

LE TÉLÉTRAVAIL À LA LOUPE : DÉPASSIONNER POUR MIEUX DÉCIDER

La pratique du télétravail, qui concernait seulement 9 % des travailleurs en 2019, a fortement progressé durant la crise COVID pour atteindre un pic en 2021.

Depuis la fin de la crise sanitaire, cette tendance s'est stabilisée et aujourd'hui, 26% des salariés télétravaillent¹. Si cette pratique s'est démocratisée, on observe aujourd'hui une multiplication d'avis divergents au sujet de l'avenir du télétravail et de ses effets réels sur la performance et le bien-être des salariés. Ces questions, cruciales pour l'avenir des organisations, méritent d'être discutées sur la base de données et non de suppositions : il est devenu nécessaire de dépassionner le débat.

Dans le cadre d'une mission réalisée auprès d'un assureur français, Eurogroup Consulting a conçu un modèle statistique permettant d'objectiver les impacts réels du télétravail, répondre aux idées reçues et proposer des actions d'accompagnement adaptées.

Le futur du télétravail, un sujet d'actualité



Quel avenir pour le télétravail ? Quels sont ses effets réels sur la performance et le bien-être des salariés ?

Quand certains articles soulignent l'amélioration de la qualité de vie et la flexibilité permise par le télétravail, d'autres insistent sur une baisse supposée de la productivité et de la cohésion des équipes. Entre ces visions contradictoires, la réalité reste encore floue pour de nombreux décideurs qui doivent définir, en lien avec les partenaires sociaux, l'organisation du travail et l'expérience collaborateur de demain.

L'étude de la DARES, intitulée "Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire?" montre que si le taux de télétravailleurs a largement progressé durant la crise COVID, le taux de salariés bénéficiant de télétravail se stabilise et concerne aujourd'hui **26% des salariés**. Ainsi, un nombre important de salariés (plus de 2/3) ne réalisent pas de télétravail, soit parce que leurs activités ne le permettent pas, soit parce que leur entreprise a fait le choix du 100% présentiel. Dans le cadre de l'ouverture des négociations sur le renouvellement de leurs accords de télétravail, la plupart des organisations font ainsi face à de nombreuses questions.

Quel équilibre proposer entre présentiel et distanciel pour garantir l'efficacité et l'engagement des collaborateurs ? Faut-il élargir l'accès au télétravail à des populations jusque-là non concernées ?

¹DARES 2024

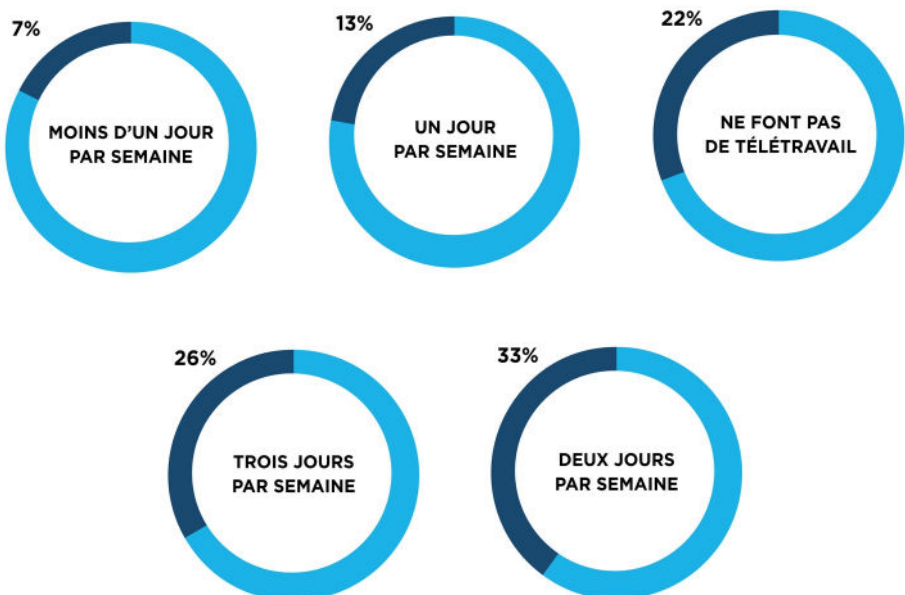
Afin de ne pas faire reposer la prise de décision sur des ressentis ou des croyances non fondées, il devient aujourd'hui crucial d'objectiver les impacts réels de ce mode d'organisation du travail. Il s'agit non seulement de répondre aux attentes des employeurs et des salariés, mais aussi de construire une approche éclairée et pérenne, basée sur des données fiables et des analyses approfondies, à partir desquelles il sera possible de construire le dialogue social et d'accompagner plus spécifiquement les dynamiques de transformation.

Une étude statistique pour objectiver l'impact

Face à l'abondance de discours divergents sur les effets du télétravail, le choix de la démarche scientifique s'impose. Eurogroup Consulting a été mandaté par un assureur français, implanté sur tout le territoire (une centaine d'agences environ) pour étudier les corrélations entre télétravail et indicateurs de performance clés, sur la base de méthodes statistiques, et objectiver ainsi l'impact du télétravail sur la performance économique et sociale.

Un protocole scientifique incluant l'ensemble des indicateurs de performance pour une vision consolidée

Pour garantir la fiabilité des résultats, un protocole d'étude reproductible, précis, structuré en plusieurs étapes, et fondé sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs a été déployé auprès de l'ensemble des salariés de la structure (plus de 30 000 personnes).



Pour répondre à la volonté de cet assureur d'objectiver l'impact du télétravail sur la performance opérationnelle et sociale des équipes, les indicateurs suivants, ont été analysés, tous collectés via des outils existants :

- **Performance opérationnelle** : Les indicateurs de performance utilisés sont à la maille « agence » (performance globale de l'agence) ou « processus et sous-processus » (unité d'œuvre par ETP, coût de l'unité d'œuvre indicateur de qualité selon le sous-processus). À la demande de l'assureur, les données de performance opérationnelle analysées mesurent une performance collective.
- **Performance sociale** : L'analyse de la performance sociale a été réalisée sur la base des indicateurs de contrôle de gestion RH suivis par l'assureur, ainsi que sur les résultats du Baromètre interne annuel. On y dénombre l'absentéisme, le taux de départ hors retraite, la satisfaction et la perception du télétravail sur les différents aspects de l'organisation individuelle et collective. Les données analysées sont des données individuelles.

Si dans le cadre de l'étude, les analyses se sont cantonnées à ces indicateurs, le protocole mis en place par les équipes d'Eurogroup Consulting et l'outil associé, permettent de réaliser facilement une étude d'impact statistique robuste, incluant d'autres dimensions, adaptées au besoin et au contexte de chaque organisation.

Une absence d'impact du télétravail sur la performance opérationnelle collective

Au démarrage de l'étude, les croyances partagées par beaucoup faisaient état d'un impact plutôt négatif du télétravail sur l'efficacité des métiers qui impliquent une majorité de travail collaboratif (mode projet, créativité, brainstorming...). Le même point de vue était avancé pour les métiers nécessitant d'être en relation avec des clients (y compris en agence).



A contrario, les métiers de production individuelle verraient quant à eux leur productivité augmenter en télétravail.

Or, les résultats de l'étude démontrent que la performance collective n'est pas impactée par le télétravail que ce soit en termes d'efficacité ou en termes de productivité en témoigne l'analyse du coût du point de performance et la productivité par ETP.

Ce constat est le même quel que soit le métier y compris ceux en contact direct avec les clients, le processus et le sous-processus. Il en ressort que la performance entre 2020 et 2022 ne s'est pas dégradée et ce malgré l'augmentation du taux de télétravailleurs. Ainsi la performance opérationnelle ne peut être reliée au taux de télétravailleurs.

Performance sociale et télétravail : un impact visible sur les arrêts maladie et la satisfaction

Le taux de télétravail ne limite pas les arrêts de travail de très courte durée mais bien ceux de longue durée

Dans les échanges préparatoires à l'enquête, les managers mettaient en avant le rôle du télétravail dans la réduction de l'absentéisme de courte durée. En effet, ces derniers évoquaient par exemple la mise en place d'aménagements des modalités de travail à la maille individuelle pour éviter des arrêts exceptionnels (une semaine complète de télétravail par exemple). Contrairement aux idées reçues, le télétravail ne permet pas de limiter l'arrêt de courte durée, mais a plutôt tendance à le renforcer.

A contrario, l'analyse démontre que les collaborateurs bénéficiant de télétravail sont statistiquement moins nombreux à être en arrêt de très longue durée.

Le télétravail apparaît ainsi intéressant comme solution d'aménagement du quotidien et de maintien en emploi, notamment pour les personnes souffrant de pathologies chroniques. Concernant l'augmentation des arrêts de courte durée chez les télétravailleurs, plusieurs leviers d'action méritent d'être étudiées, en particulier ceux qui relèvent du lien à l'entreprise et de l'engagement individuel.

Le lien à l'entreprise se distend proportionnellement au nombre de jours télétravaillés

Comme l'ont intuitionné de nombreux managers concernés par l'étude, l'impact négatif du télétravail sur le sentiment d'appartenance et le lien avec l'organisation est bien réel. Le constat est clair : la satisfaction et la volonté de recommander ladite organisation comme employeur se dégradent de façon inversement proportionnelle au nombre de jours de télétravail réalisés.

Cette dégradation étant particulièrement marquée chez les populations qui réalisent plus de 2 jours de télétravail, il pourrait être nécessaire d'engager une réflexion autour du nombre de jours de télétravail souhaitables au sein de l'organisation et plus généralement autour des enjeux d'expérience collaborateur et de culture d'entreprise.

Conclusion : l'objectivation, une des clés de la pérennisation des organisations

Si le cas d'étude ne doit pas être pris comme une vérité s'appliquant à toutes les entreprises et les secteurs économiques, ses résultats ont néanmoins permis d'aligner les directeurs d'agence autour d'une vision claire du télétravail et de son impact.

L'une des clés du dialogue social constructif sera de dépassionner le débat en objectivant les impacts du télétravail et en mettant en place des plans d'actions au service de la performance opérationnelle et sociale.

Par ailleurs, le retour au 100% présentiel n'aura pas lieu pour une très grande majorité d'entreprises. Le travail en mode hybride devrait perdurer et son impact pourrait être objectivé pour renforcer sa contribution performance (organisation du travail, accompagnement managérial, formations, nouveaux espaces de travail...).

Le protocole proposé permet de répondre à ces objectifs en ayant l'avantage d'être adaptable à l'ensemble des secteurs et des organisations, et reproductible dans le temps pour mesurer l'impact des décisions prises.

Jean Baptiste Annat et Camille Dugelay
Eurogroup Consulting





Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil, indépendant, français et d'essence européenne, spécialisé en organisation, stratégie et management.



NOS EXPERTS



JEAN-BAPTISTE ANNAT

Associé



CAMILLE DUGELAY

Manager