

# Comment aborder le télétravail avec le plus de sérénité possible

**ORGANISATION** Pour les plus fragiles, le distanciel peut se révéler une épreuve. L'application de quelques règles permet de l'adoucir.

**L**e télétravail, facteur de vulnérabilité, est parti pour durer. Des millions de salariés doivent pouvoir remplir, malgré tout, leurs missions avec une tranquillité d'esprit. Quelques conseils pour faciliter le travail à distance, en particulier pour les salariés les plus fragiles.

FRÉDÉRIC DE MONICAULT

## ✓ ÊTRE BIEN INSTALLÉ

Sans le matériel adéquat et un minimum de confort, le télétravailleur aura peine à être efficace. Éric Baudry, directeur marketing et développement de Groupe Muller, un fabricant d'équipements thermiques, résume l'équipement d'un scénario de crise : des ordinateurs portables performants, la mise en place d'un VPN et le déploiement d'une plateforme Teams. Il liste ensuite plusieurs fournitures indispensables, à commencer par une connexion internet. « Lorsque les liaisons se sont avérées insuffisantes, nous avons doté notre personnel de boîtiers 4G », précise Éric Baudry. Au-delà des outils informatiques et télécoms, un fauteuil ergonomique, une table de taille suffisante et un bon éclairage sont les autres facteurs permettant de réussir son passage au télétravail.

## ✓ RESPECTER LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Comment s'assurer que le droit à la déconnexion du salarié est respecté ? « Dans l'esprit, explique Marie-Laure Hag, responsable de la ligne conseil RH du cabinet GMB, il s'agit de protéger la frontière entre les sphères professionnelle et personnelle via le respect de la vie privée et familiale de chacun. » À charge pour l'entreprise de créer les conditions nécessaires à l'établissement de cette barrière : par exemple, certaines sociétés ont supprimé les réunions virtuelles à l'heure du déjeuner ou le soir après 18 heures. Mais une démarche volontariste ne suffit pas : le droit à la déconnexion est une notion parfois un peu floue, au carrefour de l'encadrement juridique du travail, du dialogue social et de la culture d'entreprise. « D'où la nécessité d'une vigilance de chaque instant pour distinguer les situations dans lesquelles ce droit s'applique, par exemple les temps de repos, et celles dans lesquelles le salarié est tenu à une obligation contractuelle », explique Marie-Laure Hag. Pour cela, les RH sont en première ligne.

## ✓ FIXER DES OBJECTIFS RÉALISTES

Forts d'un emploi du temps plus souple et conscients que les difficultés économiques obligent à trouver des parades, de nombreux salariés se lancent dans des chantiers parfois titanesques : péle-mêle, la refonte d'un catalogue de produit, l'élargissement

du portefeuille clientèle, la réorganisation d'un service... « Attention, les objectifs du télétravailleur doivent être les mêmes que ceux qu'il se serait fixés en étant au bureau, prévient Alban Moreau, président du pôle droit social du cabinet Fiteco. La transformation de l'environnement de travail rend l'équilibre difficile à trouver. » Si le téléphone sonne moins, les courriels sont plus nombreux à traiter, sans compter l'avalanche des réunions pour faire des points avec le reste de l'équipe et s'assurer de la bonne communication au sein de l'entreprise. « Si la gestion d'un gros dossier réclame du temps, il peut être utile de planifier une plage d'indisponibilité, poursuit Alban Moreau. On se concentrera d'autant mieux sur une tâche prioritaire. »

## ✓ RETOURNER DE TEMPS EN TEMPS AU BUREAU

Les journées entières passées à la maison deviennent rapidement fatigantes et démotivantes. C'est le constat de Philippe Veran, PDG de Biotech Dental, fabricant français de matériel médical de haute technologie. Il souligne la difficulté à gérer à la fois la charge de travail et l'intendance domestique, « sans véritable possibilité d'échange avec l'extérieur et sans temps réel de décompression ». Voilà pourquoi Biotech Dental offre la possibilité de revenir au bureau, assortie d'un protocole sanitaire strict et d'un planning respectueux des recommandations gouvernementales. « L'entreprise est un lieu

formidable où le lien social opère, ajoute Philippe Veran. Depuis un an, nous avons pu mesurer à quel point les salariés avaient besoin d'être ensemble. »

## ✓ FAIRE DES POINTS RÉGULIERS AVEC SON RESPONSABLE

L'absence de rendez-vous en chair et en os avec son supérieur hiérarchique ne doit surtout pas empêcher d'échanger régulièrement sur son ressenti de télétravailleur au long cours. « Les outils numériques appropriés facilitent cette communication, qui doit être soigneusement planifiée et organisée », souligne Alban Moreau chez Fiteco. Cet accompagnement du salarié peut être renforcé à d'autres niveaux. Certaines entreprises ont recours à des profils spécialisés : psychologue du travail, infirmier, cellule d'écoute anonymisée... « Pour les jeunes professionnels - alternants et débutants -, un tutorat à la carte par un membre expérimenté peut être une solution », reprend Alban Moreau. Si les difficultés psychologiques deviennent trop fortes, la médecine doit prendre le relais : un manager à l'écoute est aussi celui qui recommande au salarié, avec tact et bienveillance, de consulter sans tarder.

**56%**  
des salariés pensent que les situations de fragilité se multiplieront dans les prochaines années  
Enquête « Vulnérabilités 2020 »  
Malakoff Humanis

**57%**  
des dirigeants pensent que les situations de fragilité dans l'entreprise se multiplieront dans les prochaines années  
Enquête « Vulnérabilités 2020 »  
Malakoff Humanis

## De retour au bureau après une si longue absence...

**SOCIAL** En France, près de 10 millions d'actifs souffrent de maladies chroniques susceptibles de compliquer leur vie

Un jour, c'était son dos qui se bloquait, un autre son ventre qui faisait mal, puis elle s'est mise à maigrir... Assistante de gestion très engagée, Sophie (son prénom a été changé) a été placée en arrêt maladie pendant près d'un an, en 2014. Quelques jours après sa reprise, en 2015, elle a replongé : derrière ses douleurs couvait une dépression. Elle a été hospitalisée à plusieurs reprises. Son arrêt durera

un an de plus, reconduit de mois en mois. Elle est revenue au bureau « la boule au ventre », devant affronter le regard des collègues. Autre coup dur, son ancien poste a été pourvu pendant son absence. Malgré les critiques, Sophie s'est accrochée, avec le soutien ferme d'une partie de sa hiérarchie. Elle a changé de service. Ses horaires ont été réduits à trois demi-journées par semaine. « Le matin j'allais au travail et l'après-midi j'allais dormir », raconte cette mère de 41 ans. Petit à petit, elle a surmonté sa fatigue. Il lui a finalement fallu cinq ans pour passer à mi-temps. « Se remettre d'une dépression, c'est très long », reconnaît-elle.

## Fortes turbulences

Dépansions, troubles musculo-squelettiques, cancers... En France, près de 10 millions de personnes en âge de travailler déclarent avoir une ou plusieurs maladies chroniques ou des problèmes de santé durables. Pour les personnes concernées s'ouvre alors une période de fortes turbulences. Selon l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), 20 % des personnes perdent ou changent d'emploi cinq ans après un diagnostic de cancer. « La perte de lien pendant l'arrêt maladie peut générer des difficultés et entraîner vers la désin-

sertion professionnelle », constate Claire Désarnaud, consultante associée à WeCare@Work, une entreprise de conseil dans la conciliation entre maladie et travail. Intervenant sur ces sujets pour l'Anact

(Agence nationale d'amélioration des conditions de travail), Samantha Ducroquet note un autre piège lié aux maladies chroniques. « Beaucoup arrêtent leur traitement et se mettent en danger pour pouvoir

tenir le job et rester à la hauteur », explique-t-elle.

Côté employeurs, la tentation existe alors de se séparer de ces salariés par le biais d'un licenciement pour absence prolongée ou en laissant faire le départ pour inaptitude. Pour éviter de telles ruptures, Alexandra Champailier, DRH d'Evolutis, une société d'implants orthopédiques qui emploie 120 salariés, veille à maintenir une bonne communication dès le départ. « Quand les arrêts se prolongent, détaille Alexandra Champailier, on essaie de garder le lien avec le salarié, par téléphone, ou en envoyant un petit mot sur le bulletin de paie. Même s'ils ne répondent pas dans l'immédiat, ce n'est pas grave, l'important est de garder le lien. S'ils le souhaitent, on continue à les associer à la vie de l'entreprise. »

## Reclassement

Quand la confiance s'installe, le dialogue autour de la reprise du travail peut s'établir. « Les personnes se remettant d'un cancer ont une énergie plus variable. Il faut alors apporter de la flexibilité, pour leur permettre de se sentir le mieux possible et d'exprimer leurs besoins », ajoute Alexandra Champailier. Quand la reprise du poste antérieur n'est plus possible se pose la question du reclassement. Elle-même confrontée à un cancer du sein par-

**40%**  
des salariés citent la peur d'être stigmatisés ou dénigrés comme principal frein à solliciter l'entreprise en cas de situation de fragilité  
Enquête « Vulnérabilités 2020 »  
Malakoff Humanis

**36%**  
des dirigeants citent la peur de paraître intrusif comme principal frein à la mise en place d'actions en faveur de salariés pouvant connaître une situation de fragilité  
Enquête « Vulnérabilité 2020 »  
Malakoff Humanis

Elle-même confrontée à un cancer du sein, Isabelle Guyomarch, fondatrice des cosmétiques Ozalys, a ouvert un atelier où les personnes malades ou convalescentes peuvent travailler à leur rythme.  
EUGÉNIE MARTINEZ





Un fauteuil ergonomique, une table de taille suffisante et un bon éclairage sont nécessaires pour réussir son passage au télétravail. STOCK ADOBE

## Ils s'adaptent aux salariés handicapés

**AGIR** Les employeurs bénéficient de dispositifs particuliers.

**F**inalement, tout s'est bien passé. « On s'est beaucoup inquiété pour rien. » Avec le recul, Vincent Baudoin, directeur de la communication associé de Kumulus Vape, s'étonnerait presque des interrogations suscitées en 2018 par la perspective de recruter un salarié en situation de handicap. Un candidat sourd, Jérôme Périot, avait postulé comme préparateur de commandes chez ce distributeur de cigarettes électroniques. Deux ans plus tard, ses compétences lui ont valu d'être promu coresponsable logistique. L'entreprise, qui emploie une cinquantaine de salariés, a recruté trois autres préparateurs sourds. « La surdité de Jérôme nous a poussés à formaliser le processus de préparation des commandes, se félicite Vincent Baudoin. Et c'est profitable, puisque cela limite les pertes de temps pour tous. »

Selon le baromètre Ifop sur la perception de l'emploi des personnes en situation de handicap de novembre 2020, entre 60 % et 70 % des responsables RH estiment qu'embaucher des handicapés est difficile. Alors que les entreprises sont tenues d'en compter au moins 6 % dans leurs effectifs, ce taux stagne à 3,5 %, selon le ministère du Travail. Et, sur les quelque 2,7 millions de personnes reconnues comme handicapées par l'administration, près de 500 000 - soit 8,2 % des demandeurs d'emploi - pointaient à Pôle emploi en juin 2020, selon l'Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph). « Quelques bonnes pratiques font pourtant consensus pour faciliter le recrutement de travailleurs handicapés ou favoriser le maintien dans l'emploi des salariés qui le deviennent », pointe Guy Tisserant, cofondateur du cabi-

net TH Conseil. Chaque année, dans le seul secteur privé, au moins 160 000 personnes sont reconnues inaptes à leur poste. Soit un peu moins de 1 % des salariés, a évalué un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) en 2017.

### ✓ SENSIBILISER ET FORMER

La population en situation de handicap est très diverse, de l'ouvrier quinquagénaire souffrant d'une lombalgie au cadre aveugle en passant par le jeune non diplômé atteint de troubles psychiques. « Il faut sensibiliser les managers et les acteurs des ressources humaines à la diversité de ces situations », insiste Guy Tisserant. La formation du collectif de travail est également importante. Une association spécialisée a répondu aux questions des salariés de Kumulus Vape sur la surdité et les a initiés à la langue des signes.

### ✓ NOMMER UN RÉFÉRENT

« Un des facteurs clés de succès, c'est de mandater une personne pour porter la politique du handicap », souligne Guy Tisserant. Depuis fin 2018, la désignation d'un référent handicap est d'ailleurs obligatoire dans toute entreprise d'au moins 250 salariés. Chez Air Austral, compagnie aérienne de 900 salariés, une ex-hôtesse de l'air qu'une maladie invalidante a contrainte à se reconverter assure cette mission. « La création de son poste a permis de limiter les cas d'inaptitude se soldant par un licenciement », explique Magali Maingard, responsable du service santé et sécurité au travail. Il est essentiel de repérer le plus en amont possible les signaux d'alerte pour avoir le temps de mettre en œuvre une réponse adaptée, en interne. » Si nécessaire, le maintien

dans l'emploi ou le recrutement doit s'accompagner d'aménagements de l'environnement de travail, des horaires ou du contenu du poste. « L'obligation d'aménagement raisonnable, qui s'impose à l'employeur, ne sera pas considérée comme un traitement de faveur, mais comme une nécessité, si le référent handicap prend soin de bien l'expliquer à l'équipe », précise Guy Tisserant.

### ✓ SE FAIRE ÉPAULER

Les 98 Cap emploi accompagnent les entreprises qui veulent recruter des travailleurs handicapés ou les maintenir en emploi. Quant à l'Agefiph, elle finance des aides à l'embauche, des formations, des aménagements de poste... Depuis 2017, Fleuron d'Anjou spécialisée a répondu avec Cap emploi. L'objectif de cette coopérative horticole est double : ne plus avoir à payer la contribution à l'Agefiph dont s'acquittent les employeurs n'atteignant pas le taux légal de 6 % ; et introduire de la diversité dans ses effectifs de 155 salariés. « Cap emploi présélectionne des candidats pour nous et Pôle emploi valide, grâce à la méthode de recrutement par simulation, leurs aptitudes au métier de préparateur de commande », explique Yann Le Gall, chef d'unité de la plateforme horticole. Par ailleurs, certains bénéficient du dispositif d'emploi accompagné, financé entre autres par l'Agefiph et qui leur assure un suivi par un coach. « Notre taux d'emploi a bondi de 1,37 % à 8,75 %, ajoute Yann Le Gall. Cela n'a pas impacté notre productivité, qui a grimpé de 13,5 % ces deux dernières années. L'attention apportée à l'intégration de ces salariés, encadrés par un binôme, a renforcé les échanges au sein de l'équipe. »

FRANCK SEURET

## Un gant bionique pour réduire les efforts

**TECH** L'innovation a été développée par le suédois Bioservo et le groupe Eiffage.

professionnelle.

ticulièrement agressif, Isabelle Guyomarch, fondatrice de la société de cosmétiques Ozalys, a décidé d'employer les grands moyens. Il y a trois ans, elle a installé un nouvel atelier de reconditionnement et de préparation des commandes, dans son usine de parfums et de produits cosmétiques, CCI Productions (250 salariés). Les personnes malades ou en convalescence peuvent y travailler, à leur rythme. « Ici, c'est le travail qui s'adapte au salarié et non l'inverse », explique Isabelle Guyomarch, auteur de *Combattante* (Éditions du Cherche-Midi, 2019), récit de sa propre expérience. Les salariés choisissent leurs horaires en fonction de leurs possibilités. Il y a ni cadence ni chef. En cas d'absence, d'autres se portent volontaires pour les remplacer temporairement. »

Depuis qu'il a été créé, son atelier ne désemplit pas, accueillant des malades comme des aidants. Réduit au départ à un « centre de coûts », l'atelier a, depuis, fait ses preuves. « Aujourd'hui, poursuit Isabelle Guyomarch, les salariés n'ont plus peur d'annoncer leur maladie et les managers réagissent mieux. On a réussi à réinsérer des personnes dont on disait qu'elles ne reprendraient pas leur travail. » L'absentéisme a baissé et les cotisations prévoyance avec... ■

CATHERINE ABOU EL KHAIR

**G**énéralement, la conception d'outils liés au handicap reste cantonnée à cet univers. Avec le gant bionique Ironhand qu'ils ont développé conjointement, le groupe français de construction Eiffage et l'entreprise suédoise Bioservo ont fait le chemin inverse : un équipement, médical à l'origine, entre dans la sphère des travailleurs valides. Ce gant permet de réduire les efforts pour un grand nombre de tâches répétitives. Des capteurs situés au bout des doigts envoient en temps réel des informations au servomoteur qui lui-même fait fonctionner des muscles et des tendons artificiels.

« Pendant la phase de développement, nous l'avons testé sur environ 25 postes : maçon, coffreur, soudeur, électricien... », explique Erick Lemonnier, directeur de la prévention et de la sécurité d'Eiffage infrastructures. En fonction des postes de travail, l'intensité de la réduction des efforts varie de 25 à 87 % pour l'opérateur. »

Afin d'effectuer les réglages du gant et de mesurer les gains liés à son utilisation, une application est en cours de développement sur smartphone. Plus que les chiffres, le meilleur encouragement est encore le sourire des travailleurs qui l'utilise, poursuit Erick Lemonnier, et leurs mots : « Ça fait du bien là où ça fait mal. »

Bioservo a été créée en 2006 à l'initiative d'un neurochirurgien - Hans

von Holst - et d'un professeur de mécanique - Jan Wikander. C'est toujours avec la PME suédoise qu'Eiffage planche désormais sur un bras robotisé, l'Ironarm.

Deux ans ont été nécessaires pour finaliser l'Ironhand, entre 2017 et 2019. L'année 2020 aurait dû accélérer sa mise sur le marché mais la pandémie en a décidé autrement. En théorie, il s'adresse à tous types d'entreprises, aussi bien les grands groupes que les PME, voire les artisans. Mais son prix de plusieurs milliers d'euros peut constituer un frein. Pour y remédier, un partena-

riat a été conclu avec Loxam, société de la location d'équipements industriels. Le tarif de location journalière, autour de 25 euros, est très accessible.

### Progression des TMS

Le développement de l'Ironhand intervient alors que les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont un problème majeur de santé publique. En France, 87 % des maladies professionnelles concernent directement des TMS. Le nombre de cas augmente de 10 à 15 % chaque année depuis vingt ans. Environ 40 % de

ces TMS touchent la main et le poignet. Suivent l'épaule (37 %) et le coude (21 %).

À l'échelle européenne, trois personnes sur cinq se plaindraient de maux de dos et de douleurs musculaires dans les membres supérieurs, selon les données recueillies par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). L'âge est un critère essentiel dans la réception de ces plaintes : 51 % des salariés de 55 ans et plus se plaignent de maux de dos, contre 32 % pour les moins de 25 ans. L'Agence européenne pointe aussi le coût économique en citant une étude de l'Allemagne pour l'année 2016 : les TMS ont entraîné une perte de production de l'ordre de 17,2 milliards d'euros, et une perte de productivité supérieure à 30 milliards d'euros.

Paradoxe : alors que la technologie progresse sans arrêt, les TMS aussi. « Avant tout, répond Erick Lemonnier, aucun secteur industriel n'échappe à cette vague. Par rapport à quelques décennies en arrière, une diversité accrue de tâches est proposée aux opérateurs. Cette polyvalence pourrait expliquer l'augmentation des TMS. » Il relève aussi la reconnaissance plus large de maladies professionnelles. Eiffage a d'ailleurs été choisi comme partenaire officiel de la campagne de prévention lancée par l'EU-OSHA. ■

F. M.



L'Ironhand permet de réduire les efforts pour un grand nombre de tâches répétitives.