



Télétravail Réinventer demain



DOSSIER

AGNÈS BUREAU

ANNICK PUVILLAND

CHRISTOPHE MILAZZO

MARGAUX LEGRAS-MAILLET

Le télétravail est un des rares gagnants du confinement. Après une arrivée brutale et fracassante, il s'installe durablement dans les entreprises de l'économie sociale et chez les employeurs publics. Au vu des efforts fournis et des résultats obtenus, somme toute positifs, « *comment justifierait-on un retour au tout-présentiel ?* » interroge la directrice de l'UDAF.

Ce dossier vous propose donc d'explorer un télétravail dégagé des circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire.

Dans les accords ou les chartes en cours de négociation (ou signées), encouragées par l'accord interprofessionnel de novembre, de grandes tendances se dessinent : notamment le « 1 ou 2 jours maximum » de télétravail par semaine qui préserve la cohésion d'équipe et les relations humaines. On parie sur cet équilibre pour gommer tous les désagréments et risques (inégalités de conditions de télétravail, isolement, accès aux documents...). Ne devraient rester que les bénéfiques : moins de stress et de fatigue, une efficacité supplémentaire pour certaines tâches, des économies financières (sur les trajets), une forme d'autonomie et de responsabilité supplémentaires... Qui sait si dans l'Ain, où l'on peine à recruter des cadres et des travailleurs très qualifiés, le télétravail ne pourrait pas renforcer l'attrait des postes ? Nous terminons ce dossier, réalisé collectivement et en télétravail, en regardant du côté des usagers du social : le télétravail ne devra perdurer que s'il préserve la qualité et la spécificité du travail social et du lien humain.

« Le télétravail crée une forme de bien-être mais il y a un risque pour l'employeur s'il ne se fait pas dans de bonnes conditions » souligne Fabienne Beauché.



Sur le terrain

« On a besoin du travail d'équipe »

Présentiel et distanciel, les deux s'allient désormais souvent, composant de nouvelles formes d'organisation du travail.

Le télétravail, **Fabienne Beauché** l'a vécu durant trois mois dans son précédent emploi, « avec une réunion en visio tous les jours, c'était très vivant mais chronophage ! ». Responsable paie et administration du personnel à Alfa3a depuis octobre 2020, elle le vit avec son équipe, au rythme nécessaire à la bonne marche du service : 2 à 3 jours maxi par semaine, 4 pour chacun des quatre salariés. Maîtres mots : confiance et autonomie. « Chacun s'organise. Ça fonctionne bien, c'est l'idéal. On communique par mail, téléphone, visio si besoin. Le standard nous fait suivre les appels mais on évite ensuite de rappeler la personne avec notre téléphone personnel pour qu'elle n'ait pas notre numéro. »

Les outils numériques internes facilitent les choses. Mais pas les multiples et évolutifs décrets liés à la crise sanitaire, sur les aides, le chômage partiel, les arrêts maladie... « Les services paie ont subi une masse de travail supplémentaire de 50 %, avec beaucoup de flou juridique, de questions des salariés et des DRH. » Les deux jours avant l'envoi des paies au millier de salariés, le service au complet est au bureau ! « On a besoin les uns des autres, on s'entraide, c'est vraiment un travail d'équipe. Se retrouver crée une dynamique très positive. »

Attention aux conditions du télétravail

Chez elle, une pièce lui servait déjà de bureau et la maison est calme, sans enfants. « Pas sûr que ce soit pareil pour les collègues ! » Elle apprécie les avantages du télétravail - « Il permet de me concentrer, d'éviter 40 min de trajet matin et soir, d'économiser de l'essence » - et préconise de le conserver après le déconfinement total, au moins deux jours par mois. « On a tous besoin à un moment de faire des tâches de fond, de s'isoler. » Mais attention aux conditions matérielles ! Télétravailler n'exclut pas les risques de stress, de troubles musculo-squelettiques, de burn-out. « J'ai connu au premier confinement une jeune femme qui devait télétravailler, seule avec des enfants en bas âge. Elle en pleurait ! »

Des kilos de dossiers

En interne, le télétravail a boosté la numérisation des documents : « 90 % sont sur papier. Quand un salarié part du bureau, il emmène des kilos de dossiers, c'est impressionnant ! » De nombreux documents peuvent être scannés. Une salariée a été recrutée pour cette mission. Le mail peut remplacer le courrier postal dans bien des cas, comme l'a suggéré Fabienne lors d'une réunion qu'elle a organisée - en visio - pour les nouveaux managers. ■

Disponibilité

« Mon métier se prête facilement au télétravail. Si j'ai un ordinateur, un téléphone et les logiciels adaptés, je produis la même chose qu'au bureau. Pour moi, le télétravail change tout : il m'évite 1 h 45 de trajet matin et soir ! C'est plus de disponibilité pour la famille, moins de fatigue. Je prends le temps d'emmener les enfants à l'école : le soir, je suis là plus tôt pour eux, même si je finis plus tard. Mais le télétravail ne change pas ma manière de travailler. J'optimise mon temps : les rares jours où je vais au bureau, j'ai un planning ultra précis : voir telle personne, imprimer tel document, prendre tel dossier... » **Séverine Renault**, chargée de communication à Bourg Habitat



Surcharge et solidarité



« Le télétravail s'est mis en place dès le premier confinement pour les dossiers d'aide sociale légale, les contacts aux partenaires et la domiciliation du CCAS. Au départ, on s'est demandé comment on pouvait faire du social à la maison. On travaille plus, on a du mal à décrocher du numérique et comme l'accueil était fermé au premier confinement, les appels des usagers ont triplé. J'ai aussi dû appeler tous les partenaires pour connaître leur nouvelle organisation en télétravail. Bizarrement, le télétravail a aussi créé un autre lien. Les gens étaient plus solidaires, bienveillants. Ils nous demandaient comment on allait. Le télétravail, c'est aussi d'être au calme et ça permet de se concentrer sur les dossiers, on est moins dérangé. »

Céline Binard, responsable du CCAS d'Ambérieu-en-Bugey

Tour d'horizon

Le télétravail, pour qui ? Comment ? Repères.

En Europe

En 2019, alors qu'aux Pays-Bas et en Finlande, plus d'un habitant actif sur 10 télétravaille de manière régulière, environ 7 % de la population active française télétravaille assidument (environ 4,4 millions de personnes). C'est tout de même nettement supérieur à l'Espagne et l'Italie (3 à 5 %) ou encore à la Bulgarie, Grèce, Roumanie (0 à 3 %).

En France

Les grandes dates :

- Accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 sur le télétravail (partiellement transposé dans une loi en 2012)
- Ordonnances « Macron » de 2017 (facilitant la mise en place du télétravail en entreprise)
- ANI de novembre 2020.

Les chiffres

À chaque source, son chiffre...

- Il est acquis que depuis les ordonnances de 2017, le télétravail régulier a fortement progressé : il concerne 3 % des salariés en 2017. Majoritaire chez les cadres (> 80 %) et les services aux entreprises (> 70 %), il est minoritaire

chez les ouvriers (4 %) et employés non qualifiés (< 20 %). (sources : INSEE 2019).

- En 2019, 25 à 30 % des salariés du privé télétravaillent de façon régulière ou occasionnelle. (sources IFOP et Malakoff-Mederic).
- Selon le ministère du Travail, 8 millions d'emplois seraient éligibles au télétravail, sur 28 millions.

Dans l'Ain

En 2019, le télétravail restait marginal. Au Département par exemple, il concernait 69 personnes. Les femmes étaient sur-représentées (90 % des télétravailleurs et 65 % des effectifs). En 2020, environ 1 000 agents sur 1 800 (assistants maternels non inclus) occupent des postes « télétravaillables ». En décembre, 800 étaient en télétravail. Pour les 200 autres, les obstacles techniques et matériels ou l'insuffisance d'autonomie le rendaient impossible.

- Pour ou contre ? Une nette majorité des salariés sont favorables au maintien d'une part de télétravail à l'avenir. La plupart des employeurs (de bonne taille) ont sondé leurs agents sur le sujet. À la Semcoda, 94 % des répondants à l'enquête interne le souhaitent. ■



Efficacité

« Avant, je télétravillais déjà le mercredi, maintenant on télétravaille toutes deux jours par semaine. On a tout pour travailler efficacement. Tout est numérisé, le zéro papier est une chance ! On n'a pas la contrainte de revenir chercher des dossiers au bureau, contrairement aux secrétaires. Le point noir, c'est la visio : ça marche rarement bien, au bureau ou chez soi ! Le télétravail, c'est bénéfique pour soi, aussi pour la sphère privée, et je pense que c'est un vrai avantage pour l'employeur car les salariés sont beaucoup plus efficaces. »

Christelle, une de ses collègues qui n'était pas pour le télétravail, apprécie maintenant ses avantages et a adapté son lieu de vie : cet automne, elle a transformé la chambre d'amis en bureau. **Nathalie Lefrançois**, travailleuse sociale au Département

Incompatibilité

La contrainte des confinements a introduit le télétravail partout ? Pas tout à fait. Aides à domicile, assistants maternels, agents d'accueil, professeurs, éducateurs, animateurs, accompagnants d'élèves en situation de handicap, professionnels du soin, gardiens et employés d'immeubles, personnels de maintenance... Nombreux sont les emplois où le présentiel s'impose de toute évidence. Une incompatibilité, certes, pas toujours à 100 %. Les professionnels adaptent leurs tâches ou missions, mais le télétravail modifie parfois l'essence même de leur métier.

Le cœur des métiers du social, c'est bien la relation humaine, qui peut certes passer par le téléphone mais pas uniquement ! Bosser chez soi pour les travailleurs sociaux de terrain ? Oui pour rédiger les rapports, téléphoner aux usagers confinés, aux partenaires pour un point technique. Mais l'échange direct avec la personne accompagnée, dans son environnement quotidien, à son domicile, reste essentiel.



Les métiers de l'aide et l'accompagnement à domicile exigent un travail en présentiel.

Télétravailler... hors de chez soi

À l'image de Londres ou de Paris, des hôtels aindinois ont ouvert des formules « chambre à la journée » pour travailleurs nomades ou télétravailleurs. L'hôtel Mercure de Bourg-en-Bresse propose la chambre simple à 55 €. Le groupe Accor développe même un concept d'espaces de coworking (1 200 sont prévus dans le monde d'ici 2022). Les espaces de coworking et les tiers-lieux devraient faciliter le développement du télétravail, même s'ils visent d'abord les free-lances et les auto-entrepreneurs, les travailleurs « nomades » et les étudiants. Leur intérêt : connexion numérique, contact humain, services (imprimante...). L'Ecrin à Bresse-Vallons (en photo) a ouvert en 2020. ■



Télétravail, ordi, visio ... Le télétravail au quotidien

Aubaine et préjudice

Subi lors des confinements, télétravailler peut avoir ses bienfaits : moins de trajets, de risques routiers, de stress, de fatigue physique et psychologique, plus de temps, de calme et de concentration. Pour **Christian Jacquot**, DRH de l'Orsac, le télétravail « répond aussi au fait d'être le moins impactant possible sur l'environnement ». Comme l'explique **Florence Meinser**, chargée de prévention à Ain Domicile Services, dans certains cas, la distance géographique fait paradoxalement tomber des barrières : « Comme je ne connaissais pas les personnes que j'appelais, elles rouspétaient moins qu'avec les aides à domicile ». La mise en place du télétravail forcé a même été un accélérateur de décisions. La MSA Ain-Rhône, par exemple, a mis en place

deux plateformes téléphoniques dès juin à Bourg-en-Bresse et Lyon — le personnel répond aux adhérents de chez lui — qu'elle conservera à l'avenir.

Imperfections

Le télétravail a ses failles. En tête de liste : l'isolement (des salariés comme des bénéficiaires). Le télétravail, c'est aussi l'impossibilité, ou presque, de séparer vies privée et professionnelle. Durant la pandémie, plusieurs salariés se sont retrouvés à devoir utiliser leur téléphone personnel et à appeler en numéro masqué leurs collègues ou bénéficiaires. C'est également la nécessité d'aménager un espace de travail chez soi. Malgré le droit à la déconnexion, inscrit dans le Code du travail, le télé-

travail c'est aussi le risque de ne pas décrocher du numérique. Télétravailler nécessite en somme des conditions adaptées pour préserver la santé des personnes, limiter les injustices et garantir la sécurisation des données. ■



À la maison, le travail n'est pas la priorité de tous.

La visio par défaut ?

Chronophage, pas toujours fonctionnelle... La visio est le point noir du télétravail. Durant la pandémie, nombre d'employeurs y ont recours, faute de mieux. Pratique à plein d'égards, elle reste très contraignante. Une bonne connexion va de soi, mais il faut aussi maîtriser l'outil informatique. Pas toujours évident pour les bénéficiaires. Elle complexifie parfois la communication, en particulier dans les réunions où les uns sont sur site et d'autres à distance. Outre les questions logistiques, certaines personnes refusent aussi de travailler ou d'être accompagnées en visioconférence, la jugeant

trop intrusive. La visio ne saurait non plus remplacer les échanges informels de la pause déjeuner, des couloirs ou de la machine à café qui créent la convivialité entre collègues et font germer les idées. Malgré ses imperfections, la visio séduit de plus en plus et apporte une vraie plus-value lorsqu'elle est maîtrisée : moins de trajets, des échanges sans attendre les réunions sur site. Elle nécessite toutefois une certaine discipline pour éviter l'anarchie : attendre son tour pour parler, couper son micro lorsqu'on ne s'exprime pas pour neutraliser les bruits de fond... Comme au boulot ou presque. ■



Dernière réunion CSE de l'année pour Ain Domicile Services, en semi-présentiel...

Télétravailler égale s'adapter

Département

Tous les dossiers en ligne



« Pour certains, le télétravail est choisi, pas pour d'autres », rappelle Isabelle Decoster-Coiffier.

Les travailleurs sociaux ont fait preuve de capacité d'adaptation. Au pôle autonomie Belley-Pays de Gex, qui suit les dossiers APA, le 100 % télétravail du printemps 2020 s'est mué en souple roulement : 2 jours par semaine pour les assistantes sociales, 1 ou 2 pour les secrétaires. « Il apporte une autre dynamique, une forme d'isolement qui facilite les tâches administratives. Nous faisons en sorte que le personnel en télétravail ait moins d'appels

téléphoniques » note **Isabelle Decoster-Coiffier**, responsable du pôle. Mais rien ne remplacera la visite à domicile du bénéficiaire, pour ajuster au mieux la réponse à ses besoins. Côté matériel, la numérisation des dossiers et l'équipement des travailleurs sociaux facilitent les choses. Le territoire est vaste et éclaté. Conserver un jour par semaine de télétravail semble de bon aloi. « Il ne doit pas être un mode d'organisation du service mais une possibilité, un outil, une ressource. » ■

Adapt

Un handicap supplémentaire ?



« Quand on a une personne qui fait une crise d'angoisse, c'est compliqué de lui expliquer à distance », souligne Carole Décote.

Pour les personnes en situation de handicap et leurs accompagnants, le télétravail n'est pas non plus une mince affaire. Position sur le poste de travail, eseulement, connexion à Internet... À l'Adapt (association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), il a fallu s'adapter. Depuis le premier confinement, la plupart des stagiaires en formation, tous en situation de handicap, physique ou psychique, sont en télétravail. L'association leur a prêté du

matériel, mais l'apprentissage n'en reste pas moins compliqué à distance. « Le télétravail est un exercice d'autonomie et, pour celui qui n'est pas autonome, c'est difficile », explique **Corinne Sibuet**, stagiaire. Même son de cloche chez **Carole Décote**, psychologue : « Il y a un certain nombre d'outils qu'on ne peut pas utiliser comme les techniques corporelles, les génogrammes ou le dessin. On ne peut pas faire de bilan d'évaluation (testing) ». Le télétravail devrait prendre fin rapidement, mais pour plusieurs stagiaires, cette parenthèse aura été synonyme de retard. ■

Bailleurs sociaux

La nécessité du terrain

Le télétravail avait pointé le bout de son nez à Bourg Habitat, avec un accord collectif en préparation, signé cet été. Au déconfinement, le télétravail est devenu la règle pour les équipes administratives jusqu'à nouvel ordre, la présence sur site restant l'exception, soumise à une demande de dérogation. Certains services fonctionnent en équipes, alternant les jours de présence. Restent 100 % sur le terrain les gardiens et employés d'immeubles, le centre de relation clientèle. Chez Dynacité, l'accord est en

cours de négociation. À la Semcoda, auparavant marginal, le télétravail s'est imposé au printemps, a cessé en été et repris à l'automne, sur un rythme adéquat à chaque métier télétravaillable, de 1 à 5 jours par semaine. La première enquête menée auprès de 50 télétravailleurs révèle un taux de satisfaction des plus positifs. « Le télétravail a été une belle découverte », souligne **Clémence Moureaux**, DRH. Une deuxième enquête est lancée en janvier. Débuteront ensuite les négociations pour un accord d'entreprise pérenne. ■

Au (télé) travail !



Qu'on le bénisse ou qu'on le subisse, le télétravail est devenu un incontournable cette année pour les salariés qui, comme moi, peuvent installer leur bureau un peu partout. Jusque là, je n'avais expérimenté que les bons côtés du home office (autant dire sans enfant !). Il a fallu s'adapter et s'organiser.

Jeudi 12 mars 2020

La nouvelle

Les Français sont encore libres de leurs mouvements et je rejoins des amis pour dîner après ma journée de travail. Sur le chemin, j'écoute l'allocution d'Emmanuel Macron. Je me souviens de cet instant précis où il annonce la fermeture des écoles et du confinement qui s'ensuit. Cette situation, si improbable, alimente tous les débats ce soir-là.

Lundi 16 mars

Branle-bas de combat

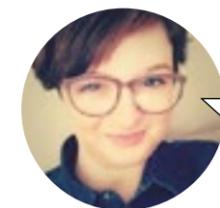
Dès le lundi, les portes des écoles restent closes. Le confinement entre en vigueur le lendemain à midi. Je peux encore compter sur les grands-parents pour garder les enfants le temps de m'organiser au bureau. À l'Adapei, les réunions de crise s'enchaînent pour déployer les mesures gouvernementales dans nos établissements. Le télétravail devient la règle pour les salariés qui peuvent travailler à distance.

Lundi 23 mars

La mise en place

Première semaine complète de télétravail. Mon mari ne peut pas faire de home office. Mes filles — 7 et 10 ans — sont enthousiastes à l'idée de rester à la maison et motivées pour travailler. La « continuité pédagogique », terme consacré, se met en place. Il faut s'adapter et trouver un nouveau rythme entre réunions à distance, devoirs, préparation des repas...

à suivre p.47...



« À la deuxième vague de la crise sanitaire, le télétravail a été mieux anticipé » indique Clémence Moureaux.

Ressources humaines

Une dose de proportionnelle

Pour les DRH, la question n'est plus d'adopter ou pas le télétravail, mais de le doser et l'organiser au mieux pour l'employeur et pour ses salariés.

Le confinement a déverrouillé en un temps record les obstacles techniques au déploiement du télétravail. Mais plus encore, un cap « psychologique » a été franchi, avec d'autant plus de facilité qu'il semble rejoindre une aspiration forte des salariés. Oui au télétravail post-Covid, mais pas n'importe comment. « Nous l'avons mis en place dès 2013, rappelle **Adeline Bigot**, directrice des ressources humaines du Conseil départemental de l'Ain. En 2019, il concernait 69 agents [soit moins de 4 % des effectifs]. Seules 9 demandes avaient été refusées, parce que la distance domicile travail était trop faible ou que la présence de l'agent restait nécessaire*. » Puis 2020 a tout changé, ou presque. « Le nombre de licences de bureau virtuel (permettant les connexions à distance) est passé de 90 à 300, puis à 600 lors du deuxième confinement. Mais c'est surtout la conception même du télétravail qui a évolué. » Auparavant il répondait à des besoins individuels de concilier vies privée et professionnelle. Aujourd'hui, il entre dans une approche globale « d'amélioration des conditions de travail et de recherche d'efficacité ». Le télétravail est désormais ouvert à tous les

agents dont les postes sont « télétravaillables » et qui sont « autonomes et efficaces en télétravail ». Les cadres y ont enfin droit (finie la limitation à 1 jour par mois). De marginal, le télétravail est devenu un outil essentiel de la gestion des ressources humaines.

Fluidité et souplesse

Ses vertus ? Moins de fatigue et de stress, meilleure concentration et meilleure efficacité pour certaines tâches (par comparaison avec un bureau partagé). Adeline Bigot n'en fait bien sûr pas la panacée. Préoccupation majeure de la DRH : le maintien du lien social et des vertus des échanges informels (conversations de couloir ou de fin de réunion, infos transmises « à la volée »). « Nous devons trouver des outils ou des manières de faire qui préservent ou compensent la fluidité des relations de travail. » Au final, le télétravail ne devrait pas bouleverser fondamentalement la gestion des ressources humaines ni les organisations. Un règlement intérieur relatif au télétravail a été adopté en septembre au Département, approuvé à l'unanimité par les représentants syndicaux. La dose retenue est d'un jour (ou une



Adeline Bigot, directrice des ressources humaines du Conseil départemental, défend une approche pragmatique : oui au télétravail, sous condition d'une organisation ajustée et de souplesse dans son application.

demi-journée) par semaine ou quinzaine, selon les impératifs du service. Le ou les jours de télétravail ne sont pas sanctuarisés (la présence au bureau peut être demandée la veille pour le lendemain en cas de besoin) et les horaires de travail au domicile sont les mêmes qu'au bureau (pour être joignable). Le salarié doit disposer d'une couverture Internet en haut débit. « Notre approche est pragmatique, avec une organisation souple », résume A. Bigot. Une évaluation au printemps 2021 permettra d'ajuster le déploiement du télétravail au sein du Département. ■

*du fait de plusieurs demandes dans un même service notamment.



1 agent de la Préfecture sur 2 en télétravail

Le règlement intérieur de la Préfecture autorisait au maximum 2 jours de télétravail par semaine ; les demandes étaient rares et les possibilités techniques très limitées. Moins de 10 % des fonctionnaires télétravaillaient en 2019, en général un jour par semaine. Aujourd'hui, 5 fonctionnaires de la Préfecture sur 10 télétravaillent (sur 180 agents). Le taux atteint 90 % dans les services déconcentrés de l'État (DDCS, DIRECCTE, DDT, DDPP..., soit 600 agents). Pourquoi si peu en Préfecture ? De nombreuses applications hautement sécurisées sont accessibles uniquement depuis

un ordinateur sur site (élections, contrôles de légalité, fichiers des étrangers etc.). Philippe Beuzelin, secrétaire général de la Préfecture, reconnaît que la mise en télétravail forcée au printemps a entraîné des retards dans les procédures de traitement des dossiers, avec des reports de charge sur les agents restés dans les services. « Cela dit, les choses se sont améliorées et l'alternance télétravail et présence règle beaucoup de difficultés ». Elle entretient notamment « une convivialité utile à l'efficacité. » Il semble néanmoins acquis que « le recours au télétravail progressera dans les services de l'État ». ■

E-learning

L'e-learning (formation électronique) a l'avantage du gain de temps et d'argent. Pas besoin d'attendre – parfois des mois – la constitution d'un groupe pour une formation. Pour **Grégory Bornuat**, directeur d'Ain Domicile Services, le calcul est vite fait : « On nous dit que 2 h de captation

équivalent à 6 h de formation en présentiel, parce que condensées ; on gagne aussi en coût de prestation, en frais de transport et de repas ». L'association envisage d'acheter plusieurs packs auprès d'un prestataire et augmenter ainsi de 20 % environ son offre de formation pour le même budget. ■

Accord national 2020

Un accord national interprofessionnel sur le télétravail a été signé fin novembre par les organisations patronales et syndicales. Ces dernières ont obtenu

le « double volontariat » (employeur et salarié), la réversibilité (retour possible sur le lieu de travail au même poste à la demande du salarié) ou l'indemnisation des frais induits. ■

Un management revisité

Le télétravail représente un changement de culture pour les cadres, qui doivent adapter l'animation des équipes et l'organisation du travail « à distance ». On connaissait les agendas partagés et les intranet, voici que débarquent aussi les messageries instantanées, les reporting sur tableurs... mais aussi les

logiciels qui calculent l'activité effective des salariés sur leur ordinateur. Entre surveillance, sur-sollicitation et re-création d'un espace collectif virtuel et envahissant, l'apprentissage sera nécessaire. Le télétravail est aussi question de confiance et de responsabilité. ■



(suite)

Lundi 13 avril Rien ne va plus !

Je comprends le second sens du mot télé-travail, où comment jongler entre la télé des enfants et le travail de maman ? C'est rapidement devenu un exercice périlleux : commencer tôt le matin au calme, imprimer les dizaines de documents envoyés par les maitresses, lancer le travail scolaire (mais pas en même temps qu'une visio !), se demander à 13 h ce que l'on va manger le midi... et recommencer l'après-midi. Mes collègues me manquent !

Lundi 11 mai Second souffle

Comme nous tous, j'entrevois le bout du tunnel avec le déconfinement salvateur et les écoles qui reprennent progressivement les enfants... L'été est plus léger.

Vendredi 30 octobre C'est reparti

Second confinement, le télétravail est d'actualité. Mais cette fois, je le pratique en solo et un jour sur deux, ce qui rend l'exercice bien plus efficace et serein. Les journées au bureau sont riches en échanges et travail d'équipe (distancié !). Des interactions précieuses qui m'avaient tant manqué au printemps. Les journées en télétravail me permettent d'avancer sur les sujets de fond, tout en gagnant du temps sur les trajets. Un bon compromis pour ménager vie professionnelle et personnelle. Cette crise nous aura au moins permis de tester de nouvelles façons de travailler...



Sophie Gaguin
Adapei de l'Ain
Responsable
communication

Pas d'obligation

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). Cependant, le télétravail est possible par accord de gré à gré entre le salarié et l'employeur (le refus par le salarié ne pouvant être un motif de licenciement). ■

Didier Dubasque, membre du HCTS Pour un usage raisonné et raisonnable

En renforçant l'importance de la technologie et le numérique, le télétravail a fait évoluer les liens avec les usagers. État des lieux de ce nouvel équilibre avec Didier Dubasque.

La mise en place du télétravail a-t-elle été facile dans le social ?

Certains professionnels ont été très à l'aise avec les outils, d'autres moins selon leur rapport à la technologie, à l'usage et aux conditions de travail. On a eu une chose et son contraire. Le téléphone a mis des usagers plus à l'aise que le face-à-face et la façon de parler, les silences apportent des informations. Quand les professionnels ont pris le temps de poser les questions, les bénéficiaires ont été reconnaissants. Mais certains ont été abandonnés.

Quels problèmes ont été soulevés ?

Il y a des questions éthiques et de droit sur la prise en main à distance ou le partage des informations par mail, non sécurisé et parfois sans autorisation systématique de l'utilisateur. À distance, il n'y a pas de garantie de confidentialité et on peut mettre en difficulté. Enfin, peut-on amener des dossiers papier à domicile ? A priori, non.

Le télétravail ne serait pas idéal dans le social ?

C'est une illusion de penser que la réponse est technologique. Elle est humaine. La technologie n'est qu'un support. Nous n'avons jamais eu autant besoin de réponses portées pour du sens. Avec le Covid, les

troubles psychiques se manifestaient suite à cette perte de liens que les outils numériques ne comblent pas. Le téléphone, la visio sont intéressants, mais on ne peut pas réduire la relation humaine à cela. Il faut accepter d'aller chez les personnes. De visu, on capte plus de choses.

Quel est le bon usage de la technologie ?

Elle amplifie certaines questions que l'on se pose et ne fait pas la qualité de la relation. L'outil est utile quand il est pensé, maîtrisé. Les professionnels doivent échanger pour identifier les risques, les plus-values et arriver à un usage raisonné et raisonnable.

Le secteur était-il prêt ?

Beaucoup de professionnels ont changé d'opinion en pratiquant et découvert qu'on pouvait faire beaucoup à distance. Mais rejeter le présentiel n'est pas raisonnable. Le Covid a accéléré les pratiques numériques et a eu un effet de loupe : les services non préparés ou fonctionnant mal ont eu des

difficultés. Le télétravail implique plus de créativité et d'autonomie.

Certains aspects vont-ils être pérennisés ?

Le télétravail va se développer même si certains ont envie de se retrouver. Il faut articuler présentiel et distanciel, mais nous n'avons pas encore appris à le faire. Il y a trois axes de travail : l'articulation vie privée/vie professionnelle, la sécurité (plusieurs départements ont reçu des demandes de rançons en ligne) et les outils. Nous avons aussi repéré la fréquence de décisions verticales sur le sujet. Il faut discuter avec les professionnels, leur faire confiance, s'appuyer sur leur expérience. Avec les usagers, il faut une bonne évaluation pour s'adapter selon le problème et leur faire confiance. ■



Assistant de service social et ancien cadre d'action, Didier Dubasque est membre du Haut conseil du travail social dont il a animé le groupe numérique. Il contribue actuellement au groupe de travail interministériel sur les effets du Covid sur les pratiques professionnelles dans le social.

Suivi à distance : quel impact ? Tirer les leçons du télétravail

En mars, la fermeture des établissements médico-sociaux a imposé des réponses inédites, créatives et distancées. Les professionnels sont entrés dans le domicile. Leur pratique s'est recentrée sur le besoin des usagers. La place des familles a été renforcée par leur implication, expertise et rôle de relais. Si le déconfinement a stoppé le télétravail, cette parenthèse a laissé une trace.

Un accélérateur pour le « hors les murs »

Pour trois jeunes majeurs de l'IME l'Armaillou de Belley (Adapei), le confinement a permis de trouver de nouvelles ressources dans un environnement familial adapté. Alors que leurs troubles se sont estompés, l'IME souhaite les y maintenir, en attendant d'entrer dans un établissement pour adultes dans lequel ils sont orientés. En juillet, un travail a débuté avec les familles pour préserver l'équilibre entre l'accompagnement pluridisciplinaire de l'IME et les bienfaits de l'environnement porteur.

À Lyon, un ancien de l'internat a gagné en autonomie et a identifié un lieu de stage avec l'appui à distance de son éducatrice. Un jeune accompagné a trouvé une orientation en SAJ pendant que l'IME donnait toutes les clés à sa famille d'accueil. Le troisième va ponctuellement à l'Armaillou pour travailler son permis de conduire. L'apprentissage technique et l'insertion professionnelle ont été construits avec la famille puis délégués à celle-ci. L'IME assure des évaluations et prépare à l'autonomie. Cette expérimentation a été intégrée au projet d'établissement en décembre pour être pérennisée. ■



Appels, visios individuelles et collectives ont préservé la dynamique de groupe et l'accompagnement.

Une solution ponctuelle

À printemps, les consultations à distance étaient la norme. Pour Florence Rochet, psychologue à l'Avema, elles rapprochent, mais créent une distance. Même si le cadre des entretiens n'a pas changé, la psychologue, formée à la rencontre physique, a dû s'adapter. Elle a par exemple travaillé le ton de sa voix pour faire passer le maximum d'empathie. Au téléphone, le non verbal est effacé, l'aspect cocon du bureau dis-

paraît, les distractions augmentent, la confidentialité est difficile, ce qui complique le lâcher-prise. Avec les enfants pour qui le jeu est essentiel, le suivi est à minima. Il est impossible avec certaines pathologies (grande dépression, paranoïa). Alors, faut-il faire perdurer le travail à distance ? « Les gens sont beaucoup dans le dépôt, plus passifs. C'est bénéfique dans un moment particulier, mais pour travailler en profondeur, non ! » ■

Ressources

- Modalités du télétravail sur divers sites Internet officiels : <https://travail-emploi.gouv.fr>, <http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr>, www.teltravailler.fr, <https://zevillage.net>
- Fiches pratiques de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) pour aider les employeurs à organiser le télétravail. www.anact.fr/themes/teletravail
- Brochure préventive de l'Institut national de recherche et de sécurité sur les risques du télétravail. <https://www.inrs.fr> (rechercher « Télétravail... Quels risques ? Quelles pistes de prévention ? »)
- Des entreprises de conseil proposent un accompagnement spécialisé, telles Onduléo basée à Chanoz-sur-Ain.

Retours d'expériences

Des bénéficiaires à relativiser ?

En octobre, le CRTS (Comité régional du travail social) de Bretagne a lancé une enquête sur les effets du Covid-19 sur la relation professionnels-usagers. Le télétravail a été jugé utile pour la rédaction d'écrits, mais son impact sur la pratique serait plus nuancé. L'opinion des répondants est mitigée concernant son intérêt dans la relation à l'utilisateur, l'efficacité au travail, l'innovation ou l'appréciation de l'expérience.

Pôle Emploi fait mieux

Malgré des agences fermées au printemps, 82 % des demandeurs d'emploi ont accédé facilement aux services de Pôle Emploi. À l'automne, les agences ouvertes accueilleraient les réticents au distanciel, freinés par l'équipement ou le droit à l'image. « Une forte proportion de demandeurs d'emploi a basculé très vite vers le distanciel, ce qui interroge pour l'avenir », explique Nicolas Faillet, directeur territorial Ain et Savoie. Malgré le télétravail, l'utilisateur garde l'accès à son conseiller. Le taux de réponse téléphonique est amélioré, le temps d'attente réduit. Un gain de dix points a été constaté sur l'accès aux services entre deux enquêtes de satisfaction !

La protection de l'enfance évolue

En mars, les visites à domicile étaient limitées au profit de suivi à distance mobilisant les ressources des familles. Selon l'ODAS (observatoire national de l'action sociale), la moitié des professionnels pense que le télétravail a eu un impact positif sur les relations avec les familles. Les liens seraient renforcés pour 37 % des répondants, plus équilibrés pour 21 %. Mais 22 % des professionnels estiment qu'ils se sont dégradés et 7 % les voient plus conflictuels. Sans oublier les enfants et familles disparus des radars. D'ailleurs, à l'automne, les visites à domicile étaient maintenues.