

Réunion CIME Management – 16 novembre 2022

Compte rendu synthétique

Étaient présents : Christian Defelix, Professeur, directeur Grenoble IAE ; Anne Galiègue, cheffe de projet Expérience Occupants, Vinci Facilities F Sud ; Stéphanie Gaymay, DRH Vinci Facilities France Sud ; Beatrice Lambilotte, DRH, Egis Group BU Rail ; Patrick Gilbert, Professeur émérite IAE Paris et Président du Conseil Scientifique de Cime, Nathalie Mary, Directrice Qualité de vie au travail de la Direction Opérationnelle Orange Grand Sud-Est

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Sophie De La noue

"Concilier télétravail, performance et bien être des salariés : un défi managérial »

Patrick Gilbert, Professeur IAE Paris (à lire en complément du support de présentation en annexe)

Patrick Gilbert partage ici les résultats d'une enquête quantitative par questionnaire en ligne sur le télétravail (questions fermées), administrée au printemps 2021 auprès de 1631 répondants anciens de l'IAE Paris (slides 7 et 8). La nature des ressources influence certes le profil des répondants (niveau de diplôme IAE) mais leur nombre permet cependant de tirer des conclusions fiables.

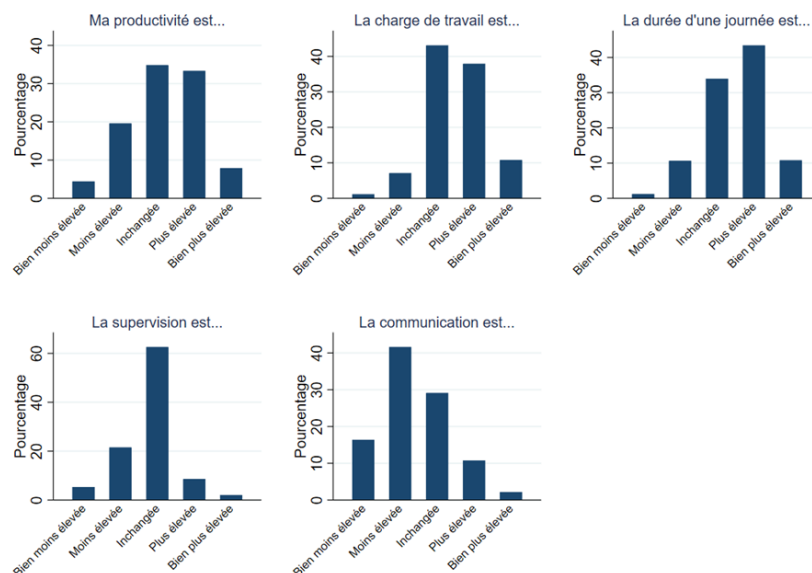
En préalable, un bref regard en arrière permet de voir que le télétravail existe depuis de nombreuses années, avec un début de développement observé dans les années 1990. Il ne représente cependant que 3% des actifs en 2017 : l'explosion dans les pratiques actuelles est nettement liée à la période du confinement Covid19 (slide 2).

L'idée ambiante et la littérature professionnelle de la période pré-covid font essentiellement ressortir les effets positifs du télétravail, à la fois pour l'individu et pour l'organisation. La période plus récente (revue de littérature conduite en 2019 par Emilie Vayre, psychologue du travail) fait aussi émerger ses effets négatifs : intensification du travail, exposition aux RPS, isolement, pression sociale, etc.). Dans tous les cas et sur les deux périodes, est mis en perspective le rôle essentiel de l'organisation du travail et du management de ce télétravail pour réussir à concilier performance économique et bien-être au travail. Il ressort ainsi que le télétravail en tant que tel ne détermine pas en lui-même des effets positifs ou négatifs. Les facteurs individuels (autonomie de l'individu), ou organisationnels (formalisation du travail, niveau de contrôle, qualité de la communication, environnement de travail...) jouent comme

des modérateurs, soit positifs soit négatifs, des effets du télétravail. Il ne s'agit donc pas d'analyser le télétravail dans une logique « hors sol », mais de raisonner sur des situations-types se prêtant mieux à l'identification de ce qui se joue et aux actions possibles en suite de quoi (slide 4, 5 et 6).

Les résultats (slides 9, 10, 11 et 12)

Les questions posées ont permis de porter un regard sur 5 thèmes, regard basé sur les perceptions des répondants : le niveau de productivité, la charge de travail (au sens de la capacité à préserver l'équilibre vie privée / vie professionnelle), la durée de la journée de travail, la supervision et la communication. Les résultats sont les suivants, résultats qui montrent une certaine diversité (ce qui conforte l'idée que chacun peut réagir différemment à une même situation de télétravail) :



Au-delà de ces graphiques, les résultats ont surtout conduit à proposer une typologie des profils des répondants, analysés selon deux critères : celui de la performance de l'individu dans le contexte du télétravail et celui de sa capacité à préserver une forme de bien-être au travail (dont équilibre vie privé / professionnelle) :

- Un tiers des répondants sont « **indifférents** » : le télétravail n'a aucune incidence sur leur niveau de performance ni sur leur capacité à préserver leur bien-être au travail
- 13,56% sont « **adaptés productifs** » : leur perception est qu'ils travaillent davantage en situation de télétravail, d'être plus concentrés, mais aussi de gagner en équilibre des temps de vie
- Les « **efficents** » sont les plus nombreux (37,42 %) : ils disent accepter plus de tâches et avoir une meilleure productivité en télétravail.
- Enfin, les « **adaptés moins productifs** » (16,32%) ont le sentiment d'avoir une moindre productivité mais un équilibre des temps de vie inchangé en télétravail

Les critères déterminants pour relever d'une catégorie plutôt qu'une autre, ne sont ni la fonction, ni le secteur mais l'âge :

- Les indifférents : surtout des 40-49 ans,
- Les adaptés productifs : surtout des plus de 60 ans
- Les efficaces : surtout des moins de 30 ans et des 30-39 ans
- Les adaptés moins productifs : surtout des moins de 30 ans

Ces résultats militent encore pour rappeler l'importance de facteurs individuels : les moins de 30 ans, selon qu'ils sont autonomes ou non, récent ou non dans leur poste, sont soit efficaces, soit adaptés moins productifs. Ils ont également montré que le télétravail présentait pour beaucoup un changement plus léger qu'attendu, et plébiscité une durée de télétravail de 2 à 3 jours par semaine.

Enfin ils orientent sur des actions différentes à mettre en œuvre par l'entreprise et soulignent encore une fois la nécessité d'appréhender les situations en proximité et donc le rôle essentiel des managers qu'il s'agit d'équiper pour cela. Le télétravail apparaît plus comme une transformation de fond des formes de travail, et non une simple nouvelle modalité de travail à distance.

Les débats :

Les résultats font apparaître des contradictions apparentes, notamment le télétravail induirait une supervision plus élevée mais une moindre communication : l'hypothèse est que la communication moindre est plutôt la communication transversale avec les collègues de travail, ou encore la communication informelle.

Concernant les efficaces, le gain sur les temps de transport contribue certainement à une perception positive quant à la productivité. Il s'agit cependant d'une population aussi à surveiller (le télétravail inciterait à prendre en charge plus de tâches au-delà du temps gagné sur les transports, à enchaîner les réunions ou tâches sans interstices de type pause-café informelle voire pause technique. L'entreprise doit être vigilante sur ce point.

Le télétravail pose la question de la difficulté à faire revenir certains salariés au bureau (le bureau, pour quoi faire ?) alors même qu'un enjeu fort des entreprises est l'engagement organisationnel. Il s'agit là de s'interroger sur les deux niveaux d'engagement : engagement au travail et engagement à l'entreprise, qui n'appellent pas les mêmes réponses par les entreprises.

Il pose également la question des métiers qui ne sont pas a priori « télétravaillable » créant un sentiment d'inégalité entre ceux qui sont éligibles ou non. L'entreprise doit à ce titre réfléchir aux activités qui même dans certains métiers dit non travaillables, peuvent être fait à distance. La réflexion télétravail doit s'intéresser non seulement aux métiers, mais aussi aux activités.

Nathalie Mary, Directrice Qualité de vie au travail de la Direction Opérationnelle Orange Grand Sud-Est

Le périmètre concerne 12 000 collaborateurs sur le territoire Grand Sud Est, mais Nathalie Mary est également référent télétravail pour le niveau national. La direction QVT couvre les domaines de la santé et de la sécurité, de l'assistance sociale, de la prévention (une quinzaine de préventeurs) et de l'accompagnement des impacts humains des projets de transformation (équipe de 3 personnes qui travaillent en coordination avec les autres acteurs de la Direction).

L'accord télétravail pour le Groupe Orange date de 2009. Il s'agissait d'un accord déjà très complet, précurseur des enjeux autour du télétravail puisqu'il prévoyait dès l'origine différents points qui se révèlent aujourd'hui pertinents :

- Tous les salariés sont éligibles ou presque (seuls les techniciens d'intervention et les commerciaux en front en boutique n'étaient pas concernés)
- Le télétravail fait l'objet d'un avenant au contrat de travail
- Le télétravail est accordé sur la base de 3 prérequis : une bonne relation de confiance avec le manager, une autonomie suffisante du collaborateur sur son poste, la disponibilité au domicile d'un espace de travail équipé.

Cet accord a dans un premier temps été revu pour préciser certaines modalités pratiques : télétravail jusque 3 jours par semaine, avec a minima 2 jours sur le site de domiciliation du travail pour garder le lien avec les collègues et le manager. Les jours de télétravail sont fixes et déterminés en amont. Le collaborateur est considéré comme en télétravail s'il travaille à son domicile, ou sur un autre site Orange (choix du collaborateur pour optimiser son organisation personnelle par exemple)

Un nouvel accord a été signé en 2013 pour apporter plus de flexibilité, en ayant une approche des jours de télétravail non par semaine mais par mois. Les jours sont toujours fixés en amont, mais le nombre de jours maximum par mois est de 12 jours (avec toujours 2 jours minimum par semaine sur le site de domiciliation. De plus l'avenant télétravail peut être revu dès qu'il y a changement de situation remettant en question la pertinence de travailler à distance (changement de poste, changement de métier, ...). Le télétravail est suivi au sein de Groupe Orange avec des commissions qui impliquent les partenaires sociaux. Cet accord a été réaménagé en 2017 pour intégrer des collaborateurs dans les zones frontalières, donc non éligibles car non domiciliées en France.

Aujourd'hui le télétravail s'est bien généralisé au sein du Groupe (1000 en 2009, 36000 en 2022, soit 75 % des collaborateurs, dont 67% télétravailleurs réguliers et 8% occasionnels, possibles sur quelques jours même si le collaborateur n'a pas signé d'avenant). Le Covid a été un formidable accélérateur. Cela a permis d'identifier parmi les collaborateurs ceux qui télétravaillaient déjà, les télétravailleurs occasionnels devenus ensuite télétravailleurs réguliers, les primo-accédants qu'il a fallu accompagner (kit d'accompagnement,

communication, aide à distance personnalisée...). Cela a aussi contribué à un changement de regard sur le télétravail : le télétravail s'est démocratisé, ceux qui étaient contre l'ont aujourd'hui adopté (75% des collaborateurs France, pour une durée moyenne de 2,2 jours par semaine pour les réguliers).

Tout cela vit et fait l'objet d'un suivi / de préconisations :

- La question de l'équilibre Vie professionnelle / vie privée (enjeu sociétal et un enjeu pour l'entreprise) : temps de déconnexion (22h00 à 8h00), surveillance des jours de congés ou temps libres non pris
- Diminution des rapports sociaux et risque d'isolement : organisation d'événements qui donne du sens pour revenir travailler sur le site
- Sédentarité et risques musculosquelettiques : modules de sensibilisation, vidéos, accès à des conseils en ergonomie sont là pour aider les collaborateurs à adopter les bonnes postures et comportements en télétravail ; des pauses-café virtuelles, sont encouragées ; des séances de yoga, des routines de mises en mouvement sont préconisées
- Une charte du télétravail précise les droits et devoirs du télétravailleur.

Ce qui émerge en 2022 :

- Une approche collective et non plus individuelle du télétravail, qui embarque les managers et l'équipe sur une co-construction de son mode de fonctionnement intégrant le télétravail, au niveau de l'équipe et même de son site de domiciliation. Un guide a été élaboré : « Comment passer d'un télétravail individuel à un télétravail collectif ? »
- L'accompagnement des managers sur des situations spécifiques au télétravail (comment je refuse le télétravail à un collaborateur ? quels sont mes droits en tant que manager et serais-je soutenu par la RH ? ...)
- La poursuite de la réflexion sur les activités « télétravaillables »,
- La flexibilité (par exemple : commencer sa journée en télétravail jusque 10H00 pour éviter les embouteillages et arriver au bureau ensuite...) et l'agilité cognitive qu'elle implique ; la position du groupe est d'aider les collaborateurs qui jouent trop de cette flexibilité qui génère de la fatigue cognitive, et de s'appuyer sur la régulation naturelle qui se fait (pas de contrôle)
- L'idée que le télétravail est bien une nouvelle forme de rapport au travail dont les entreprises doivent tenir compte, et non une simple modalité organisationnelle.

Les débats à l'issue de ces 2 présentations :

Pourquoi continuer avec le télétravail ? Tant pour Egis que pour Vinci Facilities, parce que au sortir du COVID il y a eu une demande sociale forte accompagnée d'une analyse de la productivité qui a montré que celle-ci n'avait pas baissé ; dès lors, il paraissait impossible de revenir en arrière. Le dernier accord de télétravail chez Vinci Facilities a posé le principe de 2 jours maximum par semaine ; dans les faits, la pratique laisse apparaître un jour de télétravail par semaine ; elle a permis en outre de rendre « visibles » des pratiques invisibles comme le télétravail des managers (exemple des patrons de BU le vendredi) et de les légitimer. L'entreprise a aussi mené une réflexion sur les activités télétravaillables ou pas en distinguant le travail nécessitant des interactions au travail, des activités nécessitant un isolement (réflexion, écriture...). De fait, ces pratiques font émerger de nouvelles organisations du travail y compris à l'échelle de la journée (on peut par exemple commencer sa journée en télétravail et la poursuivre en venant au bureau)

Chez Egis, 90% des collaborateurs qui sont des ingénieurs impliqués dans des équipes projets, sont éligibles au télétravail. L'entreprise a mis en place des rituels et exigé 2 jours par semaine sur site. L'accord de télétravail est en cours de négociation et va également dans le sens de plus de flexibilité. Elle a aussi beaucoup développé dans les sites, des moyens de rendre les environnements de travail plus dynamiques : lieux de créativité, de travail plus collectif, espace de travail à 2, salles de réunion de tailles diverses, site pilote de Montreuil où il n'y a plus de bureaux individuels). L'enjeu étant de donner au collaborateur l'envie de venir au bureau.

Du côté des chefs de projet, ceux-ci ont compris comment tirer parti pour eux-mêmes et pour leurs équipes du télétravail : ils mettent l'accent sur l'aspect festif qui jalonne l'avancée des projets (afterworks) et sur la confiance que manifeste à l'égard de chacun l'acceptation du télétravail.

Chez Orange, les environnements de travail ont aussi été modifiés en installant des espaces dynamiques comme l'Orange Campus à Lyon. Ceci a incité les managers à faire preuve de plus d'innovation dans leurs pratiques.

Par ailleurs, Egis fait le constat que plus il y a de télétravail moins il y a de demande de temps partiel. Ce qui n'est pas le cas chez Orange.