



5 JUILLET 2018

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL A L'ERE DU DIGITAL

Enjeux, opportunités, risques ...

Conférence débat organisée par le groupe AgroDirigeants - UNIAGRO

Télétravail, coworking, bureaux design, open space, flex office... les nouveaux modes de travail nés de la transformation numérique bousculent les codes du management.

- Quelles mutations en cours de l'espace et du temps de travail ?
- Quelle organisation mettre en place ? par exemple pour le télétravail.
- Comment chacun vit-il cette évolution ?

Afin d'appréhender ces transformations, nous avons réuni des experts, des témoins, qui apportent leurs retours d'expériences et regards croisés.

[Anne-Sophie Degraeve](#) : Directeur des Ressources Humaines, Groupe Stago

[Nicolas Granjon](#) : Consultant Senior Taste RH

[Thomas Taffary](#) : Ingénieur, Docteur en Sciences, Psychologue du Travail

SALLE DE
CONFERENCE
UNIAGRO

5 QUAI VOLTAIRE

AD
AGRODIRIGEANTS

INTERVENANTS

Anne-Sophie DEGRAEVE

Directeur des Ressources Humaines
degraevas@free.fr

Nicolas GRANJON

Consultant Senior TASTE RH
ngranjon@tasterh.fr

Thomas TAFFARY

Ingénieur, Docteur en Sciences,
Psychologue du Travail
thomas.taffary@outlook.fr

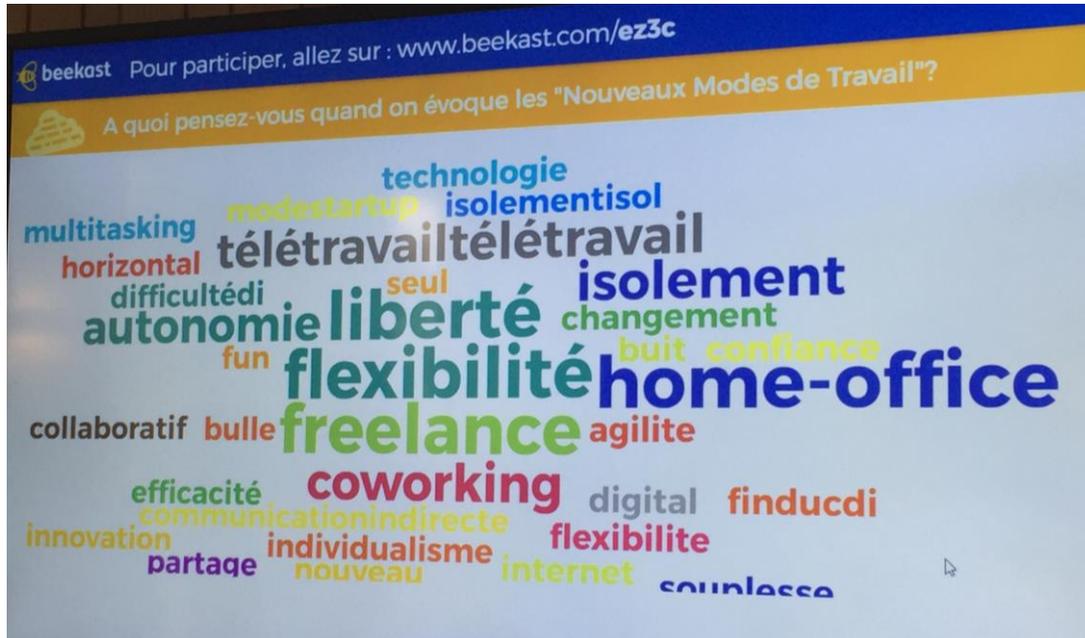


INTRODUCTION

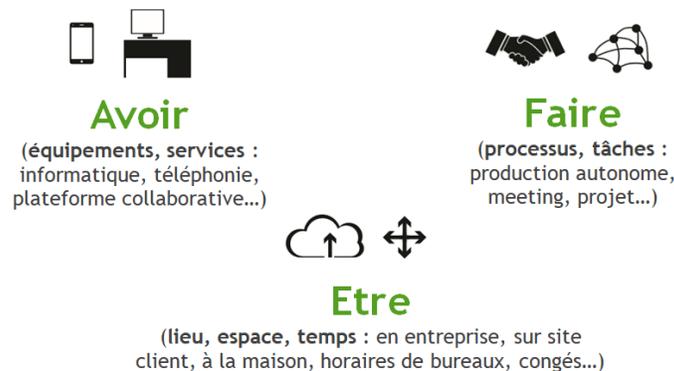


Depuis une vingtaine d'années, les évolutions technologiques n'ont de cesse d'apporter leur lot d'innovations, qui impactent durablement notre quotidien, quel que soit notre âge, notre profession et notre style de vie... En particulier, les lieux et les temps de travail se sont fragmentés et offrent désormais une grande diversité de configurations. Télétravail, coworking, bureaux design, open space, flex office... au-delà de l'effet de buzz et de la complexité des terminologies, ces nouveaux modes de travail, loin de rester cantonnés à certaines catégories de salariés, nous concernent tous.

Grâce à l'application Beekast, le débat est lancé d'emblée en donnant **la parole aux participants**, qui réagissent en direct à la question « A quoi pensez-vous quand on évoque les « Nouveaux Modes de Travail » ?



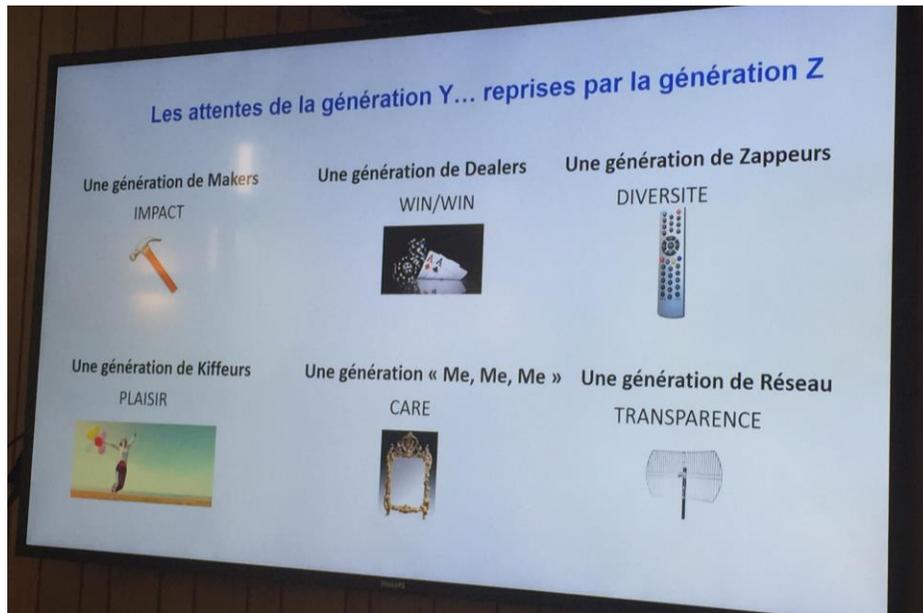
De manière plus formelle, les modes de travail sont en fait déterminés selon trois variables : les équipements en notre possession, l'endroit où nous sommes et ce que nous produisons.



Quelles sont les mutations qui s'opèrent ?

Karima Silvent, DRH Axa France, récemment interviewée par Régionsjob, donne sa vision des tendances qui influencent directement nos modes de travail.

- La transformation numérique : multiplicité des modalités d'accès à Internet, applications, visioconférences...
- Les nouvelles générations : rapports différents à la hiérarchie, recherche d'un manager coach
- Les difficultés de recrutement des grandes et moyennes entreprises : 30% des jeunes déclarent préférer les startups, considérées comme plus agiles.
- La recherche d'efficacité économique : coût élevé de l'immobilier, rationalisation au maximum de l'utilisation des locaux ; développement des e-learning et e-meetings pour limiter le présentiel.
- Le nomadisme : temps de trajet vécu comme une contrainte insupportable.



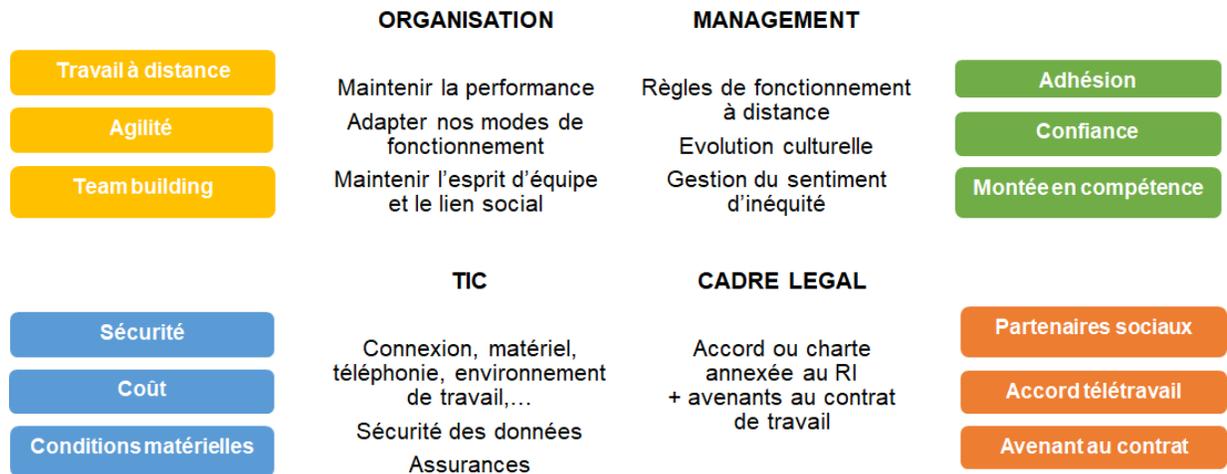
Deux récentes études, publiées à l'occasion du salon Revolution@Work par l'entreprise CD&B, spécialisée dans la transformation des espaces de travail, apportent un éclairage. Cadremploi en livre les grands chiffres dans une infographie.



Ainsi, Taste RH, cabinet de recrutement précurseur, à l'écoute de l'innovation, a choisi de s'installer dans un espace de coworking partagé avec ses clients startupper pour mieux les connaître et accompagner leur développement. **Nicolas Granjon**, Consultant Senior chez Taste RH témoigne « *Il se dégage de cette cohabitation une très forte énergie créatrice, également un esprit d'appartenance et de bienveillance. Certaines régulations sont parfois nécessaires pour gérer le bruit et la promiscuité, en bonne intelligence. Finalement, le temps et l'espace se structurent d'eux-mêmes* ».

Quelles contraintes en découlent côtés salariés et employeurs ?

Anne-Sophie Degraeve, Directeur des Ressources Humaines, expose sa vision des enjeux du déploiement du télétravail, projet complexe avec des impacts à tous les niveaux de l'organisation.



Les entreprises y trouvent de nombreux avantages :

- Réduction des surfaces des locaux
- Baisse de l'absentéisme et augmentation de la productivité des salariés
- Modernisation de l'image, amélioration de l'attractivité et fidélisation
- Opportunité de mettre à plat les modalités de fonctionnement, et de les optimiser

Des bénéfices bien supérieurs aux craintes :

- Baisse de productivité des salariés (la confiance est facteur clé de succès)
- Coûts de mise en œuvre (équipements, ...)
- Protection des données
- Ergonomie de l'espace de travail à domicile

D'un point de vue pratique, la mise en place du télétravail est conditionnée à des critères d'éligibilité, précisément définis.

Critères « METIERS »	Critères « SALARIES »
<p>La télétravaillabilité des métiers est liée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuration, animation, organisation de l'équipe • Faisabilité technique • Maintien de l'efficacité et de la performance collective <p>La non télétravaillabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métiers attachés au site et à son bon fonctionnement (entretien, ménage, SG, standard, accueil, etc...) • Métiers nécessitant la duplication au domicile d'un matériel coûteux 	<p>Aptitude au télétravail : assurer le niveau d'autonomie et les compétences et l'environnement requis pour télétravailler</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ancienneté dans le poste (1 an) ✓ Etre en CDI à temps plein ✓ Avoir un environnement personnel compatible avec le télétravail : matériel, espace, organisation familiale ✓ Etre volontaire <p>Appréciation de la performance basée sur l'EAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Appréciation globale ✓ Echelle d'évaluation de l'EAP « Atteint » ou « Supérieur aux attentes »

Tous les managers ne sont pas prêts à vivre cette mutation. Notre DRH décrit ci-après le profil du télé-manager idéal, toujours volontaire et ambassadeur du projet, qui doit savoir :

- instaurer un climat de confiance
- évaluer la performance et le degré d'autonomie des collaborateurs
- gérer sa propre activité à distance, dont le management
- responsabiliser son équipe
- identifier les tâches télétravaillables
- veiller au respect des critères d'éligibilité, et les communiquer
- anticiper les impacts sur l'organisation
- préserver le bon fonctionnement de l'équipe

Comment vivons-nous ces transformations ?

Les participants s'expriment en direct sur leur rapport personnel au télétravail.



Thomas Taffary, Ingénieur, Psychologue du Travail, rappelle le périmètre de couverture de la psychologie du travail, qui s'intéresse à l'individu, au travail, au groupe, à l'organisation, et à leurs rapports. La discipline étudie les impacts de l'introduction des NTIC dans cet écosystème complexe.

Ce qui est observé :

- Profusion de dispositifs matériels et « immatériels »
- Augmentation de l'abstraction
- Augmentation de l'instantanéité

Les questions posées :

- Quelle est la place du numérique au travail ?
- Quels sont les effets sur les transformations du travail déjà en cours (intensification, individualisation et précarisation) depuis plusieurs dizaines d'années ?
- Quelles sont les transformations nouvelles ? Quels effets : sur soi, le rapport à autrui, au monde, au temps ?
- Quels sont les risques ?

Ci-après quelques retours d'expériences de télétravailleurs :

- Avantages exprimés
 - Réduire les trajets domicile-lieu de travail (temps et fatigue, « être épuisé, usé »)
 - Être présent chez soi pour réaliser des tâches de la vie privée
 - Organiser et aménager ses heures de travail
 - Pouvoir se concentrer sur des activités spécifiques, sans être « dérangé » par d'autres sollicitations
- Conditions favorables
 - Être à l'initiative du télétravail Vs contraint ou imposé
 - Disposer du matériel permettant les accès aux données
 - Pouvoir aménager un espace / temps de travail au domicile
 - Connaître le fonctionnement de l'entreprise et les acteurs
 - Être déjà reconnu
 - Inscrire le télétravail dans la culture de l'entreprise, reconnaître ce mode de travail
- Points de questionnement ou de vigilance
 - Perdre le lien avec l'équipe, les gens, la vie de l'entreprise
 - Être absent aux moments d'échanges informels permettant de parler du travail
 - Rencontrer des difficultés dans l'organisation des temps de travail collectifs sur le lieu de travail, surtout quand plusieurs personnes sont absentes hebdomadairement divers jours de la semaine
 - Faire face à certaines représentations : « quand les gens sont en télétravail, ils ne travaillent pas »

Pour compléter, **Thomas Taffary** nous invite à lire l'étude de Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J. & Carlotti (2016) sur [les pratiques du télétravail pendulaire des cadres](#). Sur la base d'une enquête qualitative par entretiens semi-directifs, cette étude interroge la façon dont le télétravail redistribue les équilibres du travail.

D'après Klein & Ratier (2012), les risques associés aux usages professionnels des NTIC sont avant tout psychosociaux. Ainsi, 5 familles de risques principaux sont identifiées :

- Augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;
- Renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés ;
- Affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail ;
- Brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail ;
- Surcharge informationnelle.

Klein & Ratier (2012) proposent également 4 axes de recommandations :

- Développer la maîtrise des usages des nouvelles technologies numériques et faire du système d'information un outil d'aide au travail des salariés
- Intégrer systématiquement les utilisateurs, les DRH et les représentants du personnel dans les projets
- Renforcer l'accompagnement des salariés face aux évolutions du système d'information
- Renforcer la capacité de l'État à prendre en compte les usages des nouvelles technologies numériques dans les politiques publiques consacrées au développement de l'économie numérique

CONCLUSION

Vaste sujet dont les multiples composantes mériteraient certainement d'autres apports et discussions ! Les animateurs du groupe AgroDirigeants et les intervenants se tiennent à votre disposition pour prolonger les échanges, et programmer éventuellement un nouvel événement sur un sujet connexe.

CONTACT : agrodirigeants-bureau@uniagro.fr