



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

Évolution contextuelle du télétravail en France : Vers une organisation du travail hybride

Damien Granier

Webinaire Mouvement Associatif AURA - 23 Novembre 2021



Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Le réseau Anact-Aract

Sa mission :

- Promouvoir l'amélioration des conditions de travail, en agissant notamment sur **l'organisation du travail** et les **relations professionnelles**
- Concevoir et diffuser des méthodes et outils pour concilier durablement **qualité de vie au travail** et **performance**

Ses moyens :

- Une Agence nationale **sous tutelle du Ministère du Travail**
- Un réseau de **16 associations régionales (Aract)**



Le télétravail, c'est quoi...?

« **Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail** dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est **effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire** en utilisant les technologies de l'information et de la communication, **dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.** »

2002

Accord cadre
européen

2005

ANI

2012

Code
du travail

Le télétravail, c'est quoi...?

« **Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail** dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est **effectué par un salarié hors de ces locaux** ~~de façon régulière~~ **et volontaire** en utilisant les technologies de l'information et de la communication, **dans le cadre d'un contrat de travail** ~~ou d'un avenant à celui-ci.~~ »

2002

Accord cadre
européen

2005

ANI

2012

Code
du travail

2017

Ordonnances
Macron

Le télétravail, c'est quoi...?

« **Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail** dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est **effectué par un salarié hors de ces locaux ~~de façon régulière et volontaire~~** en utilisant les technologies de l'information et de la communication, **dans le cadre d'un contrat de travail ~~ou d'un avenant à celui-ci.~~** »

2002

Accord cadre
européen

2005

ANI

2012

Code
du travail

2017

Ordonnances
Macron

...

2020

Crise sanitaire sans
précédent = **télétravail
massif mais « contraint »**

Nouvel ANI

Le télétravail... AVANT la crise sanitaire !



Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Avril-Mai 2020

Source : Premiers résultats issus de 8 675 réponses (reçues du 8 avril au 10 mai 2020) à la consultation du réseau Anact-Aract. Cette consultation n'est pas un sondage. Elle donne la parole à un large public afin d'identifier des tendances utiles à l'amélioration des pratiques de télétravail.



Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Avril-Mai 2020

TÉLÉTRAVAIL EN CONFINEMENT

Premiers
chiffres
clés



Le télétravail, *ça s'organise*

79%

des répondants ont vu leurs **activités redéfinies** – au moins partiellement lors de la mise en place du télétravail confiné



Un signe encourageant car l'adaptation des missions à la situation est un levier d'efficacité et de prévention

Mais les adaptations sont-elles bien mises en oeuvre dans la durée selon les évolutions de l'organisation, des moyens disponibles et des situations de chacun ?



Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Avril-Mai 2020



Le télétravail, ça s'anime...

plus de

2/3

des répondants bénéficient de réunions d'équipe à distance et d'échanges avec leur manager au moins une fois par semaine



près de

50%

des répondants estiment être moins efficaces et plus fatigués qu'à l'accoutumée



Si les managers semblent mettre en œuvre certaines pratiques-clés du management à distance (information, priorisation des tâches...), ils doivent être soutenus pour mieux prendre en compte les questions d'articulation des temps et de régulation de la charge de travail de leurs collaborateurs.

Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Mars-Avril 2021

**TÉLÉTRAVAIL
DE CRISE**

Regards
sur le 1^{er}
trimestre
2021

Les chiffres qui vous sont présentés sont issus des 2 864 questionnaires qui ont été complétés entre le 24 février et le 19 avril 2021. Cette consultation n'est pas un sondage.

Consultez l'ensemble
des résultats et notre analyse : bit.ly/consultation-teletravail-crise-2021 

Anact  **Aract**
LE RÉSEAU

Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Mars-Avril 2021

Après un an de télétravail de crise,
des *apprentissages* et des *améliorations*

plus de **6** répondants sur **10** peuvent
aménager leurs horaires

72%

des répondants estiment
avoir un **environnement**
de travail adapté

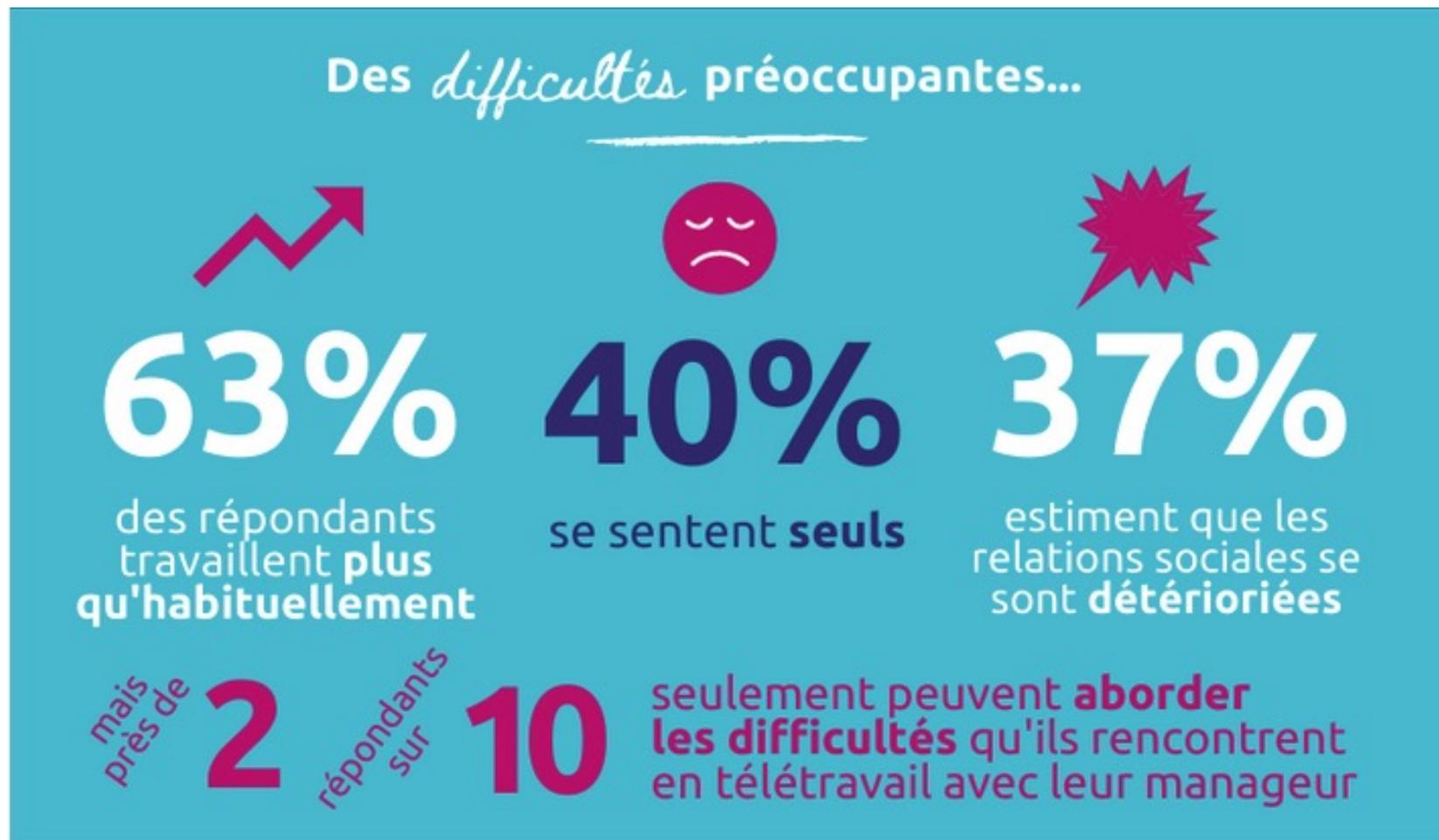


53%

se sentent **efficaces**
en télétravail

Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Mars-Avril 2021

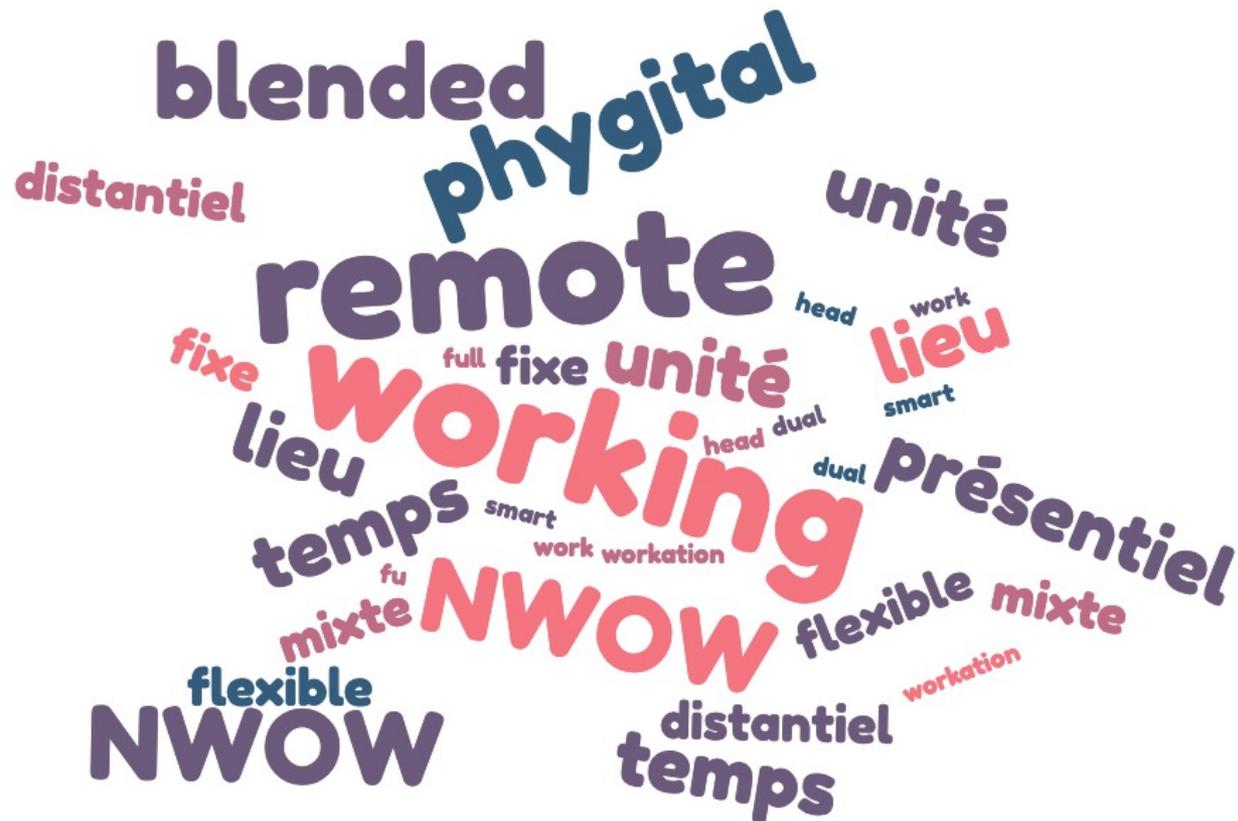


Le télétravail... PENDANT la crise sanitaire

Source : Consultation ANACT Mars-Avril 2021



Travail hybride, de quoi parle-t-on ?



Les organisations du travail d'aujourd'hui et de demain

Organisations du travail par rapport au lieu et temporalité

Axe lieu

Entreprise

Autres lieux de travail

<---- Travail en présentiel ---->

<-----Travail en distanciel ----->

Travail en intra-
et inter-sites

Travail hybride* ou phygital*
blended working*
alternance sur site en (bureau
fixe ou flex-office*) et travail à
distance*

Télétravail*
télétravail flexible*
home office
Travail de chez soi
full remote*

Travail en tiers-lieux*
espaces de co-working*
corpo-working* bureaux
partagés

Travail mobile et
nomade numérique
en déplacement (hôtel,
train, locaux clients)

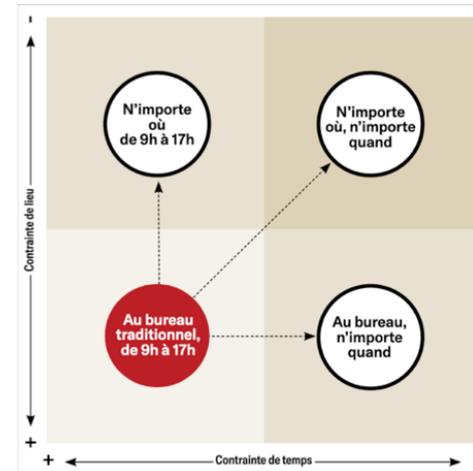
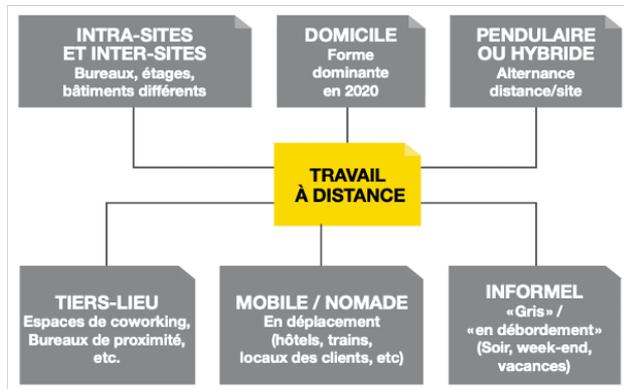
<---- Travail synchrone avec les autres ---->

<----- Travail asynchrone ----->

Axe temps

n'importe quand

horaires de bureau



Les bénéfices et les risques

➤ Les bénéfices escomptés du recours au télétravail :

- Souplesse dans l'utilisation des temps,
- Meilleure concentration pour les tâches difficiles,
- Moindre fatigue liés aux déplacements,
- Management par la confiance,
- Autonomie dans le travail,
- Attractivité de l'entreprise (recrutement de talents hors territoire...)
- Développement durable (réduction du trafic), etc.

➤ Les risques associés à cette situation :

- Une intensification du travail et une dispersion de l'activité,
- Des frontières floues entre le travail et la vie privée,
- Un risque de désocialisation et une difficulté d'intégration des nouveaux,
- De nouvelles compétences dans l'utilisation des outils digitaux,
- Des difficultés accrues pour se coordonner et coopérer, etc.

Points d'attention et de vigilance

- Le télétravail n'est pas simplement la **transposition du bureau dans un autre espace**
- Considérer le rôle central du **manager de proximité**
- Ne pas se contenter de fixer des objectifs et d'**attendre les résultats**
- Orchestrer une **véritable révolution du collectif, du créatif et du réflexif**, dans l'activité de travail
- Assurer une **justice organisationnelle** entre les présents et ceux et celles en télétravail
- **Repenser le bureau** à l'heure du travail hybride
- Permettre et favoriser le **principe d'expérimentation**