

Comment structurer le télétravail après la crise ?

Antoine IZING, Ergonome et responsable du pôle prévention AST 25

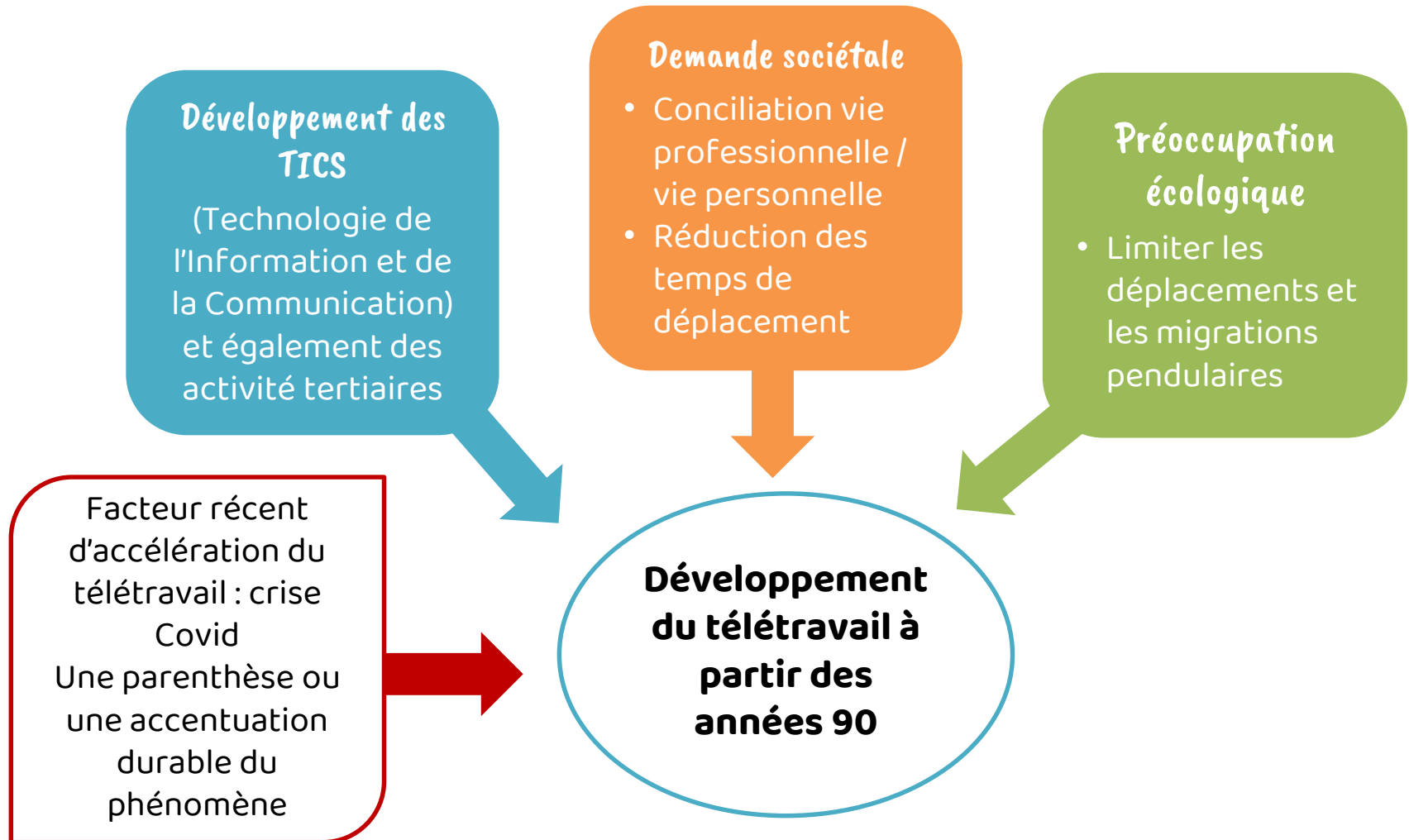
Sommaire

- Rappel du contexte et du cadre légal
- Opportunités et facteurs de risques du télétravail
- La mise en place du télétravail : la démarche
- Les conseils de prévention



Rappel du contexte et du cadre légal

Un contexte favorable au développement du télétravail



Définition du code du travail

Article L.1222-9

Le télétravail désigne :

- toute **forme d'organisation du travail**
- dans laquelle **un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur**
- est effectué par un salarié **hors de ces locaux**
- de **façon volontaire**
- en utilisant **les technologies de l'information et de la communication**

Le télétravail est simplement une forme d'organisation du travail et ce n'est pas une forme unique

L'intervention d'un technicien chez un client par exemple ne relève pas du télétravail

Le télétravail n'est pas synonyme de travail au domicile (les tiers lieux sont aussi inclus)

Les TICS sont au cœur de l'organisation en télétravail

- Le télétravail est organisé autour d'un principe de double volontariat
 - Réversibilité
 - Période d'adaptation

Le cadre légal du télétravail

Article L.1222-9 hors circonstances exceptionnelles

Accord entre salarié et employeur de gré à gré
(formalisation par tout moyen)

En l'absence

Charte employeur
(avis du CSE)

En l'absence

Accord collectif
(négociation)

Modalités de recours au télétravail

Précision du dernier ANI en novembre 2020

Le contenu de l'accord ou de la charte

- Les conditions de passage en télétravail
- Les modalités d'acceptation par le salarié
- Les modalités de contrôle et régulation
- La détermination de plages horaires
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés

Art : 3.1.5 Le principe selon lequel les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur s'applique à l'ensemble des situations de travail.

A ce titre, il appartient ainsi à l'entreprise de prendre en charge les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle, **après validation de l'employeur**



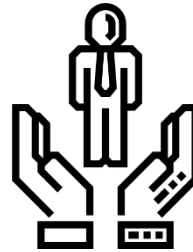
Opportunités et facteurs de risques

Intérêts recensés du télétravail

Pour les salariés



Meilleure conciliation vie professionnelle/personnelle
(Harmoniser les rythmes de travail avec les autres rythmes de la vie)



Plus grande autonomie



Meilleure concentration



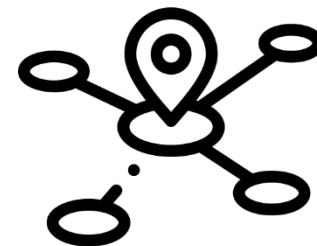
Moins de fatigue liée aux trajets



Moins de coûts liés aux trajets



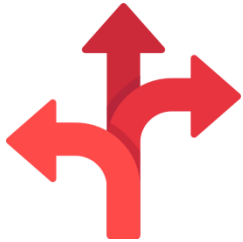
Accès à un emploi éloigné



Moins de freins liés à la mobilité géographique

Intérêts recensés du télétravail

Pour les entreprises et les territoires



Organisation du travail plus moderne et flexible



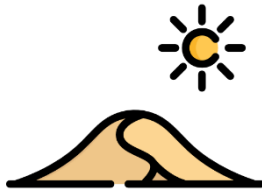
Image innovante de l'entreprise



Plus de souplesse pour le maintien dans l'emploi



Réduction de l'absentéisme



Lutte contre la désertification des territoires

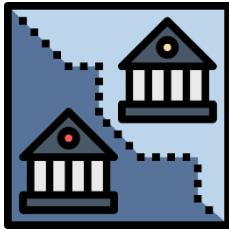


Economies sur les locaux et frais de fonctionnement



Meilleur bilan environnemental

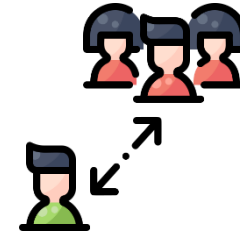
Les effets négatifs et les risques recensés liés au télétravail



Effacement des « frontières » spatiales et des limites temporelles



Augmentation du temps et de la charge de travail



Travail isolé, affaiblissements des collectifs



Environnement non propice au travail



Poste de travail inadapté



Difficultés face à la maîtrise des outils

Les effets négatifs du télétravail sont d'autant plus ressentis que le nombre de jours de télétravail est élevé

Les effets négatifs et les risques recensés liés au télétravail

- **Difficultés pour gérer l'alternance des différents postes de travail** au cours d'une semaine (domicile, bureau, lieux tiers) en terme de matériel et d'accessibilité aux informations

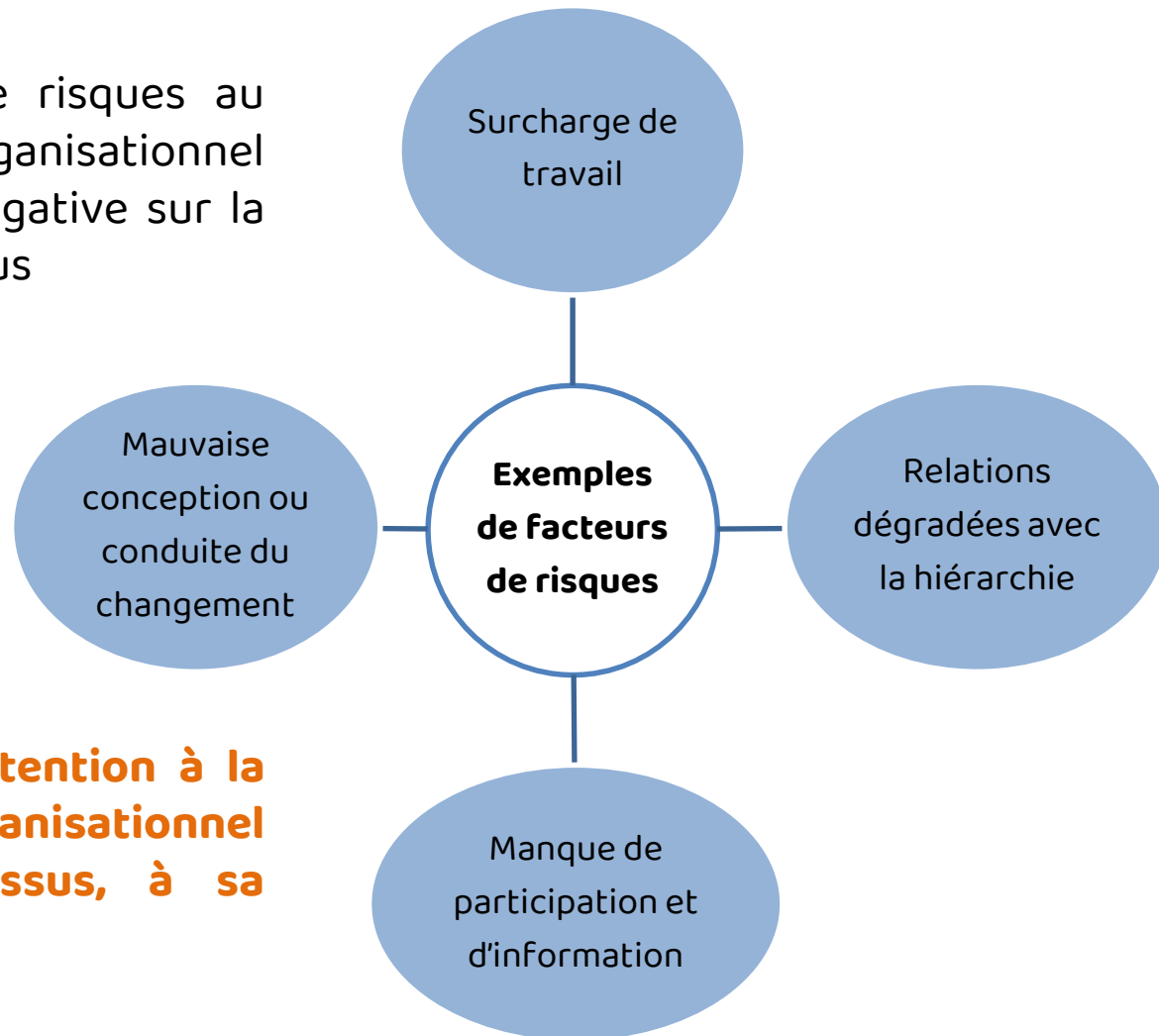




La démarche

Télétravail = changement organisationnel

Il existe plusieurs facteurs de risques au cours d'un changement organisationnel pouvant avoir une influence négative sur la santé psychologique des individus



⇒ Il est important **de faire attention à la finalité du changement organisationnel mais aussi à son processus, à sa conduite**

Etape 1 : objectifs et approche

- **Définir les objectifs de la mise en place du télétravail. Pourquoi ? Dans quel but ?**
 - La mise en place du télétravail doit être la ou l'une des **réponses adaptées** à une problématique ou à un projet d'amélioration dans l'entreprise
 - Pour faire simple, la mise en place du télétravail ne doit pas être un objectif en soi, il représente seulement **un moyen, un mode d'organisation permettant d'atteindre un objectif** (écologique, QVT, économique, ...)
- Quelque soit l'objectif visé initialement, au regard de la santé au travail, la mise en place du télétravail doit adopter **une approche axée sur le travail**. Ainsi elle doit répondre favorablement à trois enjeux:

Equilibre entre
ressources et
exigences

Maintenir le
collectif et la
coopération

Prendre soin du
travail

Etape 2 : démarche participative et planifiée

Situation actuelle

Situation future

PROJET

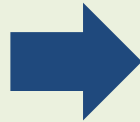
(travaux, changement organisationnel, télétravail...)

Contraintes à améliorer
Problématiques à résoudre
Ressources à préserver

Contraintes à anticiper
Ressources à prévoir



Comprendre...



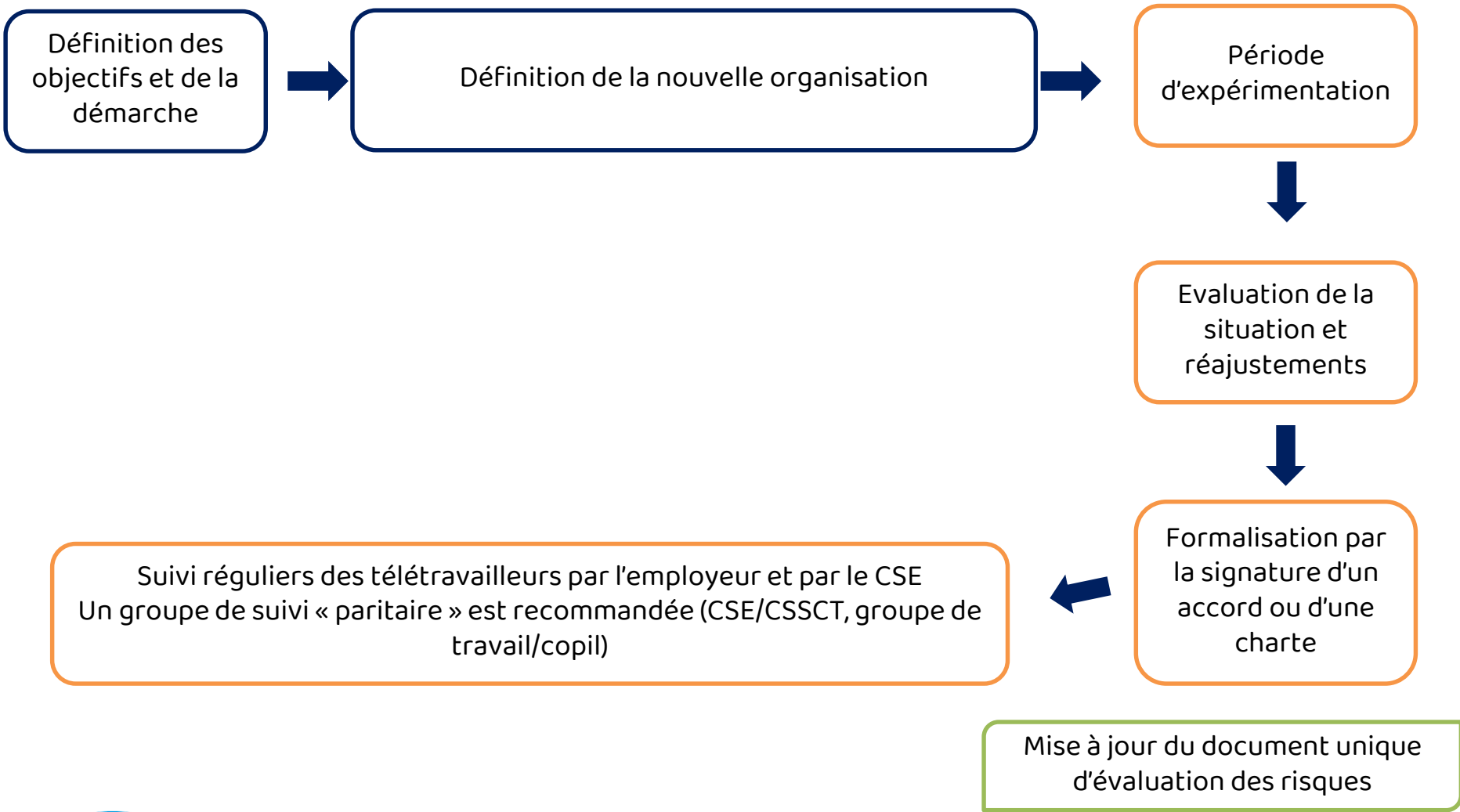
... pour se projeter

Enquêtes, entretiens, analyse

Groupes de travail, recommandations

1. Identifier la situation actuelle (analyse du travail)
 2. Imaginer l'activité future probable
 3. Définir la nouvelle organisation avec le télétravail
- ⇒ **Anticiper les circonstances d'utilisation**
- ⇒ **Traduire les exigences de travail en critères d'aménagement (communication, management, outils informatiques,...)**

Etape 3 : pérenniser





Les conseils de prévention

Pistes de prévention

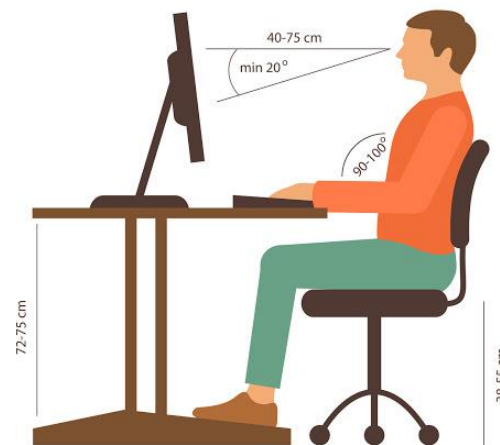
- ✓ S'assurer de la mise à disposition **d'outils de qualité**
- ✓ Permettre **l'accès à distance à un maximum de données**
- ✓ **Inform**er sur les **procédures d'utilisation** des logiciels à distance
- ✓ **S'assurer de la maîtrise par le télétravailleur de ces outils** et si besoin le former
- ✓ **Renforcer le support informatique** pour intégrer l'assistance aux télétravailleurs
- ✓ **Organiser et former le support informatique** pour qu'il puisse répondre aux besoins spécifiques des télétravailleurs
- ✓ **Faciliter l'alternance des différents postes** par des aménagements organisationnels ou techniques (ordinateur à distance, dossiers partagés, sacs de transports,...)

Pistes de prévention

- ✓ Rappeler au télétravailleur l'intérêt de sanctuariser, dans la mesure du possible, **un espace au calme pour travailler**
- ✓ Rappeler **les principes élémentaires d'aménagement des espaces de travail** en les adaptant au travail à domicile
- ✓ Etre en mesure de **conseiller les télétravailleurs** le souhaitant

Replay du webinaire des RST 2020

Plaquettes « travail sur écran » des différents SSTI de la région



Equilibre vie professionnelle/vie personnelle

23

Pistes de prévention

- ✓ **Sensibiliser sur les risques de débordements du travail** sur le temps personnel et inversement
- ✓ Définir au sein de l'entreprise **les modalités du droit à la déconnexion** et mettre en œuvre les moyens adaptés pour aider à son respect
- ✓ Rappeler **les bonnes pratiques de l'utilisation de la messagerie**
- ✓ Prédéfinir les **créneaux horaires** pendant lequel le télétravailleur doit être joignable
- ✓ Détecter le plus tôt possible **toute augmentation du temps de travail**



Pistes de prévention

- ✓ **Faire des points réguliers** qui permettent d'ajuster la charge
 - Adaptation des objectifs au travail réel, priorisation des activités
 - Vigilance quant à la sur sollicitation numérique ou à l'isolement
 - Clarification du « qui fait quoi » et des moyens alloués
- ✓ Inciter les salariés **à mettre à jour leurs agendas partagés**
- ✓ **Vigilance quant au sur-contrôle de l'activité** : rôle de soutien managérial, confiance réciproque
- ✓ **Communiquer sur les attentes**
- ✓ **Effectuer des ajustements** face aux retours d'expériences

Autonomie des salariés en télétravail

Pistes de prévention

- ✓ **Adéquation des tâches réalisables en télétravail**
- ✓ Formation de **binômes de travail** et partage d'expériences
- ✓ **Alternance de missions maîtrisées / développement de compétences**
- ✓ **Alternance télétravail / présentiel**

Animation d'équipe

Changement de la posture managériale

Pistes de prévention

- ✓ **Accompagnement des managers dans l'entreprise** : formation au management à distance, partage d'expériences et soutien entre managers
- ✓ **Compatibilité du choix des outils collaboratifs avec les besoins de l'équipe** (et également des usagers : clients, prestataires...)
- ✓ **Veiller aux conditions de travail des managers** : charge supplémentaire relative à l'animation d'équipe, suivi des activités, gestion de la charge de travail... En plus de leurs activités courantes

Animation d'équipe

Climat de confiance



Mettre en place des actions visant :

- ✓ **À réguler la charge de travail**
- ✓ À améliorer la connaissance du travail et **des contraintes des uns et des autres**
- ✓ **À partager les « règles de fonctionnement » avec l'équipe** : temps d'échanges, plages de disponibilité, moyens de communication utilisés pour tel type de communication...
- ✓ **À partager de l'information par un même canal** : le morcellement/surabondance/dispersion des informations amène des désaccords
- ✓ **À participer aux décisions**

⇒ **Permet d'instaurer un climat de confiance par la co construction et le respect de ces actions**

Isolement du salarié

Pistes de prévention

- ✓ Organiser **un lien régulier à distance** entre le télétravailleur et son équipe de travail
- ✓ Privilégier les **réunions d'équipes en présentiel**
- ✓ Inciter le télétravailleur à **s'appuyer même à distance sur son manager, ses collègues ou sur le collectif** en cas de difficultés
- ✓ **Sensibiliser les managers et les collègues** sur cette dimension
- ✓ Etre vigilant sur **des situations possibles d'addiction ou de souffrance au travail**, plus faciles à masquer ou plus difficiles à repérer du fait de l'éloignement

Focus sur la gestion de la violence externe

- ✓ Analyse des situations et identification des sources de violence
- ✓ Soutien du management et de l'équipe
- ✓ Mise en place de moyens de prévention tertiaire (accompagnement médico-social, analyse de pratiques)

Conclusion

Le télétravail ne s'improvise pas

Il :

- S'inscrit dans une **réflexion collective axée sur le travail**
- **Se construit, s'accompagne et s'ajuste**
- Est **à formaliser**
- Est basé sur **le volontariat**
- Nécessite **la confiance réciproque**

*« Demain ne sera pas comme hier
Il sera nouveau et il dépendra de nous.
Il est moins à découvrir qu'à inventer. »*

Gaston Berger (1964). Phénoménologie du temps et prospective.
Paris (France) : Presses universitaires de France

Comment votre service de santé au travail peut vous accompagner ?

Si vous souhaitez être conseillé dans la mise en place du télétravail dans votre entreprise, n'hésitez pas à contacter votre service de santé au travail.

Celui-ci pourra vous proposer différentes actions adaptées à vos besoins (informations, conseils, sensibilisations, accompagnement).

