

Le télétravail, un levier pour réussir les transitions dans les entreprises en Cornouaille

Le 2 décembre 2021, Quimper



Isabelle Barth
Professeure des Universités
en Management

Une innovation managériale



Source :
Gary Hamel

Plus d'attractivité pour les salariés

- **86 %** des salariés souhaitent **poursuivre** le télétravail
 - Meilleure **conciliation vie privée** - vie professionnelle
 - Moins de **fatigue** : réduction des transports
 - Meilleure conciliation **doubles carrières**
 - Moins de **subi**, plus de **choisi** : travailler en mode **ATAWADAC**



Un New Deal managérial



→ Pas de **transposition**
mais une **réinvention**

→ Passer à une **logique**
d'activité

Quelques chiffres

Au plus fort de la crise
40 % des salariés en
télétravail

En Avril 2021 : 28 %
des salariés en
télétravail dont 46 %
de 2 à 4
jours/semaine

En Juillet 2021 : 38 %
des salariés travaillent
dans une entreprise où
le télétravail n'est pas
autorisé.

39 % des employeurs
ont peur que leurs
collaborateurs ne
soient pas aussi
efficaces.

26 % des actifs
français télétravaillent
régulièrement, 53 %
chez les cadres

26 % des salariés
estiment que le
télétravail a eu un
impact sur leur santé
psychologique.

40 % des managers
soulignent la difficulté
de manager les
équipes à distance.

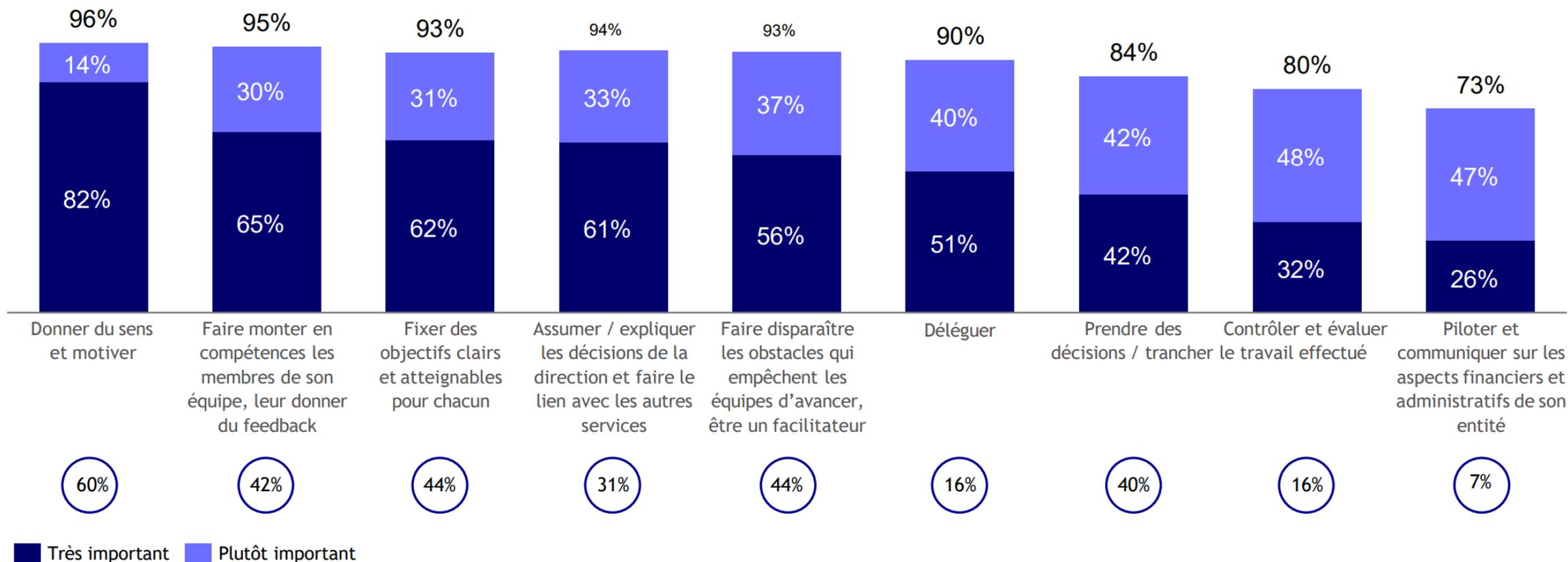
Près de la moitié des
télétravailleurs n'avaient
jamais travaillé à la
maison avant la crise
sanitaire.

Sur les 27 millions d'emplois, 18 millions
restent incompatibles avec le télétravail.
artisans, commerçants, métiers de la
santé professions agricoles.

Source : DARES

Une enquête de Juin 2020

Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise ?

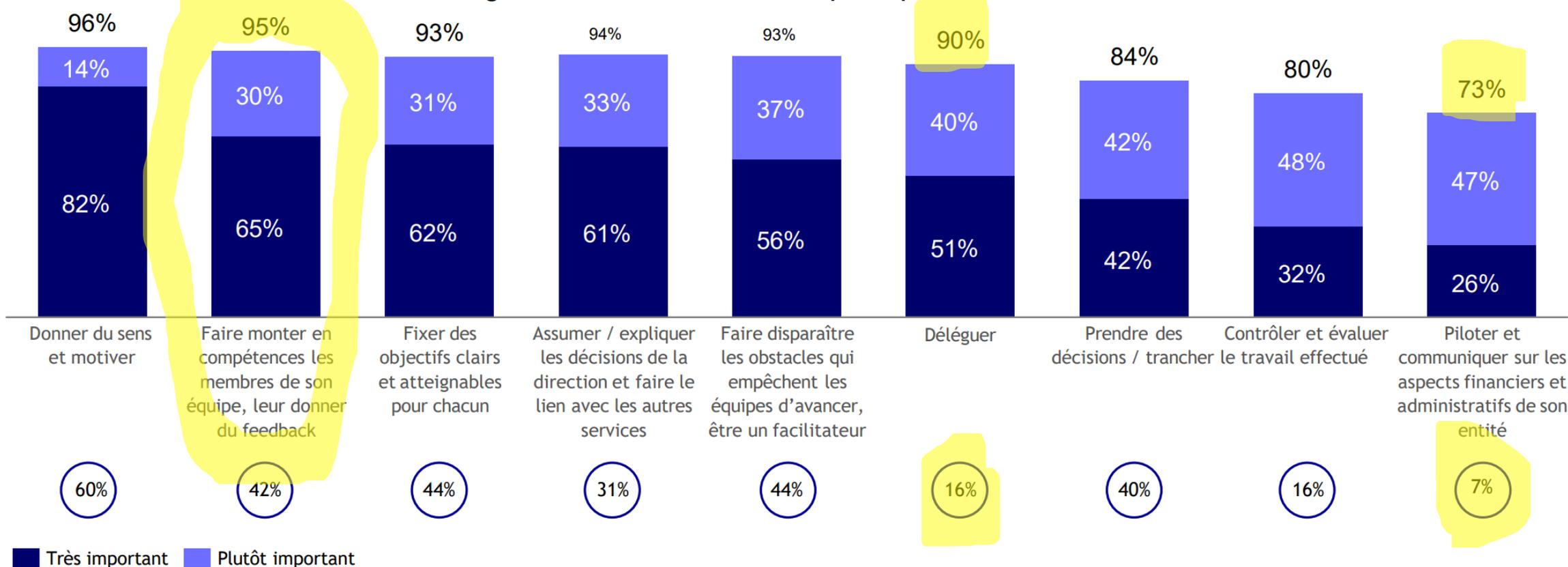


○ Rappel étude Septembre 2019 (% répondants mentionnant ce choix)

1. Question posée : Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise et qui seront clés dans la mise en œuvre du déploiement du télétravail ? 305 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

Une enquête de Juin 2020

Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise ?



1. Question posée : Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise et qui seront clés dans la mise en œuvre du déploiement du télétravail ? 305 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

○ Rappel étude Septembre 2019 (% répondants mentionnant ce choix)

Les impacts pour un territoire

→ Une préférence des Français pour les **villes moyennes**

(43 % vs 20% la grande ville -The Boson project/IPSOS 2019. Pour 82 % des Français, on trouve tout dans une ville moyenne – La Fabrique de la Cité , nov.2020))

→ La **ville du quart d'heure**

→ Les **zones rurales du quart d'heure**

→ Créer un **écosystème**



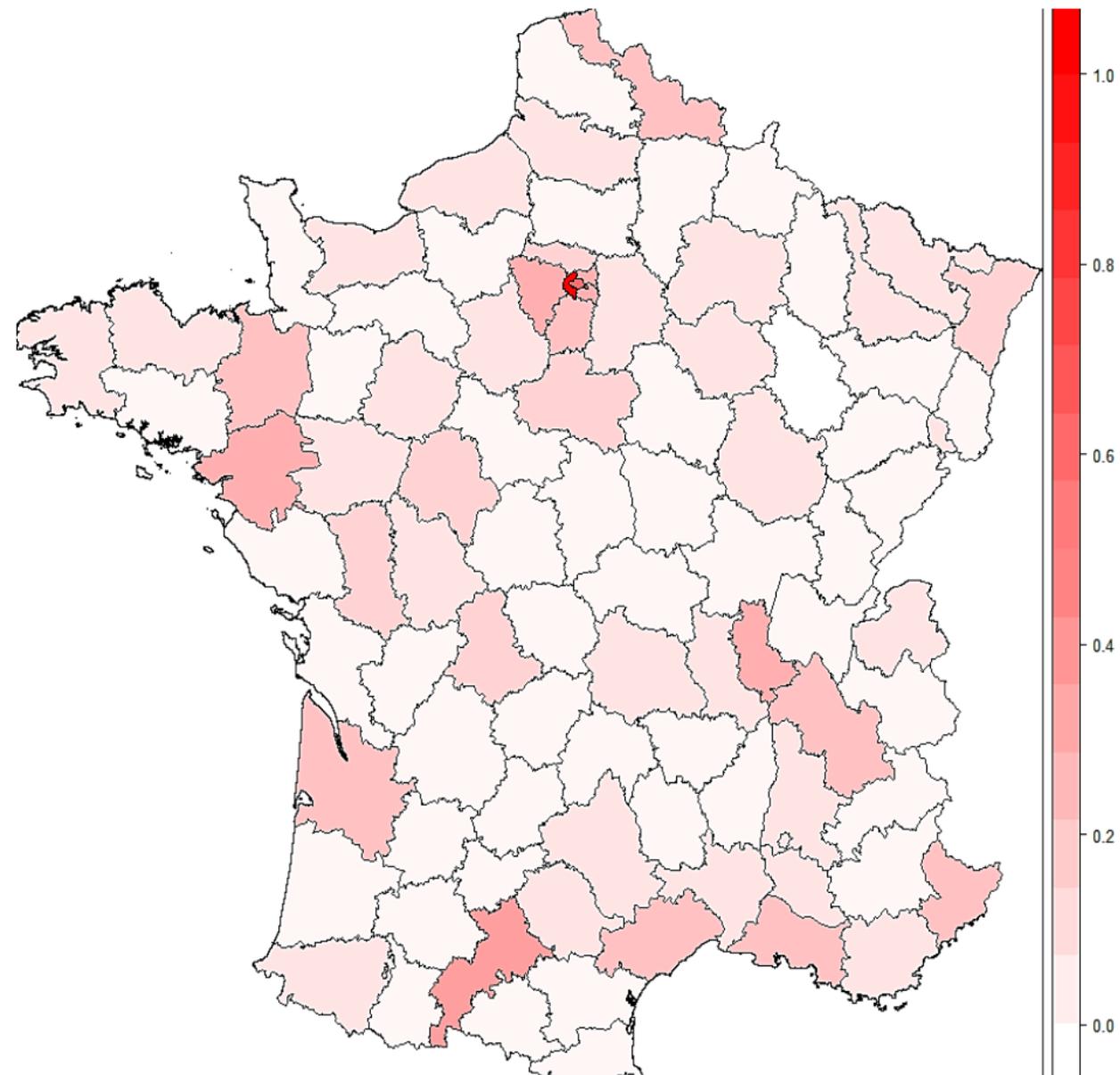
Comment ?

- ✓ Travailler en **pool d'entreprises**
- ✓ Avoir un **alignement stratégique** :
Région/Ville
- ✓ **Harmoniser les pratiques**
- ✓ **Equiper les territoires en facilités**
(numériques, équipements, écoles,
accessibilités ...)





Potentialité de télétravail en France selon le territoire



Source : Bergeaud et Ray, 2020

La question de la productivité : les hypothèses

- La **productivité** mesure la **valeur ajoutée** d'une entreprise pour une quantité de travail et de capital donnée

→ **résultat de la capacité d'une entreprise à coordonner ces différents facteurs de production**



La **satisfaction** des travailleurs joue un rôle important sur leur productivité individuelle
Une **accélération de la numérisation** de l'économie et du recours aux technologies digitales favorisés par le télétravail



Moins de temps de **transport**, moins de **distractions**
Moins de **mètres carrés**, moins d'équipements de bureaux ...

Source : Direction Général du Trésor,
Décembre 2020

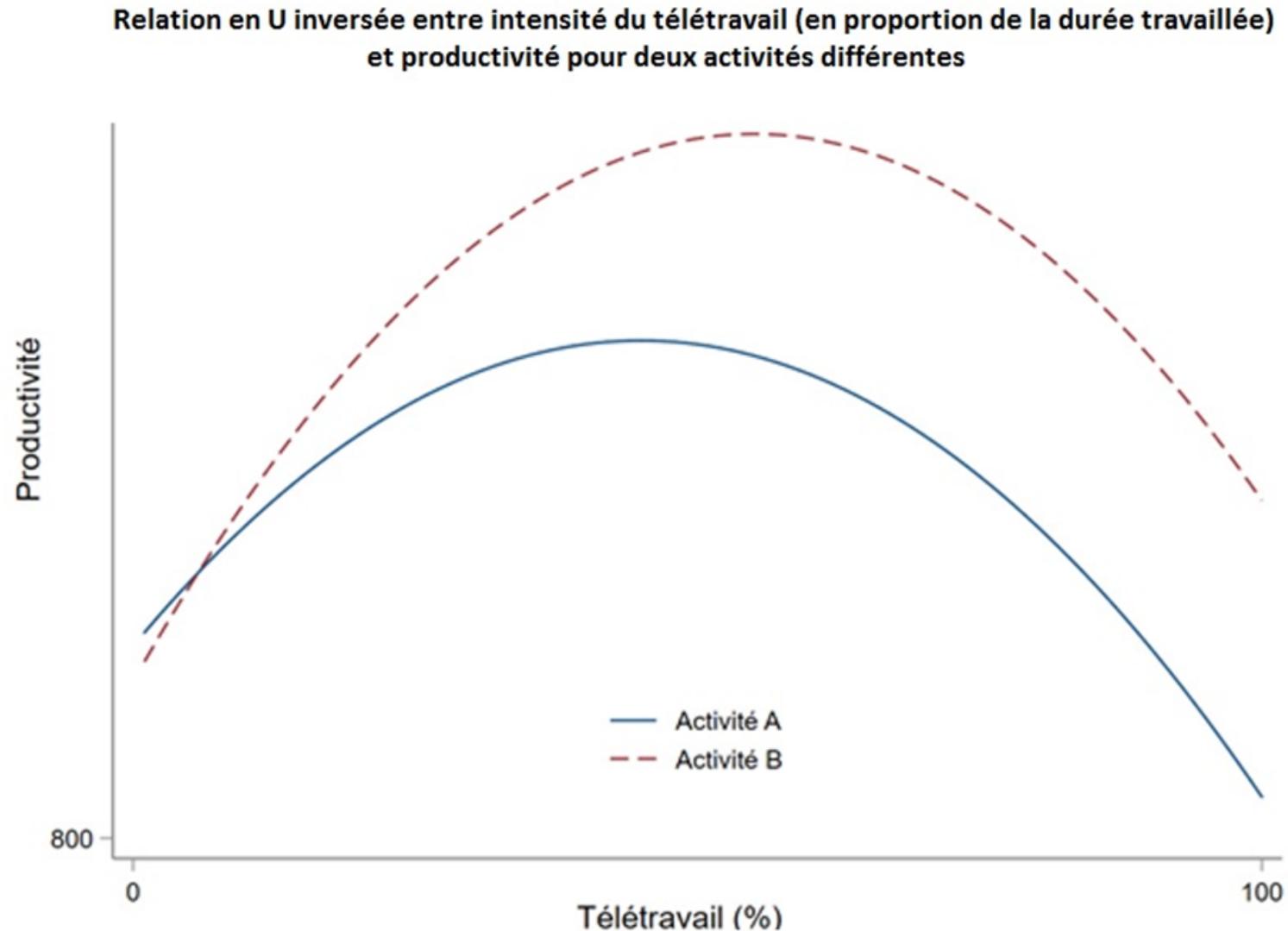
Une étude récente (à paraître)



- L'effet sur la productivité est de **+ 0,6%** à chaque fois que l'on augmente de **1 point de pourcentage le nombre de télétravailleurs** dans une entreprise
- **Si 30 %** des salariés en télétravail un jour par semaine : **+ 8 % de productivité**

Source : étude réalisée par Bergeaud, Cette et Drapala, Décembre 2021 auprès de 1700 entreprises manufacturières françaises ayant eu recours au télétravail sur les fonctions hors production avant et après la crise et l'analyse des comptes de résultat 2019-2020)

Pas de formule magique !



Inspirée de : OCDE, « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? », 15 juillet 2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/>

Apprendre à manager en phygital

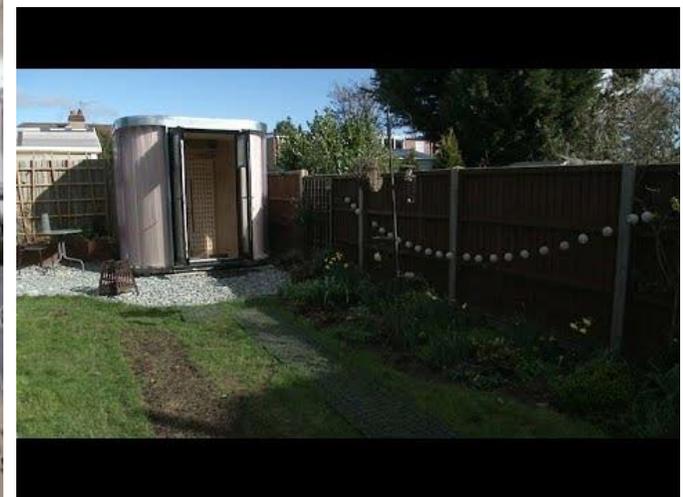
➤ **Phygital** = Physique + Digital

➤ Vient de la distribution : nous sommes tous des **experts** du phygital

➤ Un management « **sans couture** »



Phygitalisation du travail : des innovations de structures



L'accompagnement des collectivités publiques

- mise à disposition de locaux ou d'équipements dans des conditions attractives
- des prestations d'actions de formation financées par les collectivités publiques
- l'octroi de subventions en dehors de procédures d'appels à projets



Phygitalisation du travail : des innovations managériales

- Des réunions **itinérantes**
- **Décloisonner** les horaires
- Travailler dans **d'autres lieux** de l'entreprise
- Inclure les **transports** dans les heures de travail
- Un **travail « ouvert »** sur le local
-



C'est une
conduite du
changement



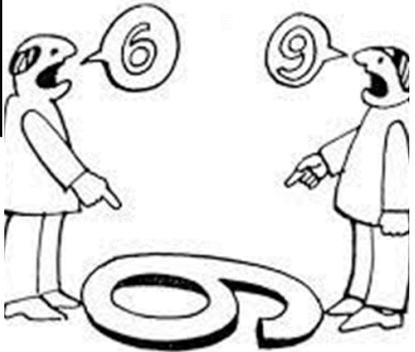
Le côté sombre du télétravail

- Le risque de **désengagement**
- Les **Risques PsychoSociaux** liés à la solitude
- Le syndrome de la **caverne**
- Les **nouvelles habitudes** : les déménagements ...
- **L'épuisement de l'imaginaire** faute d'interactions
- Une remontée de **l'affectif** et de la vie privée
- La montée des **conflits de rôles** à cause d'une communication défectueuse
- De **nouvelles catégories** : ceux qui peuvent et ceux qui ne peuvent pas télétravailler
- La **recentralisation** ...





Une conduite de changement



Ca ne me concerne pas → **quel enjeu ?** « *pourquoi je le ferais ?* »

Qu'est ce qui va m'arriver → **la résistance , la peur** ... « *savoir désapprendre* »

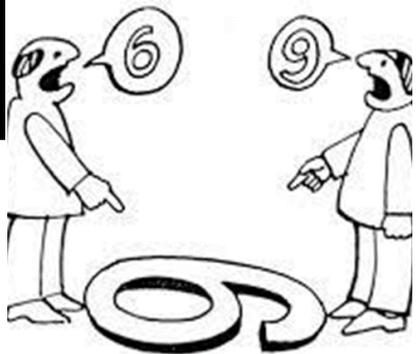
Est-ce que le changement est là pour durer ?
→ **la crédibilité : l'engagement de la direction**

De quoi s'agit-il au juste → **la communication**

Est-ce que je vais être capable ? → **les moyens**
La formation comme un investissement immatériel



Une conduite
de
changement



Ca ne me concerne pas → **quel enjeu ?** « *pourquoi je le ferais ?* »

Qu'est ce qui va m'arriver → **la résistance , la peur** ... « *savoir désapprendre* »

Est-ce que le changement est là pour durer ?
→ **la crédibilité : l'engagement de la direction**

De quoi s'agit-il au juste → **la communication**

Est-ce que je vais être capable ? → **les moyens**

La formation comme un investissement immatériel

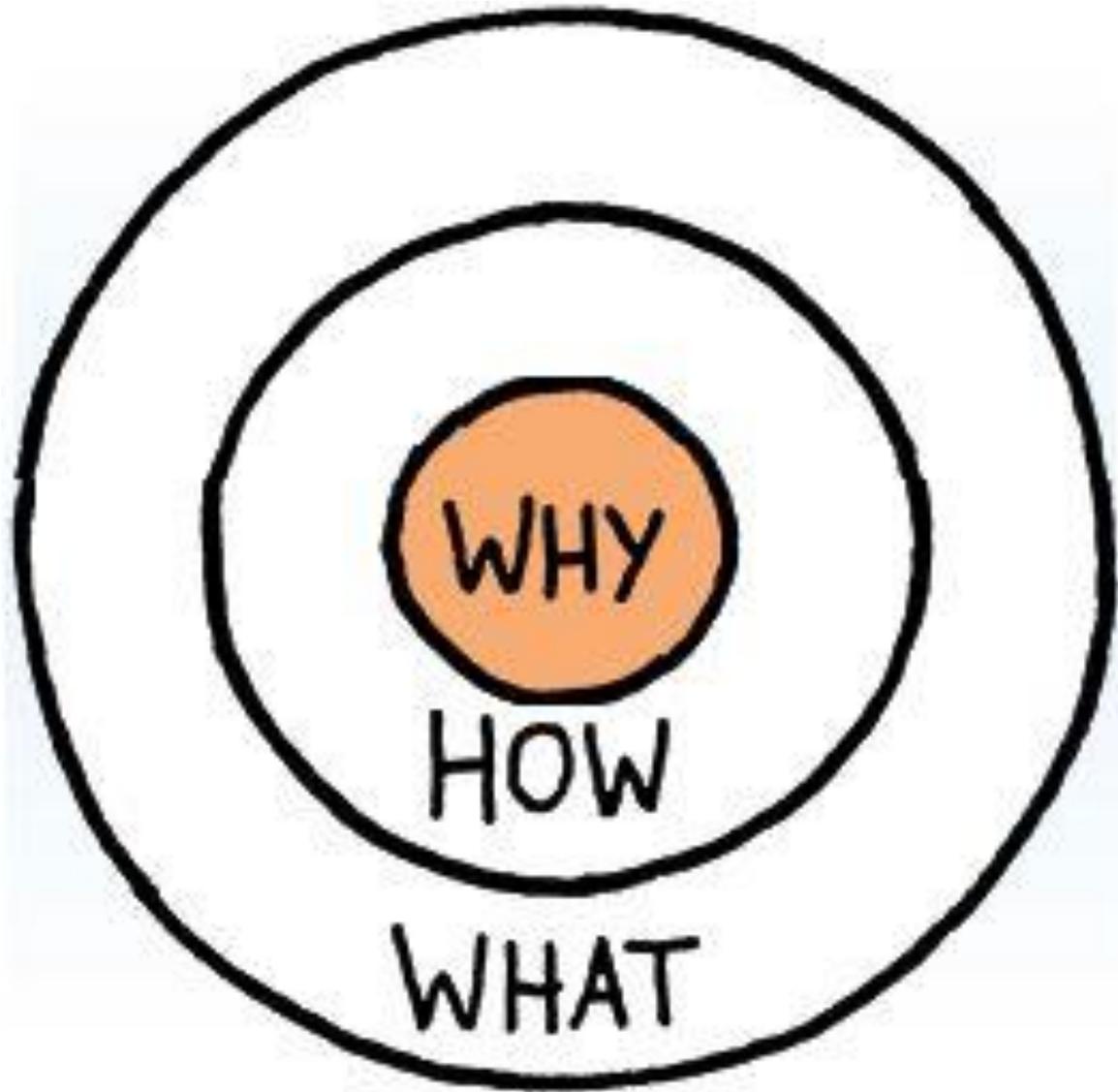
Passer de l'individuel au collectif



Changer les codes mentaux

- Une entreprise « **hub** »
- **Disparition** de l'unité de lieu, de temps, d'action

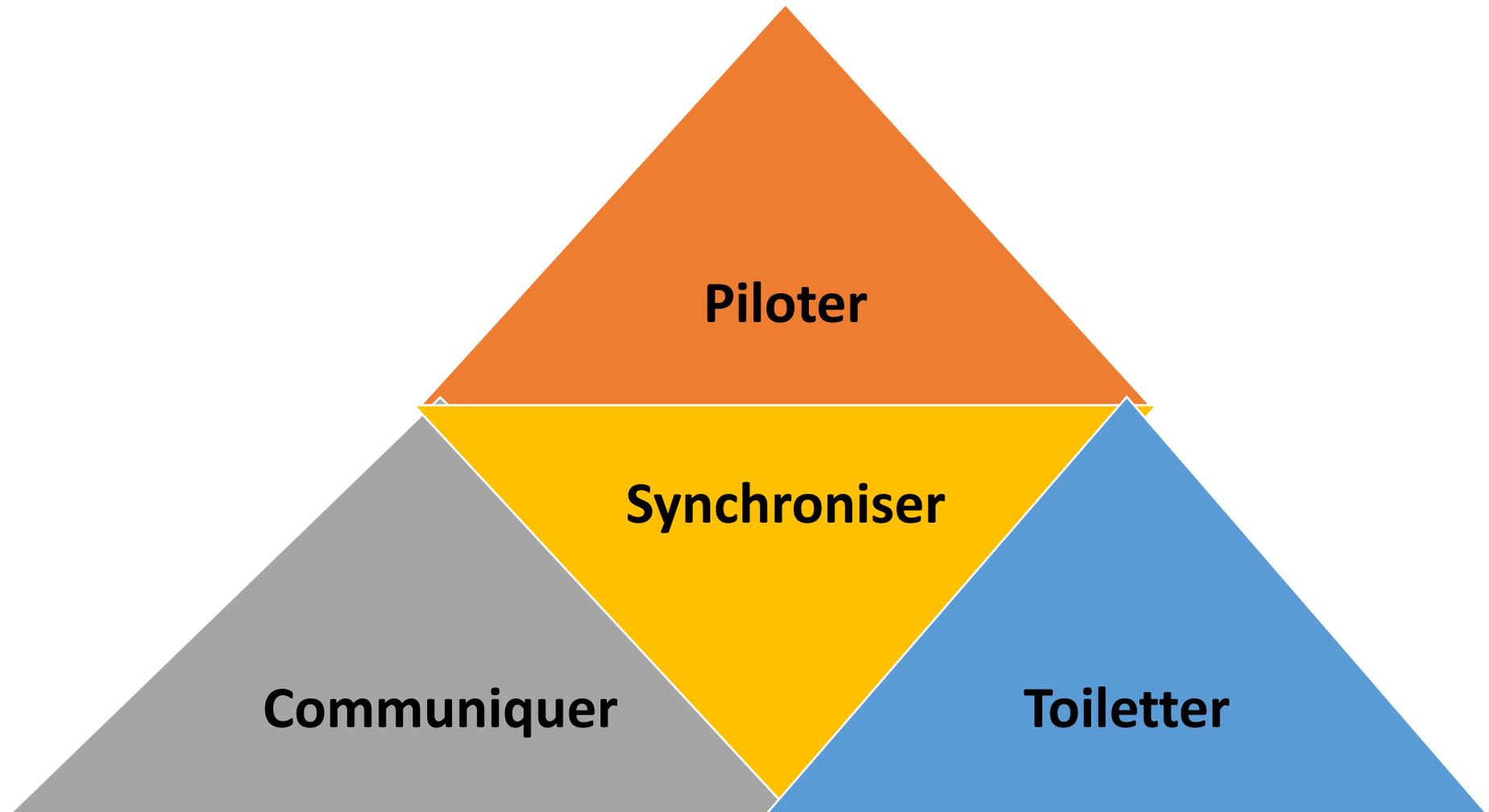




**Mission
Vision
Valeurs**

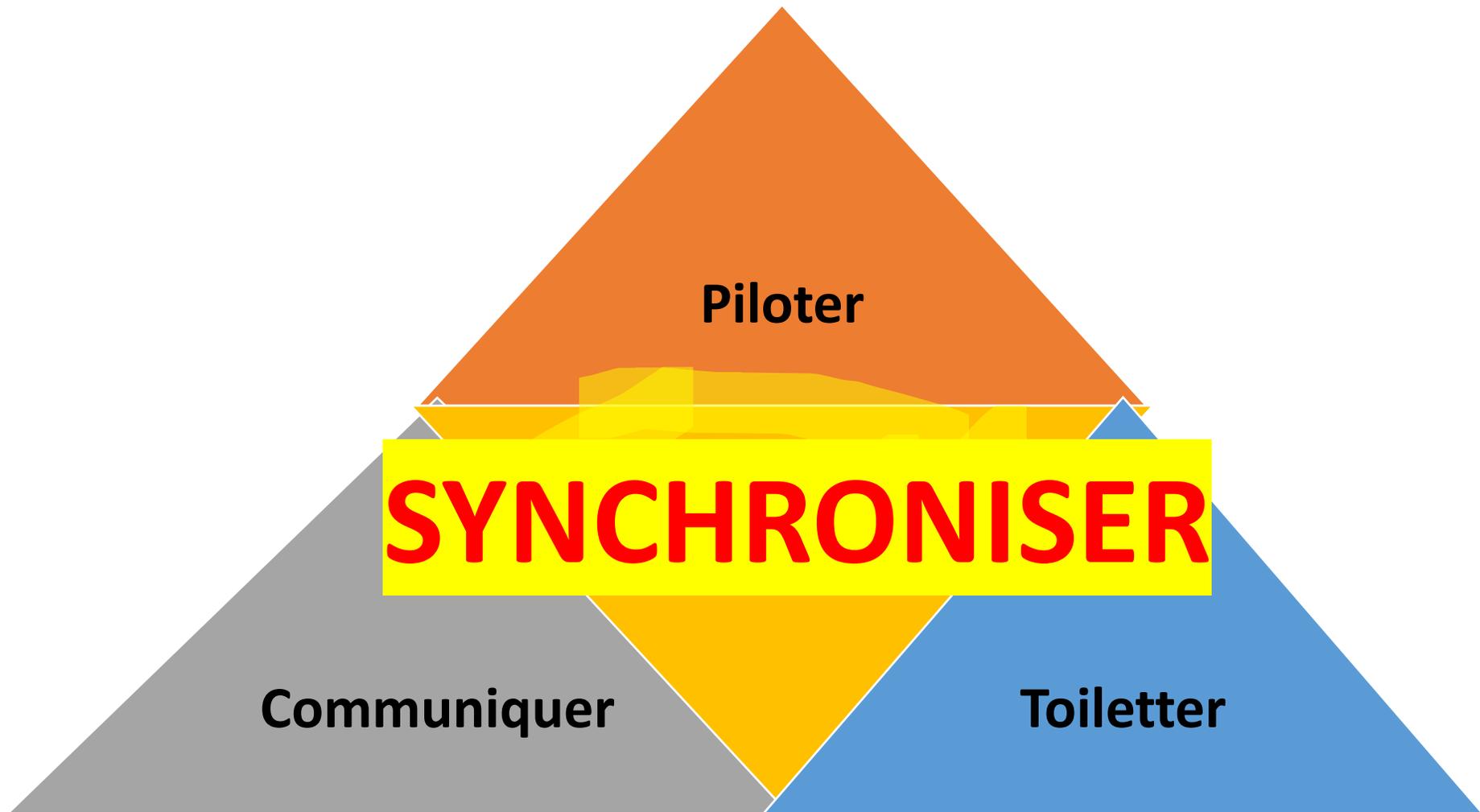
Source : Le Golden Circle (Simon Niek)

Les leviers du management



Source : ISEOR

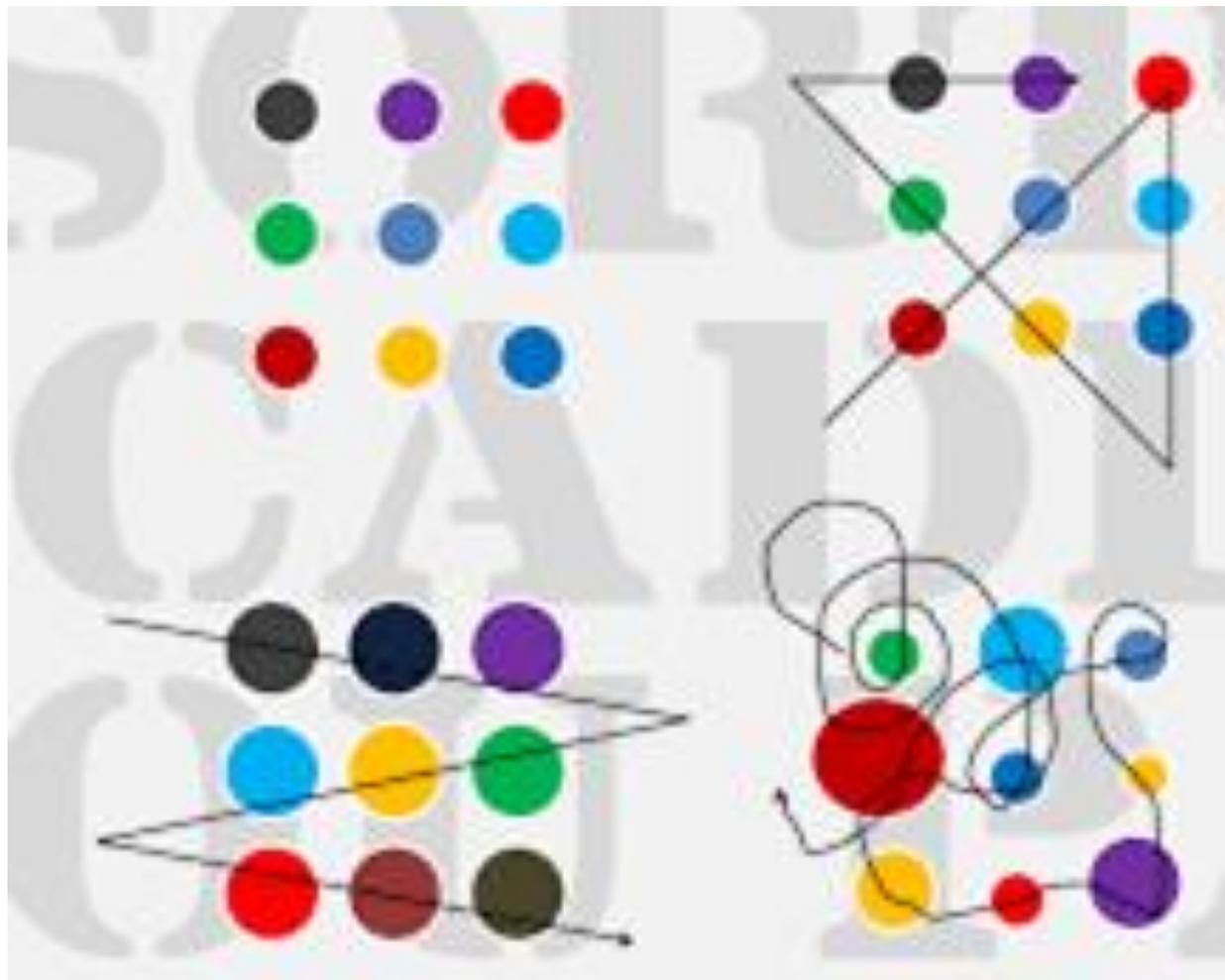
Les leviers du management



Source : ISEOR



Savoir
désapprendre



Accepter de se
laisser
surprendre

« *fail better* »



Parier sur des valeurs durables : la **confiance** et la reconnaissance



Alors, on
embarque ?





Merci pour
votre attention !
C'est à vous 😊



@Isabelle_barth



<https://www.linkedin.com/in/isabellebarth/?originalSubdomain=fr>