



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Les conditions d'un télétravail de qualité

Suzy CANIVENC

**CHAIRE
FIT²**

**FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL**

MINES ParisTech | PSL



LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT





« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

Auditions d'experts : sociologues, managers, architectes...

Littérature académique, rapports, statistiques : avant et pendant la crise

Objectifs :

- Comprendre les enjeux globaux du télétravail (TT)
- Donner du sens à ce phénomène inédit (« full remote »)

→ TT normal ≠ TT « sanitaire » :

- Choisi / subi
- Intermittent / 100 %
- + contexte de crise anxiogène

→ Mode dégradé : conditions non réunies pour un TT de qualité

→ Esquisser ces conditions pour un TT porteur d'efficacité et de QVT

Le travail à distance dessine-t-il
le futur du travail ?

Suzy Carivenc, Marie-Laure Cahier





Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

1) Les risques du TT sur la santé

- physique/mentale
- Ceux qui relèvent du TT normal et ceux relatifs au TT « sanitaire »

2) Les bienfaits du TT choisi et intermittent

- En termes de performances
- En termes de QVT



3) Les conditions d'un TT de qualité

1) Les risques du TT

A. RPS : 1/2 - Le surtravail

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Temps de transport reporté sur l'activité professionnelle + pauses plus courtes et plus rares
= allongement du temps de travail

Phénomène connu avant la crise (Vayre, 2019), expliqué par la théorie de « l'échange social »
→ Le TT est perçu comme une « faveur » entraînant un sentiment de « redevabilité »

Phénomène qui a pourtant continué dans le cadre du TT imposé à 100 %:

Analyse des mails et agendas pro : +48,5mn/j > + 4h/smn (DeFilippis et al, 2020)

→ L'échange social n'est pas le seul facteur > vigilance, même avec un TT plus démocratisé
Pbl légaux : droit à la déconnexion, respect du code du travail (temps de travail, pauses)

1) Les risques du TT

A. RPS : 2/2 - L'isolement

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Phénomène lui aussi connu avant la crise (Allen et al, 2015)

En TT normal : isolement / sphère professionnelle → crainte d'être mis à l'écart (formation, carrière)

Aggravé par la crise sanitaire interdisant toute activité sociale (familiale, amicale, culturelle, sportive)

Surtravail + isolement = explosion des RPS :

- 1^{er} confinement : 66 % des DRH constatent une augmentation des RPS (ANDRH)
- 2^{ème} confinement : 65 % des salariés se disent fatigués, stressés, surmenés (Ifop)

3 catégories de population fragilisées par le TT : femmes, jeunes, managers

1) Les risques du TT

B. Physique: 1/2 – L'ergonomie des postes

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Aggravé par le manque de préparation et la précipitation de la mise au TT

Seuls 50 % ont un poste de travail à domicile (Fellowes, fin 2020)

- 21 % : table à manger
- 12 %: canapé
- 4 %: lit

65 % des salariés français ont payé leur équipement de bureau (~974€)

→ Explosion des troubles physiques : oculaires (41%), dos (39%), migraines (22%)

L'employeur a une responsabilité légale en terme de santé au travail, quelque soit le lieu où il s'exerce

1) Les risques du TT

B. Physique: 2/2 – La sédentarité

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

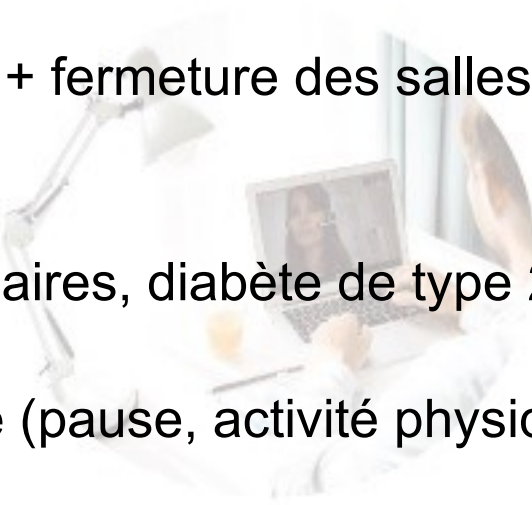
De la responsabilité des salariés

Aggravé par l'arrêt des déplacements + fermeture des salles de sport

- + 25 % de temps assis
- +41 % de temps devant les écrans

Sédentarité x 2 maladies cardiovasculaires, diabète de type 2, obésité

Encourager une bonne hygiène de vie (pause, activité physique, alimentation) mais relève de l'intime



2) Les bienfaits du TT choisi

A. Sur la qualité de vie au travail

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

1^{er} impact positif : l'arrêt des trajets domicile-travail, générant perte de temps et stress (Think, 2021)

Effet bénéfique qui s'accroît avec :

- Horaires flexibles avec plages de disponibilité obligatoire
 - Management basé sur les résultats plutôt que le micro-contrôle sur les tâches
- Meilleure conciliation des temps sociaux (famille, loisirs), meilleure organisation du temps de travail
- Sentiment d'auto-contrôle de son temps et de ses méthodes de travail (/profil, contraintes perso)
- Baisse de l'absentéisme et du turn over quand le TT est choisi (Vayre, 2019)

2) Les bienfaits du TT choisi

B. Sur la qualité du travail et la productivité (1/2)

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

2ème impact positif : l'impression d'efficacité (Think, 2021) > calme propice à la concentration

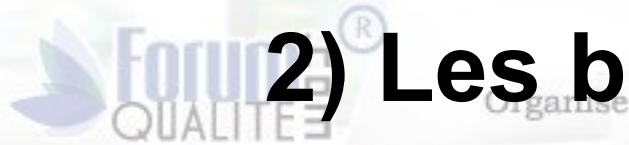
Allongement du temps de travail + concentration = gains de productivité ?

- Gains non durables s'ils reposent exclusivement sur le surinvestissement des salariés
- Études pré Covid contradictoires : de -20 % à +30 % de productivité en TT

Étude avant/pendant crise : +30 % de tps de travail mais production stable = -20 % de productivité

Cause : une explosion des visios au détriment du travail de concentration

- Écueil du TT sanitaire : calquer les processus propres au travail sur site dans le monde virtuel
- Nécessité de structurer différemment les processus organisationnels et communicationnels



2) Les bienfaits du TT choisi

B. Sur la qualité du travail et la productivité (2/2)

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

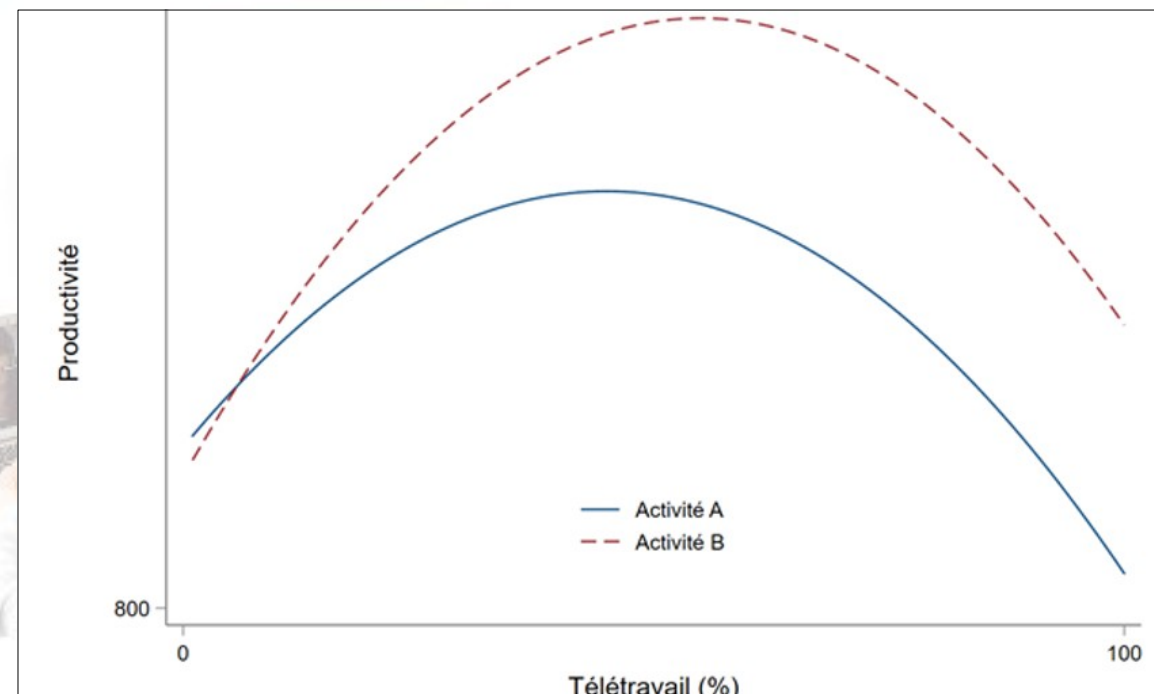
2ème écueil du TT sanitaire : à 100 %

Le TT le + performant est intermittent

Émergence d'un consensus à 2-3 j/smn

Mais formule variées : j / smn, mois, semestre... ;
fixes ou flottants

→ Chaque entreprise doit trouver le bon curseur /
secteur, différentes activités, culture mais aussi
aspirations des salariés



Courbe en U inversé inspirée de l'OCDE, 2020

3) Les conditions d'un TT de qualité

A. Dialogue professionnel et approche par tâches

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Dialogue manager-salariés pour identifier les tâches :

- À faire impérativement sur site (accès au matériel, équipement)
- Faisables à distance mais plus efficaces sur site (coopération forte)
- Plus efficaces à distance (concentration individuelle profonde)

Une analyse par les tâches/activités plutôt que par secteur/profession, avec un double objectif :

- Adapter l'éligibilité au travail réel
- Démocratiser l'accès au TT pour éviter de renforcer les inégalités sociales existantes

3) Les conditions d'un TT de qualité

B. Adapter les process

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

2 pistes inspirées des entreprises en « full remote »

1) Développer une culture de l'écrit

- Éviter les ambiguïtés de l'oral
- Documenter les process : oblige à les penser/structurer mais attention à ne pas les rigidifier

2) Développer la communication asynchrone

- Pour tirer partie du sentiment d'autonomie sur le temps de travail procuré par le TT
- Le mail est déjà l'outil de communication dominant mais son usage nécessite d'être régulé
- Faire évoluer les représentations où la communication orale asynchrone est perçue comme le gage d'une collaboration efficace

3) Les conditions d'un TT de qualité

C. Accompagnement des managers

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

D'un management basé sur la méfiance et le contrôle des tâches

A un management basé sur la confiance et le contrôle des résultats

- Évaluer la charge de travail réelle
- Répartir clairement les tâches
- Fixer des objectifs précis évalués via des indicateurs pertinents et compris de tous
- Faire des feedbacks réguliers et stimulants

D'un management surplombant à un management de soutien :

- Professionnel : transparence informationnelle et organisationnelle permettant l'auto-organisation
- Psycho-affectif : écoute, empathie, ouverture, bienveillance

3) Les conditions d'un TT de qualité

D. Accompagnement des salariés

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

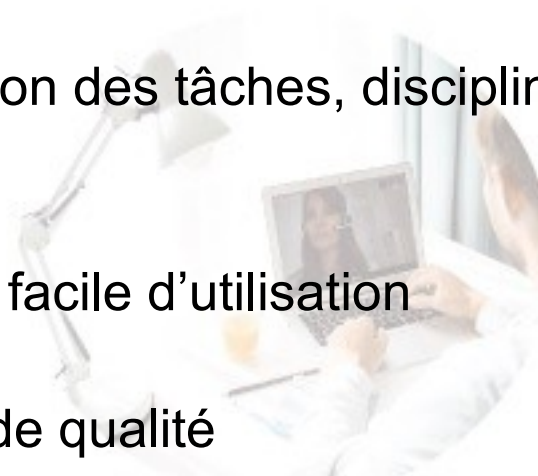
À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Une triple autonomie

- Sur les tâches (maîtrisées)
- Sur les outils numériques
- Sur la gestion du temps (priorisation des tâches, discipline)

Conditions matérielles :

- Système informatique sécurisé et facile d'utilisation
- Support et aide technique
- Équipement adéquat, connexion de qualité
- À domicile : espace dédié, isolé, équipé de mobilier ergonomique



Canivenc S., Cahier M-L. *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les notes de la Fabrique, Presses des Mines, 2021

Vayre E. (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, pp. 1-39

DeFilippis E., Impink S.-M., Madison Singell, Polzer J.-T., Sadun R. « Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work », Working paper, *National Bureau of Economic Research*, July 2020.

Allen T.D., Golde, T.D., Shockley K.M. « How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings ». *Psychological Science in the Public Interest*. vol 16, no 2, 2015

OCDE. *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?*, juillet 2020

Institut Think. *Perspectives du télétravail, efficacité actuelle et futurs équilibrés*, juin 2021.

ANDRH/BCG. “Le télétravail post-covid vu par les DRH”, juin 2020

Fellowes. *Une nouvelle façon de travailler*, janvier 2021

Suzy.canivenc@mines-paristech.fr

**CHAIRE
FIT²**

**FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL**

MINES ParisTech | PSL