



# Mettre en place le télétravail : un projet qui se construit

## Commission du Débat public Réseau Express Grand Lille



*Pour une évolution concertée du travail et de la performance dans l'entreprise*

Aract Nord-Pas de Calais - 197, rue Nationale - 59 800 LILLE - Téléphone 03 28 38 03 50 - Site : [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)



## Une structure régionale paritaire pilotée par un Conseil d'Administration comprenant :

- Les organisations professionnelles régionales d'employeurs
- Les organisations syndicales de salariés en région

... inscrite dans le réseau ANACT - ARACT



## Une mission :

*“ contribuer, au développement d'innovations en entreprise visant à améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et la performance des entreprises et des organisations ”*

## Une définition du Télétravail

« **Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information** dans le cadre d'un **contrat de travail** et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est **effectué hors de ces locaux de façon régulière**. Le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. (...) »

On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus (...) »

ANI, 2005

2002

Accord cadre  
européen

2005

ANI

2012

Code du travail

Des Textes de  
références

# Des repères sur les formes du télétravail

## ➤ Travail « nomade »

Travailler lors de déplacements professionnels, grâce aux terminaux TIC (portables informatiques, smartphones, tablettes) et la 3G, la 4G ou au wi-fi et, ce, quel que soit l'endroit (hôtel, gare, aéroport, restaurant...). Cela concerne certaines catégories (cadres, techniciens...), les commerciaux, de nombreux indépendants.

## ➤ Télétravail occasionnel

Travail à distance conjoncturel (jours de grève dans transports, intempéries), ou liées temporairement à des contraintes individuelles (maternité, problème de santé, aidants familiaux...)

## ➤ Télétravail pendulaire ou alternant

Le fait de pouvoir travailler certains jours dans les locaux de l'employeur et à d'autres moments à distance, en alternant les périodes de travail.

De 1 jour par mois à 3-4 jours par semaine, très exceptionnellement une semaine dans les locaux de l'employeur/3 semaines à domicile

**La forme de télétravail préconisée dans l'action collective Aract**

## Des éléments de constat

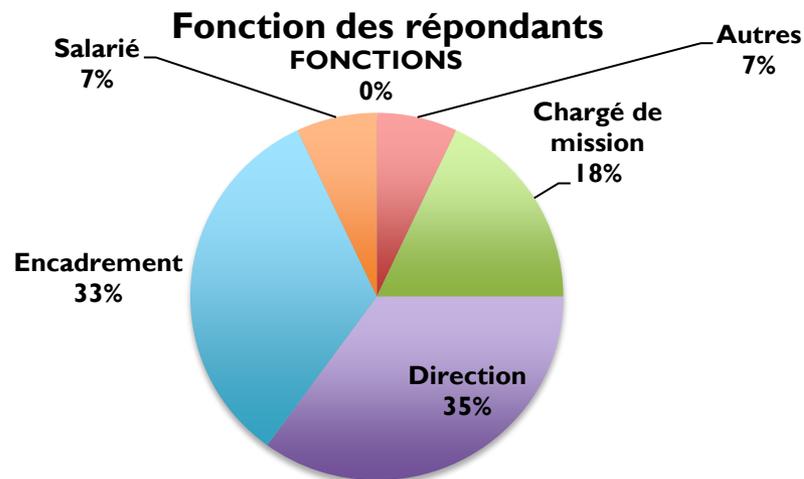
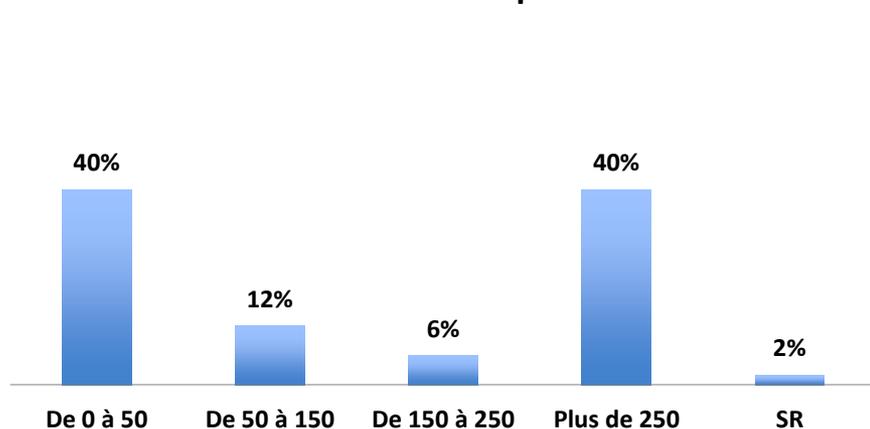
- Un faible développement en France
  - Pays scandinaves et anglo-saxons : 20 à 35%,
  - France : 9 à 17% selon les sources, si l'on intègre le télétravail « gris »
  - Nombre d'accord encore faible (moins de 70, principalement dans les grandes entreprises)
  
- Des entreprises qui restent dans la zone « grise »:  
Pratiques du télétravail en dehors des dispositions juridiques prévues par le code du travail et l'ANI du 19 juillet 2005.

# Des enseignements issus d'une enquête régionale

Enquête menée en juin 2014 par l'Aract: un questionnaire d'une dizaine de questions qui a été envoyé à tous les contacts de l'Aract, et diffusé sur le site internet de l'Aract et de ses partenaires.

**136 réponses** ont été reçues et traitées pour cette enquête.

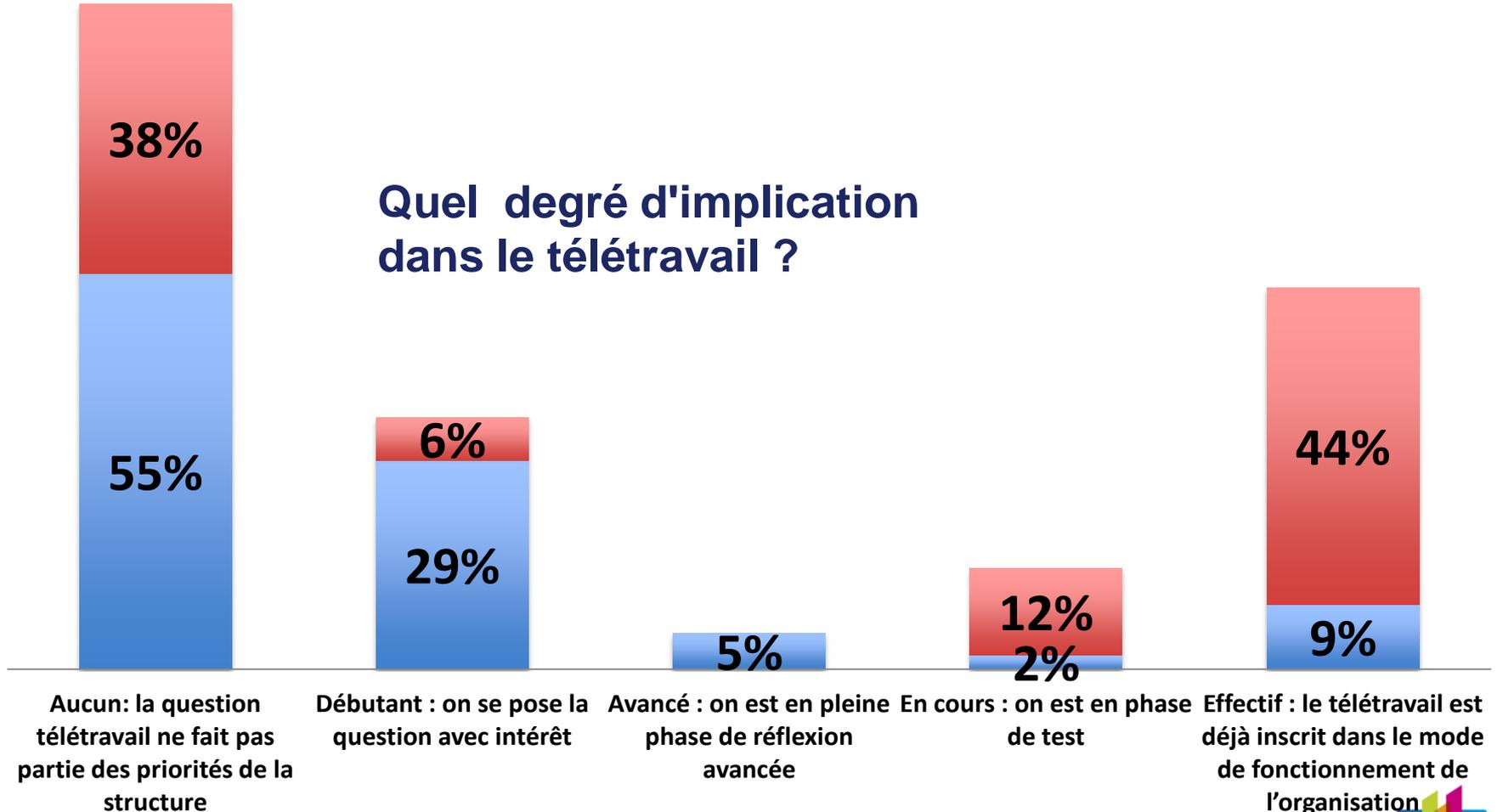
Taille de l'entreprise



# Principaux résultats de l'enquête I/4

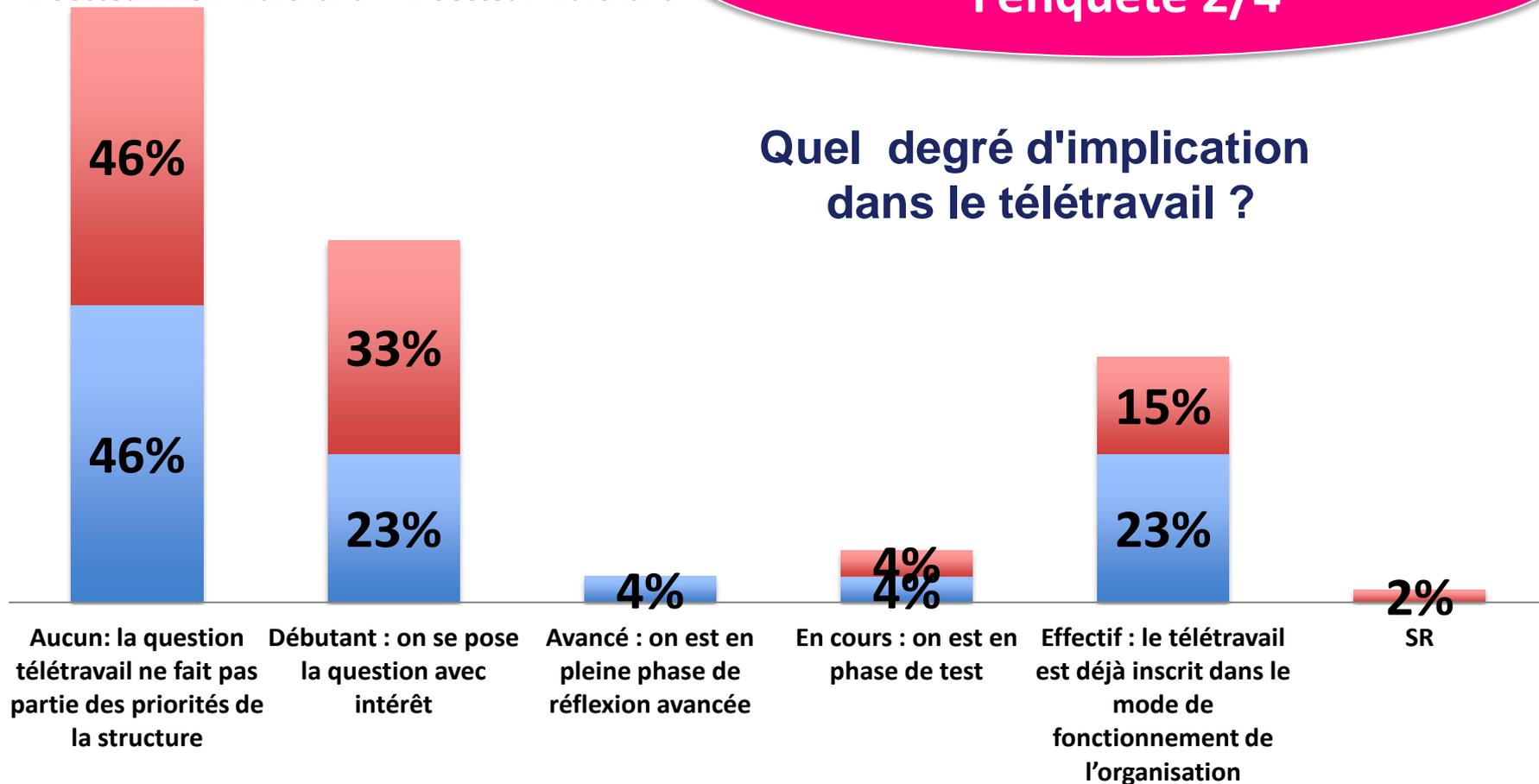
EFFECTIF > 250 Salariés

■ Secteur non Marchand ■ Secteur Marchand



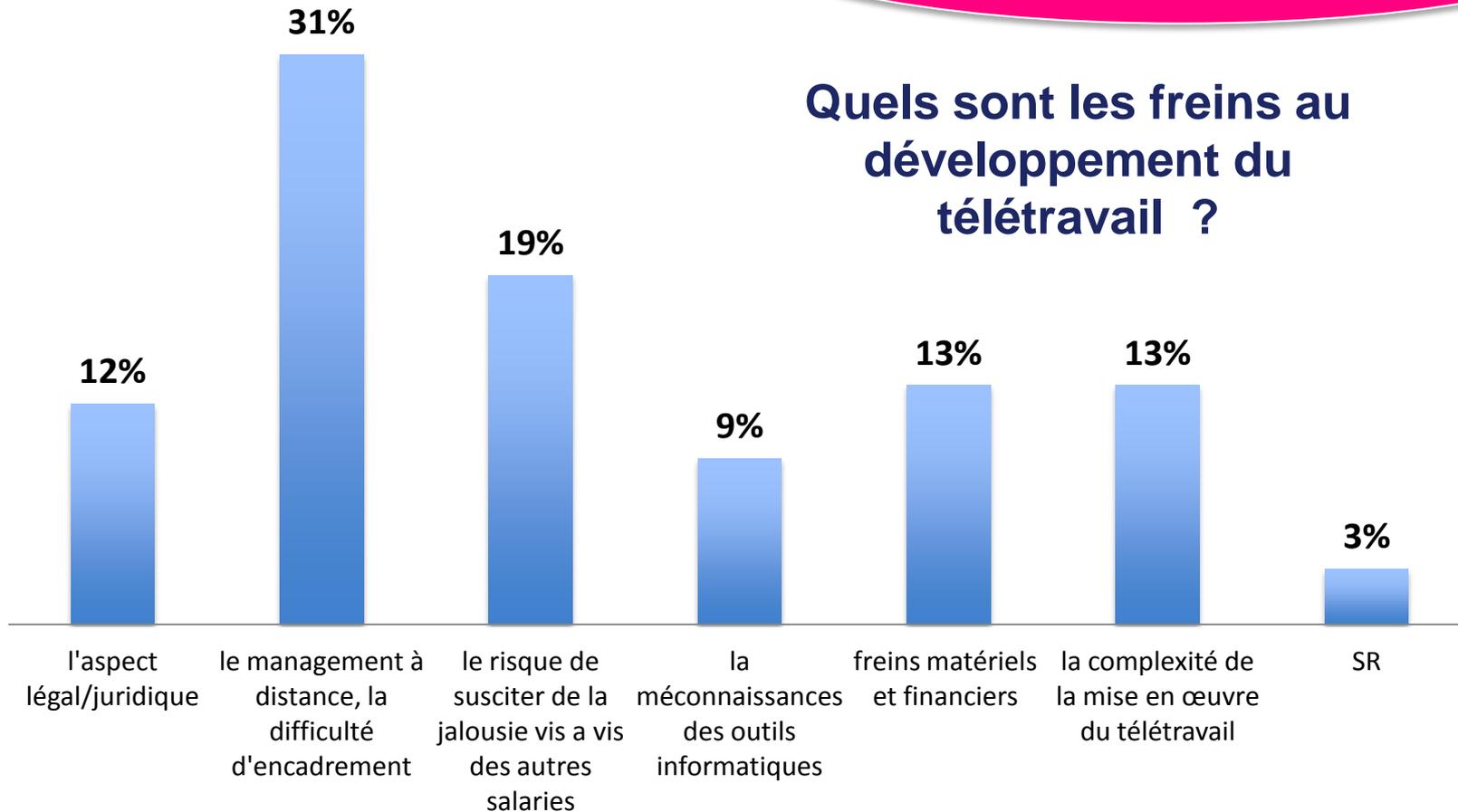
EFFECTIF < 250 Salariés

■ Secteur Non Marchand ■ Secteur Marchand



## Principaux résultats de l'enquête 3/4

### Quels sont les freins au développement du télétravail ?

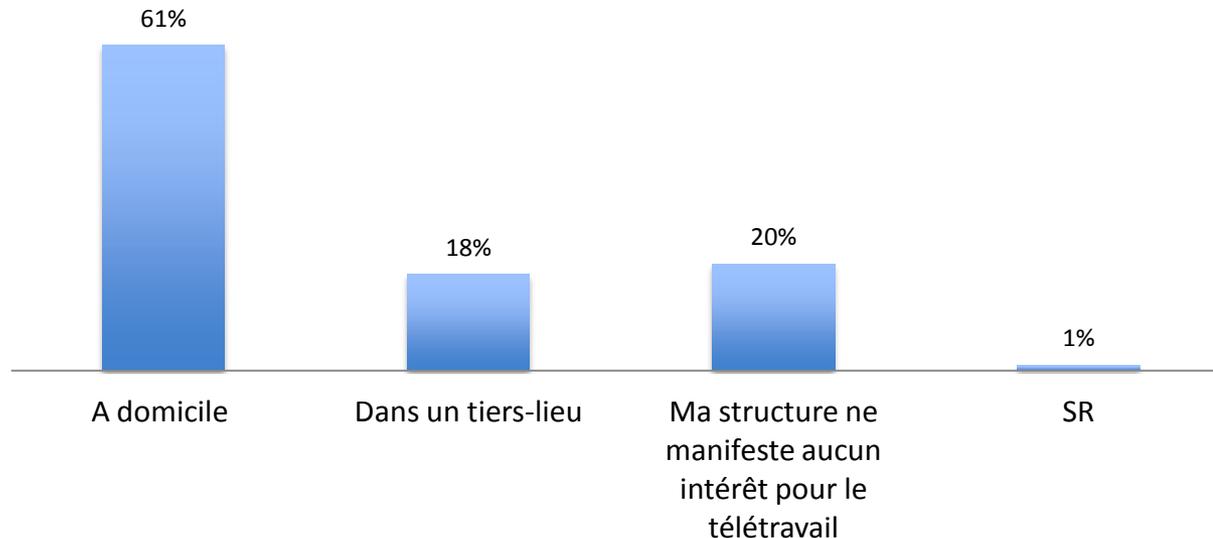


## Les lieux du télétravail

# Principaux résultats de l'enquête 4/4

Le télétravail réalisé au domicile est très majoritaire, mais une attente émerge de cette enquête : l'accès à des lieux, autre que le domicile, pour télétravailler

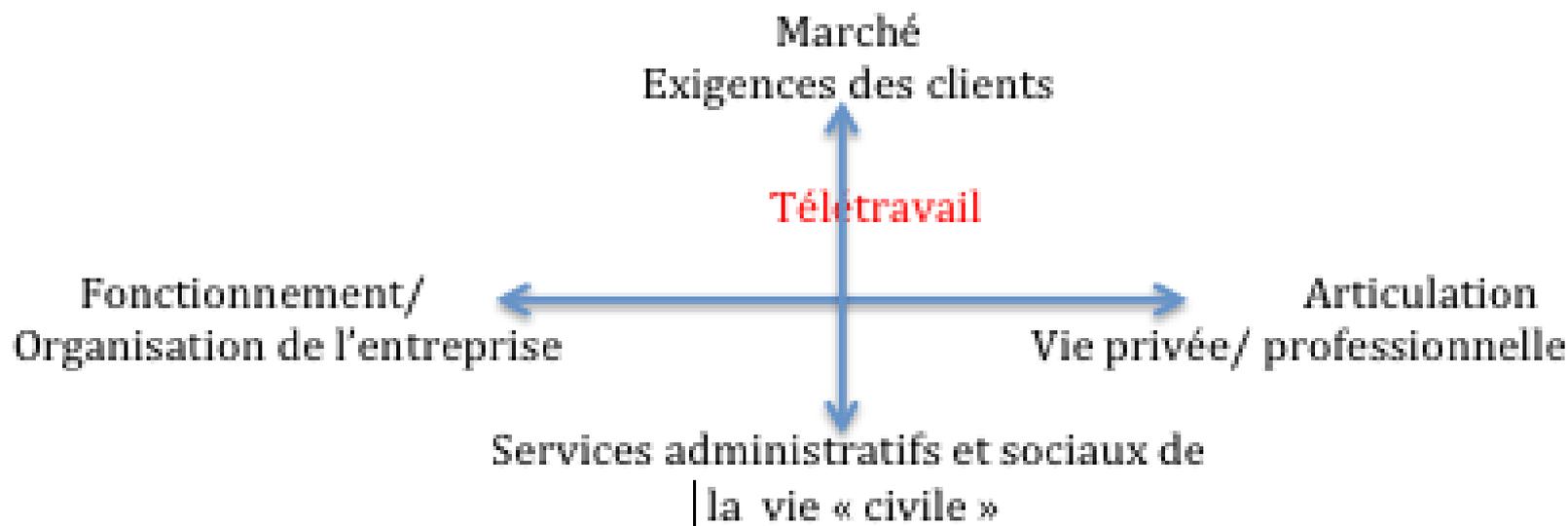
**Pour quelle (s) forme(s) de télétravail votre organisation manifeste de l'intérêt ?**



# Méthode d'accompagnement de l'Aract proposée aux entreprises

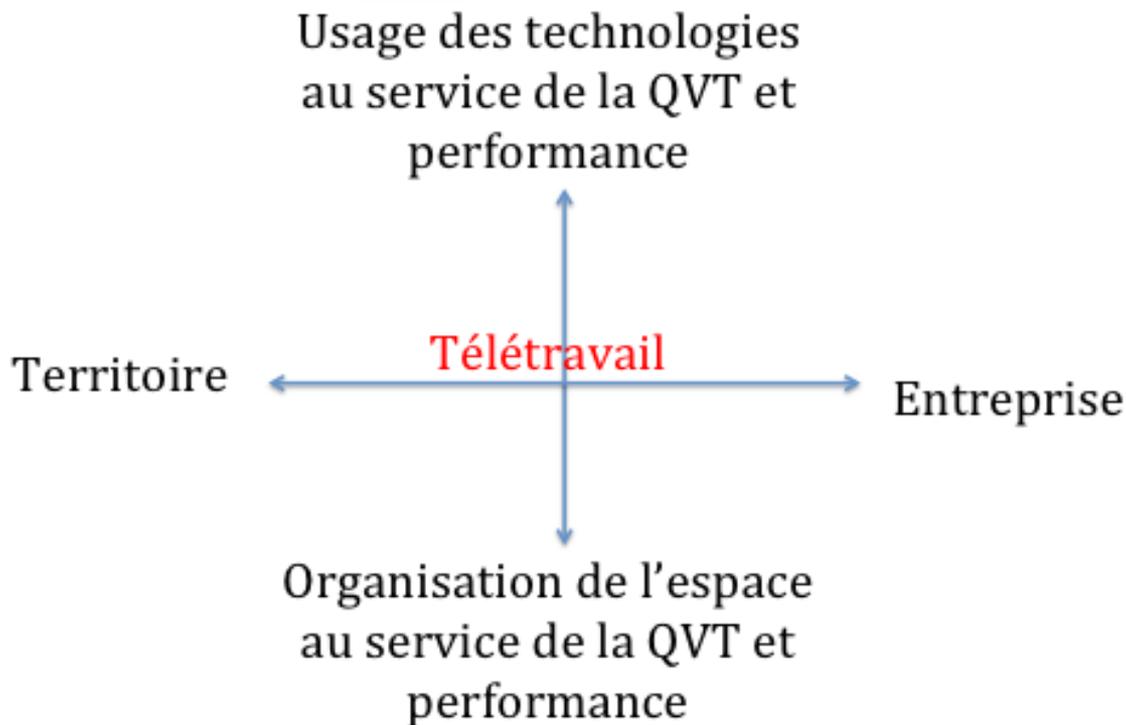
- 3 questions essentielles
- 1 conduite de projet

# Le télétravail questionne l'organisation des temps



**Le télétravail = une nouvelle ressource pour répondre à la fois aux exigences du marché et aux enjeux de qualité de vie au travail des salariés?**

# Le télétravail questionne l'usage des TIC et des espaces de travail



**Le télétravail = une ressource pour améliorer la qualité du travail et de la vie au travail par une re-définition de l'usage des TIC dans d'autres lieux de travail?**

# Le teletravail questionne le management et les equipes

Responsable



Télétravailleur



Equipe, collègues



**Clés de réussite : un encadrement en soutien et confiance de son équipe  
des coopérations entre les membres de l'équipe**

## Une nécessaire conduite de projet teletravail qui...

- ✓ Qui associe la direction, l'encadrement et les salariés
- ✓ Part de l'existant, de l'organisation réelle de travail, ainsi qu'une réflexion sur les possibles « situations dégradées »
- ✓ Comporte une phase « test » avant généralisation du dispositif

- Des structures caractérisées par la complexité de l'organisation de l'espace et du temps de travail, particulièrement pour des activités réalisés « hors les murs de l'entreprise » chez le client, lieu de réunion ou formation éloignés, en entreprise,

Les structures engagées dans la 1<sup>o</sup> action collective (septembre 2014)

- cabinet d'expertise comptable, 80 salariés dont 46 femmes, Lezennes,
- cabinet de conseil, 9 salariés dont 7 femmes, Lille,
- centre de formation, 25 salariés dont 20 femmes, Lille,
- gestion des espaces naturels, 33 salariés dont 14 femmes, Lillers

Les structures engagées dans la 2<sup>o</sup> action collective (mars 2015)

- santé, 500 salariés; 2 sites (Plateau/fonction d'appui : 15 salariés dont 10 femmes, Centre médical : 22 salariées, dont 18 femmes), 37 centres,
- structure de portage salarial/groupement d'employeurs, 2 salariées, Roncq,
- activités loisirs, 15 salariés dont 10 femmes, à Wasquehal.

- Pourquoi et comment organiser le télétravail, les questions abordées dans les structures :
  - Qualité de l'environnement pour la qualité du de travail (interruption, bruit, ), y compris pour les activités ou métiers sédentaires,
  - Organisation du temps de travail, d'abord lié aux trajets domicile/travail, puis aux «horaires du télétravail,
  - Ce qui pose principalement problème dans la situation actuelle
  - Temps collectifs de communication et coopération dans les équipes,
  - Rôle du management, vers la délégation,
  - Fonctions supports :
    - Rôle et organisation des fonctions support
    - Amélioration des outils de gestion partagés
- **A la fois des enjeux concernant le télétravail, mais aussi des facteurs-clés de succès du télétravail qui concernent la Qualité de vie au travail.**

Repères sur les cadres d'expérimentation du télétravail :

- Charte, définissant un cadre commun, et des avenants selon les activités/métiers,
- Lieu : très majoritairement au domicile, sauf, partiellement, structure/500 salariés/multi-centre,
- Deux modalités principales : correspondant à deux enjeux
  1. Télétravail pour favoriser environnement calme et la concentration (rapport, courrier, saisie, ...),
    - Tous les métiers sont concernés, y compris les fonctions support,
    - 1/2 à 1,5 jour par semaine,
    - Des périmètres de « test » qui varie en fonction des contextes mais conçus comme une modalité organisationnelle à démultiplier
  2. Télétravail pour diminuer les temps de déplacements domicile/travail cumulés aux temps de déplacement pour le travail : des critères déterminés et un forfait,
- Contrôle
  - Anticipation: se mettre d'accord sur la charge de travail
  - Contrôle du réalisé: principe de la confiance et du contrôle dans le cadre « normal » du management, régulation de la charge de travail.

*Pour une évolution concertée du travail et de la performance dans l'entreprise*

- Concentration, qualité et productivité du travail
- Le travail fait en télétravail : c'est une valeur ajoutée (« On fait des choses qu'on arrivait pas à faire avant »)
- Identification et maintien des temps collectifs d'échanges indispensables = renforcement du collectif à moyen long terme?

## ➤ Les « plus » :

- Moins de fatigue liés aux déplacements,
- Ressenti positif par la télétravailleuse : concentration, productivité, motivation,
- Si 1 salarié télétravaille : moins de passage au bureau, moins de dérangement pour ses collègues,
- Pas de stress sur l'heure