

# IMPACT

Périodique d'information trimestriel - ARACT Nord-Pas de Calais



## Le télétravail : nouveau mode d'organisation du travail

Le télétravail gagne du terrain, mais n'est pas pour autant toujours formellement encadré dans les entreprises. Pour le faire sortir de cette zone grise, il s'agit de le considérer non pas comme une mesure individuelle exceptionnelle mais comme un nouveau mode d'organisation de l'entreprise, à débattre et à expérimenter.

## Le télétravail : un projet collectif à expérimenter

Quatre entreprises ont participé à une action collective « Télétravail » proposée par l'Aract. Le télétravail, levier de performance et de qualité de vie au travail a été abordé sous l'angle organisationnel. L'idée était d'avoir une réelle réflexion autour du management, des outils du télétravail et de l'organisation du travail pour répondre aux problématiques de concentration au travail, de réduction de la fatigue liée aux trajets en lien avec une amélioration de la conciliation des temps vie privée/vie professionnelle. Deux des entreprises aux secteurs d'activité très différents livrent leur témoignage dans lequel on retrouve de nombreux points communs dont notamment la nécessité d'expérimenter le télétravail avant sa mise en place.

### Le télétravail, facteur d'innovation dans un cabinet d'expertise comptable

CTN France est un cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes qui emploie 75 personnes. Une partie des activités sont spécifiques d'expertise comptable, conseil en gestion et investissement et de commissariat aux comptes. Une autre partie relève de métiers transverses de la paie, du juridique, du social et de l'international.

Plusieurs demandes ont été exprimées par des salariés lors des entretiens annuels. Pour Henry-Luc SION, DG « ce sont les valeurs du cabinet qui nous ont poussé vers le télétravail, notamment celle de l'innovation. Nous souhaitons nous différencier de nos concurrents dans notre management. C'est également une question d'image vis-à-vis de l'extérieur.»

Une expérimentation a été lancée reposant sur deux volontaires (le premier ayant quitté la société entre-temps) « L'idée de l'expérimentation était très importante, ajoute-t-il, on ne voulait pas que le télétravail soit appliqué directement. Nous avons fait une enquête : sur 70 personnes interrogées, nous avons eu 48 réponses dont une dizaine ne voulait pas télétravailler.»

### Les points de vigilance

Des points de vigilance ont été repérés :

- maintenir les relations /le collectif de travail

« On peut perdre des informations qui circulent durant les temps informels d'échanges entre les collaborateurs, c'est pourquoi nous avons souhaité mettre une limite au nombre de jours de télétravail accordés par mois. Il faut pouvoir continuer à solliciter des collègues ou son manager directement sur un dossier pour pouvoir avancer plus vite » précise le directeur.

- assurer la confidentialité des dossiers

- sécuriser et maîtriser la mise en place : les critères d'acceptation/refus, les retours en arrière...

- Maintenir la relation de proximité avec le client basée sur l'accueil physique, la transparence, la confidentialité ainsi que la réactivité (rendez-vous en urgence)

- respecter la confidentialité des données

Pour les salariés, il s'agit de :

- gagner en concentration pour réaliser certain travaux

- gagner en efficacité et ainsi éviter de travailler le soir après 20h

- gagner du temps liés aux trajets domicile - travail

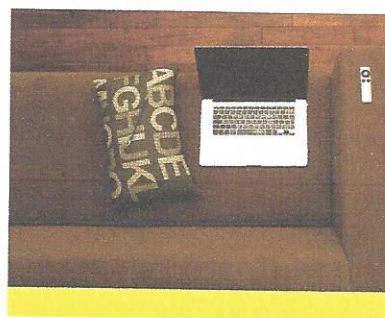
- concilier le travail avec des contraintes familiales

### La mise en place de l'expérimentation

La personne de l'expérimentation a été choisie sur des critères d'ancienneté, de capacité, d'autonomie, de réalisation des objectifs, de conditions matérielles, de temps de travail. Romain, télétravailleur depuis 6 mois, « J'habite Valenciennes à 45 mn de route de mon lieu de travail. Au début, j'avais émis le souhait auprès de mon chef de service de télétravailler pour éviter une heure de trajet aller/retour tous les jours. On m'a proposé de faire un test télétravail sur mon poste, pour vérifier la faisabilité par rapport aux contraintes de mon métier, comme par exemple la confidentialité des données. Il est primordial de faire des tests pour vérifier que l'organisation fonctionne, ensuite on peut ajuster, apporter des changements. Je télétravaille ponctuellement pour rester disponible pour les clients»

Karine Delannoy, Associée en charge des RH précise « nous avons normé le télétravail par respect du principe d'équité. Il est nécessaire de l'encadrer pour expérimenter. Un avenant temporaire a été réalisé le temps de l'expérimentation avec un renouvellement possible pour que le salarié puisse se repositionner et faire le point. On s'est assuré que le poste de travail était correct, qu'il y ait bien une pièce réservée (cela fait partie des critères). Il y a également des critères d'ancienneté à respecter et bien sûr l'accord du manager par rapport à la maturité professionnelle et à la confiance accordée au salarié. Nous avons effectué, après chaque jour de télétravail, un point sur les difficultés rencontrées pour améliorer les conditions de télétravail.»

Enfin, conclut-elle, attention à la communication en interne pour éviter de susciter des incompréhensions et des interrogations. Il faut associer l'ensemble du personnel, y compris ceux qui ne télétravaillent pas.»



### Des résultats encourageants

Pour Romain, « J'ai constaté que j'étais plus productif sur les dossiers à travailler en profondeur : je suis au calme, sans contact téléphonique, plus concentré. Je travaille plus vite tout en améliorant ma qualité de vie.»

Henry-Luc Sion est très satisfait de la mise en oeuvre de la phase test qui fait la preuve de l'intérêt du télétravail pour tous. « Aujourd'hui, notre principal souci est de motiver les managers qui ne voient pas forcément l'intérêt du télétravail et qui, de part leur culture du contrôle liée à leur activité d'expertise-comptable, n'ont pas l'habitude de faire confiance. Pour l'heure, le test réalisé avec Romain est très probant : il télétravaille 1 jour par semaine, la 1ère semaine et la dernière semaine du mois et a signé un avenant à son contrat de travail. Nous ferons un point à fin juin pour décider de la prolongation et avec quels collaborateurs en mettant des critères spécifiques : autonomie, responsabilité, expérience et bien sûr l'envie.»

## En savoir plus

Dossier consacré au télétravail sur le site [anact.fr](http://anact.fr). Retrouvez des exemples d'entreprises, un point sur les enjeux, de la méthodologie



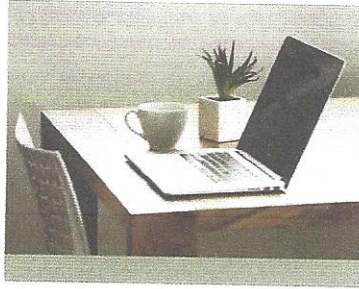
## Répondre à des questions d'organisation interne par le télétravail dans une association

Le CEN, Conservatoire des espaces naturels est une association dont les missions sont de répertorier, valoriser, sensibiliser, protéger et gérer les espaces naturels de la région Nord Pas De Calais, soit une centaine de sites.

Le CEN emploie 33 salariés qui se partagent entre fonctions supports et chargés de missions experts. Leurs métiers amènent ceux-ci sur des terrains extérieurs avec une équipe travaux, des chargés d'études qui font donc des déplacements domicile / travail et de chantiers en chantiers, travail / travail. Les bureaux situés à Lillers sont devenus exigus car seulement une vingtaine de personnes y travaillaient lors de l'achat en 2006. De nouveaux locaux seront construits et prêts à accueillir les salariés en 2017. Une enquête réalisée en 2012/2013 pour cause de turn over important révèle que les attentes des salariés se situent, entre autres, au niveau de la question des déplacements, de l'amélioration de l'environnement de travail / locaux et de la réflexion sur la charge de travail.

L'expérimentation sur le télétravail répond donc au moins à deux de ces enjeux internes et demandes des salariés.

« Nous avons d'abord réalisé une enquête en interne, expose Vincent Santune, le Directeur, 12 personnes sur les 33 se sont montrées intéressées par une expérimentation télétravail. Puis, nous avons mis en place un comité de pilotage regroupant avec moi-même, des représentants du personnel, des cadres, des non cadres, des télétravailleurs et des non télétravailleurs pour que l'expérimentation ait des chances de réussir. Pendant 6 mois nous avons travaillé en interne pour définir les modalités individuelles du télétravail et collectives pour l'organisation du travail qui allait en découler. »



### Les points de vigilance

Les principaux points de vigilance repérés :

- définir des règles et des procédures,
- mieux définir des objectifs dans la durée entre le N et N+1, avec les marges d'autonomie du salarié
- identifier des « seuils de rupture » qui pourraient être atteints quand « trop » de salariés sont hors des locaux « trop » de jours, du fait du travail, des congés et du télétravail.
- Veiller aux conditions du télétravail, peut-être par rapport à l'ancienneté dans le poste et la connaissance du fonctionnement réel de l'entreprise.

Pour les salariés, il s'agit de :

- faciliter la concentration pour certaines activités car il y a dans les locaux trop de bruit, de circulation, de téléphone. Pour Eric, Responsable du pôle Valorisation/Communication/Education « Le télétravail m'a apporté énormément en efficacité : on est à 4 dans le bureau. J'ai parfois besoin de m'isoler pour être plus au calme pour certaines missions liées à mon travail mais le téléphone sonne, les gens discutent, etc. En travaillant chez moi, je suis au calme, j'avance beaucoup plus vite sur certains dossiers. »

- diminuer la fatigue et le stress liés aux trajets domicile/travail et dans le cadre du travail

« Le télétravail était une envie pour beaucoup d'entre nous car nous sommes plusieurs à habiter loin du conservatoire. Cela représente pour nous une évolution importante dans le cadre de notre travail. Je gagne sur la fatigue et le stress liés aux transports.

- redéfinir et formaliser des règles de fonctionnement pour l'organisation globale de l'entreprise. Eric précise : « Le travail avec l'Aract a apporté beaucoup de choses. Cela a permis de dialoguer avec les collègues et la direction, d'avoir la vision de chacun sur le télétravail, ce qui est envisageable, ce qui ne l'est pas ; la direction n'a pas forcément la même vision que les salariés

et c'est bien de trouver un compromis. Il faut être collectif pour que ça fonctionne. Le travail en amont permet de bien cadrer et d'avancer, de dialoguer sur les problèmes rencontrés et les solutions trouvées. »

### La mise en place de l'expérimentation

5 salariés, échantillon représentatif des métiers et des responsabilités ont été choisis pour l'expérimentation : Katia, chargée de mission territoriale ; Eric, responsable Communication ; Vincent, responsable SIG pôle scientifique ; Nathalie, chargée de mission (DP) ; Gaëtan, chargée de mission pôle scientifique.

Les conditions étaient les suivantes : le télétravail pourra s'effectuer 3 jours par mois dont 2 pré-identifiés, les lundis et vendredis étant des jours exclus du télétravail. Les horaires sont les mêmes qu'habituellement, c'est-à-dire 8-18 heures avec une durée maximale de 7 à 8 heures (pas de dépassement et de « modulation »).

Le directeur du CEN a rédigé une charte pour la mise en oeuvre du télétravail. L'expérimentation a duré presque 1 an.

### Le télétravail a fait ses preuves pour l'ensemble des salariés

Le bénéfice est évident pour les télétravailleurs : plus de concentration, d'efficacité et meilleure qualité de vie au travail : ils se disent plus performants et plus dynamiques, moins fatigués, mieux avancés dans leur travail, sans interruption et perturbation et bien sûr, moins de déplacements. Ils signalent aussi une meilleure conciliation des temps.

Malgré quelques craintes au niveau du transfert de la charge de travail ou de problèmes techniques liés à la connexion internet ou le transfert de données, la nouvelle organisation s'est bien mise en place. Vincent, Responsable SIG « ma collègue avait la crainte d'un report de toute la charge « support informatique » sur elle pendant mon absence télétravail. Avec le recul, on constate que ça n'a pas été du tout le cas. Au début, quand je télétravillais, je prévenais 15 jours à l'avance, en plus des règles déjà pré-établies (prévenir le mois précédent) pour qu'elle puisse s'organiser, ensuite je prévenais tout le monde par mail. Finalement, elle a constaté qu'elle était moins dérangée les jours où je suis en télétravail. »

Pour les collègues ne télétravaillant pas : ils disent ne pas s'être rendu compte de l'absence physique des télétravailleurs, sans changement d'habitude puisque les échanges ont eu lieu par mails. Les collaborateurs se disent eux-mêmes moins dérangés dans leur travail par le va-et-vient des salariés dans le bureau et donc bénéficier eux aussi d'une meilleure concentration.

Vincent Santune est satisfait « nous avons trouvé des solutions fiables sur les aspects technologiques même s'il reste toujours un problème lié à la connexion internet. Le travail en collectif est important pour emmener l'ensemble de l'équipe dans la réflexion, dans une forme de co-construction. Nous sommes plutôt dans la démarche participative dans notre management. Certes, le télétravail répond à des besoins individuels mais il a un impact sur la structure dans son ensemble. C'est une nouvelle forme de management permettant aussi de fidéliser les équipes sur le long terme. Moi qui étais plutôt réticent, j'ai progressé dans ma vision de l'organisation grâce à la méthodologie mise en place. Sans l'accompagnement, nous aurions clairement pu rater l'expérience.

Une deuxième enquête d'intérêt a été menée : 19 personnes, soit les ¾ de l'équipe, sont intéressées par le télétravail. Nous allons fonctionner en plusieurs vagues : 6 personnes prochainement et le reste début 2017 »

## A retenir

Une phase expérimentale

Une bonne communication en amont

De la concertation

Un outillage informatique individuel adapté

Un cadre spécifique donné au télétravail

### à lire



#### « Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche »

Travail et Changement n°362 février/mars - En téléchargement sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

#### « Comment bien conduire un projet de conception ? »

Travail et Changement n°363 avril/mai - En téléchargement sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Face aux mutations économiques, technologiques et sociales, les entreprises répondent le plus souvent par des approches compartimentées qui occultent la réalité multidimensionnelle du travail. En faisant de l'organisation la clé d'entrée de leurs modèles futurs, elle peuvent inverser la logique et mettre en œuvre des approches globales, collaboratives et performantes.

### à suivre

**Télétravail, co-working, entreprise libérée : vers de nouveaux modes de management ?**  
28 juin, Lille, amphi Cassin, Faculté de droit

L'ISTNF, en collaboration avec Forest (Formation régionale en santé-travail), la Plate-forme régionale de formation en santé-travail (Université de Lille, ISTNF, Iréo, SST), en partenariat avec les préventeurs du Nord - Pas-de-Calais et de l'organisation des Septentrionales, du 27 juin au 01 juillet 2016, à Lille.

Inscription : [lesseptentrionales@gmail.com](mailto:lesseptentrionales@gmail.com)

### à l'étude

#### Les méthodes d'organisation du travail : le lean en question

Le réseau Anact-Aract travaille depuis plusieurs années sur les processus de changements techniques et organisationnels au sein des entreprises. Dans le cadre du projet PAPT (accompagnement des projets de transformation), l'Anact et 7 Aract ont capitalisé et co-produit un point de vue permettant de comprendre et d'agir sur la diffusion des pratiques de type dans les entreprises. Cette note de positionnement est le fruit de ce travail.

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

#### Vidéos sur le télétravail

L'Aract met à votre disposition un ensemble de vidéos reprenant des exemples d'entreprises qui se sont engagées dans le télétravail. Les bonnes pratiques y sont mises en évidence et les acteurs témoignent de la mise en place interne du télétravail.

En téléchargement sur le site [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr) - onglet Changement technologique et organisationnel - onglet Télétravail

#### E-learning sur le télétravail

Le réseau Anact-Aract vous propose un module e-learning (apprentissage en ligne) de 30 minutes qui explique étape par étape comment mettre en place le télétravail dans votre entreprise.

Au programme : Concevoir le projet, définir les besoins, mener une expérimentation, élaborer les règles, évaluer l'impact, conclure un accord d'entreprise.

Les objectifs : comprendre les enjeux du télétravail et disposer des outils pour le mettre en place dans son entreprise.

[www.aractidf.org](http://www.aractidf.org)

#### Nouvelle édition de « 10 questions sur...la qualité de vie au travail »

La qualité de vie au travail : une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier.

L'intérêt pour la Qualité de vie au travail en France, qu'on perçoit dans l'émergence d'observatoires et d'enquêtes sur le sujet, dans les négociations en cours dans les entreprises, dans l'offre de conseil et dans certains dispositifs législatifs, prend sa source dans un ensemble de facteurs qui présentent autant de risques que d'opportunités. Ces risques ont trait à un « rabatement » de la qualité de vie au travail à une vague notion de bien-être au travail, de « confort », qui serait atteint par l'intermédiaire de dispositifs favorisant l'adéquation entre les attentes individuelles et les programmes RH de « promotion de la santé ». Les opportunités renvoient au développement du potentiel d'efficacité au travail, d'innovation organisationnelle et au renforcement de la prévention primaire dans l'entreprise. Télécharger sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

A télécharger sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Bientôt, une nouvelle Aract pour les Hauts de France

L'Aract Nord-Pas de Calais et le Cestp-Aract Picardie fusionneront prochainement pour adapter leur action à la nouvelle région Hauts de France. Toujours paritaire, toujours proche du tissu économique régional et local, les missions de la nouvelle Aract seront les mêmes, enrichies d'une offre de services étoffée.

Des équipes compétentes et pluridisciplinaires seront à la disposition des entreprises et de leurs partenaires pour répondre à leurs besoins sur l'ensemble du territoire de la nouvelle région.

Directeur de publication : Christian ALLIES

Réalisation : Delphine DURIEUX

Rédaction de ce numéro :

D. DURIEUX

ARACT - 197, rue Nationale - 59000 Lille

[www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr) - tél. : 03.28.38.03.50

n°ISSN : 1621 - 0069

Crédit Photo : Leeroy - Life of pix

Conception : Caillé associés

tél. : 03.28.36.23.23