# Télétravail et ressources humaines hospitalières

Direction des ressources humaines, centre hospitalier de Valenciennes **Kévin LEFÈVRE** Adjoint au directeur **Agnès LYDA-TRUFFIER** Directeur **Pascal RASSAT** Consultant spécialisé en télétravail

Le télétravail hospitalier semble une question incongrue. Comment le déployer dans un secteur où la relation avec l'usager est primordiale et s'envisage difficilement à distance? Dans un contexte de réorganisation et de contraintes budgétaires qui voit se développer processus d'optimisation des organisations de travail et prévention des risques psychosociaux, peut-il constituer un outil complémentaire de gestion des ressources humaines?

e cadre juridique du télétravail est très récent dans l'Hexagone. La loi Sauvadet<sup>1</sup> et le décret du 11 février 2016 <sup>2</sup> posent les grands principes au sein du secteur public:

- principe de volontariat: un employeur ne peut obliger un agent à l'adopter;
- principe de réversibilité: sous réserve d'un délai de prévenance, la situation de télétravail est susceptible d'être interrompue à tout moment sur demande de l'agent ou de l'employeur;
- principe d'égalité : le télétravailleur est un agent comme un autre. Ses droits et devoirs sont identiques à ceux de n'importe quel autre salarié.

Le gouvernement a récemment mandaté le Commissariat général à l'égalité des territoires <sup>3</sup> pour préparer un plan national de déploiement du télétravail. En 2016, sept groupes de travail se sont réunis. Ils ont défini une trentaine d'actions qui devraient être annoncées au cours du premier semestre 2017. Ces mesures concerneront,

notamment, son déploiement dans les secteurs public et privé ainsi que la mise en réseau de tiers-lieux de travail sur les territoires urbains ou ruraux. Dans le secteur hospitalier, le récent baromètre <sup>4</sup> FHF-Obea des enjeux RH livre une première photographie: 12 % des établissements répondants ont déjà mis en place une expérimentation de télétravail et 16 % l'étudient, soit plus de soixante-dix établissements concernés.

Pour accompagner ce mouvement, l'ANFH a lancé en 2016 une action de formation nationale <sup>5</sup>. Objectif? Soutenir la mise en œuvre de projets dans le secteur hospitalier et former les encadrants à diriger des télétravailleurs. L'objectif est de montrer que le télétravail est possible à l'hôpital et, au-delà, qu'il peut contribuer à répondre à plusieurs problématiques croisées (absentéisme, qualité de vie au travail, risques psychosociaux, seconde carrière...). Outre le centre hospitalier de Valenciennes, des projets ou expérimentations auraient débuté dans les hôpitaux de Calais, Apt ou Pierrefeu, et dans les CHU de Lille, de Montpellier, Nantes, Nîmes et Tours. Ces projets ne concerneraient encore qu'un faible effectif. Aucun n'a donc suscité de modifications notables dans l'organisation du travail. Il faut se tourner vers d'autres pays pour observer l'essor «hospitalier» de ce mode d'organisation.

# Expérimentations anglo-saxonnes

Hors de nos frontières, de nombreux établissements de santé expérimentent et déploient des stratégies de télétravail.

#### Québec: un profil de secrétaire médicale

Dès 1997 et pour certains profils de poste ciblés, le centre hospitalier Laval de Québec organisait le télétravail <sup>6</sup> avec, en première expérimentation, un profil de secrétaire médicale (moyenne d'âge comprise entre 36 et 55 ans). Un an plus tard, un programme d'évaluation observait l'augmentation de la productivité des télétravailleurs, stabilisée à +15 % après une hausse marquée lors du premier trimestre. Le personnel impliqué signala de fortes difficultés technologiques (lenteur du système à distance, voire impossibilité d'y accéder, modem peu performant...), obstacles désormais déjoués par les dernières technologies de communication (Internet haut débit et smartphone notamment).

### États-Unis: l'essor du virtual nursing

Comment répondre aux questions de flexibilité des effectifs et attirer les meilleurs talents? En proposant de travailler à distance? Si beaucoup d'établissements de santé américains s'interrogent, nombreux sont ceux qui publient des offres d'emplois présentant une alternative au travail sur site professionnel (telework or on-site job - « télétravail ou travail sur site »). Ces offres s'adressent à des personnels salariés. Ils sont le plus souvent recrutés sur des profils d'informaticien, d'analyste ou sur des activités de codage médical à domicile.

Ces activités ne concernent pas seulement les profils de poste administratifs. Certains hôpitaux outre-Atlantique ont initié, depuis le début du siècle, des expérimentations dédiées au virtual nursing. Une infirmière américaine en soins intensifs décrit, par exemple, comment elle a passé les huit dernières années à travailler à distance en tant qu'« infirmière virtuelle », surveillant quotidiennement 40 à 45 patients pour plusieurs établissements : « Mon travail consiste à accompagner à distance les soins aux patients mais aussi à apporter mon soutien aux infirmiers/ ères. Lorsque les hôpitaux adhérents au programme admettent des patients gravement atteints, notre centre de télésanté me permet de les surveiller à distance. Les équipes de soins locaux maintiennent de cette façon le patient dans son environnement, plutôt que de procéder à son transfert (lequel peut prendre quatre ou cinq heures de route). » Cette forme de télétravail est notamment proposée à des infirmières expérimentées qui ne sont plus en mesure d'assumer les exigences physiques de leur poste, en fin de carrière.

### Top départ en France?

Ce mouvement prend forme dans l'Hexagone. D'abord, parce que le cadre juridique a évolué, avec le décret du 11 février 2016 relatif aux conditions



et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. Ensuite, parce que, à l'instar de nombreux ministères, davantage d'organisations publiques prennent la décision d'expérimenter le télétravail. L'ANFH, organisme collecteur de fonds de formation pour la fonction publique hospitalière, a lancé voici un an une action de formation nationale dédiée sous l'impulsion de plusieurs établissements publics.

### Hôpital de Valenciennes : le télétravail en groupe projet

Parmi les promoteurs de la démarche figure l'un des premiers hôpitaux expérimentateurs: le centre hospitalier de Valenciennes. La volonté locale et régionale s'est adossée à un projet social favorable au déploiement d'organisations de travail innovantes, visant à conjuguer l'efficience et une meilleure conciliation entre vies professionnelle et privée. Certains agents avaient exprimé leur souhait de s'inscrire dans une telle démarche. Dans le même temps, la préfecture du Nord travaillait à la modernisation et au rapprochement des trois composantes de la fonction publique. En 2012, ce projet a été

- **1.** Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.
- 2. 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. Voir aussi le *Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*: www.fonction-publique.gouv.fr > Publications > Outils de la GRH.
- 3. Services du Premier ministre.
- **4.** L'enquête a fait l'objet d'un questionnaire en ligne sur le site d'Obea. Questionnaire relayé par la FHF, en mai 2016, auprès des DRH et directeurs des affaires médicales des établissements publics sanitaires, sociaux et médico-sociaux adhérents à la FHF. Près de 274 répondants l'ont renseigné. Résultats complets sur www.fhf.fr > Ressources humaines, et dans l'article du n° 572 (septembre-octobre 2016) de la *RHF*.
- 5. «Conduire un projet de mise en œuvre du télétravail» www.anfh.fr, mai 2016
- 6. «Monographie télétravail de l'hôpital Laval, Québec», Cefrio, mars 2001.

confié à la plateforme « Mobilité interfonction publique » (MIFP <sup>7</sup>). C'est la MIFP qui a sollicité le CH de Valenciennes pour devenir site pilote régional. Le groupe projet chargé d'élaborer la maquette organisationnelle s'est inspiré des

Confidentialité: chaque télétravailleur signe une convention ou un avenant à son contrat de travail qui prévoit, notamment, la dématérialisation du processus de travail (« O papier »).

propositions émises par la sphère privée. Peu d'établissements hospitaliers en effet se sont penchés sur la question du télétravail.

# Quels exercices professionnels éligibles?

Le groupe projet a souhaité ouvrir les portes du dispositif à l'ensemble des métiers hospitaliers. Pour réaliser cette ouverture, le CH de Valenciennes a commencé ses travaux en constituant un groupe





Technicienne en information médicale, CH de Valenciennes

#### Une réussite

« Je réside à une heure et demie de l'hôpital. Le télétravail représente à cet égard une opportunité intéressante mais ne se réduit pas aux déplacements économisés. Il me permet d'exercer mes missions chez moi, dans des conditions identiques à celles que je connais à l'hôpital. En cas de problème sur un dossier, je peux joindre mon service, et réciproquement.

Tout n'a pas été simple mais les bénéfices sont là. Je passe moins de temps sur la route et suis moins fatiguée, donc plus efficiente sur le plan professionnel. J'organise librement mes horaires. Cette souplesse me permet d'aménager mon organisation de travail, de moins subir les aléas climatiques avec les risques d'accident de trajet qu'ils comportent. Le télétravail réduit mes dépenses de transport et augmente ma contribution au développement durable. Il majore mon pouvoir d'achat. Je le vis comme une réussite. Et j'encourage mes collègues dans cette nouvelle façon de travailler. »

projet pluridisciplinaire<sup>8</sup>. Quels sont les profils éligibles? Certaines missions semblent facilement transposables (cadres, secrétaires médicales...), d'autres paraissent inadaptées parce qu'exigeant une présence physique sur site (aide-soignant,

infirmier...). Certains métiers (technicien en information médicale, ergonome, infirmier coordonnateur) sont éligibles après une analyse fine des tâches.

### Difficultés à anticiper

Le décret qui définit les règles de fonctionnement du télétravail dans la

fonction publique n'était pas encore publié lorsque le CH de Valenciennes a commencé ses travaux en 2014. En l'absence de références, l'établissement a défini les zones d'exposition juridique, technique, sociale et organisationnelle:

- l'articulation d'une activité professionnelle au domicile de l'agent avec les risques domestiques d'un particulier fait partie des questions juridiques soulevées, car ces risques se transforment en risques professionnels. Avant d'installer un dispositif de télétravail, le CH de Valenciennes s'assure de la conformité de l'installation électrique utilisée au domicile de l'agent;
- le respect de la confidentialité est primordial. Chaque télétravailleur signe une convention ou un avenant à son contrat de travail qui prévoit, notamment, la dématérialisation de l'ensemble du processus de travail (« O papier »);
- dans ses aspects techniques, la partie fut plus complexe que prévu. L'ambition du CH de Valenciennes était de proposer à l'agent un univers de travail identique à celui de l'hôpital. La lourdeur des informations transmises et la confidentialité des informations ont donné du fil à retordre aux informaticiens;
- sur le plan social, l'accompagnement des télétravailleurs débute au premier jour de leur activité au domicile. Des rencontres entre le télétravailleur et son référent « N +1 » permettent de résoudre progressivement les difficultés. Les conclusions du groupe projet ont été soumises aux partenaires sociaux et aux instances représentatives du personnel. Toutes ont, dans l'ensemble, accueilli favorablement ce projet.

7. NDLR: en savoir plus sur la MIFP Nord-Pas-de-Calais-Picardie: www.fonction-publique.gouv.fr/biep/hauts-de-france 8. Groupe projet composé de cadres de proximité, de professionnels issus des ressources humaines, des secteurs juridique et informatique. • l'organisation du processus implique d'inclure les travailleurs sur site dans la réflexion afin de maintenir une cohésion au sein du collectif de travail. Le danger est de voir l'équipe se scinder en deux: les « pro-télétravail » et les « anti-télétravail ». Des évaluations collectives et individuelles sont régulièrement programmées.

## Impacts managériaux et de fonctionnement

Le télétravail est géré par le cadre de proximité qui anime, distribue le travail et assure la cohésion d'équipe. Il induit un nouveau modèle de management, à distance, fondé sur la confiance et l'autonomie, mais aussi un management par objectifs où les relations sont formalisées, les objectifs actualisés et crédibles:

- entre le cadre et l'agent, les objectifs sont adossés à des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs (par exemple le nombre de caractères frappés pour une secrétaire médicale);
- à l'échelle collective, le découpage de toutes les séquences de travail assure une organisation de travail optimale.

#### Bénéfices observés

Au centre hospitalier de Valenciennes, la phase test de dix-huit mois s'est achevée en juin 2016. Parmi les bénéfices ont été observées une qualité de vie au travail améliorée (moins de « parasitage »), une valorisation des agents (plus d'autonomie) et une meilleure adéquation vie professionnelle/vie privée. S'ajoutent à ces éléments la diminution des trajets domicile/vie professionnelle (encadré page précédente) et un 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). Moins attendue est l'attractivité induite sur le marché du travail (instrument de fidélisation, élargissement du périmètre de recherche d'un candidat). Autant de facteurs susceptibles d'influer, à terme, sur d'autres indicateurs (taux d'absentéisme notamment).

Le dispositif est étendu depuis septembre 2016 à l'ensemble des pôles de l'établissement. Quinze agents sont concernés, dont une majorité d'assistantes médico-administratives, avec l'objectif d'atteindre d'ici à la fin de l'année 2017 trente à cinquante télétravailleurs.

