

Et pour vous, le télétravail : une parenthèse de la crise sanitaire, ou un mode de fonctionnement pérenne ?

Une photographie au 7 septembre 2020



Un questionnaire de plus ?

Lorsque nous avons fait notre enquête sur votre perception du confinement, à la veille du 50^e jour (début mai), le télétravail s'est imposé comme un sujet central dans les changements voulus ou subis, avec les bénéfices ressentis, mais aussi les inconvénients.

Au premier rang desquels le manque d'interactions avec les collègues, les moments informels, les contacts physiques.

Mais aussi des contraintes logistiques : tout le monde n'a pas la chance d'habiter une maison dans laquelle s'aménager des espaces de travail, avec un réseau de communication fiable.

Et des enjeux d'équilibre familial, avec la garde des enfants bien sûr, pendant le confinement, mais aussi, à plus long terme, de séparation entre les temps professionnels et personnels...

Alors, à la veille de la rentrée, nous avons souhaité vous interroger à nouveau :

- Non pas pour réaliser un questionnaire de plus – de nombreux instituts de sondage et médias se sont emparés du sujet, avec des échantillons de population « représentatifs » ;
- Mais avant tout pour vous offrir l'occasion de prendre le temps de la réflexion, avec quelques propositions d'ouverture sur les opportunités, les contraintes, les limites de ce mode de travail.

Car notre métier n'est pas de réaliser des études. Il est de vous mettre en mouvement, individuellement et collectivement, de faciliter la mise en œuvre de projets collectifs en prenant en compte les moteurs individuels.

Plusieurs d'entre vous ont souhaité nous témoigner de leur satisfaction à avoir pris ce temps. C'est pourquoi, même si nous réalisons aujourd'hui la synthèse de cette enquête, avec un peu plus de 170 réponses, nous laissons ce questionnaire ouvert.

Pour vous permettre de le diffuser et à d'autres de prendre ce temps.

Merci pour votre participation !

Le sommaire

Un questionnaire de plus ?	1
Le sommaire.....	2
Qui a répondu ?.....	3
En résumé : un plébiscite pour le télétravail, et pas seulement occasionnel	5
Les résultats	6
Regards sur la période passée.....	6
<i>Une expérience de télétravail bien vécue</i>	6
<i>Le télétravail au service de l'efficacité professionnelle</i>	6
<i>Le télétravail au service de l'équilibre entre activité professionnelle et vie privée.....</i>	7
Et maintenant, le télétravail ?.....	8
<i>Quelle image correspond le plus à votre état d'esprit aujourd'hui ?</i>	8
<i>Le télétravail : un peu, beaucoup, à la folie ? Au moins la moitié du temps !</i>	8
<i>Le télétravail à la maison : l'organisation matérielle ne semble pas être une difficulté..</i>	10
<i>Télétravailler, pour moins se déplacer ? Pas uniquement</i>	11
Les interactions collectives, un frein au télétravail ?	12
<i>La visio-conférence : un pis-aller pour beaucoup</i>	12
<i>Les moments informels : je t'aime, moi non plus...</i>	13
Le télétravail, une compétence professionnelle ?	14
<i>Comment évaluez-vous votre autonomie au travail, aujourd'hui ?</i>	14
<i>Le télétravail, quand on n'a pas besoin des autres.....</i>	15
<i>Le télétravail au service de l'efficacité collective ? Pas pour tous en tous cas.....</i>	16
Une typologie des télétravailleurs	17
Les fans du télétravail ? 29% des réponses	17
Réfractaires et réticents au télétravail : 21% des réponses	18
Et entre les deux : une majorité à accompagner	18
Alors, que faire de tout cela ?	20

Qui a répondu ?



Vous êtes un peu plus de 170 à avoir répondu, entre le 18 août et le 6 septembre. Beaucoup, peu ? A vous de juger...

A nouveau, il n'est pas question de prétendre à une étude « scientifique » représentative de toute la diversité de notre population.

Le questionnaire a été principalement diffusé par le réseau LinkedIn, il a donc essentiellement touché les utilisateurs de celui-ci : plutôt des utilisateurs fréquents des outils numériques.

Alors, un « échantillon » à l'image de celui-ci ? Et de la société ? Il faudrait vérifier...

Et ceci d'autant que 73% des répondants avaient télétravaillé à temps complet pendant le confinement. 16% avaient en télétravaillé à temps partiel, avec des périodes de chômage ; et 5,5% avec des périodes au bureau.

L'immense majorité des répondants a donc réellement expérimenté le télétravail pendant le confinement (le contexte de crise sanitaire en moins, bien sûr, et les enfants à la maison en plus, pour ceux qui en ont...).

Et au moment du questionnaire, 53% télétravaillaient encore : 13% complètement, sans être revenus au bureau, et 40% avec une alternance entre télétravail et travail au bureau. Seuls 5% n'avaient pas télétravaillé. Les autres sont revenus au bureau, dès le déconfinement ou progressivement.

Ce sont donc des professionnels aguerris au télétravail qui ont répondu, et qui savent de quoi ils parlent !

Alors, quelques mots et chiffres sur les données sociologiques, pour un regard sur la « représentativité » de l'échantillon :

- 45% d'hommes, 55% de femmes
- 35% ont entre 46 et 55 ans, 23% entre 36 et 45, 19% entre 56 et 65 ans, 18% entre 26 et 35 ans. 6 personnes ont moins de 25 ans et 2 plus de 65.
- 67% sont des salariés du secteur privé, 18% des salariés d'entreprises publiques ou contractuels de la fonction publique, 9,5% des indépendants, 5% des fonctionnaires.

- Plutôt des cadres, mais pas seulement : 18% sont cadres dirigeants, 48% des cadres, 16% d'employés et ouvriers. Et les 9,5% d'indépendants.

Ces réponses ont été plutôt apportées à titre individuel. Il avait été proposé d'utiliser des « codes de regroupement » pour des personnes souhaitant obtenir des résultats pour une même entreprise, un même service... Une toute petite minorité a choisi cette option, trop peu pour pouvoir avoir des résultats significatifs.

Enfin, seuls 38% d'entre vous (64) aviez déjà participé à notre questionnaire d'avril, qui avait recueilli plus de 300 réponses... un questionnaire de trop, ou des questions auxquelles vous connaissiez déjà les réponses ?

Merci encore pour votre participation !

En résumé : un plébiscite pour le télétravail, et pas seulement occasionnel

Ces résultats ne sont peut-être pas surprenants quant à l'appétence de beaucoup pour le télétravail, que ce soit pour des raisons de fond, ou au regard d'un contexte sanitaire encore incertain.

Mais leur analyse détaillée permet aussi de pondérer cet enthousiasme qui mobilise organisateurs, spécialistes des ressources humaines, juristes, partenaires sociaux...

Avec nos recommandations, ils encouragent aussi à prendre en compte la grande diversité des situations : **des spécificités individuelles qui ne peuvent pas être prises en compte dans les négociations collectives**, mais demandent un travail fin de management de proximité.

Enfin, ces résultats ont aussi été des révélateurs intéressants des perceptions des **pratiques managériales** – avec leurs forces, et aussi leurs axes de progrès !

En quelques mots :

L'expérience bien vécue pendant le confinement – malgré les contraintes d'une mise en place subie plus que choisie et, pour beaucoup, les enfants à la maison – a été un révélateur.

Deux tiers des personnes interrogées souhaitent travailler à distance, au moins la moitié du temps.

L'organisation matérielle semble n'être une contrainte que pour 18% (ce qui n'est pas rien malgré tout)

Et l'équilibre vie privée/efficacité professionnelle un souci pour moins d'un quart également (même si, avec les enfants à l'école, ce sera mieux pour beaucoup).

Enfin, le temps de trajet n'est un argument important que pour les deux tiers. Pour le reste, ce n'est pas une contrainte – et pour certains un moment agréable.

Mais la motivation au travail est aussi dans les interactions avec les autres

Télétravailler pour produire, certes. Mais ce questionnaire confirme les réponses de celui du temps de confinement. La grande majorité d'entre vous apprécie tous les moments d'interaction physique, pour le plaisir ou pour régler des points du quotidien. Et les outils de visio-conférence ne répondent qu'imparfaitement à ce besoin de contacts.

Et puis, le télétravail, cela s'apprend et s'organise

Enfin, tout le monde n'est pas à l'aise avec le télétravail. Ceux qui ont l'habitude de « produire » en interaction avec leurs collègues ou leur management auront besoin d'aide pour adopter de nouvelles pratiques.

Et puis les « managers » devront apprendre à manager à distance. Et ceci d'autant que, pour beaucoup, les moments collectifs formels (Comex, Codir, réunions de service...) ne semblent pas être considérés comme des réunions à forte valeur ajoutée... et donc, en présentiel ou à distance... Ce questionnaire est donc aussi le révélateur de vrais enjeux d'animation collective pour beaucoup, **pour maintenir voire renforcer le lien, l'adhésion, l'engagement.**

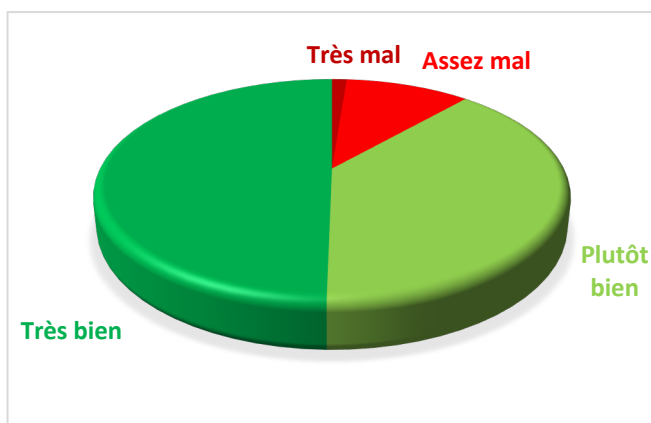
Bonne lecture !

Les résultats

Regards sur la période passée

Une expérience de télétravail bien vécue

« Comment avez-vous vécu l'expérience de télétravail ? »



On le voit, le télétravail a été bien vécu par la grande majorité d'entre vous – 89%.

On rapprochera sans surprise ce résultat de ceux du questionnaire au 50^e jour de confinement, que vous viviez collectivement plutôt bien (à 80%) – la capacité à travailler à distance n'en étant cependant qu'une raison...

Le télétravail au service de l'efficacité professionnelle

« En télétravail, avez-vous été aussi efficace qu'au bureau ? »



De plus, si l'expérience a été bien vécue par les intéressés, les entreprises n'ont a priori pas de souci à se faire en ce qui concerne la « productivité » de leurs équipes... car, en tous cas du point de vue des salariés (et indépendants), l'efficacité ne semble pas avoir beaucoup pâti de l'organisation en télétravail.

43% déclarent avoir été plus « efficaces » (21%), voire beaucoup plus « efficaces » (22%).

Une concentration accrue, du bruit en moins, du « bavardage » évité... avec le télétravail, c'est du sérieux !

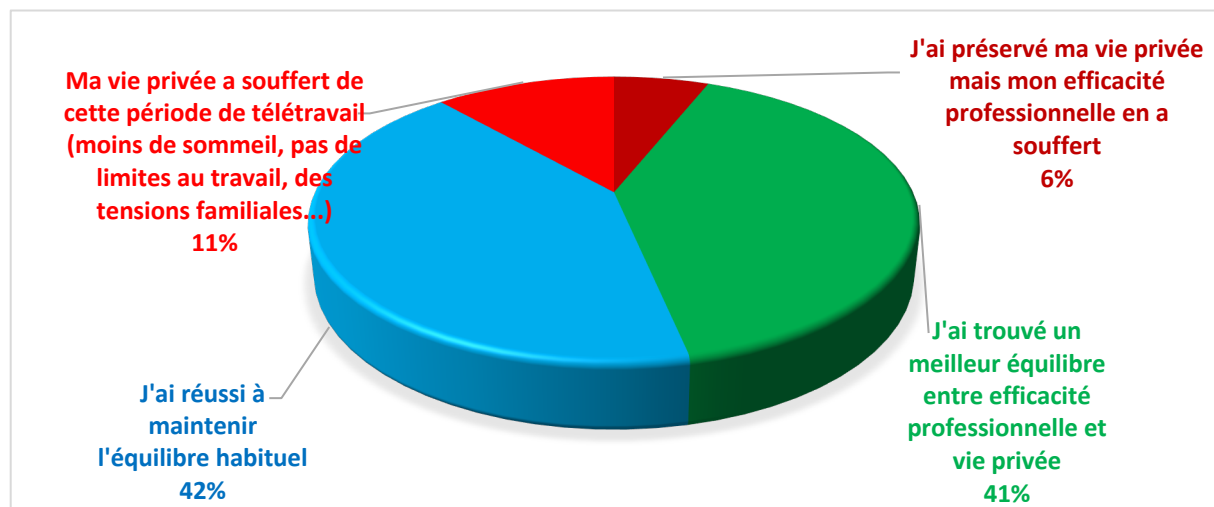
Et pour 39%, l'efficacité était la même à distance.

16% néanmoins déclarent avoir été moins « efficaces » qu’au bureau, et 1% pas du tout « efficaces ».

Parmi les raisons évoquées : difficultés à se motiver, besoin d’interactions pour avancer, manque de matériel, manque de place, et puis aussi pour certains, les enfants à la maison...

Le télétravail au service de l’équilibre entre activité professionnelle et vie privée

« Avec le travail à la maison, avez-vous le sentiment d’avoir réussi à maintenir l’équilibre entre activité professionnelle / vie privée ? »



Le changement d’organisation du travail subi, en raison du confinement, ne semble pas avoir nui à l’équilibre entre activité professionnelle et vie professionnelle.







Contrairement à l’adage qui affirme que le travail prend tout le temps disponible, **il semble que vous ayez réussi à maintenir l’équilibre (42%), voire à l’améliorer (43%).**

Néanmoins, si le bilan semble satisfaisant pour la majorité des répondants, il ne faut pas balayer celles et ceux qui ont souffert du télétravail. Car que ce soit parce qu’il s’exerce au détriment de leur vie personnelle (11%), ou à celui de leur efficacité professionnelle (6%), le télétravail n’a pas été la panacée pour tous.

Une proportion et des situations individuelles à prendre en compte impérativement dans les changements d’organisation du travail qui se préparent, dans le cadre d’accords collectifs.

Et maintenant, le télétravail ?

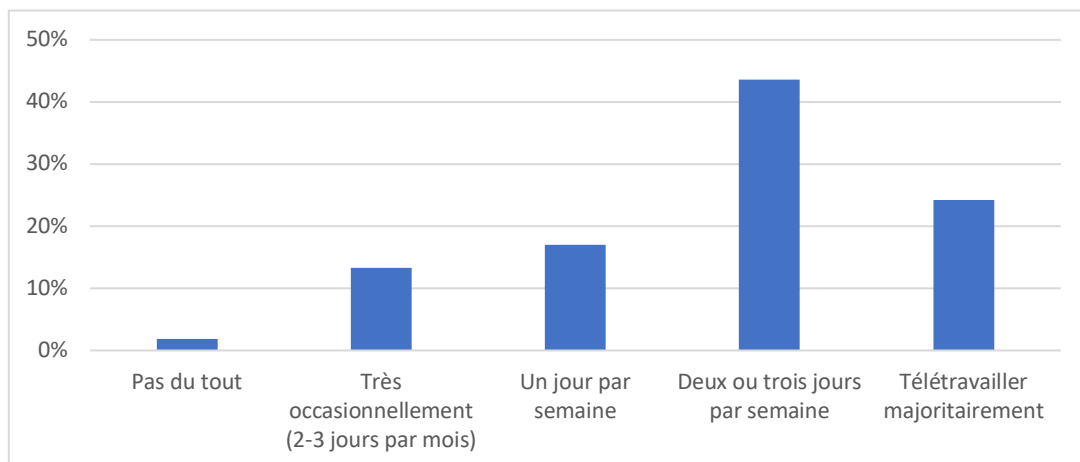
Quelle image correspond le plus à votre état d'esprit aujourd'hui ?

		
Déterminé(e) 25%	Plein(e) d'espoir 24%	Zen 22%
		
Une aventure collective 14%	Incertain(e) 12%	Un sujet de conflit 2%

Le télétravail, c'est donc pour vous une volonté forte, avec apparemment la conviction que c'est une évolution incontournable. De la détermination, de l'espoir, de la sérénité avant tout ! Peu d'inquiétudes, peu d'incertitudes, peu de risques de conflits perçus donc...

Le télétravail : un peu, beaucoup, à la folie ? Au moins la moitié du temps !

« Si on me donne le choix, je voudrais télétravailler... »



L'organisation collective du travail va sans doute être compliquée à organiser car les attentes sont variées.

Si 24% désirent ne venir au bureau que très occasionnellement, 44% souhaitent télétravailler la moitié du temps (deux ou trois jours).

Et puis 17% un jour par semaine, 13% moins d'un jour par semaine et 2% pas du tout...

Mais cela donne, en moyenne et en majorité, **une préférence aux deux tiers pour une présence au bureau réduite à la moitié du temps de travail, voire moins** : 2 ou 3 jours en télétravail...

Des différences de genre ?

Peu de différences, et ce n'est pas le seul critère d'influence sur le choix, bien entendu

- Entre 24% et 26% pour un télétravail majoritaire ;
- Entre 12% et 14% pour un télétravail très occasionnel

A noter cependant :

- Les femmes sont plus nombreuses à souhaiter télétravailler deux ou trois jours par semaine (51% d'entre elles mais seulement 35% des hommes)
- Les hommes plus nombreux que les femmes à souhaiter télétravailler un jour par semaine seulement (21% vs 13%)
- Et, pour l'anecdote (3 réponses) seuls des hommes ont répondu ne pas souhaiter du tout de télétravail...

Une question d'âge ?

- Si l'on écarte les deux tranches d'âges « -25 ans » et « +65 ans », qui ont trop peu de réponses pour permettre une analyse pertinente, **il y a finalement peu de différences entre les tranches d'âge**, si ce n'est pour les 56-65 ans. Et encore, car la proportion parmi eux de cadres supérieurs d'entreprise, avec leurs attentes spécifiques, est sans doute aussi un facteur clé.
- Les 26-35 ans privilégient le télétravail à mi-temps - deux ou trois jours - (57% d'entre eux). 20% d'entre eux seulement aimeraient ne venir qu'occasionnellement.
- Quand 37% des 36-45 ans aimeraient ne venir au bureau qu'occasionnellement, et 42% à mi-temps. Plus installés dans l'entreprise, moins soucieux d'interactions avec leurs collègues, et une famille à la maison ?
- Mais dans ces deux cas, on est à près de 80% à vouloir ne venir au bureau qu'un jour ou deux par semaine, voire moins...
- Quant aux 46-55 ans, ils sont à l'image de la diversité de l'échantillon total, avec 68% qui privilégieraient le télétravail majoritaire. Un peu moins des 80% mais pas si loin...
- Reste les 56-65 ans qui, eux, se répartissent entre toutes les catégories : 19% pour de l'occasionnel, 29% pour un jour, 29% pour deux ou trois, et 23% pour un télétravail seulement majoritaire.... Point trop n'en faut, donc.

Des différences entre les statuts et catégories professionnelles ?

- Peu de différences entre les salariés du privé et ceux des entreprises publiques. Par contre, **les employés de la fonction publique plébiscitent, encore plus que l'ensemble de l'échantillon, le télétravail deux ou trois jours par semaine.**
- Pour les indépendants, on s'en doute, c'est le travail majoritaire à la maison (ou ailleurs) qui l'emporte

- Côté employés (privé et entreprises publiques), les 66% se retrouvent pour le télétravail majoritaire, mais avec plus de souhaits pour une présence au bureau exceptionnelle. Les cadres sont à l'image de l'échantillon global.
- Et **les cadres supérieurs sont moins volontaires pour une présence au bureau seulement occasionnelle**. L'équilibre à deux-trois jours semble mieux leur convenir.

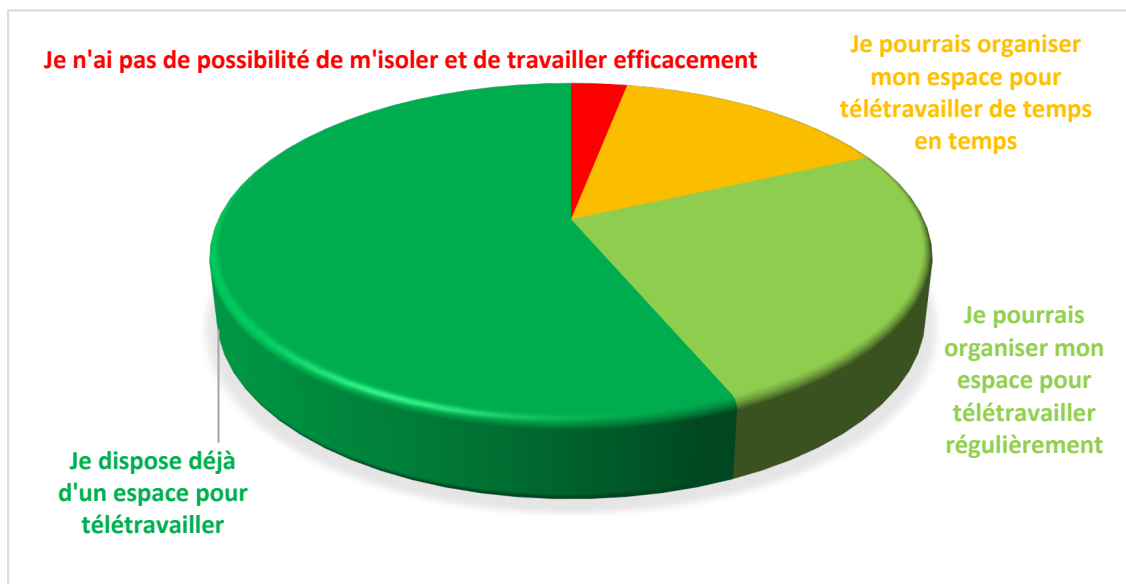
Télétravail et équilibre de vie, une vraie corrélation

Puisque le télétravail est plébiscité notamment pour un meilleur équilibre de vie, regardons la corrélation entre le nombre de jours souhaités et l'expérience vécue du confinement.

- Ceux dont l'efficacité professionnelle a souffert souhaitent majoritairement du télétravail seulement occasionnel ;
- Pour ceux dont la vie privée a été malmenée, on est plutôt sur un jour par semaine (42%), mais aussi deux ou trois (32%) voire plus (21%). La conviction de pouvoir mieux s'organiser à l'avenir (et peut-être l'absence des enfants, de nouveau scolarisés ?)
- Et pour **ceux qui ont trouvé un meilleur équilibre, c'est deux ou trois jours à 60%**, mais le télétravail majoritaire pour 27% seulement – donc pas plus que la moyenne. L'équilibre donc entre les deux « vies ».

Le télétravail à la maison : l'organisation matérielle ne semble pas être une difficulté

« Si vous deviez reprendre (ou poursuivre) le télétravail, quelle serait votre organisation matérielle, chez vous ? »



Réaction de parisiens aux appartements exigus ? Les contraintes logistiques nous apparaissent comme un frein à la mise en place du télétravail...

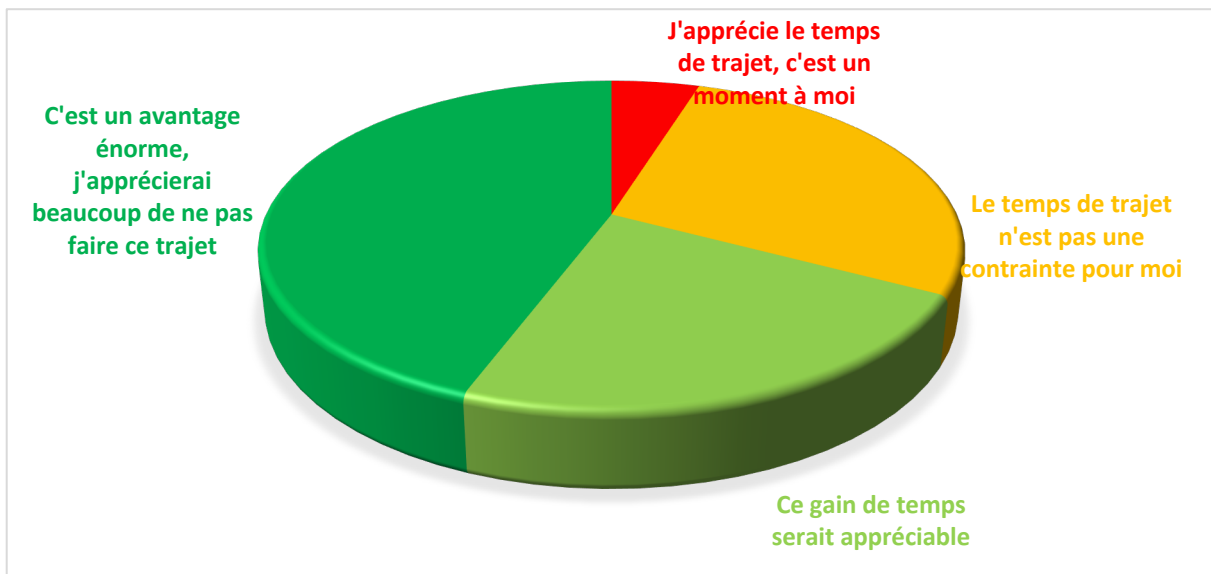
Et pourtant, **plus de 80% des répondants déclarent avoir déjà un espace de travail, ou pourraient s'en aménager un.**

L'organisation de l'espace n'est une difficulté que pour 3% des répondants. Et 15% ne peuvent l'envisager que de façon occasionnelle.

Une minorité, donc - 18%- mais évidemment à considérer avec attention par toutes les entreprises qui souhaitent s'engager dans une évolution collective vers le télétravail. Car au regard de celles et ceux qui ont indiqué leur code postal, il ne s'agit pas seulement de parisiens !

Télétravailler, pour moins se déplacer ? Pas uniquement

« Le télétravail, c'est moins de temps de trajet. Qu'en pensez-vous ? »



Constitutif du meilleur équilibre de vie, le gain de temps de transport est souvent avancé comme un argument en faveur du télétravail – comme contributif, aussi, aux enjeux de réduction de l'empreinte carbone.

Et en effet, c'est un avantage énorme pour 44% des répondants – et un atout pour 23%.

Deux tiers, donc, pour qui la réduction des déplacements professionnels serait un vrai bénéfice.

Il n'en demeure pas moins qu'un autre tiers n'avance pas cet argument. Ils sont même 5% à apprécier ce temps de trajet, comme un moment « à eux » - 5% au moins, car certains, parmi les autres réponses, apportent aussi un commentaire en ce sens.

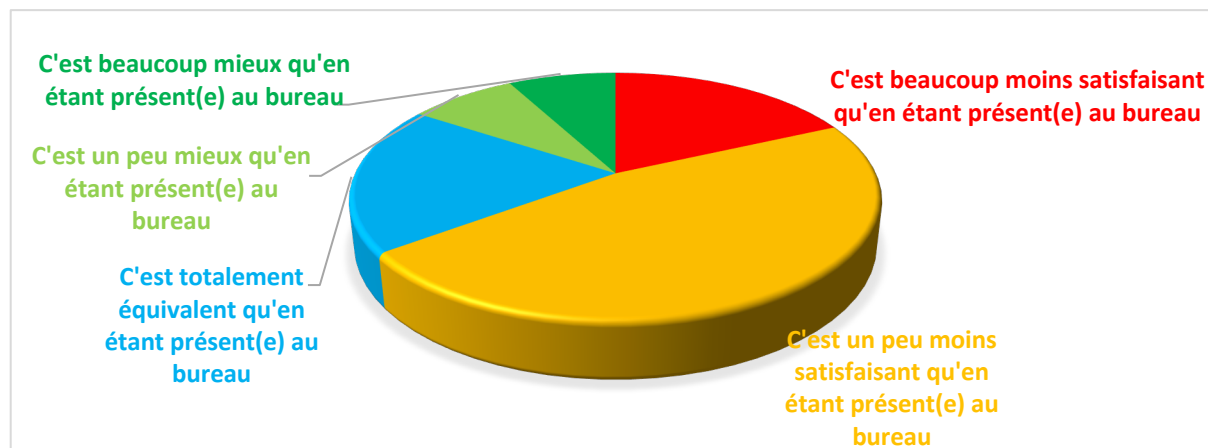
En tous cas, il n'y a pas de corrélation réelle entre cette appréciation et les autres questions posées (l'expérience passée du télétravail, l'organisation matérielle, le nombre de jours souhaités...). **C'est une raison parmi d'autres qui plaide en faveur du télétravail.**

Pour les organisations souhaitant accroître le télétravail, ce ne sera sans doute pas un argument décisif...

Les interactions collectives, un frein au télétravail ?

La visio-conférence : un pis-aller pour beaucoup

« Les échanges en visio-conférence avec mes collègues, collaborateurs, managers..., »



Les interactions avec les collègues, les moments informels, les contacts physiques... tout ce que ne permet pas le travail à distance, en dépit du développement des nombreuses applications de visio-conférence... étaient un point majeur des perceptions négatives du temps de confinement.

Nous avons donc souhaité savoir comment la béquille numérique que constituent les outils de visio-conférence était perçue :

- Pour 18%, les échanges sont beaucoup moins satisfaisants
- Et pour 47%, ils sont un peu moins satisfaisants
- Mais pour 19%, c'est totalement équivalent
- Et pour 16%, c'est mieux (un peu ou beaucoup)

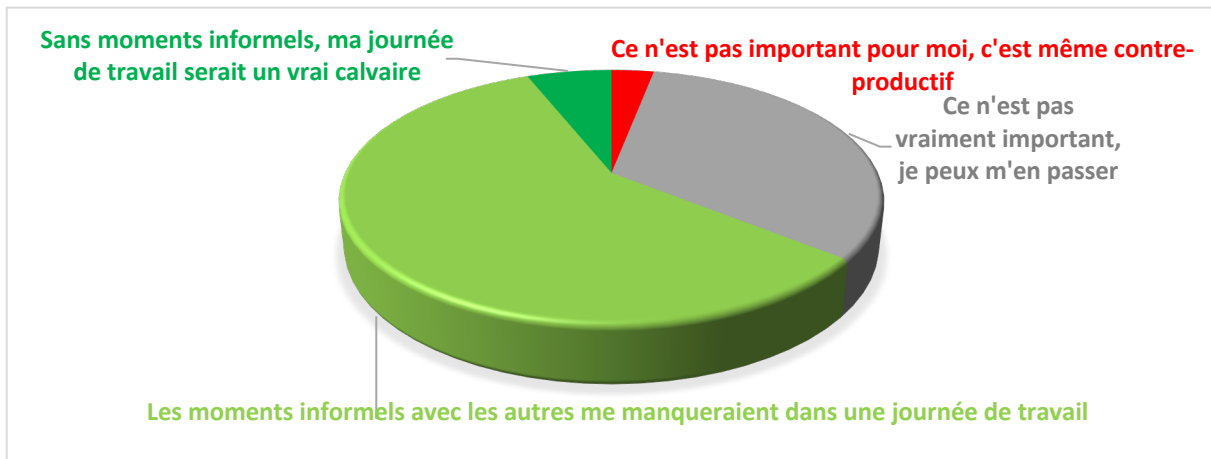
La visio-conférence a donc séduit, dans une proportion non négligeable : un bon tiers. Et ces partisans de la relation à distance ne sont pas particulièrement représentatif d'une catégorie ou d'une autre (âge, niveau hiérarchique...).

Il n'en demeure pas moins que, **pour les deux tiers, ce n'est pas (encore) la panacée...**

Les moments informels : je t'aime, moi non plus...

« Pour vous, les moments informels du quotidien professionnel, c'est important (pour le moral, pour l'efficacité professionnelle...) ? »

Et nous avons aussi voulu savoir combien les moments informels étaient importants.



Ils sont importants pour les deux tiers d'entre-vous. Et c'est ce qui était apparu de façon massive dans le questionnaire du temps de confinement.

Mais il faut noter que l'autre tiers pourrait s'en passer (voire, pour 3%, aimeraient ne pas en avoir...). Pour certains, les interactions à distance suffisent. Pour d'autres, l'activité professionnelle doit être avant tout efficace - on remarque d'ailleurs une corrélation avec la perception d'une meilleure « efficacité » lors de la période de confinement.

Pourtant, sans être des thuriféraires des moments passés à la machine à café ou des irrptions impromptues dans les bureaux, l'expérience prouve que beaucoup de petites (ou grandes) difficultés sont réglées de façon informelle et visuelle : surtout pas par un mail, et rarement par téléphone (si ce n'est pour demander à se voir).

Mais on retrouve là les typologies de l'engagement au travail : certains s'en tiennent strictement à un engagement contractuel (et c'est ainsi, pas de jugement), quand d'autres s'investissent affectivement, en particulier dans les relations avec les autres. Et c'est un moteur fort de leur activité professionnelle...

Le télétravail, une compétence professionnelle ?

Alors, il y a l'organisation personnelle, la question des transports quotidiens, l'affectif du relationnel avec les autres... Mais pour nous, le télétravail, c'est aussi un ensemble de compétences nécessaires. Pour le management qui doit animer à distance son équipe. Mais aussi pour les intéressés.

Nous avons donc voulu creuser trois pistes, là encore issues du questionnaire du temps de confinement.

Comment évaluez-vous votre autonomie au travail, aujourd'hui ?

Premier axe : l'autonomie.

Car même si les outils de communication permettent une interaction entre le management et les équipes, le télétravail, en tous cas à la maison, c'est avant tout de l'isolement. A moins de recourir à des outils de « surveillance » à distance, sous couvert de connexion continue, et qui révèle des lacunes managériales, il faut donc pouvoir être à même de travailler seul(e).

Difficile cependant d'évaluer l'autonomie, et en particulier sa propre autonomie.

« J'ai besoin qu'on me donne des indications/orientations/objectifs pour travailler... »



Près de deux tiers des répondants n'expriment aucun besoin d'indications/orientations/objectifs... Ils savent ce qu'ils ont à faire, et pour les orientations ponctuelles, il y a le téléphone ou le mail...

16% expriment le besoin d'un point mensuel, 18% d'un point hebdomadaire.

Au-delà de l'éclairage sur le télétravail, **cela donne une indication précieuse sur la plus-value ressentie des réunions organisées sur le lieu de travail** (Codir, Comex et autres....) de façon hebdomadaire ou mensuelle...

Un enjeu managérial à prendre en compte, télétravail ou pas !

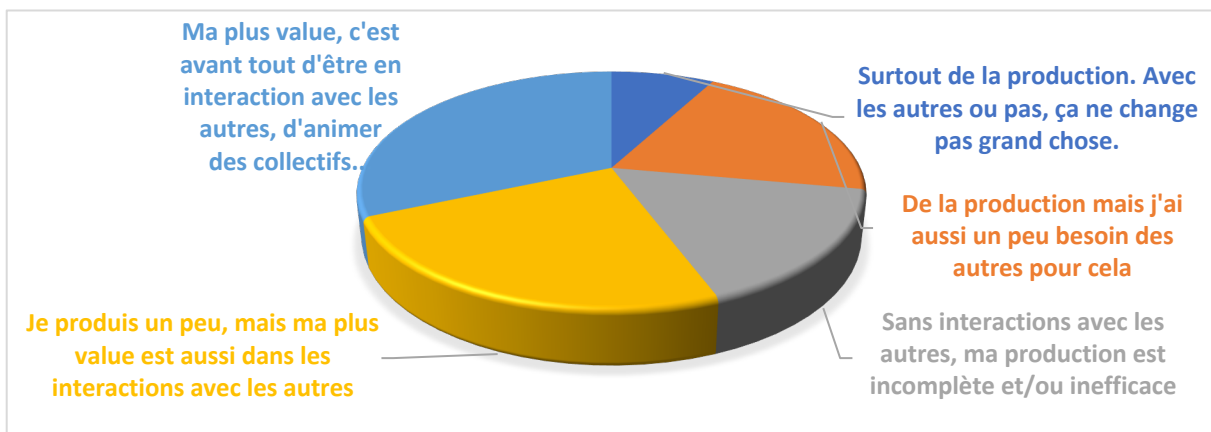
Le télétravail, quand on n'a pas besoin des autres...

« *Votre plus-value professionnelle, c'est plutôt de la production (produire un bien, un service, une expertise...) ou des interactions avec les autres (du management, du commerce, des relations...) ?* »

C'était là une question un peu curieuse, sans doute. Mais pour tenter de savoir si le télétravail correspond surtout à ceux qui doivent « produire » (certains emploient l'anglicisme, affreux de « délivrer ») ou s'il concerne aussi ceux, nombreux, dont la plus-value ne peut s'exercer qu'avec les autres (management classique, management transversal, management de projet, formation...).

Et puis c'était une façon de « reboucler » avec la qualité perçue des interactions virtuelles du télétravail.

Ce qui est intéressant, c'est qu'à cette question, vous avez répondu de façon très différente : signe de la diversité des fonctions interrogées.



Et cela permet donc de voir si certains « profils » de fonction – ou de plus-value – sont plus adaptés au télétravail.

Premier constat : **très peu déclarent n'avoir pas besoin des autres** (« surtout de la production »). Exclusivement salariés et cadres du privés, 62% préféreraient le télétravail quasi-exclusif et 31% majoritaire. Et ils avaient eu, un peu plus que les autres, une expérience très satisfaisante du travail en confinement : un équilibre de vie maintenu voire amélioré. C'est un petit échantillon (8%). Néanmoins, on peut s'interroger sur ce qui explique ce manque d'attachement de ces salariés à leur « collectif ».

Pas de surprise en ce qui **concerne ceux qui ont « un peu » besoin des autres** (20% de l'échantillon), **ils privilégient, plus que la moyenne, un télétravail à deux ou trois jours** (60% alors que la moyenne est à 44%). Mais ils sont dans la moyenne (24%) pour le télétravail quasi-exclusif. Besoin de « voir » les autres malgré tout...

Et la dernière catégorie des « producteurs », mais **qui ont vraiment besoin des autres** (16%), c'est **un télétravail très occasionnel, ou d'un jour par semaine**.

Quant à ceux dont la plus-value est habituellement moins dans la production que dans l'interaction avec les autres, ils sont, dans leur souhait du télétravail, à l'image de l'ensemble.

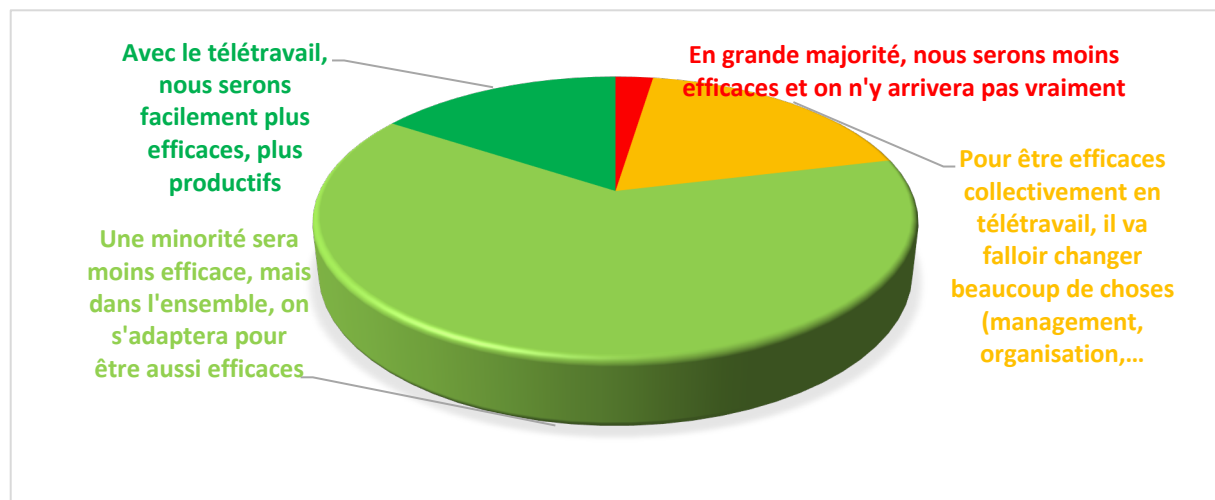
Sans doute sont-ils habitués à toutes les formes d'interactions, et les interactions à distance sont une d'entre elles.

- Ceux qui produisent « un peu » mais sont beaucoup en interaction reflètent la moyenne, en ce qui concerne le nombre de jours souhaités en télétravail. Bien que leur vie privée ait un peu plus souffert du confinement que les autres – plus de temps passé à maintenir le lien ? Peut-être ont-ils passé leurs journées à leurs fonctions « interactives » et leurs soirées/week-ends à produire le reste...
- Car ceux dont la plus-value est avant tout d'interagir ont plus que les autres maintenu leur équilibre de vie. Mais ils souhaitent moins que les autres un télétravail quasi-exclusif et sont plus tentés par un jour par semaine (même si la formule 2-3 jours les satisfait autant que les autres).

Le télétravail au service de l'efficacité collective ? Pas pour tous en tous cas

« Pensez-vous que vous serez, avec vos collègues, collaborateurs, managers, aussi efficaces en télétravail (au moins partiellement) qu'au bureau ? »

Enfin, une autre question sur l'efficacité perçue... non plus individuelle et sous contrainte du confinement mais, cette fois, en prospective...



Et là encore, **une grande majorité est confiante dans la capacité des équipes à être plus « efficaces » ensemble**, et dans l'ensemble...

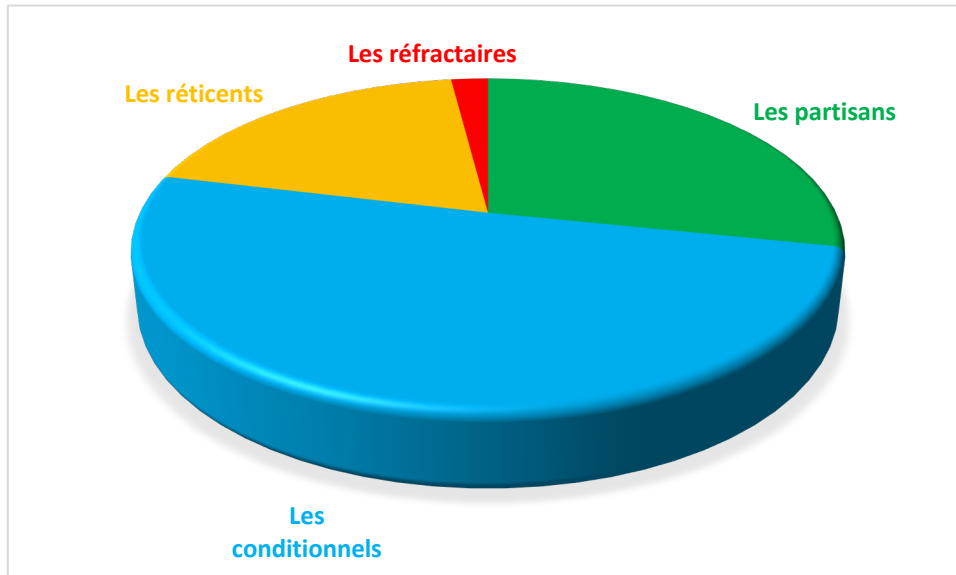
Pour 16%, tout se passera bien pour tous. Mais 63% reconnaissent que cela sera difficile pour certains. 19% sont inquiets, ou conscients des changements à engager. Et 2% clairement pessimistes.

Une typologie des télétravailleurs

Ce questionnaire vous proposait, au regard des réponses données, une évaluation chiffrée de votre « capacité à télétravailler ».

Alors, bien sûr, ce score n'était qu'une indication.

Mais on retrouve les grandes catégories identifiées au fur et à mesure des réponses.



Les fanas du télétravail ? 29% des réponses

Les partisans les plus fervents du télétravail représentent 29% de l'échantillon

On retrouve dans cette proportion le tiers des réponses les plus favorables au télétravail, dans plusieurs questions.

Voici les recommandations que nous leur avons faites :

210-280 : Le télétravail n'a plus de secrets pour vous ? Ni pour vos collègues, votre équipe, votre management ?

Félicitations !

Quelques pistes de réflexion cependant... pas pour modérer votre enthousiasme, mais pour vous permettre de passer en revue des questions peut-être oubliées...

- Qu'est-ce qui nourrit le sentiment d'appartenance à votre entreprise ? Comment garantissez-vous l'engagement pérenne des talents ?

- Votre plus-value personnelle est-elle telle que vous ne courez aucun risque de délocalisation ultérieure ? Lorsque vous ne serez plus qu'un producteur de données derrière un écran, êtes-vous certain(e) qu'il n'y aura pas quelqu'un prêt à le faire pour moins cher, plus loin en Europe ou ailleurs ?

Si vous êtes en charge d'organiser le télétravail pour votre entreprise, vous pourrez certes vous appuyer sur ce petit tiers statistique, dans le cadre d'une « stratégie des alliés ». Mais ne

vous laissez pas entraîner par leur enthousiasme, car celui-ci ne leur permet peut-être pas de prendre en compte les difficultés rencontrées par leurs collègues.

Si vous souhaitez au contraire maintenir une présence majoritaire de vos équipes au bureau, vous aurez fort à faire pour les convaincre – et peut-être les conserver dans vos effectifs.

Réfractaires et réticents au télétravail : 21% des réponses

A l'opposé, seulement 2% des répondants (3 personnes) ont été évalués comme très réfractaires au télétravail.

0-69

Le télétravail, ce n'est a priori pas pour vous ! Que ce soit de par votre métier ou par envie, vous voulez poursuivre votre activité professionnelle hors de chez vous.

On vous y contraint ? Et si vous proposiez de travailler dans des espaces partagés, plus proches de chez vous et adaptés aux contraintes sanitaires ?

Mais ces solutions logistiques ne résoudront en rien les enjeux managériaux liés au télétravail.

Ajoutons-y ceux de la catégorie immédiatement supérieure.

Ces réticents au télétravail représentent 19% des réponses.

Ils entrent dans cette catégorie car ils ont exprimé un grand nombre de difficultés, de manques.

70-139

Que ce soit par contrainte ou par envie, vous envisagez le passage au télétravail... mais vous devrez faire face à de nombreux obstacles... logistique personnelle, animation managériale, solitude au travail...

Le télétravail ne s'improvise pas, vous avez raison !

Ces réticents et réfractaires représentent presque un quart de l'effectif.

Si vous souhaitez mettre en place le télétravail dans votre entreprise, cette population sera très difficile à « convaincre ».

Sans doute vous faudra-t-il prendre en compte les difficultés individuelles (qui sont d'ordres très différents), et envisager d'y apporter une réponse, si possible.

Et entre les deux : une majorité à accompagner

Entre les deux, il y a 50% des répondants.

Résignés ou volontaires, ils sont prêts à télétravailler mais émettent des réserves, des conditions d'adhésion, de succès : relatives à leur organisation personnelle, leurs motivations, aux compétences collectives...

140-209

Bon, le télétravail, c'est déjà une réalité pour vous !

Quelques détails pratiques ou managériaux à régler cependant si vous souhaitez pérenniser ce mode d'organisation de votre travail, celui de votre équipe.

Ce sont, typiquement, les « hésitants » de la sociodynamique. Ils sont votre cible de négociation, que vous soyez en charge de l'organisation d'un télétravail accru, ou au contraire, de remobiliser les personnels pour les faire revenir dans les locaux.

Alors, que faire de tout cela ?

Convaincus que l'engagement individuel est le moteur des succès collectifs, nous sommes partisans et pratiquants des approches « sur mesure ».

Cette étude donne des grandes lignes qui seront confirmées par les études « sérieuses » par les grands organismes de sondage.

C'est ce que nous avons constaté lors du questionnaire du temps de confinement, et c'est la loi des « grands nombres » appliquée à ces questions des sciences humaines, pour lesquelles les décisions ne se jouent pas à 2% près des perceptions ou des attentes.

Et elle permet d'engager des démarches personnalisées à votre organisation, votre contexte, vos parties prenantes.

Vous souhaitez en parler plus précisément, échanger sur notre expérience des pratiques de travail à distance, envisager une dynamique de changement qui s'appuie sur l'engagement des équipes ?

Appelez-moi !

Alexis KUMMETAT : +33 6 61 66 01 22

alexis.kummetat@kaqi.fr

<https://www.linkedin.com/in/alexiskummetat/>