

Comité RPS 06

Matinale sur le télétravail et les RPS

8 juin 2018



## L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU TELETRAVAIL

ou comment sortir du cas par cas individuel  
vers une démarche de Qualité de Vie au Travail pour toutes et tous



Union européenne

Ces travaux sont  
cofinancés  
par l'Union  
européenne





L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

## Qui sommes-nous ? Que faisons nous ?

### Un établissement public administratif

Conseil d'administration tri-partite

Basé à Lyon, créé en 1973.

Sous la tutelle du ministère du Travail

17 associations régionales - les Aract

#### Nos missions :

⇒ L'Anact a pour vocation de promouvoir l'amélioration des conditions de travail, en agissant notamment sur **l'organisation du travail et les relations professionnelles.**

⇒ L'Anact conçoit et diffuse des **méthodes innovantes** dans un objectif partagé : concilier durablement qualité de vie au travail et performance des organisations.

**Un travail de veille,  
d'expérimentation,  
de capitalisation  
et de transfert**

⇒ Une dimension « **paritaire** » dans nos interventions avec l'implication à la fois des **directions et des représentants du personnel**

⇒ Une dimension s'appuyant sur « **le travail réel** » en formulant **des hypothèses avec les acteurs de terrain** à partir d'observations et du recueil de données

# Le télétravail, pour faire quoi ?

3

- Faire un aménagement individuel par rapport à une situation individuelle,
  - répondre à des attentes de la part de salarié-e-s,
- créer une opportunité de faire évoluer, de moderniser l'organisation,
  - entretenir une image positive de l'entreprise
  - autre... ?

ET/OU.... ET/ET/OU/OU.... ET/OU/ET/OU...

## Le télétravail comme projet d'organisation

Enjeu de flexibilité individuelle pour des populations dites autonomes

Ex : des cadres au forfait jour

Enjeux de Performance, de Qualité de Vie au Travail et d'Égalité Professionnelle, tous critères confondus

Approche individuelle

Approche collective

Enjeu de maintien en emploi et un dispositif au cas par cas

Ex : salarié-e avec problème de santé chronique ou temporaire, ses missions peuvent être changées pour faciliter le télétravail

Enjeu de meilleure articulation des temps travail/hors travail

Ex : des métiers jugés a priori comme télétravaillables avec un droit de tirage prédéfini

Le télétravail au service d'un projet social

# Pourquoi s'intéresser au télétravail ? Des avantages

## Pour les salariés : vecteur de qualité de vie au travail

Du côté des salariés, les bénéfices avérés sont également nombreux :

- ▶ une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et une réduction du stress associé
- ▶ une réduction de la fatigue et des coûts liés aux transports
- ▶ une meilleure concentration et plus de sérénité dans le travail
- ▶ une plus grande autonomie dans la réalisation des tâches

## Pour les territoires, vecteur de développement et d'attractivité

Au plan local, les territoires sont tout aussi concernés et intéressés par le télétravail. Son développement peut être l'occasion de :

- ▶ maintenir ou relocaliser des activités économiques
- ▶ développer et maintenir des compétences et une population active sur le territoire
- ▶ répondre aux enjeux du développement durable (réduction du trafic...)

## Pour l'entreprise : vecteur de performance

60% des entreprises ayant mis en place le télétravail ont constaté des gains de productivité<sup>(5)</sup>.

Un chiffre, qui s'appuie bel et bien sur une réalité : plus au calme, non «parasités» par le transport, les interruptions de tâches, etc..., les salariés sont – de manière générale - plus productifs lorsqu'ils télétravaillent.

Parmi les autres bénéfices du télétravail pour l'entreprise, on retrouve :

- ▶ la possibilité de recruter des compétences spécifiques, y compris hors territoire
- ▶ une occasion de moderniser l'organisation du travail
- ▶ une opportunité de développer l'usage des outils numériques
- ▶ ou plus globalement améliorer l'attractivité de l'entreprise.

## Des risques... et des craintes

---

Mode d'organisation innovant, le télétravail comporte nécessairement certains risques qu'il s'agit de prendre en compte lors de sa mise en place.

Et plus encore que des risques, il suscite un certain nombre de craintes, tant du côté des salariés et leurs représentants, que du côté des dirigeants d'entreprise. Il convient de les appréhender dès l'amont du projet.

### Du côté des salariés et de leurs représentants

- ▶ isolement du télétravailleur
- ▶ affaiblissement du collectif de travail, détérioration de la collaboration entre collègues
- ▶ intensification du travail, augmentation du temps de travail

- ▶ renforcement du contrôle
- ▶ surcoût à la charge du salarié
- ▶ inégalité d'accès et d'application du télétravail entre les salariés
- ▶ impact sur les non télétravailleurs (report de charge, isolement...)

### Du côté des employeurs

- ▶ moindre efficacité des salariés, perte de productivité
- ▶ «abus» possibles quant au temps de travail
- ▶ difficulté à manager à distance, perte de «contrôle» sur le travail et le temps de travail
- ▶ surcoûts liés à la mise en place de matériel et outils de travail à distance

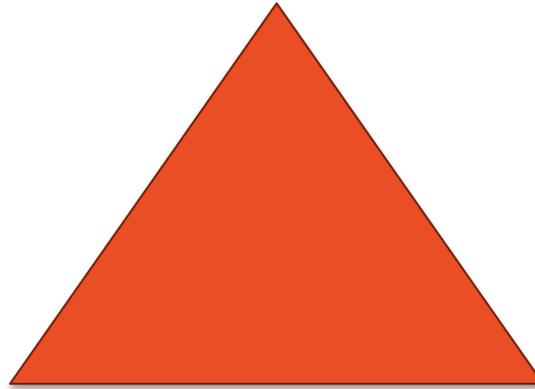
<sup>(5)</sup>Source : Etude Ipsos 2014 «Les PME à l'heure du travail collaboratif et du nomadisme»

# Le télétravail renforce des risques sur :

7

- les **CONDITIONS DE TRAVAIL** et la **SANTÉ AU TRAVAIL** :
  - S'il ne permet pas d'installer un véritable management, bien au-delà du contrôle de la présence et des résultats ;
  - S'il accentue l'isolement ou le manque de soutien social ;
  - Si la charge de travail et les difficultés deviennent des sujets tabous ;
  - S'il renforce les représentations de métier et de genre ;
  - Si le droit à la déconnexion n'est pas clairement défini...
- les **PARCOURS PROFESSIONNELS** :
  - S'il est considéré comme un avantage social ou une forme de retrait,
  - s'il provoque une distanciation managériale, il peut ralentir les carrières et les promotions...
- **L'ARTICULATION DES TEMPS** :
  - en cas de télétravail à domicile, s'il fait cumuler travail et responsabilité familiale (garde simultanée des enfants, rôle d'aidants familiaux...)...
- la **MIXITE** :
  - Si toutes les populations de salarié(e)s ne peuvent pas accéder au télétravail du fait des emplois occupés et des représentations associées...

**Le succès du télétravail est-il possible ?**



# Anticiper les impacts organisationnels du télétravail

- 1 – repérer **les activités** qui peuvent être télétravaillées
- 2 - identifier **les effets du télétravail** pour les télétravailleur-se-s et ceux/celles sur site :
  - Ce que cela apporte de pouvoir faire certaines activités en télétravail  
calme et concentration pour pouvoir s’y mettre ou les réaliser plus vite
  - Ce que signifie le fait d’être moins nombreux-ses sur place
- 3 - définir à **quelles conditions** le télétravail ne remet pas en cause, voire améliore, l’atteinte des objectifs, dans les délais fixés, avec les moyens donnés, pour l’équipe
- 4 – **se projeter** : comment travaillera-t-on avec une partie de l’équipe en télétravail ?
- 5 – soutenir **les managers** vers plus d’animation et de soutien aux équipes  
répartir les activités, trouver des solutions face aux aléas et aux difficultés, réguler la charge de travail, soutenir le développement professionnel des collaborateur-ric-e-s
- 6 – repérer le renforcement ou la création **d’inégalités professionnelles** et corriger

# Le télétravail source de QVT et d'Egalité Professionnelle

## Les CONDITIONS DE TRAVAIL, la SANTE AU TRAVAIL :

- S'il est l'occasion de mieux comprendre les difficultés auxquelles font face les salarié-e-s grâce à l'analyse des activités et de les réduire,
- S'il permet d'assurer le travail à faire dans de meilleures conditions.

## La MIXITE :

- S'il est accessibles à toutes et tous,
- S'il permet d'élargir la palette des métiers en les rendant plus accessibles et attractifs ;

## Les PARCOURS PROFESSIONNELS :

- S'il facilite les parcours par la mobilité fonctionnelle ou géographique et l'accès à de nouveaux postes (y compris à responsabilité).

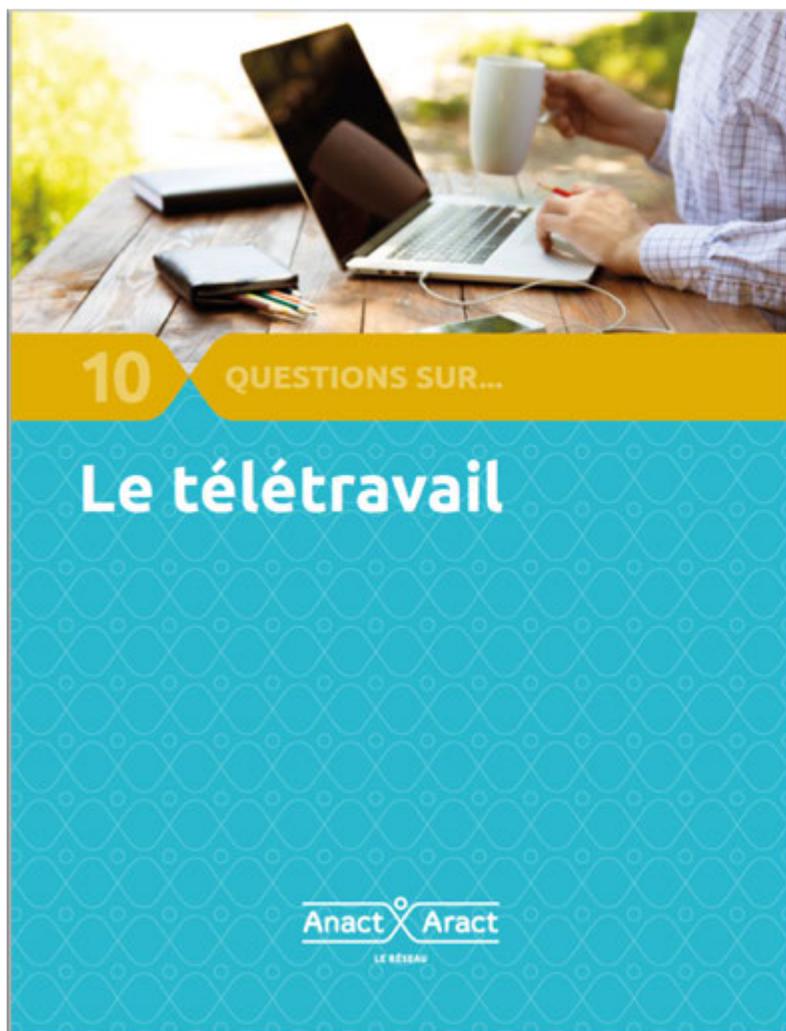
## La CONCILIATION DES TEMPS :

- S'il permet à toutes et tous d'avoir plus de facilité pour s'organiser au travail et hors travail.

# Et une publication en janvier 2017

11

Pour aller plus loin : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail>



<http://www.teletravailler.fr/>



## Le télétravail : ce qu'il faut savoir

Qui peut télétravailler ?  
Quels avantages ? Quels bénéfices ?  
Quelles démarches pour télétravailler ?  
Ils / elles témoignent



Un site gouvernemental pour informer et promouvoir le télétravail sur l'ensemble du territoire.

*Je vous remercie de votre attention*