, l'établissement est libre de l'accepter ou de le refuser. **Ce refus éventuel doit être motivé selon les critères d'éligibilité définis dans la présente charte.**

Le télétravail résulte de la **volonté** de l'agent, **sous couvert** de son responsable **hiérarchique et validé par l'institution**. Le fait de travailler à son domicile doit être une mesure positive ou neutre. Cela ne doit pas constituer une contrainte ni pour l'équipe, ni pour la hiérarchie. Le télétravail s'inscrit dans les principes d'égalité de traitement et de non-discrimination.

L'agent en télétravail bénéficie de tous les droits liés à sa qualité de salarié de l'établissement au même titre que les autres professionnels de l'établissement : nomination, formation, avancement, rémunération, évaluation, repos et congé, protection sociale et juridique, avantages sociaux (œuvres sociales...). **Par ailleurs, il demeure soumis à toutes les obligations du fonctionnaire et de l'agent public : confidentialité, respect du secret professionnel, continuité du service, réglementation du temps de travail et de sécurité.**

Le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie, ses collègues et avoir accès aux informations de l'établissement.

Le télétravail est réversible. Il peut être mis fin au télétravail, **sur avis motivé et à l'issue d'un entretien**, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'agent ou de l'établissement, moyennant un délai de prévenance **d'un mois**. **Ce délai peut être réduit conformément aux dispositions prévues à l'article 10.**

L'agent qui renonce au télétravail est maintenu dans son poste dans les mêmes conditions qu'auparavant sans modification de ses conditions d'emploi.

L'établissement fournit et entretient les équipements nécessaires **au télétravail listés à l'article 24.**

Le lieu du télétravail, **le domicile** est obligatoirement déclaré à **la DRHAM** au moment de l'entrée de l'agent en télétravail. Ce lieu devra être mentionné dans **le protocole individuel de télétravail**. L'agent s'engage, par ailleurs, à informer la **DRHAM** de tout changement d'adresse.

ORGANISATION DU TELETRAVAIL

Art.3 – CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

Le télétravail est ouvert aux agents **volontaires** réalisant des **activités compatibles avec un mode d'exercice à distance et qui ne désorganise pas le fonctionnement du service de rattachement de l'agent**. Ainsi, les agents ayant une activité qui, par nature, requiert une présence physique dans les locaux de l'établissement ne peuvent être éligibles au télétravail.

Les conditions d'éligibilité sont notamment :

- Les fonctions de l'agent :
 - fonctions d'encadrement,
 - fonctions administratives,
 - fonctions techniques.

- Le statut de l'agent :
 - les agents titulaires,
 - les agents contractuels de droit public,
 - les agents stagiaires.

- La situation de l'agent :
 - avoir une ancienneté d'au moins 1 an sur leur poste,
 - exercer une activité sur une quotité de temps de travail au moins égale à 80%.

Les agents absents pour maladie (congrés de maladie ordinaire, congrés de longue maladie, congrés longue durée, accident du travail, disponibilité d'office pour raison de santé) ne peuvent prétendre au télétravail.

- La capacité de l'agent à travailler de façon régulière en autonomie et à maîtriser son poste :
 - Avis favorable du responsable hiérarchique suite à évaluation (fiche de candidature)
- L'impact sur l'organisation du service et sur le collectif de travail :
 - Avis favorable du responsable hiérarchique suite à évaluation (fiche de candidature)
- Le domicile de l'agent (se référer à l'article 23 de la présente charte relatif à la conformité des installations et des lieux)

Nota Bene : Liste non exhaustive d'activités types pouvant être éligibles au télétravail, sous réserve de la disponibilité des applications informatiques afférentes sur le portail d'accès externe des HBT:

- Traitement des données administratives et financières,
- Rédaction de documents, recherche, veille juridique,
- Maintenance technique et informatique,
- Recensement/enregistrement de données ...

Art.4 – QUOTITÉ & DÉROGATIONS

Conformément au décret, le travail est prévu en alternance entre des périodes de télétravail et des périodes dans les locaux de l'établissement.

L'activité de l'agent est réalisée au domicile de celui-ci selon deux modalités : hebdomadaire (au maximum deux jours par semaine) ou mensuelle (au minimum un jour par mois et au maximum huit jours par mois).

La journée de télétravail est fractionnable.

En principe, les journées de télétravail ne sont pas reportables et cumulables. Exceptionnellement, pour raison de service ayant nécessité la présence de l'agent sur site sur un jour de télétravail, avec l'accord du responsable hiérarchique et l'agent, la dite journée peut être reportée (dans la limite des dispositions prévues à l'article 15).

Ces dispositions ne s'appliquent pas en cas de congés annuels, RTT ou congés maladie ou exceptionnels.

A la demande des agents dont l'état de santé le justifie et après avis du médecin du travail, il peut être dérogé aux seuils et période de référence pour six mois maximum. Cette dérogation est renouvelable une fois après avis du médecin du travail.

Art.5 – TEMPS DE TRAVAIL

La base horaire journalière est identique à celle qui aurait été réalisée sur site, en conformité avec le référentiel de la gestion du temps de travail. Aucune heure supplémentaire ne sera validée et/ou rémunérée en situation de télétravail.

Le télétravailleur devra se connecter au système d'information des HBT dans une tranche horaire comprise entre 7h et 20h. L'agent en télétravail devra réaliser sa journée de travail durant cette tranche horaire.

Une position « Télétravail » est renseignée dans le logiciel de gestion du temps de travail.

Le télétravail de nuit n'est pas autorisé. L'activité en astreinte n'est pas éligible au télétravail.

L'organisation de son temps de travail sur une journée peut être flexible et laissée à la libre appréciation de l'agent.

L'agent pourra travailler durant la journée de façon discontinue et une pause déjeuner d'au moins 30 minutes est obligatoire au cours de la journée de télétravail, décomptée hors du temps travaillé.

Le responsable hiérarchique et l'agent en télétravail valident ensemble des plages de disponibilités au cours desquelles l'agent s'engage à être joignable. Ces plages de disponibilité, d'une durée des 2/3 du temps de travail, sont précisées dans le protocole individuel de télétravail.

Le planning est déterminé à l'avance. Il est susceptible d'adaptation selon les besoins du service et peut-être réajusté en fonction du nombre de télétravailleurs dans le service et des absences prévues

ou inopinées dans la limite des dispositions prévues aux articles 4 et 15.

La continuité du service prévaut dans la validation des plannings.

La traçabilité et le suivi des horaires de connexion à la plate-forme d'accès pourront être fournis par la Direction du Service Informatique, sur requête de la DRHAM en cas par exemple de non atteinte des objectifs ou sur requête de l'agent concerné.

Art·6 – ARRET DE TRAVAIL ET ABSENCES EXCEPTIONNELLES

En cas d'arrêt de travail pour maladie, le télétravailleur doit informer son responsable hiérarchique dans les mêmes délais que lorsqu'il effectue son travail dans les locaux de l'établissement. Il reste soumis aux mêmes règles de délai de transmission du certificat médical à la DRHAM. Le télétravailleur bénéficie du maintien de rémunération en application des règles de couverture sociale de l'établissement.

En cas de demande d'autorisation d'absence exceptionnelle (enfant malade, évènements familiaux...), les règles sont celles inscrites dans le référentiel du temps de travail. Il conviendra d'informer, au préalable, son responsable hiérarchique.

Art·7 – L'ENCADREMENT

L'encadrement joue un rôle important dans la mise en place du télétravail et dans la prévention contre l'isolement du télétravailleur.

Le responsable hiérarchique reçoit impérativement l'agent en entretien pour l'étude initiale de sa demande (formulaire de candidature).

Par ailleurs, le responsable hiérarchique doit veiller à ce que le nombre de salariés bénéficiant de ce dispositif soit compatible avec la bonne organisation de son service.

L'activité de télétravail fait l'objet d'un suivi régulier (fiche de liaison et de suivi) entre le télétravailleur et son responsable hiérarchique.

Lors de la période d'adaptation (article 11) un point d'étape est réalisé par quinzaine.

LES MODALITES DE CANDIDATURE

Art·8 – LA DEMANDE

L'exercice de ses fonctions en télétravail est accordé sur demande écrite de l'agent par le biais d'un formulaire de candidature. Il est subordonné à l'avis du ou des responsable(s) hiérarchique(s) de l'agent, qui apprécie(nt) la demande en fonction des conditions d'éligibilités.

Un entretien a lieu avec le ou les responsable(s) hiérarchique(s) de l'agent afin d'apprécier les motivations, l'aptitude et la faisabilité du télétravail dans le respect du fonctionnement du service. Le ou les responsable(s) hiérarchique(s) donne(nt) un avis écrit sur le formulaire de candidature.

L'autorisation de télétravail est soumise à validation des services techniques et informatiques attestant de la conformité du domicile de l'agent aux normes en matière d'hygiène et de sécurité et de compatibilité des installations électriques, téléphoniques et d'accès internet.

Le formulaire de candidature dûment complété est adressé à la DRHAM.

Une réponse sera apportée à l'agent par la DRHAM dans un délai de deux mois à compter de la réception de la candidature :

- En cas d'acceptation, la DRHAM fournit à l'agent le protocole individuel de télétravail,
- En cas de refus, la décision est motivée et portée à la connaissance de l'agent.

Art.9 – CONTRACTUALISATION DU TÉLÉTRAVAIL

L'organisation de l'activité en télétravail est prévue dans un protocole individuel de télétravail.

Ce dernier précise les modalités d'exécution du télétravail :

- La nature des activités exercées en télétravail ;
- La date de prise d'effet ;
- Le lieu d'exercice ;
- La répartition des jours télétravaillés et des jours de travail au sein de l'établissement ;
- La fréquence du télétravail ;
- Les plages horaires pendant lesquelles l'agent doit pouvoir être contacté ;
- La période d'adaptation ;
- La réversibilité du télétravail ;
- La durée ;
- Le renouvellement.

Art.10 – LA DURÉE DE L'AUTORISATION

La durée de l'autorisation est d'un an maximum, renouvelable par décision expresse après un entretien avec le ou les responsable(s) hiérarchique(s).

Il peut être mis fin au télétravail, sur avis motivé et à l'issue d'un entretien, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'agent ou de l'établissement, moyennant un délai de prévenance d'un mois en dehors de la période d'adaptation. Ce délai permet notamment de gérer le retour de l'agent sur son lieu de travail et la restitution de l'équipement mis à sa disposition.

Ce délai peut être réduit ou supprimé d'un commun accord ou en cas d'impossibilité de poursuivre le télétravail.

Art.11 – LA PÉRIODE D'ADAPTATION

Afin de permettre à chacune des parties d'expérimenter le dispositif et de s'assurer qu'il répond bien à leurs attentes, une période d'adaptation est prévue dans le protocole individuel de télétravail.

Pendant cette période d'adaptation de deux mois, le ou les responsable(s) hiérarchique(s), ou l'agent peuvent demander la suspension ou mettre fin à l'organisation en télétravail.

La demande doit être motivée et formulée par écrit, elle est remise en main propre ou adressée par lettre recommandée avec accusé de réception à la DRHAM.
Cette demande prend effet immédiatement.

Une confirmation sera alors adressée à l'agent et il sera mis fin automatiquement au télétravail.

L'agent reprendra son activité au sein de l'établissement dans les mêmes conditions qu'auparavant et dans son secteur de rattachement.

Art.12 – CHANGEMENT ADMINISTRATIF, DE FONCTION OU DE DOMICILE

En cas de changement administratif ou de fonction, la situation de télétravail sera réexaminée avec le nouveau **responsable hiérarchique** au regard des critères d'éligibilité et de l'organisation du service.

Il pourra prendre fin s'il n'est plus adapté.

En cas de changement de domicile de l'agent, l'organisation en télétravail sera réexaminée et pourra prendre fin dans l'hypothèse où ce changement est incompatible avec les modalités de télétravail.

DROITS & DEVOIRS EN TÉLÉTRAVAIL

Art.13 – CONDITIONS DE TRAVAIL

Un agent en télétravail est soumis aux mêmes droits et obligations qu'un agent sur site.

Il est rappelé que le télétravail s'inscrit dans une relation managériale basée sur la confiance mutuelle, la capacité du télétravailleur à exercer ses fonctions de façon autonome, mais aussi sur le contrôle des résultats au regard des objectifs à atteindre.

La charge de travail et les délais d'exécution sont évalués selon les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans l'établissement, par un agent qui n'est pas en télétravail.

Les objectifs de l'agent sont fixés lors de l'entretien **professionnel** annuel.

Le cadre vérifie lors des entretiens périodiques l'atteinte des objectifs qui sont fixés et s'assure que le fonctionnement et la qualité du service ne sont pas impactés par le télétravail.

Au cours de ces entretiens, la fiche de liaison et de suivi sera renseignée.

Art.14 – CARRIÈRE & ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Chaque année, comme pour l'ensemble des collaborateurs, le télétravailleur aura un **entretien professionnel annuel**.

Une attention particulière est apportée à la description des missions et des objectifs du télétravailleur.

L'évolution **de carrière** d'un agent en télétravail est identique à l'évolution de la catégorie des agents correspondant à la même classification et ayant des performances équivalentes.

Art.15 – MAINTIEN DU LIEN SOCIAL

L'établissement veille à limiter la situation de télétravail de telle sorte que le télétravailleur soit présent au moins deux jours par semaine au sein de l'équipe, permettant ainsi les rencontres avec le collectif de travail et son responsable **hiérarchique**.

Le responsable hiérarchique et l'agent en télétravail organisent des points réguliers selon le rythme du télétravail afin de préserver le lien social et éviter l'isolement.

Sur demande du responsable hiérarchique, les agents en télétravail devront exceptionnellement assister aux réunions pour lesquelles leur présence physique est indispensable.

Art.16 – SANTÉ & SÉCURITÉ

Les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et la sécurité au travail sont applicables aux télétravailleurs à domicile et doivent être strictement respectées par le responsable hiérarchique.

Chaque télétravailleur sera informé, lors de la signature du protocole individuel, de la politique de l'établissement en matière de santé et de sécurité au travail et en particulier des règles relatives à l'organisation du poste de travail.

Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer ces politiques de sécurité. **L'employeur pourra, avec l'accord du télétravailleur, demander à accéder au lieu de**

télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles en matière d'hygiène et de sécurité.

Le non-respect des règles par l'agent peut entraîner l'arrêt du télétravail dans le cadre du processus de réversibilité.

L'agent peut demander à bénéficier d'une visite médicale préalable auprès du service de santé au travail de son établissement s'il le juge nécessaire.

Art.17 – COUVERTURE SOCIALE

Le télétravailleur bénéficie de la même couverture accident, maladie, décès et prévoyance que les autres agents de l'établissement.

Art.18 – ACCIDENT DE TRAVAIL

Les accidents de travail et maladies professionnelles survenus pendant la période de télétravail pourront bénéficier d'une reconnaissance d'imputabilité à l'activité professionnelle selon la réglementation en vigueur.

En cas d'accident, l'agent effectuera la déclaration d'accident du travail en transmettant tous les éléments nécessaires à la DRHAM.

L'agent en télétravail doit informer son responsable hiérarchique de l'accident dans les mêmes délais que lorsqu'il effectue son travail habituellement dans les locaux de l'établissement.

Art.19 – PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Le télétravailleur a droit au respect de sa vie privée. L'employeur doit garantir le respect de la vie privée du télétravailleur. Dans ce but, le protocole individuel de télétravail fixe les plages horaires durant lesquelles le télétravailleur doit être joignable (article 5).

Aucun outils de contrôle et de surveillance spécifique au télétravail ne peut être mis en place. Cependant le télétravailleur reste soumis à la charte de bon usage des moyens informatiques.

Les HBT s'engagent à ne pas utiliser, ni diffuser les coordonnées personnelles de l'agent. Les coordonnées téléphoniques seront utilisées uniquement pendant la plage horaire définie dans le protocole individuel.

Art.20 – CONFIDENTIALITÉ & PROTECTION DES DONNÉES

Le télétravailleur doit respecter les standards d'utilisation du matériel informatique fixés par l'établissement dans le cadre des règles en vigueur et notamment de la charte de bon usage des moyens informatiques.

Il doit préserver la confidentialité des accès et des données, éviter toute utilisation abusive ou frauduleuse des outils mis à sa disposition et respecter l'obligation de discrétion ou de confidentialité portés à sa connaissance dans l'exercice de son activité.

Le télétravailleur ne pourra en aucun cas transporter sur son lieu de télétravail des documents papiers sauf autorisation spécifique du responsable hiérarchique. En revanche, aucune autorisation ne pourra être délivrée pour les dossiers médicaux papier ou les dossiers administratifs papier des agents de l'établissement.

L'agent n'est pas autorisé à utiliser son matériel personnel dans l'exercice de ses fonctions en télétravail.

L'équipement à disposition est configuré de telle sorte qu'il sera impossible d'utiliser des périphériques de stockage externe (disques durs, clés usb...).

Tout manquement à ces obligations est susceptible de sanctions disciplinaires.

Art.21 – ASSURANCE

L'agent doit fournir à l'établissement une attestation provenant de son assureur, au titre de son assurance multirisque habitation, indiquant que ce dernier a pris acte du fait qu'il exerce une activité professionnelle à son domicile.

L'éventuel surcoût de prime d'assurance demandé par l'assureur habitation est pris en charge par l'établissement sur présentation d'un justificatif précisant le surcoût lié au télétravail.

L'établissement souscrit une assurance responsabilité civile garantissant les faits des agents exerçant leur activité en télétravail.

L'établissement souscrit un contrat Dommages aux biens couvrant notamment les risques d'incendie (y compris le recours des voisins et des tiers), de vol de matériel informatique, qui pourraient survenir du fait de l'utilisation du matériel informatique mis à disposition des agents en télétravail et/ou à l'occasion de la pratique du télétravail au domicile de ces derniers.

ACCOMPAGNEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Art·22 – FORMATION ET SENSIBILISATION AU TÉLÉTRAVAIL

Dans le cadre de la mise en place du télétravail des formations/un guide/des réunions de sensibilisation spécifiques pourront être mises en place (thématiques à définir : travailler autrement, gérer et organiser son temps de travail, Manager à distance, Concilier vie professionnelle et vie privée, Hygiène et sécurité en télétravail...).

Dans le cadre de l'entretien annuel de formation, les besoins spécifiques pourront être précisés.

Art·23 – CONFORMITÉ DES INSTALLATIONS ET DES LIEUX

Le télétravailleur s'engage sur la conformité du lieu de télétravail avec les conditions nécessaires au bon exercice d'une activité professionnelle en termes d'hygiène, de conformité électrique, de sécurité et de confidentialité.

Avec l'autorisation du télétravailleur, des interventions au domicile pourront être programmées notamment pour le diagnostic de l'installation électrique du poste de télétravail.

Par ailleurs, à la demande du salarié ou de l'employeur, une délégation du CHSCT pourra réaliser une visite sur le lieu d'exercice des fonctions de télétravail. Cela est subordonné à l'accord écrit du télétravailleur.

Critères techniques d'éligibilité :

- Installations techniques
- le télétravailleur déclare disposer d'une connexion internet avec un débit suffisant. En cas d'utilisation du WIFI, celui-ci devra être sécurisé par une clé (mot de passe). La connexion directe par câble Ethernet est privilégiée.
- les locaux ont satisfait la phase de qualification technique (réseau / applicatif métier).

LIEUX

- Le télétravailleur déclare disposer à son domicile, d'un espace de travail éclairé de façon naturelle, ventilé, chauffé, répondant aux normes de sécurité électrique (NF C 15-100), et exempt de toute distraction (fournir des photos, notamment des prises disponibles dans le local et du tableau électrique du domicile).

Art·24 – EQUIPEMENT DE TRAVAIL

L'établissement met à disposition du télétravailleur des équipements nécessaires à l'exercice de son activité professionnelle, à savoir :

- Ordinateur portable ;
- Souris ;
- Logiciels nécessaires dans le cadre du télétravail ;
- Réseau sécurisé.

L'équipement sera pris en charge par l'établissement de même que sa maintenance. Il restera sa propriété.

Les équipements pourront être mutualisés au sein d'un même service. L'organisation mise en place est laissée à la discrétion du responsable hiérarchique.

L'agent ne peut utiliser un autre équipement que celui fourni par l'établissement.
Le télétravailleur dispose d'une solution de téléphonie.

L'intégralité des équipements mis à disposition est en prêt et devra être restitué en bon état à l'établissement en cas de cessation du télétravail. La restitution devra se faire au lendemain (jour ouvré) de la date actant l'arrêt du télétravail.

Art-25 – ASSISTANCE TECHNIQUE

L'établissement fournit à l'agent un formulaire d'installation (aide à la connexion) ainsi qu'une assistance technique tant pendant l'installation que durant l'utilisation des équipements mis à disposition.

L'agent doit, en cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements, recourir à l'assistance informatique via le standard (04 67 46 57 57) :

- En demandant l'astreinte entre 7h-8h et 17h-20h
- En demandant la hotline entre 8h et 17h.

En cas d'incident technique l'empêchant d'effectuer son activité normalement, l'agent doit en informer son responsable hiérarchique qui prendra alors les mesures appropriées pour assurer la continuité de l'activité. A ce titre, il pourra être demandé à l'agent de réintégrer les locaux de l'établissement dans l'attente de la résolution du problème technique.

Art-26 – BILAN ANNUEL EN CHSCT DU TÉLÉTRAVAIL

Un bilan annuel sur le télétravail sera présenté en Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHSCT) et Comité technique d'établissement (CTE).

La présente charte est susceptible d'être actualisée en fonction des retours d'expérience et des évolutions réglementaires à venir.

PANIEGO

Audrey

Octobre 2019

DIRECTEUR D'HOPITAL

Promotion 2018-2019

La mise en place du télétravail, levier managérial au service de la qualité de vie au travail

Analyse et méthodologie de mise en place du télétravail aux Hôpitaux du bassin de Thau

Résumé :

L'amélioration de la qualité de vie au travail un enjeu majeur dans le cadre du projet social des établissements de santé. Tout à la fois porteuse de bien-être au travail et donc de performance, elle permet la maîtrise de l'absentéisme grandissant dans les établissements publics de santé.

La révolution numérique a permis l'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication permettant de proposer de nouveaux modes d'organisation du travail. Ainsi, avec un retard sur le secteur privé, le télétravail fait son apparition dans de plus en plus d'établissements de santé.

La mise en place du télétravail comporte des avantages et des freins que les managers doivent anticiper. La conduite de projet de sa mise en œuvre n'est pas aisée tant les enjeux sont grands.

Comment s'est mis en place le télétravail aux Hôpitaux du bassin de Thau ?

L'objet de ce mémoire est de présenter le cadre juridique du télétravail, son apparition dans le milieu professionnel en France et les impacts qu'il représente.

Ce mémoire cherche à monter les différentes étapes indispensables et les facteurs de réussite pour mener à bien un tel projet.

Si un travail de mise à jour ou de rédaction d'un certain nombre de documents est assez lourd et chronophage, le vrai intérêt du travail en groupe pluridisciplinaire prend alors tout son sens et toute sa place dans cette démarche.

Il semble nécessaire que la méthode retenue de conduite du projet puisse convaincre les autres établissements à sa mise en œuvre, dans un objectif de recherche d'une meilleure qualité de vie au travail.

Mots clés :

Télétravail, qualité de vie au travail, responsabilité sociale des établissements, NTIC, organisation du 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.