

# IMPACT

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



## **Le télétravail : levier de bien-être et de performance.**

Le télétravail n'est pas qu'un atout économique pour l'entreprise : il est un argument pour recruter, fidéliser, rentabiliser. C'est un véritable enjeu qui permet d'allier le développement économique au développement du bien-être des salariés tout en respectant des enjeux environnementaux.

Photo : Centre de télétravail de Bergues

## Le télétravail : un projet qui se construit

Comment mettre en place et organiser le télétravail ? Comment anticiper les situations qui peuvent poser problème pour que le télétravail soit un élément de bien être pour tous les salariés.

### Une nouvelle forme d'organisation qui intéresse les entreprises

Il y a un an, le Comité de Bassin d'Emploi, structure paritaire qui agit en faveur du développement local de l'emploi sur la Métropole de Lille, a organisé un « atelier prospectif de l'emploi » sur « les formes de travail de demain ». Cet atelier a mis en avant l'émergence du télétravail à domicile ou dans des centres de télétravail. Si le télétravail répond à une demande des salariés, et suscite de l'intérêt dans les entreprises, sa mise en pratique se heurte cependant à des craintes des employeurs, notamment par rapport au management à distance et au cadre juridique.

Afin de lever ces freins, le CBE a décidé de mener une expérimentation avec des employeurs associatifs.

Une enquête en ligne a été réalisée auprès de 700 employeurs de la métropole pour comprendre comment le télétravail est appréhendé sur le terrain.

A l'issue de cette enquête, un groupe de 7 associations se sont portées volontaires pour expérimenter cette nouvelle forme de travail par le biais d'un accompagnement collectif. Ce sont des associations de taille et secteurs différents dont plusieurs dans le secteur de l'aide à domicile. « Cet accompagnement collectif avait pour objectif d'apporter des informations et une méthodologie : quels points aborder, dans quel ordre explique **Pascale Odoux, chargée de mission au CBE**. Un diagnostic individuel a ensuite été réalisé dans les structures pour avancer concrètement sur l'organisation du télétravail. »

La société FLEXINEO, Villeneuve d'Ascq, a été sélectionnée pour accompagner les entreprises dans le déploiement du télétravail.

### Combattre les idées reçues sur le télétravail

Il y a beaucoup d'idées reçues sur le travail à distance :

- Il ne suffit pas d'avoir les bons outils informatiques pour le mettre en œuvre. Ce n'est ni une problématique relevant du système informatique, ni purement ressources humaines. C'est un projet qui impacte l'espace de travail, mais aussi la culture du management de l'entreprise en interrogeant la délégation et le contrôle.

- Le télétravail "n'intéresse" pas tous les salariés. Pourtant, il les concerne tous puisque les coopérations et régulations de travail, entre collègues ou avec l'encadrement, seront transformées. La démarche du salarié et de l'employeur doit être volontaire.

- Les aspects juridiques préoccupent tout de suite les entreprises or la jurisprudence est en construction. Mais le juridique ne doit pas occulter le reste de la démarche.

Il est nécessaire d'avoir une vision globale du travail à distance pour le mettre en oeuvre et donner du sens à une démarche multidisciplinaire. C'est une démarche exigeante qui fonctionne quand elle est cadrée, structurée, quand elle implique les bons acteurs internes, en travaillant en synergie les uns avec les autres.

### Fiche d'identité

**DELTA LILLE**  
Service de soins infirmiers à domicile  
50 salariés  
Lille

### Se fixer les bons objectifs

« Les entreprises qui ont intégré l'accompagnement collectif avaient des objectifs et des attentes très différents » explique **Fanny Oliveira, Directrice de Flexinéo**.

Pour certains, la demande venait de l'employeur, pour d'autres elle émanait des salariés.

Parfois, le télétravail est abordé pour résoudre une question de diminution de la surface de bureau. Mais cette entrée n'est pas suffisante pour commencer à réfléchir sur la question : se fixer les bons objectifs est un point crucial au démarrage d'une telle démarche.

Les objectifs de qualité de vie des salariés, de mixité dans l'entreprise, d'organisation des temps de travail, ... sont différents selon l'histoire, l'organisation de chaque entreprise. La première étape est donc de bien les identifier en lien avec les enjeux économiques.

Le projet doit s'établir avec l'ensemble des salariés pour emporter leur adhésion.

### Un point de vigilance : la communication interne

Il est très important de communiquer en interne : il faut être clair sur qui est éligible et pourquoi. Il ne faut pas négliger les salariés qui restent sur site car la mise en place du télétravail va aussi impacter leur façon de travailler.

D'après Fanny Oliveira « le développement du travail à distance ne se fera pas exclusivement « au domicile ». Aujourd'hui, il n'y a pas beaucoup d'autres choix, mais des initiatives de centres de télétravail ont été prises dans la région : l'Aract a accompagné la conception du centre de télétravail de Bergues. Le développement du télétravail dans les entreprises se fera quand il y aura une offre de centres, des tiers lieux, maillés sur le territoire.

**L'association Delta Lille fait partie des entreprises ayant répondu à l'enquête en ligne du CBE et accompagnée par Flexinéo. La directrice Mme Florence JURY-KLEIN souhaitait mettre en place le télétravail dans sa structure.**

### Des objectifs clairs

« J'avais besoin d'objectiver la mise en place du télétravail qui est une démarche d'amélioration des conditions de travail à laquelle je crois. Certains salariés ont des missions qui peuvent être effectuées « hors des murs », d'autres viennent de loin, arrivent en retard à cause des bouchons d'entrée dans la métropole, sont soumis au stress de la conduite. »

Par ailleurs la structure a développé en juillet dernier des

## En savoir plus

• «Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs» - Travail et Changement - Bimestriel du réseau ANACT n° 353, Janvier/Février 2014(téléchargeable sur : [www.anact.fr](http://www.anact.fr))

• Vous voulez bénéficier d'un accompagnement pour mettre en place le télétravail ? Rendez-vous à la rubrique «Du côté de l'ARACT...»



missions qui imposaient plusieurs recrutements. C'était l'occasion de penser au télétravail comme nouvelle forme d'organisation d'autant plus que certaines fonctions ne nécessitaient pas une présence permanente au bureau et que les locaux devenaient trop petits.

## La mise en place du projet

Les IRP ont été informés rapidement de la mise en place de la réflexion et de l'accompagnement.

2 groupes de travail (encadrement et secrétaires) ont été constitués pour réfléchir à cette nouvelle modalité de travail. Au départ, le télétravail a été proposé à l'ensemble du personnel du siège administratif.

Dans une première étape, la responsable administrative et comptable, l'ergothérapeute, récemment embauchée, la coordinatrice médico-social, 2 infirmières et la directrice se sont déclarés intéressés. «Je leur ai demandé d'y réfléchir explique Mme Jury-Klein, puis nous avons travaillé sur les modalités.»

De nombreuses discussions ont eu lieu en équipe. «Il est important de communiquer vers ceux qui ne télétravaillent pas pour ne pas véhiculer l'idée que ceux qui télétravaillent sont des privilégiés.»

Mme Jury-Klein détaille : «**Tout a été fait pour que l'activité ne soit pas freinée, pour ne pas provoquer un surplus d'activité pour ceux qui restent, ni créer un déplacement des missions de chacun, ni un changement d'activité même de manière insidieuse.** Des points réguliers sont faits toutes les semaines en réunion de service pour éviter toute dérive. Les plages de télétravail sont validées en équipe tous les lundi pour le reste de la semaine. Il n'y a pas de télétravail le lundi ni le jeudi pour préserver les réunions d'équipe.»

## L'expérimentation : une phase indispensable

Avant les avenants au contrat de travail (septembre 2013) une expérimentation a été menée. Pendant cette phase, certains salariés ont préféré ne pas poursuivre car cette modalité de travail ne correspondait pas à leurs attentes personnelles et professionnelles. «Quand le métier est très opérationnel, on sent que le télétravail génère du stress pour ceux qui sont présents.» explique Mme Jury-Klein.

Le cumul du temps de travail terrain et du télétravail sans temps de régulation avec l'équipe peuvent être un problème pour le bon fonctionnement de la structure.

**Quand des métiers non sédentaires sont concernés il y a un impact important sur l'organisation de la structure : cela donne l'occasion de réfléchir à la façon de travailler.**

Le plus difficile a été d'anticiper tous les modes dégradés : les arrêts maladies supplémentaires, des semaines surchargées, une formation, un congé maternité. Quand tout s'accumule, le télétravail peut être mal vécu et remis en question mais il faut savoir l'anticiper et le discuter en équipe.

Aujourd'hui, cinq personnes ont signé des avenants : deux infirmières coordinatrices, l'ergothérapeute, la directrice et la coordinatrice médico-social. Deux télétravaillent régulièrement et trois occasionnellement. Pour Mme Jury-Klein «**ma façon de manager n'a pas changé : ce qui est important pour moi c'est de voir le résultat aux niveaux des salariés et de la performance de la structure et non pas de voir le travail quotidien des salariés**».

L'efficacité de la structure est toujours présente, le quotidien est assuré, les enquêtes qualité sont bonnes et il n'y a pas d'insatisfaction au sujet du télétravail.

Mme Julie RODRIGUES - Ergothérapeute - Delta Lille

## Pourquoi avoir choisi le télétravail ? Est-ce compatible avec votre métier ?

Le télétravail faisait partie de mon contrat de travail quand j'ai été embauchée le 1er juillet 2013, la réflexion en interne avait déjà été menée.

Le métier d'ergothérapeute consiste à rendre visite aux patients pour évaluer leurs besoins en aides techniques, en aménagement du logement, dans l'objectif du maintien à domicile. Les rendez vous à l'extérieur constituent la plus grosse partie de mon temps de travail. C'est un métier itinérant. Suite aux visites à domicile un travail administratif de comptes rendus, remplissage de dossier du patient, doit être effectué.

Ce type de travail peut tout à fait s'articuler avec du télétravail d'autant plus que la structure n'avait pas la place pour accueillir un bureau supplémentaire.

Le matériel nécessaire, ordinateur, connexion à distance sur le serveur, téléphone portable professionnel, m'a été fourni pour que je puisse effectuer ce travail à distance.

## Quelles sont vos modalités de télétravail ?

Je suis présente dans l'association le lundi matin pour la réunion de service et de coordination avec les infirmiers coordinateurs et la réunion avec les aides soignantes le jeudi. Ces temps d'information et d'échanges sont indispensables.

Il se fait en fonction des besoins : j'ai un volume d'heures de télétravail que je ne peux pas dépasser. L'idéal c'est de faire mes visites dans la journée et de terminer par une plage de télétravail pour faire mon travail administratif.

Ce système fonctionne plutôt bien car le planning est organisé à la semaine et il est très souple : je peux ainsi faire passer en priorité les visites à domicile par rapport aux besoins du service et ajuster les plages de télétravail.

## Quels sont les avantages et les inconvénients ?

L'intégration n'est pas évidente lorsque l'on commence un nouveau poste et que l'on télétravaille, même si on peut avoir les informations du service.

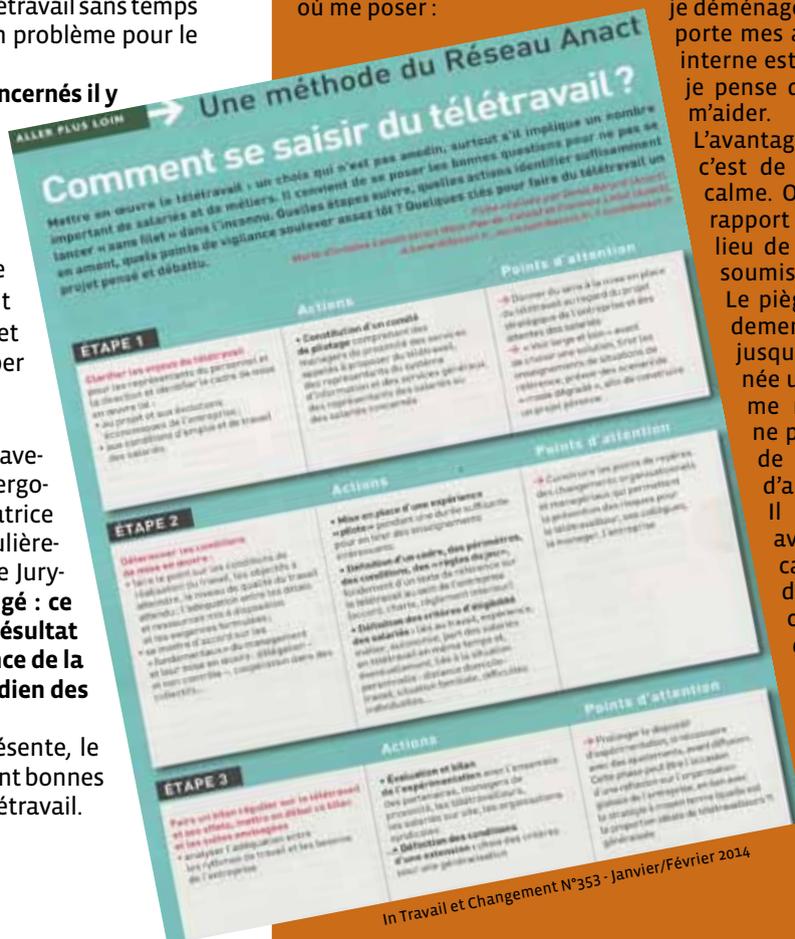
Ca me manque un peu de ne pas avoir un endroit physique, un bureau où me poser :

je déménage beaucoup, je transporte mes affaires. Une réflexion interne est en cours à ce sujet et je pense que cela va beaucoup m'aider.

L'avantage de travailler chez soi c'est de pouvoir travailler au calme. On prend du recul par rapport à l'effervescence du lieu de travail. On est moins soumis au stress ambiant.

Le piège c'est que très rapidement on peut travailler jusque 22h. Je me suis donnée une plage horaire pour me mettre une limite et ne pas empiéter sur la vie de famille. On est tenté d'aller voir les mails.

Il faut être rigoureux avec soi-même, avec le cadre horaire. J'ai envie d'être à la hauteur de la confiance que l'on m'a donné en me proposant le télétravail ».



## à lire



### «Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs»

Travail et Changement -N°353 -Janvier/ Février 2014- Téléchargement sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Le télétravail gagne du terrain, mais ce 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.

### « La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail ».

Travail et Changement -Numéro Hors Série -Décembre 2013- Téléchargement sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Améliorer la qualité de vie au travail, c'est préserver la santé des salariés. Mais c'est aussi garantir une plus grande qualité de service et de meilleurs résultats économiques. Interviews croisées de Loïc Histaire, DRH de SNCF Etablissement public, en charge de la qualité sociale, Pierre Delanoue, responsable du programme «Mieux Vivre au travail» et animateur de l'observatoire de la qualité de vie au travail, et Frédéric Dumalin, responsable de département à l'ANACT qui travaille avec les partenaires sociaux de la SNCF depuis 2009.

## repères

### «La qualité des services à la personne, le travail au coeur de l'innovation organisationnelle»

Cet ouvrage réalisé par l'Anact et son réseau préconise de mettre le travail et son organisation au coeur du projet de développement du secteur. Il propose d'articuler la qualité autour de trois niveaux d'environnement professionnel : le domicile des bénéficiaires, la structure employeur, le bassin d'emploi. Enfin, cet ouvrage propose une démarche d'action commune à tous les acteurs-privés ou publics, représentants des bénéficiaires et des salariés.

Commandez en ligne sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Vidéo : «Travail à distance : 2 exemples de bonnes pratiques dans le Nord Pas de Calais»

Cette vidéo a été réalisée dans le cadre d'une réunion d'information sur le travail à distance. Elle donne la parole à deux responsables d'entreprises qui ont construit une organisation du «travail à distance». Cette démarche a été expérimentée avec l'aide d'un cabinet de conseils et suivi par le CHSCT.

Visionner la vidéo du [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)

### « Contrat de Plan Etat-Région 2009-2012 : un premier bilan de synthèse»

Cette synthèse donne quelques éléments de bilan au terme du Contrat de Plan Etat-Région 2009-2012.

Téléchargement sur le site [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)

### «Vis mon travail : Edition 2014 : c'est parti !»

Pas si facile de savoir exactement ce que fait le service commercial quand on est à la production. Ou encore de comprendre les délais impératifs fixés par l'atelier ou la compta ! Et si on échangeait nos jobs pour une journée ? Donnez l'occasion aux collaborateurs de votre entreprise de mieux connaître la réalité du travail de leurs collègues, leurs contraintes et leurs compétences, en organisant une journée « Vis mon travail » durant la Semaine pour la qualité de vie au travail (du 16 au 20 juin 2014).

Renseignement sur le site [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)

## à suivre

Rendez-vous RH - Jeudi 27 mars 2014 - Paris  
Améliorer la qualité de vie au travail dans l'entreprise par le dialogue social

Cette journée dédiée a pour objectif de diffuser des éléments concrets aux professionnels des RH afin de leur permettre de négocier et mettre en oeuvre un accord d'amélioration de la qualité de vie au travail dans l'entreprise..

Renseignements et Inscription : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## à l'étude

«La gestion d'un projet RFID. Conseils et Témoignages». Livre Blanc- 54 pages

Né d'une collaboration entre le CITC EuraRFID, l'Aract Nord-Pas de Calais et la Carsat Nord Picardie, cet ouvrage vise à apporter un éclairage sur la mise en place d'un projet RFID. Ce livre blanc riche de témoignages d'entreprises décrit l'intérêt d'une bonne conduite de projet.

Sur demande [d.durieux@aanact.fr](mailto:d.durieux@aanact.fr)

## Du côté de l'ARACT....

Etat et partenaires sociaux missionnent le Réseau Anact Aract pour accompagner les entreprises sur la qualité de vie au travail et le télétravail.

Vous voulez mettre en place le télétravail dans votre entreprise ?  
Vous avez des questions ?

L'ARACT vous propose d'intégrer gratuitement un accompagnement collectif pour vous aider dans la mise en place de votre projet.

Chaque entreprise, représentée par un représentant de la direction et un représentant des salarié(e)s, bénéficiera de sessions collectives et d'un accompagnement individualisé.

Contactez : Marie-Christine LENAIN - 03 28 38 03 52 - [mc.lenain@anact.fr](mailto:mc.lenain@anact.fr)  
Cindy LEMETTRE - 03 28 38 11 71 - [c.lemettre@anact.fr](mailto:c.lemettre@anact.fr)

Directeur de publication :

Christian ALLIES

Réalisation : Delphine DURIEUX

Rédaction de ce numéro :

Delphine DURIEUX - Marie-Christine LENAIN

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

Conception: Caillé associés

tél. : 03.28.36.23.23