

Etat des lieux RH sur le télétravail dans les SSTI : post-confinement Covid 19

La Commission RH met à la disposition des SSTI de nouveaux supports d'information ! Les fiches RH se veulent synthétiques, rapides à lire et en réponse à l'actualité RH des SSTI !

Publiées régulièrement au gré de l'actualité, les fiches RH visent à soulever des questionnements et à guider les réflexions. En revanche, elles n'ont pas vocation à apporter des solutions-types ou à formaliser des recommandations.

Problématique

Alors que certains SSTI commençaient juste à expérimenter le télétravail, la pandémie a considérablement accéléré le recours à ce mode de travail. Avec la mise en place des mesures de confinement liées à l'épidémie de Covid-19, les SSTI ont massivement et rapidement adopté des formes de travail à distance pour différents pans de leur activité : fonctions supports, mais aussi prévention, en proposant notamment des téléconsultations, des webinaires, des ateliers en ligne (du e-learning) ou encore du phoning.

Cependant, l'organisation du travail à distance a le plus souvent été précipitée, afin de répondre à la situation d'urgence. Afin d'aider les Directions de SSTI à faire le bilan de cette période et à identifier les bonnes pratiques pour l'avenir, la Commission RH propose, par la présente fiche, quelques réflexions sur le télétravail.

Définition du télétravail

Le Code du travail définit le télétravail 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 (C. trav., art. L. 1222-9).

Quelques chiffres récents sur le télétravail

Plusieurs enquêtes réalisées après le confinement auprès des DRH, des salariés et des employeurs, permettent de mesurer la pratique du télétravail dans les entreprises.

Sans pouvoir lister de manière exhaustive toutes les enquêtes publiées ces derniers mois, celles identifiées ci-dessous peuvent être utilement consultées.

<https://www.andrh.fr/actualites/1093/le-teletravail-post-covid-vu-par-les-drh-resultats-enquete-andrh-bcg>

<https://www.cfecgc.org/actualites/en-entreprise-le-teletravail-gagne-du-terrain>

<https://www.deskeo.fr/blog/sondage-coronavirus-teletravail/>

1- Bilan pendant la période pandémique

La mise en place du télétravail (en « mode dégradé ») a permis :

- Une traçabilité plus complète des actions réalisées par le SSTI grâce aux outils numériques.
- Une accélération de la formalisation du suivi d'activité et de la mise en place d'indicateurs de suivi.
- Une sollicitation accrue des capacités de concentration et d'autonomie des salariés.
- Le développement d'une relation de confiance entre la Direction et les collaborateurs du fait notamment de la prise en compte de situations particulières/individuelles.
- Une accélération dans l'utilisation des outils NTIC (ex : utilisation de la visioconférence pour les CSE).
- Une communication plus fréquente et avec plus de proximité entre le responsable et son équipe ou entre collègues grâce à des outils comme WhatsApp et Zoom.
- Une découverte du télétravail pour des salariés pouvant y prétendre, mais n'ayant jamais tenté l'expérience.

Risques identifiés lorsque le télétravail est mis en place dans le cadre d'une fréquence hebdomadaire élevée

- Baisse des interactions sociales et de sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise.
- Diminution de la cohésion entre les salariés en télétravail et ceux qui ne le sont pas.
- Baisse des capacités de créativité et d'innovation du fait de la diminution des interactions sociales.
- Risque de surinvestissement des salariés.
- Risque d'empiètement des activités professionnelles sur les activités familiales.
- L'équipement individuel peut s'avérer inadéquat et ne répondant pas toujours aux normes ergonomiques (nécessité d'un double écran, d'un écran plus grand, d'un fauteuil ergonomique, d'une table de bureau...).
- Des difficultés d'intégration des nouveaux arrivants se trouvant eux-mêmes en télétravail, ainsi que leurs collègues.

2- Le télétravail dans le cadre d'un retour à une situation « normale »

Les bénéfices qui pourraient être attendus

- Augmentation de l'efficacité/productivité, du service aux entreprises.
- Introduction d'une flexibilité dans l'organisation.
- Améliorer l'attractivité du SSTI.

- Diminution du risque routier, voire des accidents du travail de manière générale.
- Assurer une meilleure réponse aux attentes des salariés.
- Diminuer la fatigue liée aux temps de déplacements, salariés vulnérables...
- S'appuyer plus fortement sur l'autonomie des collaborateurs.
- Améliorer la relation de confiance entre manager et collaborateurs.
- Optimiser les taux d'occupation des locaux
- Réduire l'empreinte carbone du SSTI.

Tout en évaluant la situation post-pandémique, plusieurs questions peuvent se poser avant de déployer le télétravail au sein de l'organisation

- Le développement du télétravail remet-il en cause les engagements du SSTI formalisés dans le projet de Service ou le CPOM ?
- Le télétravail est-il mis en place uniquement pour répondre à la demande des salariés ou est-il en lien avec la stratégie du SSTI ?
- Le SSTI dispose-t-il des outils numériques nécessaires (équipements informatiques, logiciels métiers...) ? Pour les préventeurs, la réalisation de certaines activités à distance (consultations médicales, AMT...) nécessite le recours à des logiciels spécifiques.
- Qu'est-ce qui a fonctionné/n'a pas fonctionné pendant la période pandémique ?
- Est-ce que tous les métiers sont éligibles au télétravail dans les SSTI ?
- Quelles sont les activités télétravaillables par métiers ?
- De quel accompagnement les managers bénéficient-ils pour encadrer leurs équipes à distance ?
- Comment le suivi de l'activité du salarié est-il organisé en télétravail ?
- A quelle fréquence le télétravail peut-il être mis en place, tout en préservant le travail en équipe ?
- Comment organiser la collaboration à distance avec les outils numériques (plateformes...) ?
- Que faut-il mettre en place ou modifier au niveau juridique dans le SSTI ? (Accord d'entreprise, droit à la déconnexion, charte...).
- Quelle protection des données quand des documents professionnels sont utilisés à domicile ou quand l'écran peut être accessible aux membres de la famille du salarié ?
- Quelle prévention mettre en place pour les salariés en télétravail (sensibilisation postures, nouvel indicateur accidents du travail en télétravail...) ?

Quelques actions/conseils proposés

- Faire un diagnostic avec les métiers pour identifier :
 - o ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné pendant la période sanitaire où le télétravail était déployé à 100%.
 - o les tâches qui peuvent être réalisées en télétravail.
 - o l'évolution des activités de certains personnels du fait de la réalisation d'activités à distance.

- Pourquoi ne pas adresser un questionnaire aux salariés pour faire le bilan de la réalisation des activités à distance après la crise sanitaire ?
- Eviter les clivages en proposant le télétravail à une seule partie du personnel, lorsque le SSTI a décidé de mettre en place ce mode de travail ou permettre un roulement au sein des équipes.
- Renforcer la culture de bienveillance et d'empathie pour la gestion des relations interpersonnelles dans l'activité à distance (formations ...).
- Identifier les besoins en formation (utilisation des outils numériques, management, recours à des groupes de pairs...).
- Intégrer le télétravail dans le Document Unique.

Quelques réflexions et pratiques à partager

Le télétravail doit sans doute constituer un outil de services aux adhérents et pas uniquement la réponse à une demande sociale. La question de la place du télétravail au sein de la stratégie du SSTI est donc centrale :

- S'agit-il de viser un accroissement de l'efficacité en général ?
- Quelle amélioration du service rendu aux adhérents ? (Plateforme téléphonique, consultations à distance, enquêtes...).
- Vise-t-on un desserrement des contraintes immobilières ?
- S'agit-il d'améliorer l'image du SSTI en termes d'attractivité ?
- S'agit-il d'améliorer l'image environnementale du SSTI ? Est-ce l'occasion de définir une stratégie environnementale ?
- S'agit-il d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs ?

Les outils numériques de travail à distance, lorsqu'ils sont maîtrisés, créent de nouvelles formes de relations sociales entre les salariés, qui peuvent être très positives.

S'agissant de la fréquence et du nombre de jours télétravaillés, chaque SSTI doit définir sa stratégie, en tenant compte, notamment, des éléments évoqués dans la présente fiche. En tout état de cause, le rythme d'une journée par semaine est souvent envisagé en pratique. Il est, en outre, tout à fait possible de définir une fréquence différente selon les métiers.

Une organisation du télétravail prévoyant des jours fixes en télétravail et des jours fixes en présentiel facilite la tenue des réunions et la prévision de jours de formation, par exemple.

Le développement du télétravail de manière pérenne peut impacter les pratiques managériales, la politique RH du SSTI, et, de manière plus générale, l'organisation du travail. Au niveau managérial, un renforcement des compétences doit être envisagé s'agissant, notamment, de :

- la capacité à donner du sens et de la motivation aux salariés à distance ;
- la réalisation de feedbacks individuels pour faire monter en compétences les salariés ;
- la capacité à suivre l'activité des salariés à distance.

Rappel du cadre juridique

Si une concertation interprofessionnelle sur le télétravail a été initiée entre les organisations patronales et syndicales pour tirer les enseignements du contexte d'urgence sanitaire, le télétravail reste encadré, pour l'heure, par les articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail, mais aussi par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 19 juillet 2005 (étendu en 2006).

Extraits du Code du travail

Section 4 : Télétravail

Article L. 1222-9 Code du travail

I.-Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. Lorsque la demande de recours au télétravail est formulée par un travailleur handicapé mentionné à l'article [L. 5212-13](#) du présent code ou un proche aidant mentionné à l'article [L. 113-1-3](#) du code de l'action sociale et des familles, l'employeur motive, le cas échéant, sa décision de refus.

II.-L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

1° Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'[article L. 223-1 du code de l'environnement](#), et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2° Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3° Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4° La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;

5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article [L. 5213-6](#).

III.-Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.

L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, motive sa réponse. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'[article L. 411-1 du code de la sécurité sociale](#).

Article L. 1222-10

Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- 1° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;*
- 2° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;*
- 3° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.*

Article L. 1222-11

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.