

TABLE RONDE DU 29 NOVEMBRE 2016

Dates clés

14 avril 2015

Création du Club Qualité de Vie au Travail Sia Partners



22 octobre 2013

Accord cadre Prévention des RPS dans la Fonction Publique



19 juin 2013

ANI Qualité de Vie au Travail et Égalité Professionnelle secteur privé



2011

Rapport Gollac Bodier sur la mesure des RPS

Les dernières années semblent consacrer l'avènement du télétravail, dispositif séduisant largement les salariés français. Au cours de la 6ème rencontre du Club QVT, nous avons fait le point sur l'évolution des modes de travail et exploré des initiatives concrètes de mise en place et d'accompagnement du télétravail, afin de comprendre dans quelle mesure ce dispositif serait un levier d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le télétravail invite à repenser la relation au travail

Si le télétravail est pratiqué depuis longtemps dans les entreprises les plus innovantes et mondialisées, il ne s'est généralisé que tardivement en France, à partir de 2012. Les nouvelles manières de travailler, les nouvelles logiques d'occupation de l'espace ainsi que les attentes croissantes en termes de qualité de vie au travail participent à l'essor de ce dispositif. Sa mise en place est à la croisée de plusieurs expertises : le management social, la conduite du changement et la qualité de vie au travail.

En effet, le télétravail, parce qu'il constitue une nouvelle manière de travailler, implique une évolution culturelle dans les modes de management. Le manager n'est plus dans une relation de subordination et de contrôle avec ses collaborateurs mais de confiance. En outre, le télétravail implique de passer d'un management fondé sur le temps de travail effectif à un management fondé sur l'atteinte des objectifs et la réalisation des tâches confiées.

Le management social est une clé de voûte dans la mise en place du télétravail. En effet, sa mise en place lève de nouvelles questions juridiques quant à la responsabilité de l'employeur. En matière de santé et de sécurité, la question de l'obligation de résultat de l'employeur est encore ouverte. Les évolutions juridiques suite à la loi El-Khomri posent également des nouvelles questions liées au droit à la déconnexion et à la concertation nationale interprofessionnelle.

LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ...

Depuis longtemps dans les entreprises les plus <b>innovantes</b> et <b>mondialisées</b>	Depuis 2012 dans les entreprises françaises suite à la <b>loi de juillet</b>
64% des salariés s'y disent favorables	

... CHANGE NOS RELATIONS AU TRAVAIL

Subordination Temps de travail effectif	▶ Confiance Contrôle à la tâche
--	---------------------------------------

... ET GÉNÈRE DES INCERTITUDES

- Des questions quant à l'**obligation de résultat de l'employeur portant sur la santé et la sécurité de ses salariés**
- Une insécurité juridique liée au **droit à la déconnexion** et à la **concertation nationale interprofessionnelle**

*« Le télétravail :  
un levier pour  
améliorer la  
satisfaction au  
travail »*

### **Intervention de Pascale COSIALLS Directrice des Ressources Humaines Hôpital Georges Pompidou**

Dans le cadre d'une réflexion globale sur l'organisation du temps de travail et dans un contexte d'évolution réglementaire de la fonction publique, l'hôpital Georges Pompidou expérimente la mise en place du télétravail pour sa population cadre. Le télétravail répond également à une forte attente des agents en matière de qualité de vie au travail, en tant que levier d'amélioration de la satisfaction au travail. La distance créée par le télétravail entre le cadre et les contraintes opérationnelles de la vie du service leur permet de gagner en efficacité, tout en restant néanmoins disponible en cas de besoin, grâce aux outils de télécommunication existants.

Georges Pompidou a lancé une phase test sur un périmètre restreint de cadres, afin d'avoir des premiers retours et d'anticiper au mieux l'ampleur de l'évolution culturelle à accompagner.

### **Intervention de Anne-Sophie DELOUSTAL Responsable RH Groupe Bel**

*« Le télétravail est  
aussi un élément  
de vente pour  
attirer de jeunes  
talents »*

Le travail à distance a été lancé il y a 6 ans au siège du Groupe Bel. Initialement proposé uniquement aux cadres du siège, le déménagement hors de Paris fin 2015 a été une opportunité pour élargir le périmètre d'application, et ainsi proposer ce dispositif à tous les collaborateurs du Siège (cadres, techniciens et agents de maîtrise). Le Groupe Bel a fait le choix de limiter la durée du travail à distance à un jour par semaine et par collaborateur (droit étendu à 2 jours dans certaines situations particulières, telles que le handicap et la grossesse).

Afin de garantir l'opérationnalité du dispositif, aussi bien que son acceptation par les managers, l'organisation du travail à distance est laissée à la main des managers, permettant ainsi d'intégrer les besoins et contraintes de leurs équipes.

Outre le bénéfice d'efficacité, la mise en place du télétravail a permis de prévenir certaines causes d'absentéisme et s'avère être un élément d'attraction des talents de la Génération Y, soucieux de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le Groupe Bel réfléchit à présent à l'extension de ce droit aux collaborateurs travaillant en usine, notamment en production.

### **Intervention de Tanguy HUON DE KERMADEC Chef de département RH SNCF Voyages**

*« L'objectif de la  
mise en place du  
télétravail :  
améliorer la qualité  
de vie au travail »*

Afin de répondre à un besoin de qualité de vie au travail exprimé par ses agents, le Groupe SNCF a mis en place le télétravail en 2010. Les travaux menés sur le sujet ont notamment permis de déterminer la durée du télétravail par agent (1 à 3 jours par semaine) ainsi que les critères d'éligibilité, reposant notamment sur un accord hiérarchique.

La mise en place du télétravail a conduit les encadrants à repenser, non sans difficulté, leurs modes de management ainsi que les relations avec leurs équipes, du fait de la digitalisation des liens entre manager et agents.

Concernant la Qualité de Vie au Travail, le télétravail permet de réduire les temps de déplacement, diminuer le stress des agents et augmenter le temps utile. Si les impacts sur le taux d'absentéisme n'ont pu être observés, la mise en place du télétravail a en revanche eu des impacts visibles sur le taux d'engagement des collaborateurs.

D'un point de vue RH, le télétravail peut être à la fois un levier et un frein à la mobilité. Si ce dernier permet d'élargir le périmètre des postes sur lesquels les agents peuvent postuler (la barrière de la distance avec le domicile pouvant être levée), il peut également dissuader les agents bénéficiant du télétravail de postuler sur certains postes, si ces derniers ne sont pas ouverts au télétravail.

## Echanges et débat avec la salle

*Le télétravail n'est-il pas vu, par le corps social, comme le privilège des cadres?*

Plus globalement, la non-accessibilité du télétravail peut effectivement être mal vécue par les collaborateurs exclus du dispositif. La nécessaire autonomie des collaborateurs sur le poste peut être un des facteurs explicatifs de la restriction du dispositif aux cadres. Au sein des groupes Bel et SNCF, le choix a été fait de ne pas restreindre le dispositif aux seuls cadres. Pour déterminer l'éligibilité des collaborateurs au télétravail, le groupe SNCF a développé un outil de diagnostic, basé en particulier sur trois critères : compatibilité des missions avec le télétravail, autonomie dans le poste et adaptabilité de l'équipe au télétravail.

« Une question qui détermine la faisabilité du télétravail : est-ce que j'ai la capacité de travailler en autonomie? »

*Le télétravail présente-t-il un risque concernant l'engagement des collaborateurs et l'isolement ?*

Parce qu'il répond à un besoin exprimé par les collaborateurs, le télétravail a une action positive sur leur engagement. Pour limiter le risque d'isolement et de perte d'informations, les entreprises ont fait le choix de limiter le nombre de jours de télétravail par collaborateur (respectivement 1 et 3 jours par semaine pour Bel et la SNCF). Par ailleurs, dans le cadre du livre blanc « Le télétravail et la transformation des organisations », Sia Partners a analysé qu'en moyenne, le télétravail est limité à 2 jours par semaines, dans les groupes du CAC 40. Chez Bel, afin de maintenir les liens au sein de leur équipe, les managers font souvent le choix d'imposer un jour de présence à l'ensemble de leurs collaborateurs.

*Comment la sécurité des collaborateurs en télétravail est-elle adressée ?*

Au sein du groupe SNCF, lors de la mise en place du télétravail, l'entreprise s'engage à vérifier que le lieu de télétravail est en conformité vis-à-vis du risque électrique. Par ailleurs, chaque collaborateur signe également une déclaration indiquant que leur domicile est adapté au télétravail. Des visites techniques peuvent également être réalisées par une entreprise tiers.

« Le télétravail, c'est aussi la confiance »

*Le télétravail est-il modulable en fonction du profil du collaborateurs ?*

Au sein des groupes Bel et SNCF, les conditions de télétravail, et en particulier le nombre de jours par semaine, sont élargies pour les personnes handicapées, les seniors et les femmes enceintes. Dans le cas de femmes enceintes, le travail à distance peut permettre de prévenir un départ anticipé avant le congé maternité et contribue ainsi à la réduction de l'absentéisme. SNCF a signé un accord spécifique pour les personnes handicapées et souligne le fait que le télétravail peut également jouer le rôle de levier social.

*Quel est le facteur clé de réussite dans la mise en place du télétravail ?*

La mise en place de ce dispositif implique un changement de paradigme dans relation entre le manager et ses équipes : d'une relation de contrôle du travail réalisé, à une relation de confiance. Il convient alors d'accompagner cette évolution culturelle. Par ailleurs, l'exemplarité est un élément structurant pour la réussite du dispositif : les managers et les RH doivent porter ce sujet en montrant l'exemple. En ce sens, le Groupe SNCF expérimente actuellement le dispositif sur le top management d'une direction.



## À PROPOS DU CLUB QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

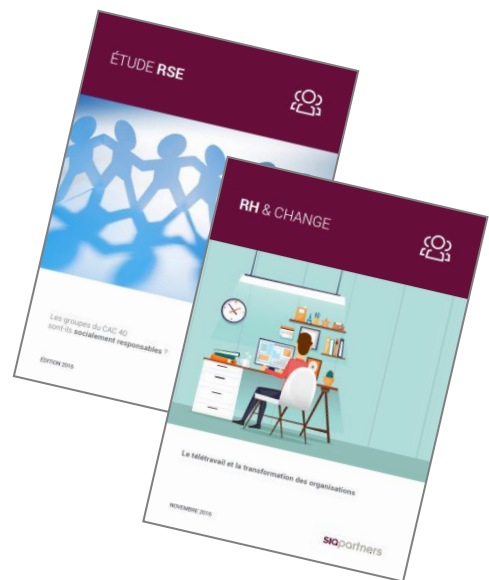
Face à l'impact de l'absentéisme et des risques psychosociaux, le développement de la Qualité de Vie au Travail est au cœur des enjeux de transformation du travail et performance des organisations. Espace d'échanges et de réflexion entre DRH, Directeurs et responsables de prévention, le club QVT a pour ambition d'explorer des pistes concrètes d'action autour de témoignages et expérimentations. Des rencontres sont organisées sur un format trimestriel, court et interactif.

Le Club QVT est organisé par Sia Partners, le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 800 consultants pour un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

## RETROUVEZ NOS PUBLICATIONS

### Étude RSE 2016 Les groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ?

### Le télétravail et la transformation des organisations





## VOTRE CONTACT



**France Delamare**

france.delamare@sia-partners.com  
clubqvt@sia-partners.com  
07 62 45 89 52

**sia**partners

Follow us on   

For more information, visit: [www.sia-partners.com](http://www.sia-partners.com)



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Doha | Dubai | Hong Kong |  
Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | New York | Paris | Riyadh | Rome |  
Singapore | Tokyo