

WorkAnywhere

Les formes de travail modernes sont synonymes de meilleure productivité, de satisfaction des collaborateurs et de décongestionnement des infrastructures de transport.

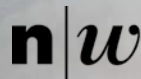


swisscom



SBB CFF FFS

Partenaire scientifique



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie



Table des matières

Introduction	4
WorkAnywhere: une combinaison judicieuse de la mobilité et de la flexibilité du travail	4
Résumé des résultats de l'étude	6
Informations sur l'étude et les participants	8
1^{re} partie: WorkAnywhere – caractéristiques d'un nouveau modèle de travail	10
Dans quelle mesure a-t-il été possible d'éviter les heures de pointe?	10
Comment la flexibilité de WorkAnywhere a-t-elle été exploitée?	12
Comment les outils de communication ont-ils été utilisés?	13
2^e partie: répercussions d'un nouveau mode de travail	15
Quelles ont été les répercussions sur les performances de travail?	15
Quelle a été l'évolution de la satisfaction et de l'équilibre vie privée – vie professionnelle?	16
Quelles ont été les répercussions sur le travail au sein de l'équipe?	18
3^e partie: conditions requises pour le succès de l'action	19
Équipement technique et locaux	19
Tâches effectuées	20
Responsabilité individuelle	21
Direction et culture	22
4^e partie: potentiel du travail flexible pour les transports et le monde professionnel en Suisse	24
Cinq conseils sur le travail mobile et flexible	26

WorkAnywhere: une combinaison judicieuse de la mobilité et de la flexibilité du travail

Les Suisses sont de plus en plus mobiles. Selon l'OFS, le nombre des pendulaires utilisant les transports publics a enregistré une forte hausse ces dernières années. En 2011, on en dénombrait déjà 1,1 million en Suisse. Par ailleurs, les personnes exerçant une activité lucrative mettent de plus en plus de temps à se rendre sur leur lieu de travail: actuellement, la durée d'un tel trajet s'élève à 30 minutes en moyenne en Suisse (relevé structurel 2013 de l'OFS). Chaque jour, matin et soir, cette mobilité croissante de la population active pousse la route et le rail au-delà de leurs capacités, qui se révèlent alors insuffisantes. Aussi les infrastructures et offres de transport font-elles l'objet d'un développement constant. Dans la majorité des cas, cette concentration des trajets pendant les heures de pointe a un coût, car, en moyenne journalière, le taux d'utilisation des capacités reste faible.

Dans le même temps, on observe une autre tendance au sein du monde professionnel: dans de plus en plus d'entreprises et pour un nombre croissant de personnes exerçant une activité lucrative, le travail se ne résume plus à passer ses journées au bureau, de 9 heures à 17 heures. Les ordinateurs, smartphones et solutions logicielles modernes permettent désormais un travail flexible, qui permet de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles. Environ 23 % des salariés suisses effectuent déjà une partie de leur travail à domicile (Baromètre suisse des relations humaines 2010, publié par l'Université de Zurich et l'EPF Zurich). Même pendant leurs déplacements (en train p. ex.), les salariés peuvent effectuer certaines tâches à l'aide d'appareils portables et d'une connexion Internet, via le réseau de téléphonie mobile. «Work anywhere and anytime»: techniquement, ce défi ne pose plus de problème. Selon les estimations, jusqu'à 50 % des salariés suisses pourraient organiser leur travail avec plus de souplesse, notamment concernant les contraintes temporelles et spatiales (Baromètre suisse des relations humaines 2010). La flexibilisation de l'activité professionnelle rend les limites séparant le travail, les loisirs et la famille plus floues. Il est donc possible de se laisser prendre au piège. Toutefois, des enquêtes révèlent que les salariés ayant déjà opté pour cette souplesse travaillent de manière plus productive et sont plus satisfaits de leur activité professionnelle. Une plus grande flexibilisation du travail n'est donc pas dépourvue d'intérêt car elle peut déboucher sur une situation où l'entreprise et le salarié sont tous les deux gagnants: la productivité est meilleure et la satisfaction plus grande.

La question de savoir si ces deux évolutions sociales (mobilité croissante et flexibilisation du travail) ne devraient pas s'intégrer harmonieusement à notre quotidien est évidente. La flexibilisation ne devrait-elle pas permettre d'organiser sa journée de travail de manière à réduire les trajets aux heures de pointe? Par exemple, qu'est-ce que cela impliquerait de commencer sa journée de travail chez soi, au calme, pour y développer de nouveaux projets, d'aller au bureau plus tard dans la matinée et d'utiliser le temps du trajet pour travailler, sans subir le stress qui est le lot des pendulaires? Une journée de travail ainsi morcelée génère-t-elle uniquement un stress supplémentaire ou ce mode de travail peut-il accroître la productivité et la satisfaction des salariés, de manière à ce que ces derniers et les entreprises en bénéficient? Combien de salariés devraient opter pour le travail mobile afin qu'il en résulte un désengorgement sensible des axes routiers, des tramways et des trains aux heures d'affluence?

La présente étude a vocation à traiter ces questions.

Plus satisfaits de la répartition locale du travail

43%

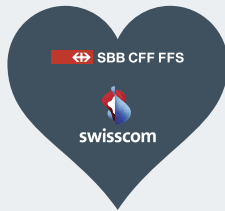


Work

Chez 43% la satisfaction par rapport à la répartition du travail entre domicile, déplacement et bureau a augmenté. Chez 40% la tendance reste stable.

Plus satisfaits vis-à-vis de l'employeur

49%



Satisfaction

Satisfaction et bien-être au travail en hausse

59%



Life

Chez 59% la satisfaction et le bien-être au travail ont augmenté.

Flexible et mobile:
Où est-ce que le travail a-t-il eu lieu?

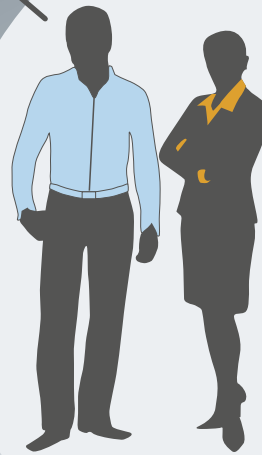
11%



21%

Exemple d'une journée de travail: le matin, traiter les e-mails pendant une à deux heures, préparer les réunions, prendre le train à 9h00, lire un rapport dans le calme pendant le trajet, arriver au bureau avec la certitude «d'avoir déjà accompli quelque chose».

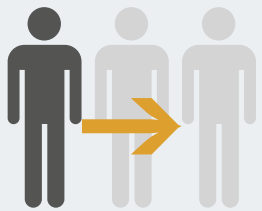
WorkAnywhere



264 participants

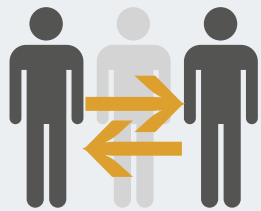
à l'essai d'évitement des heures de grande affluence par une flexibilisation du travail.

Temps de parcours hors des heures de grandes affluences



66%

du temps de parcours effectif hors des heures de grande affluence.



29%

des jours: déplacements entièrement hors des heures de grande affluence.

Principal motif des trajets aux heures de pointe: rendez-vous pour une réunion.

Estimation de la productivité

+

41%

=

55%

Potentiel de transfert des courses de pendulaires hors des heures de grande affluence

-13%



Si tous les actifs de Suisse pouvant et souhaitant travailler de manière flexible comme l'ont fait les participants de cette étude, il y aurait 13% de pendulaires en moins aux heures de grandes affluences. Si le travail ne gagnait que légèrement en flexibilité (un à deux trajets supplémentaires par semaine en dehors des heures de pointe), cela se traduirait par 7% de pendulaires en moins. Cela nécessiterait toutefois que les entreprises suisses renoncent en grande partie à un modèle de travail fixe et traditionnel.

Les participants ont travaillé en moyenne autant d'heures par semaine, mais 41% ont jugé le volume et la qualité de leur travail meilleurs, alors que 55% n'ont relevé aucun changement.

Conditions préalables requises

Profil des tâches: au moins une partie des tâches doit pouvoir être réalisée indépendamment de la place de travail dans l'entreprise.

Équipement technique: ordinateur portable, smartphone, Internet mobile et accès distant au réseau de l'entreprise.

Entreprise: engagement et conditions-cadres clairement définis.

Cadres: confiance et direction axée sur les résultats.

Collaborateurs: autodiscipline et responsabilité individuelle.

En règle générale: plaisir d'expérimenter de nouvelles possibilités.

Résumé des résultats de l'étude

Début 2013, 264 collaborateurs des CFF et de Swisscom ont essayé, pendant deux mois, d'organiser leur travail de manière à réduire au minimum leurs trajets pendant les heures de pointe. Chaque jour, ils ont consigné leur comportement concernant leur travail et la mobilité. Avant et après l'étude, ils ont également fourni des indications sur leur productivité, l'équilibre vie privée – vie professionnelle, la collaboration au sein de leur équipe et d'autres facteurs. Ces indications ont permis de déterminer le potentiel du travail flexible afin d'éviter les trajets pendant les heures de pointe. Avant de procéder à cet essai, les participants avaient déjà expérimenté le travail flexible et mobile. Avec une durée moyenne de 63 minutes par trajet, le temps nécessaire pour se rendre sur leur lieu de travail était relativement long. Ces déplacements étaient majoritairement réalisés en train. À la fin de l'étude, les données exhaustives de 228 personnes ont été recueillies (84 % d'hommes et 16 % de femmes; âge moyen: 43 ans; 44 % sans fonction de cadre, 36 % de cadres spécialistes, 20 % de cadres dirigeants).

Pendant l'essai, les participants ont augmenté la part de leur travail réalisé à domicile ou en déplacement de 24 à 33 % (le nombre d'heures travaillées par semaine restant identique). La part du travail à domicile a connu la hausse la plus marquée (avant l'essai: 14 %; pendant l'essai: 21 %). Pendant la moitié de leurs jours de travail, les collaborateurs ont travaillé à divers endroits (dans l'entreprise, à domicile ou en déplacement, avec différentes combinaisons).

Grâce à cette flexibilisation, les participants sont très facilement parvenus à éviter les trajets pendant les heures de pointe: d'une part, ils ont décalé leur heure de départ, 66 % de leur temps de trajet se déroulant aux heures où la circulation est moins intense. D'autre part, ils ont passé, en moyenne 0,85 fois par semaine, une journée entière à travailler à domicile, si bien qu'aucun trajet n'était nécessaire dans ce cas de figure. Dans l'ensemble, ils ont pu, en moyenne, éviter 62 % de trajets aux heures de pointe (sur la base d'un modèle théorique de deux trajets par jour aux heures de pointe ou de dix trajets par semaine). Les rendez-vous pour les réunions ont constitué le principal motif de circulation aux heures de pointe, ces réunions étant programmées à une heure trop proche de ces heures critiques et requérant la présence des collaborateurs concernés.

De manière rétrospective, 41 % des participants estiment que le volume et la qualité de leur travail ont progressé pendant l'essai, avec le même temps de travail hebdomadaire moyen. 55 % des participants n'ont observé aucun changement. Par ailleurs, 22 supérieurs hiérarchiques interrogés séparément ont évalué les performances de leurs collaborateurs pendant l'essai comme étant de niveau similaire (14) ou supérieur (8).

Au niveau individuel (satisfaction au travail, bien-être personnel, motivation, vie familiale/sociale, satisfaction vis-à-vis de l'employeur), les participants ont également constaté des effets légèrement positifs. La satisfaction à l'égard de la répartition du travail entre différents sites (lieu de travail principal, domicile, déplacement) connaît en outre une hausse sensible. Le niveau de satisfaction concernant l'équilibre vie privée – vie professionnelle est resté élevé, aucune différence entre les collaborateurs selon leur sexe, la présence ou non d'enfants au sein du ménage, l'entreprise ou leur poste n'ayant été observée.

Au niveau des équipes, aucune différence n'a été constatée; pendant l'essai, l'ambiance au sein de l'équipe ne s'est pas dégradée, de même que l'accessibilité des membres de l'équipe. Seules 9 % des personnes interrogées ont indiqué que des accords spécifiques sur le travail flexible avaient été mis en place pendant l'essai.

Ces résultats très concluants sont imputables à plusieurs facteurs de réussite: plus de 90 % des participants étaient équipés d'un ordinateur portable et d'un smartphone. Certains d'entre eux ont également utilisé, en complément, leurs propres appareils. 48 % avaient un accès Internet mobile (grâce à une option mobile illimitée) et 43 % pouvaient utiliser leur smartphone comme hotspot. 96 % disposaient d'un accès à distance au réseau de leur entreprise. Avant l'essai, les participants utilisaient déjà très fréquemment les solutions de communication et de collaboration unifiées, telles que la messagerie instantanée, l'indication de présence ou le partage de place de travail. Pendant l'essai, l'utilisation de ces outils ne s'est que peu intensifiée.

Le nouveau modèle de travail s'est révélé fructueux pour tous les échelons de fonction. Dans l'ensemble, les collaborateurs n'exerçant pas de fonction d'encadrement ont bénéficié d'effets un peu plus positifs: avant l'essai, ils avaient un peu moins d'expérience en matière de travail flexible, mais les répercussions en termes de hausse de la satisfaction et de la productivité ont été plus marquées.

Ces résultats ont permis d'estimer le potentiel du travail flexible en termes de diminution des trajets aux heures de pointe. Un effet sensible sur les trajets pendulaires nécessite la contribution d'autres entreprises en dehors de Swisscom et des CFF. Des modifications comportementales, même minimales, permettraient déjà d'observer des effets appréciables: si tous les pendulaires utilisant le train (et souhaitant et pouvant travailler de manière flexible) décalaient 20 % de leurs trajets en dehors des heures de pointe, les trains seraient décongestionnés à hauteur de 7 % pendant ces mêmes heures. Pour les salariés à temps plein, qui réalisent en théorie dix trajets pendulaires par semaine, cela correspondrait à deux trajets. Un objectif plus ambitieux consisterait à ce que les pendulaires circulant par train adoptent la même approche que celle des participants à l'essai. Dans ce cas, le décongestionnement des trains aux heures de pointe atteindrait 13 %. Dans tous les cas, le décalage des trajets pendulaires permettrait de lisser l'utilisation des capacités des trains pendant la journée. Ces modifications comportementales constituent un complément nécessaire à l'extension prévue de l'offre de transports afin de pouvoir répondre à la demande future dans ce domaine. Elles nécessitent toutefois que les entreprises suisses et leurs employés se détournent, de manière significative, de leurs méthodes de travail traditionnelles fixes, en termes de lieu et de gestion du temps.

Informations sur l'étude et les participants

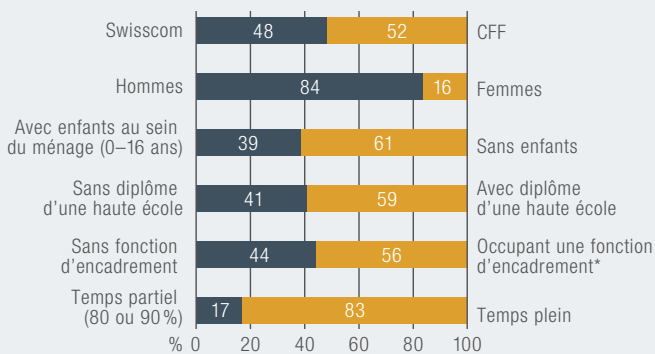
Au début de l'étude, 264 participants étaient inscrits, les CFF et Swisscom représentant approximativement une moitié de l'échantillon chacun. Aux CFF, les participants ont été recrutés sur le site de Berne. En revanche, tous les collaborateurs de Swisscom pouvaient se porter candidats. Pour les deux entreprises, les conditions suivantes devaient toutefois être réunies: un trajet d'au moins 20 minutes pour rejoindre son lieu de travail ainsi que l'accord du ou des supérieurs hiérarchiques. Les participants devaient essayer d'organiser leurs journées de travail de manière à éviter, dans la mesure du possible, les trajets pendant les heures de pointe (de 7 h 00 à 8 h 30 le matin et de 17 h 00 à 18 h 30 le soir). L'essai s'est déroulé en février et mars 2013.

Quatre instruments ont été utilisés pour recueillir les données:

- Questionnaire remis avant le début de l'essai
- Journal de bord des trajets, tenu pendant l'essai, dans lequel les participants ont consigné chaque jour des informations sur leurs trajets et leurs lieux de travail
- Second questionnaire après l'essai
- Entretien semi-directif avec un échantillon représentatif des participants (12 entretiens individuels et 3 en groupe)

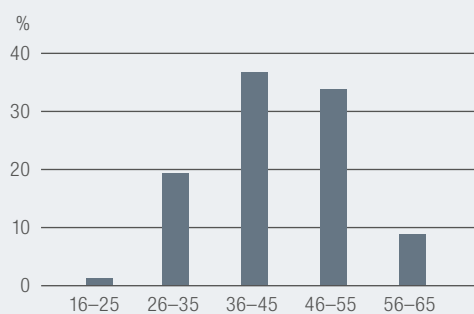
Les données évaluées ont été fournies par 228 personnes qui avaient rempli les deux questionnaires et le journal de bord de leurs trajets (ce qui correspond à un taux de réponse de 86%). 1 2

1 Composition de l'échantillon.



* dont 36% de cadres spécialistes sans fonction formelle de direction et 20% de cadres de base et du niveau intermédiaire.

2 Répartition entre les classes d'âge de l'échantillon.



Âge moyen des participants: 43 ans.

Le lieu de travail de la plupart des participants était situé à Berne, les autres travaillant à Zurich. Leur domicile se trouvait majoritairement dans les régions de Berne, Bâle et Zurich.

Avec une durée moyenne de 63 minutes par trajet, les participants consacraient beaucoup de temps à se rendre sur leur lieu de travail. 94 % d'entre eux utilisaient le train au moins pour une partie de leur trajet et seulement 15 % circulaient en voiture ou en moto.

Environ un quart de l'effectif total des CFF peut, du fait de ses tâches professionnelles, travailler de manière flexible. Concernant ce groupe, l'échantillon est quasiment représentatif en termes d'âge, de sexe et de temps de travail (temps partiel/temps plein). Seuls les collaborateurs exerçant une fonction d'encadrement sont surreprésentés (en particulier les cadres spécialistes).

Parmi tous les salariés de Swisscom, environ 70 % peuvent déjà travailler de manière flexible; la part de ces salariés doit encore progresser. Par rapport à l'ensemble de l'effectif de Swisscom, les collaborateurs exerçant une fonction de cadre sont là aussi surreprésentés dans l'échantillon, alors que les femmes sont légèrement sous-représentées.

Par rapport à la population active suisse, l'échantillon se caractérise par une proportion d'hommes sensiblement supérieure, et par un pourcentage légèrement plus élevé de personnes possédant un diplôme d'une haute école et occupant un poste de cadre.



1^{re} partie: WorkAnywhere – caractéristiques d'un nouveau modèle de travail

Dans quelle mesure a-t-il été possible d'éviter les heures de pointe?

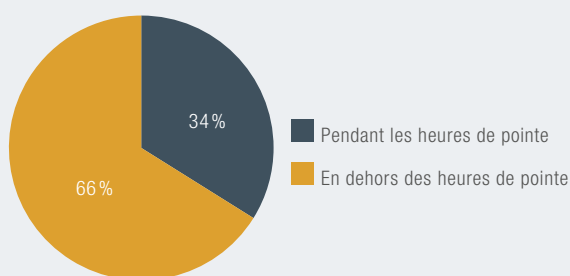
Grâce à leur mode de travail flexible, les participants sont très bien parvenus à éviter les heures de pointe. On constate, d'une part, qu'ils ont, dans 66 % des cas, effectué leurs trajets domicile-bureau (aller et retour) en dehors des heures de pointe. On observe, d'autre part, qu'ils ont passé 17 % de leurs journées de travail à leur domicile (soit env. 0,85 jour par semaine). **3 4**

L'abandon de trajets aux heures de pointe et le décalage de l'heure de départ ont permis de diminuer le nombre de trajets réalisés pendant ces heures: si l'on se base sur une semaine de cinq jours, avec un nombre théorique de dix trajets au bureau (allers et retours) aux heures de forte affluence, la diminution du nombre de trajets effectués à ces heures est de 0%. Pendant l'essai, cette valeur a atteint 62 % chez les participants.

Citations tirées des entretiens:

«J'ai grandement apprécié de circuler en dehors des heures de pointe et de ne pas me trouver au milieu de toute cette foule; sinon, on est rapidement gagné par le stress. En ne prenant le train qu'à 9 h00, j'ai plus de place et une meilleure connexion Internet. On peut même téléphoner car cela ne dérange personne. Et le soir, c'est la même chose.»

3 Répartition du temps de trajet (minutes).



4 Journées de travail consignées.

9591 journées de travail consignées

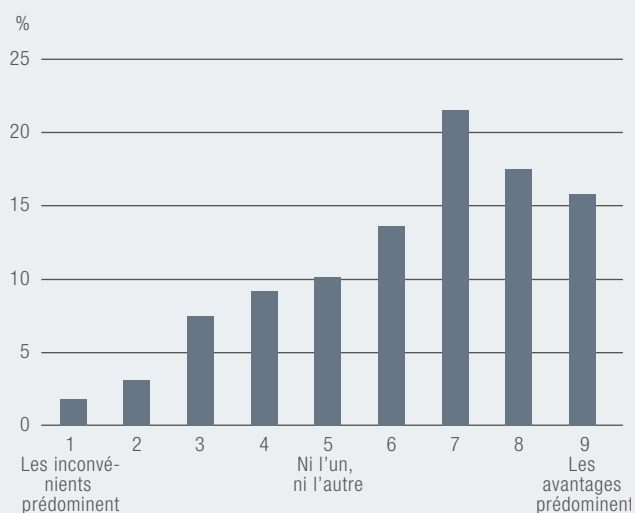


■ Travail à domicile uniquement (pas de trajet) ■ Deux trajets en dehors des heures de pointe
■ Un trajet en dehors des heures de pointe ■ Deux trajets pendant les heures de pointe

Pour chaque journée pendant laquelle au minimum un trajet a été effectué aux heures de pointe (20,4 jours en moyenne ou 54 % des jours de travail), les participants ont été invités à en indiquer le motif. Les principaux motifs expliquant les trajets aux heures de pointe étaient les suivants: rendez-vous pour assister à une réunion et travail en équipe qui requéraient la présence des collaborateurs concernés. Les motifs d'ordre privé (y compris les raisons familiales) n'ont eu guère d'influence.

70 % des participants estiment que les avantages liés à la circulation en dehors des heures de pointe sont prépondérants. 5

5 «Selon vous, les avantages ou les inconvénients sont-ils prépondérants pour les trajets pendulaires réalisés en dehors des heures de pointe?»



Comment la flexibilité de WorkAnywhere a-t-elle été exploitée?

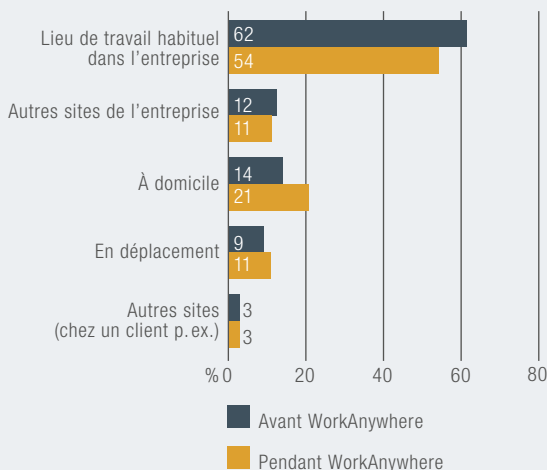
Le nombre moyen d'heures de travail s'est élevé à 45,5 heures par semaine (estimation sur la base d'un taux d'occupation de 100 %, auto-évaluation). Ici, aucune modification n'a été constatée; les participants n'ont pas travaillé plus longtemps pendant le test qu'auparavant. **6**

Avant l'essai, la grande majorité des personnes interrogées travaillaient déjà pendant leurs déplacements et à domicile; pendant l'essai, ces heures de travail hors du bureau ont connu une nouvelle hausse significative. C'est particulièrement le cas pour les heures de travail à domicile, dont la proportion est passée de 14 % à 21%. La proportion du temps de travail en déplacement n'a que légèrement augmenté (de 9 % à 11%).

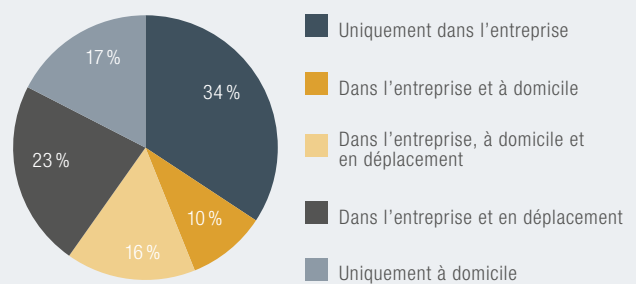
Le rapport entre les heures de travail réalisées à domicile et en déplacement et le nombre total d'heures permet de calculer l'indice de mobilité du travail. Pendant l'essai, cet indice a enregistré une hausse significative sur le plan statistique, de 24 % à 33 %.

Pendant environ la moitié de leurs journées de travail, les participants ont travaillé à plusieurs endroits. Pendant 39 % de leurs journées, ils ont travaillé pendant leurs déplacements. **7**

6 On constate néanmoins une variation notable de la répartition des heures de travail sur différents sites (auto-évaluation).



7 Où avez-vous travaillé aujourd'hui? (nombre moyen de journées de travail).



Citations tirées des entretiens:

«J'ai découvert qu'on pouvait traiter ses mails le matin, pendant deux heures chez soi au calme, puis prendre le train en dehors des heures de pointe. C'est clairement un avantage.»

«Vous arrivez au bureau en sachant que vous avez déjà fait quelque chose.»

En moyenne, la satisfaction vis-à-vis de la répartition du travail entre différents sites (à domicile, en déplacement, au bureau) a augmenté pendant l'essai. Pour 43 % des participants, elle a progressé, alors qu'elle est demeurée inchangée pour 40 % des personnes interrogées.

Comment les outils de communication ont-ils été utilisés?

Tous les participants étaient munis d'un ordinateur portable et 99 % d'entre eux disposaient d'un smartphone; certains d'entre eux ont également eu recours à leurs appareils personnels. En outre, les participants de Swisscom ont employé un logiciel global de communication et de collaboration unifiées (UCC), également utilisé pour la téléphonie fixe. Environ la moitié des participants des CFF utilisaient une solution UCC (indication de présence et messagerie instantanée). 96 % de tous les participants disposaient également d'un accès distant aux données internes de l'entreprise (Remote Access Service, RAS).

Dans l'ensemble, la fréquence d'utilisation de ces différents outils de communication n'a guère évolué pendant l'essai. On observe néanmoins quelques divergences entre les deux entreprises.

Ainsi, les participants de Swisscom ont très souvent utilisé la solution UCC pour la téléphonie: 83 % des participants l'ont en effet employée «chaque jour/plusieurs fois par jour». Avant l'étude, 46 % des participants des CFF utilisaient régulièrement un téléphone fixe (chaque jour ou plusieurs fois par semaine). Par la suite, ce pourcentage est tombé à 33 %.

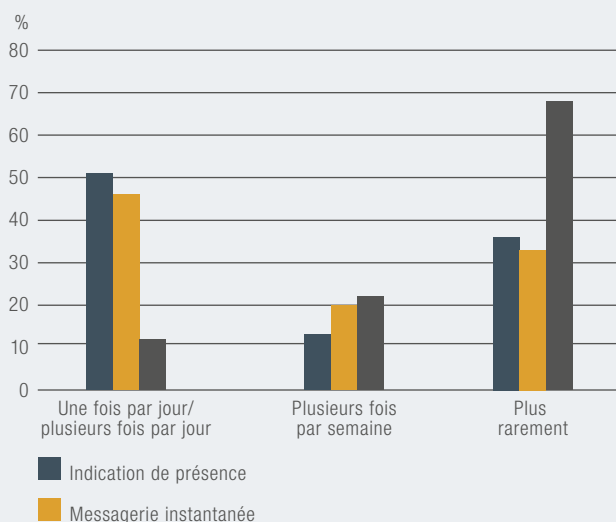
C'est le téléphone mobile qui a été le plus utilisé par les participants («chaque jour/plusieurs fois par jour» pour 80 %, «plusieurs fois par semaine» pour 18 % d'entre eux).

Les participants de Swisscom ont beaucoup plus eu recours aux conférences téléphoniques (plus de deux participants): 71 % d'entre eux ont déclaré l'utiliser «chaque jour» ou «plusieurs fois par semaine», contre seulement 10 % des participants des CFF.

La fréquence d'utilisation des outils de communication de la solution UCC s'est établie comme suit. **8**

Ici, il convient néanmoins de noter que les participants de Swisscom ont utilisé les fonctions UCC beaucoup plus souvent, car ces solutions logicielles sont en place depuis plus longtemps chez l'opérateur téléphonique. Chez les participants des CFF, on observe une légère progression de l'utilisation de la messagerie instantanée et de l'indication de présence. Ces participants n'ont pratiquement pas utilisé le partage de place de travail. Le déploiement d'une solution UCC globale au sein des CFF est prévu à l'horizon 2014. En moyenne, 54 % des participants ont utilisé toutes les fonctions UCC confondues au minimum plusieurs fois par semaine.

8 Utilisation d'outils de communication faisant partie d'UCC.



2^e partie: répercussions d'un nouveau mode de travail

Quelles ont été les répercussions sur les performances de travail?

Nos questions étaient les suivantes:

«Selon vous, quel volume de travail avez-vous fourni pendant l'action WorkAnywhere par rapport à la période qui l'a précédée?» 9

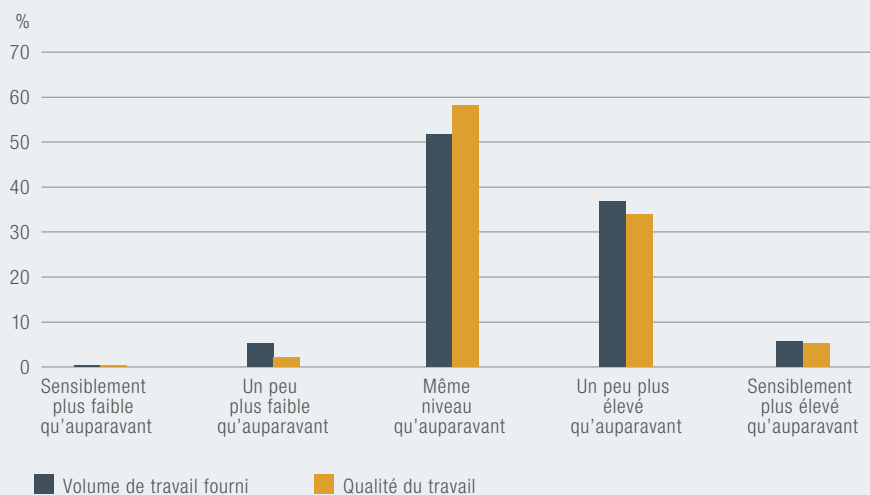
et

«Selon vous, quelle qualité de travail avez-vous fournie pendant l'action WorkAnywhere par rapport à la période qui l'a précédée?» 9

Alors que leur nombre d'heures de travail est demeuré inchangé (45,5 heures par semaine), approximativement plus de la moitié des participants estiment que leurs performances de travail n'ont pas varié pendant l'essai. Les autres personnes interrogées ont essentiellement indiqué avoir accompli plus de tâches (43 %) et un travail de meilleure qualité (39 %). Seule une minorité a considéré que cette action a porté préjudice à ses performances de travail.

Pour avoir une évaluation complémentaire de ces performances, tous les participants occupant une fonction formelle de direction (cadres de base et du niveau intermédiaire) ont été interrogés séparément. Sur 44 personnes interrogées, 14 ont évalué la productivité de leurs collaborateurs participant à l'action comme «équivalente», 7 comme «un peu plus élevée» et 1 comme «sensiblement plus élevée». Les 22 autres personnes n'ont fourni aucune réponse, le plus souvent car aucun membre de leur équipe n'a participé à l'essai.

9 Répercussions sur les performances de travail.



Quelle a été l'évolution de la satisfaction et de l'équilibre vie privée – vie professionnelle?

Nous souhaitons connaître les éléments suivants:

«Pendant l'action WorkAnywhere...» ¹⁰

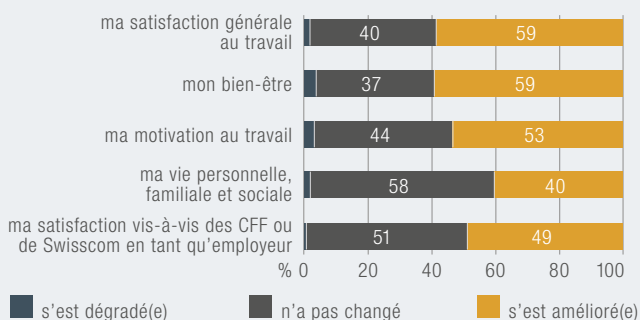
Au niveau individuel, un peu plus de la moitié des participants a jugé l'expérience positive, tant pour les aspects liés à la vie personnelle que pour ceux liés au travail. 40 % des participants ont constaté une amélioration de leur vie sociale et familiale. Un peu plus de la moitié d'entre eux a également indiqué être plus satisfaite de son employeur.

Citations tirées des entretiens:

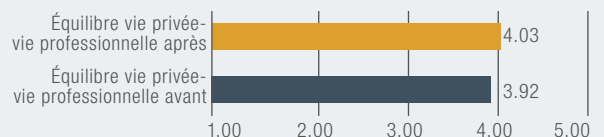
«Je vois ma famille beaucoup plus souvent. Lorsque je travaille à domicile, je vois mes proches le matin, le midi et le soir. C'est clairement un avantage. Auparavant, il y avait des jours où je les voyais à peine.»

L'équilibre vie privée – vie professionnelle des participants a été évalué à l'aide de plusieurs questions. Les résultats sont présentés sur l'échelle ci-dessous. Ici, 1 est la plus mauvaise note (équilibre très mauvais), 5 étant la note maximale (équilibre très bon). ¹¹

¹⁰ «Pendant l'action WorkAnywhere...»



¹¹ Équilibre vie privée – vie professionnelle.



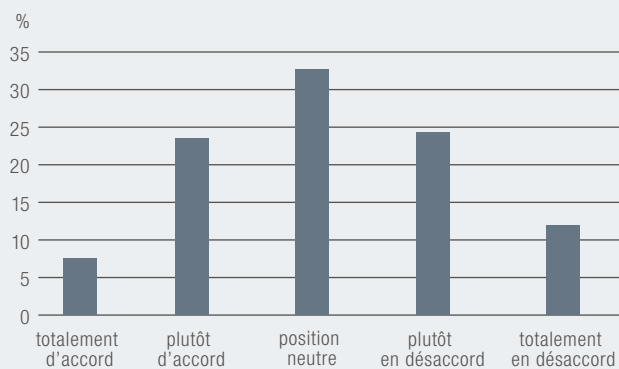
Avant l'essai, les participants bénéficiaient déjà d'un équilibre satisfaisant, qui ne s'est que légèrement amélioré pendant l'essai. On n'a observé aucune différence entre hommes et femmes (avec ou sans enfants au sein du foyer), avec ou sans fonction d'encadrement, ou entre les deux entreprises.

Dans le cadre de notre étude, les réponses à une question sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle se sont néanmoins détachées clairement:

«En dehors de mes heures de travail, j'ai du mal à ne plus penser à mon activité professionnelle.» ¹²

La valeur moyenne attribuée par les participants ne s'élève ici qu'à 3,1 (que ce soit avant et pendant l'essai). En d'autres termes, environ un tiers des personnes interrogées éprouve des difficultés à faire la coupure avec le travail. Pendant l'essai, ce résultat ne s'est certes pas aggravé, mais il ne s'est pas amélioré non plus.

12 «En dehors de mes heures de travail, j'ai du mal à ne plus penser à mon activité professionnelle.»



Quelles ont été les répercussions sur le travail au sein de l'équipe?

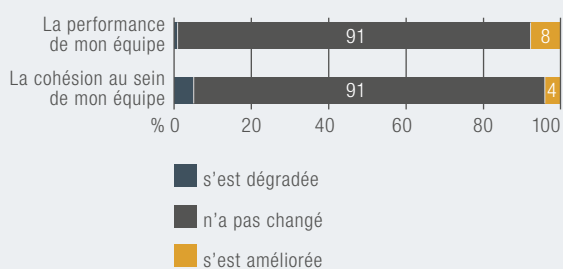
Au niveau des équipes, la grande majorité des personnes sondées indique n'avoir observé aucune modification. ¹³

À l'instar de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, l'ambiance au sein des équipes a été évaluée, sur la base de plusieurs questions, à l'aide d'une échelle allant de 1 (mauvaise) à 5 (bonne). Avec une valeur moyenne de 4,2, ce résultat reste à un niveau élevé similaire à celui observé avant l'essai.

En outre, nous souhaitons savoir si l'idée de travailler de manière flexible et de faire la navette en dehors des heures de pointe avait été bien accueillie par les collègues n'ayant pas participé à l'étude. Respectivement 42 % et 36 % des participants ont répondu que ces derniers auraient été «tout à fait d'accord» ou «plutôt d'accord» pour tenter l'expérience. 17 % se sont déclarés indécis et seulement 5 % des participants ont considéré que l'acceptation de ce programme pouvait être source de problèmes.

L'accessibilité des membres des équipes a été généralement évaluée comme étant satisfaisante (que ce soit avant ou pendant l'essai). On constate néanmoins que les collaborateurs de Swisscom ont attribué pour ce critère une évaluation encore meilleure. Il est probable que cela soit principalement imputable à l'utilisation plus fréquente des solutions de communication et de collaboration unifiées.

¹³ «Pendant l'action WorkAnywhere...»



3^e partie: conditions requises pour le succès de l'action

Les résultats très positifs de l'étude soulèvent la question suivante: quelles conditions devaient être réunies pour garantir la réussite du travail flexible en évitant les trajets aux heures de pointe? Tout d'abord, nous avons communiqué aux participants, peu de temps avant le début de l'étude, cinq conseils utiles portant plus particulièrement sur le travail personnel et en équipe. Vous trouverez ces conseils à la page 26 de la présente brochure. Dans les pages suivantes, nous passons également en revue les facteurs de réussite en rapport avec l'équipement technique et les locaux utilisés pour travailler, les tâches effectuées et les thèmes de la responsabilité individuelle, de la direction et de la culture.

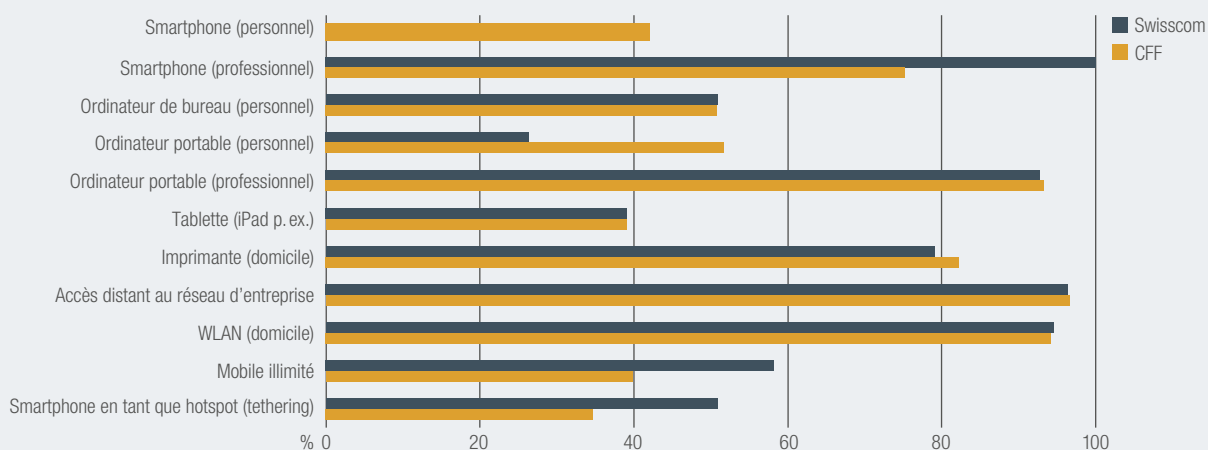
Équipement technique et locaux

Au début de l'essai, nous avons posé la question suivante aux participants:

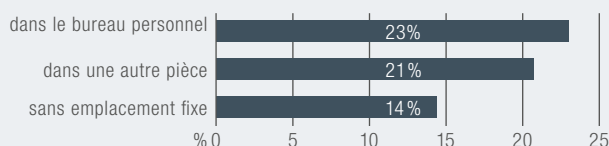
«Parmi les appareils ou technologies énumérés ci-après, quels sont ceux dont vous disposez pour travailler à domicile?» ¹⁴

Pour travailler à domicile, plus de la moitié des participants disposaient de leur propre bureau. Un peu moins de 20 % d'entre eux ont rapporté ne pas avoir d'emplacement fixe (et travaillent p. ex. sur la table de la cuisine). Les autres participants ont partagé un bureau ou utilisé un emplacement défini (dans le salon p. ex.). Les participants les mieux lotis en termes de locaux travaillent également plus longtemps à domicile. ¹⁵

¹⁴ «Parmi les appareils ou technologies énumérés ci-après, quels sont ceux dont vous disposez pour travailler à domicile?» (plusieurs réponses possibles).



¹⁵ Part de travail à domicile, en fonction de l'emplacement.



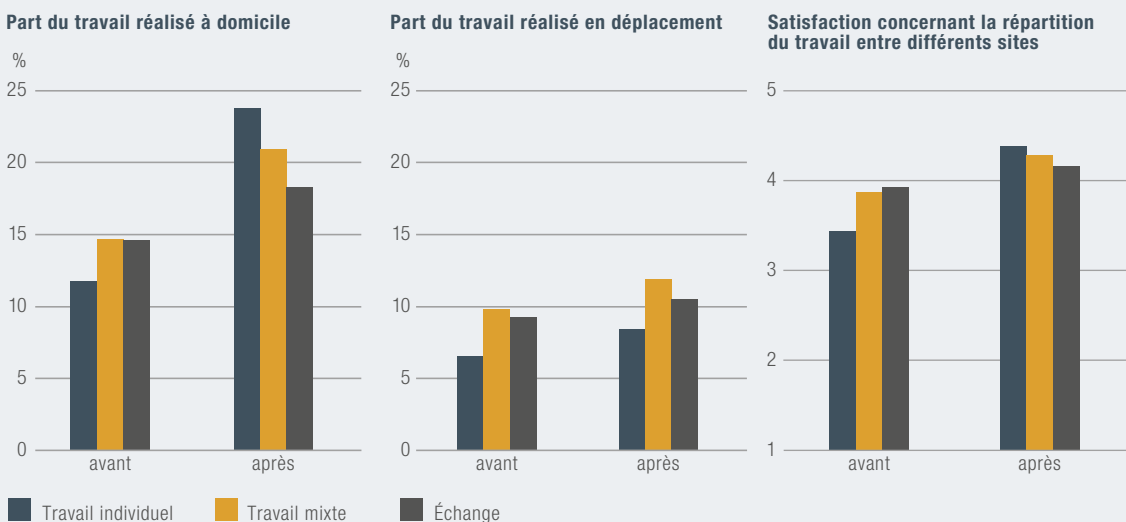
Tâches effectuées

Grâce au profil des tâches des participants, il a été possible de procéder à la répartition suivante: participants dont les tâches sont pour l'essentiel constituées d'un travail individuel (18 %) et participants dont les tâches reposent majoritairement sur des échanges réguliers avec leurs collègues (25 %). La plupart des participants affiche quant à elle un profil mixte (56 %). Du point de vue des performances de travail, on n'a relevé aucune différence entre les groupes pendant l'essai. Concernant la répartition spatiale du travail effectué et la satisfaction des participants, on a néanmoins observé divers effets. ¹⁶

Les collaborateurs dont l'essentiel des tâches relève du travail individuel travaillaient le moins chez eux avant l'action WorkAnywhere (12 % de leur temps de travail), alors qu'ils y ont le plus travaillé pendant l'essai (24 %). Leur satisfaction quant à la répartition du travail a progressé dans la même mesure. Ces participants ont donc plus profité de ce nouveau mode de travail que les autres groupes.

Le travail pendant les déplacements semble être le mieux approprié pour les collaborateurs présentant un profil de tâches mixte.

¹⁶ Répartition locale du travail en fonction du profil des tâches.



Responsabilité individuelle

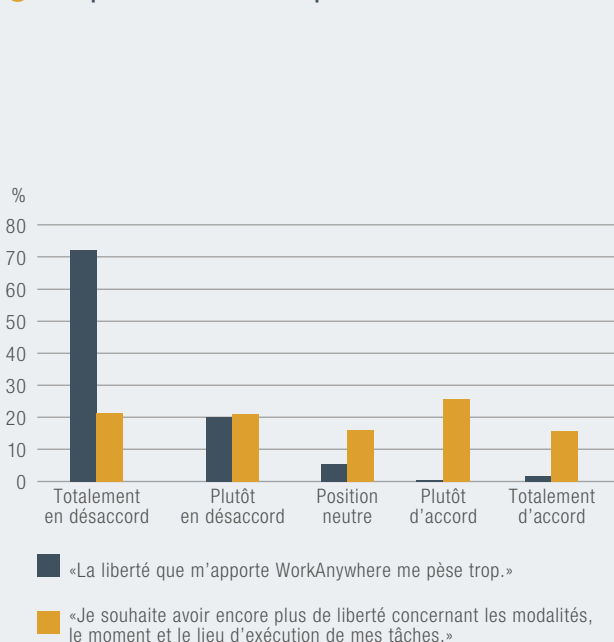
Il est évident que ce nouveau mode de travail nécessite un grand sens des responsabilités individuelles. Dans le cadre de l'essai, nous souhaitions savoir si la liberté qu'apporte ce nouveau mode de travail a été ressentie comme difficile à assumer ou si les participants désiraient une marge de manœuvre plus grande. ¹⁷

La majorité des participants ne s'est pas sentie dépassée. À la question de savoir si les participants souhaitaient une plus grande marge de manœuvre, ces derniers ont apporté des réponses mitigées. On n'observe aucune différence entre hommes et femmes ou entre les collaborateurs occupant ou non un poste de cadre. On n'a constaté aucun lien avec le niveau de formation ou l'âge.

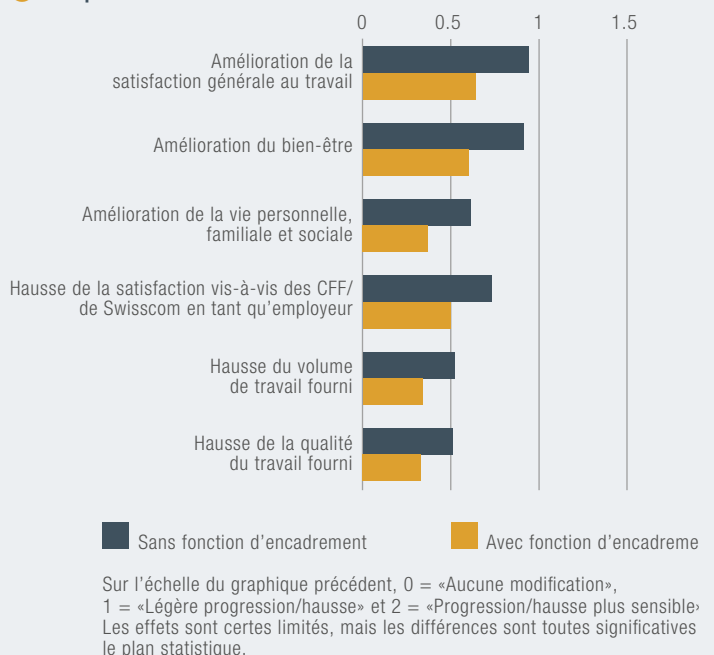
Parfois, on défend la thèse selon laquelle le travail flexible est uniquement pertinent ou possible pour les cadres. Les résultats de notre échantillon contredisent cette idée. Les collaborateurs sans fonction d'encadrement ont bénéficié, dans une plus large mesure, de ce nouveau mode de travail: avant l'essai, ils avaient tendance à avoir moins d'expérience dans le travail flexible (en particulier pour le travail en déplacement). Toutefois, après l'étude, ils ont constaté des améliorations plus significatives et estimé que la hausse de leur productivité a été plus marquée. ¹⁸

Pendant l'essai, les collaborateurs sans fonction d'encadrement ont plus travaillé à domicile, au vu du nombre de leurs heures de travail (cadres: 20%; non-cadres: 22%). Le nombre de journées entières passées à travailler à domicile est par ailleurs plus élevé (cadres: 0,7 jour par semaine en moyenne; non-cadres: 1 jour par semaine). Le travail flexible a donc eu des effets positifs pour les collaborateurs sans fonction d'encadrement, qui jusqu'alors n'étaient peut-être pas très expérimentés dans ce domaine.

¹⁷ Perception de la liberté offerte par le nouveau mode de travail.



¹⁸ Comparaison collaborateurs avec et sans fonction d'encadrement.



Direction et culture

Nous avons demandé aux participants d'évaluer le soutien de leur supérieur(e) hiérarchique concernant le travail flexible. Nous nous sommes également basés sur une échelle à cinq niveaux et plusieurs questions. Avec un résultat de 4,6, les valeurs restent élevées par rapport à la période précédant l'étude, ce qui est en partie dû à un effet de sélection (le/la supérieur(e) hiérarchique devait approuver la participation des collaborateurs). Cependant, les collaborateurs n'occupant pas de fonction d'encadrement et les femmes ont indiqué des valeurs un peu plus basses (respectivement 4,4 et 4,3).

Citations tirées des entretiens:

«Il est nécessaire de posséder un meilleur sens de l'organisation. Si je remarque que l'un de mes collaborateurs rencontre des problèmes dans ce domaine, je l'aide à hiérarchiser ses tâches».

Concernant la direction, une question s'est posée: le travail flexible organisé de manière à éviter les trajets aux heures de pointe nécessite-t-il une réglementation spécifique? Nous avons posé séparément la question suivante à 44 participants occupant une fonction formelle de direction (cadres de base et du niveau intermédiaire). ¹⁹

Très peu d'accords particuliers ont été conclus; le cas échéant, ils étaient définis oralement. Pendant les entretiens, le thème des accords et des réglementations a également été abordé. Certains participants semblaient être en proie à une certaine confusion, notamment sur la question de savoir si les tâches réalisées pendant les déplacements pouvaient être intégrées dans le temps de travail ou pourquoi certaines équipes ne pouvaient pas travailler à domicile. Il est donc nécessaire de définir une réglementation claire et uniforme à l'échelle de l'entreprise.

Citations tirées des entretiens:

«Pour moi, il est essentiel que mes collaborateurs soient joignables. Nous avons convenu que nous nous rencontrerions tous les mardis et qu'il était important de respecter ces rendez-vous. En outre, nous avons mis en place un journal dans lequel chaque collaborateur écrit ce qu'il a fait la semaine précédente.»

«Des règles claires doivent être définies entre le supérieur et ses collaborateurs, afin que le supérieur puisse, p. ex., dire clairement: je ne m'attends pas à ce que tu sois joignable ou envoies des mails à 21h00.»

Nous avons également posé aux supérieurs hiérarchiques la question suivante:

«Selon vous, quels sont les trois principaux facteurs de réussite du travail flexible?» ²⁰

Du point de vue des supérieurs hiérarchiques, la confiance et la responsabilité individuelle sont les facteurs de réussite essentiels du travail flexible. Les entretiens ont également permis d'aborder fréquemment la question de la direction centrée sur les objectifs et les résultats.

Citations tirées des entretiens:

«Notre entreprise est ouverte et innovante. Toutefois, je ne peux pas m'empêcher d'être déconcerté car, dans certains secteurs, le travail flexible se met en place sans difficulté et dans d'autres secteurs proches de nous, cette approche n'est ni souhaitée ni tolérée. Et pourtant, nous travaillons dans la même entreprise.»

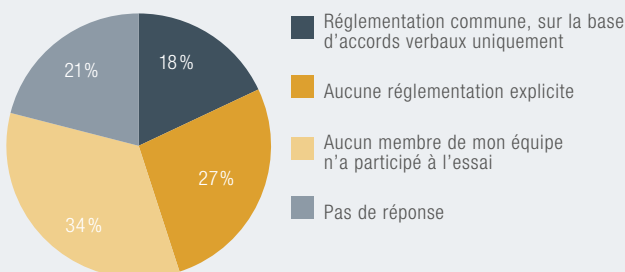
«Il n'est pas rare d'entendre des critiques sur ces salariés «décontractés» qui viennent plus tard au travail ou rentrent plus tôt chez eux. Mais je suis sûr d'une chose: mes collaborateurs travaillent beaucoup.»

«Je demande à mes collaborateurs ce qu'ils pensent du travail flexible. J'ai besoin de compter sur des collaborateurs autonomes, qui ont à cœur de travailler, sont focalisés sur leurs performances et leurs résultats. S'ils sont très rapides, alors peu m'importe s'ils travaillent moins.»

«Mon équipe se concentre sur la qualité de son travail. C'est à l'aune de ce travail que ses membres sont évalués. C'est un atout de taille. L'entreprise ne tire aucun avantage à ce que les salariés travaillent 41 heures par semaine. L'entreprise en tire uniquement profit s'ils apportent des résultats.»

«Une direction centrée sur les résultats et non sur les heures de présence nécessite d'autres compétences. Cela représente la plus grosse partie des efforts liés à la mise en place du travail flexible.»

19 «En supposant qu'un ou plusieurs de vos collaborateurs aient participé au programme WorkAnywhere, comment avez-vous réglementé, au sein de votre équipe, le travail flexible afin d'éviter les trajets aux heures de pointe?»



20 «Selon vous, quels sont les trois principaux facteurs de réussite du travail flexible?»

	Nombre de mentions du facteur	Cité à la 1 ^{re} place
Confiance	21	14
Responsabilité individuelle, (auto)discipline, autonomie	23	8
Outils, infrastructure, etc.	19	4
Acceptation, soutien, respect	16	6
Équipe, coordination, communication, culture	15	3
Motivation, engagement	8	4
Conventions sur les objectifs, focalisation sur les résultats	8	1

4^e partie: potentiel du travail flexible pour les transports et le monde professionnel en Suisse

Pendant l'essai, les participants à l'étude sont très bien parvenus à décaler leurs trajets pendulaires en dehors des heures de pointe et à travailler de façon plus productive, et ce sans effet négatif sur leur satisfaction, l'équilibre vie privée – vie professionnelle ou l'ambiance au sein des équipes. En d'autres termes, ce mode de travail peut être avantageux. Il s'agit maintenant de savoir quel est son potentiel afin de réduire efficacement les trajets pendulaires aux heures de pointe.

Pour répondre à cette question, nous avons tout d'abord, à partir de notre échantillon, estimé le potentiel des deux entreprises: quel serait l'effet du travail flexible si tous les collaborateurs de ces sociétés adoptaient ce mode de travail et évitaient les heures de pointe de la même manière que notre échantillon (environ un quart pour les CFF et environ 70 % chez Swisscom)? Dans ce cas, la réduction du nombre de pendulaires serait d'environ 0,5 % pour chaque entreprise.

Il est également judicieux d'avoir une vue d'ensemble à l'échelle de la Suisse: selon les estimations, jusqu'à 50 % des salariés suisses pourraient organiser leur travail avec plus de souplesse, notamment concernant les contraintes temporelles et spatiales, et 66 % souhaiteraient travailler de manière flexible (Baromètre suisse des relations humaines 2010, publié par l'Université de Zurich et l'EPF Zurich). Cette évaluation s'appliquerait en premier lieu aux secteurs à haute intensité cognitive (hautes technologies et prestations de service modernes), dont la contribution à la création de valeur s'élevait à 50,9 % en 2005 (KOF, 2009). Toutefois, des études plus récentes révèlent que les salariés des secteurs en rapport étroit avec les activités de production et du secteur de la formation peuvent également travailler avec plus de flexibilité (Konradt et Köppel, 2009). Nous nous sommes donc appuyés sur les valeurs suivantes: 50 % des salariés suisses qui pourraient travailler de manière plus flexible et 66 % qui le souhaitent. Dans l'ensemble, un tiers des salariés suisses pourrait ainsi éviter de circuler pendant les heures de pointe grâce au travail flexible.

Pendant l'essai WorkAnywhere, les participants sont parvenus à éviter 62 % de trajets pendant les heures de pointe en décalant leur départ et en renonçant à circuler pendant ces heures critiques. En adoptant un scénario optimiste, on suppose qu'il serait possible d'éviter les trajets aux heures de pointe dans la même mesure que pendant notre essai sur le terrain. Cependant, l'essai s'est déroulé dans des conditions presque optimales (grande expérience du travail flexible avant l'essai, soutien des supérieurs hiérarchiques en faveur du projet, motivation forte). Aussi sommes-nous partis sur la base d'un effet plus réduit sur les trajets pendulaires, selon un scénario conservateur.

Le taux de 62 % évoqué précédemment se fonde sur une semaine de travail théorique comptant 10 trajets aux heures de pointe. Dans les faits, à l'heure actuelle (sans l'effet de l'action WorkAnywhere), 25 % des trajets pendulaires ont déjà lieu en dehors des heures de pointe, et ce pour diverses raisons. Par conséquent, pour les deux scénarios, nous avons calculé deux taux de réduction: 37 % supplémentaires (optimiste) et 20 % supplémentaires (conservateur). Avec le taux de 20 %, deux trajets supplémentaires par semaine sont réalisés en dehors des heures de pointe par rapport à la situation actuelle (avec un nombre théorique de dix trajets). ²¹

L'effet observé serait plus ou moins perceptible selon que les salariés appliqueraient avec plus ou moins d'intensité un mode de travail flexible pour décaler leurs trajets et circuler en dehors des heures de pointe. Si l'on supposait que tous les salariés suisses pouvant et souhaitant travailler de façon flexible le faisaient effectivement, une diminution du nombre de trajets de 10 % serait parfaitement envisageable. Cela impliquerait naturellement que les entreprises renoncent en grande partie à un modèle de travail traditionnel. Cela se traduirait également par un changement radical, mais avantageux au vu des effets positifs de cette mesure, notamment pour les entreprises appliquant un modèle fondé sur des heures et des lieux fixes, dotées d'une culture forte de présence sur le lieu de travail et ne disposant pas d'équipements techniques suffisants.

²¹ **Potentiel de décalage des trajets pendulaires en dehors des heures de pointe.**

	Scénario 1 (optimiste)	Scénario 2 (conservateur)
Réduction supposée des trajets pendant les heures de pointe (en complément de la situation actuelle)	37 %	20 %
Potentiel de réduction/décalage des trajets par jour (CFF uniquement)	71 900	38 900
Décalage effectif des trajets en dehors des heures de pointe	-13 %	-7 %

PLANIFICATION

Une bonne planification facilite la mise en place de la discipline requise, mais aussi la prise en compte de vos besoins (repos et temps libre) et de vos contraintes familiales.

1. Planifiez vos tâches

Définissez, pour chaque tâche, le lieu approprié à sa réalisation. À domicile, vous pouvez être au calme, ce qui vous permet de travailler à des tâches créatrices et conceptuelles. Un trajet en train permet d'écrire des e-mails et de traiter des tâches mineures dont vous aurez dressé la liste. Au bureau, vous pouvez rencontrer vos collègues et supérieurs pour une mise au point rapide ou une discussion informelle (à condition que des accords appropriés aient été instaurés; voir point 3).

2. Planifiez le déroulement de votre journée

Chaque individu possède son propre biorhythme. Il ne tient qu'à vous de le découvrir et de l'exploiter! Par exemple, si vous êtes le plus performant le matin, ne gaspillez pas ce moment de la journée en vous rendant au bureau. Si vous connaissez une phase de ralentissement l'après-midi, rentrez chez vous, faites une sieste, liquidez des tâches ne mobilisant pas toutes vos capacités intellectuelles ou faites du sport. Au cours de la journée, chaque individu connaît une phase d'activité maximale (généralement en matinée). En fonction de vos possibilités, réalisez vos tâches les plus complexes pendant cette phase.

Au niveau de l'équipe et dans le cadre de vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques, la notion de flexibilité ne désigne pas l'absence de structures, mais plutôt l'adaptation régulière du cadre existant. Par conséquent, de nouvelles habitudes susceptibles d'évoluer doivent être mises en place avec vos collègues.

3. Mettez-vous d'accord avec vos collègues et votre supérieur

Si le travail flexible rend les collaborateurs difficilement joignables ou entraîne de longs retards, l'équipe sera en proie à la frustration. Des accords appropriés doivent être conclus en fonction du besoin de coordination et de l'intensité de la collaboration. En règle générale, il peut être utile de définir, pour une équipe, des plages horaires fixes, pendant lesquelles tous les collaborateurs, selon leurs possibilités, doivent être présents au bureau (p. ex. chaque mardi, ou tous les jours de 10 h 00 à 15 h 00). Utilisez le calendrier pour indiquer vos heures de présence. De façon générale, discutez des heures de travail et des disponibilités avec votre équipe, en toute franchise et régulièrement!

Le même principe s'applique à vos relations avec vos supérieurs: si vous vous voyez trop peu en raison de vos horaires flexibles, il est judicieux de fixer un rendez-vous régulier après concertation (p. ex. toutes les deux semaines, au repas de midi). Abordez en toute franchise le sujet de la joignabilité mutuelle!

4. Ne négligez pas les échanges informels

Les échanges informels avec les collègues et supérieurs sont le plus souvent délaissés. Or les conversations se déroulant pendant les pauses sont plus que de simples discussions autour d'un café: elles sont essentielles pour vous mettre au courant des dernières actualités de l'entreprise. Vous devez donc rechercher activement des opportunités d'échange: convenez p. ex. d'un repas de midi une fois par semaine avec votre équipe ou, si vous travaillez à domicile, fixez un rendez-vous avec un collègue habitant éventuellement à proximité.

Si vous ne travaillez pas dans les mêmes locaux, l'utilisation d'un logiciel de messagerie instantanée peut s'avérer judicieuse. Pour un échange rapide et informel, les chats se révèlent souvent plus appropriées que les e-mails. L'indication de présence vous permet de savoir si votre interlocuteur peut être ou non dérangé. Qu'elles se déroulent au bureau ou ailleurs, les conversations informelles ne doivent donc pas être négligées!

5. Participez activement à cette nouvelle culture du travail!

De façon générale, les règles des nouveaux modes de travail ne sont pas encore gravées dans le marbre et ne devraient pas être considérées comme absolues. N'hésitez donc pas à tenter de nouvelles expériences, pour vous-même et votre équipe. Dans l'idéal, le travail flexible signifie que des structures inédites sont mises en place, et que grâce à elles, tous les collaborateurs pourront mieux travailler (c'est-à-dire qu'ils seront plus satisfaits et plus productifs). En adoptant une démarche proactive basée sur la planification, la discussion et des essais réguliers, vous contribuerez vous aussi à façonner ce nouvel environnement professionnel.

COORDINATION

ENVIE D'EXPÉRIMENTER



Impressum

Éditeurs:

CFF SA et Swisscom (Suisse) SA

Réalisation de l'étude:

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)
Hochschule für Angewandte Psychologie,
Fachhochschule Nordwestschweiz
en collaboration avec
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)
Hochschule Luzern – Wirtschaft

Auteurs:

Dr Johann Weichbrodt (ifk)
Dr Martin Sprenger (IBR)
Martin Steffen (ifk)
Alexandra Tanner (ifk)
Prof. Dr Jens O. Meissner (IBR)
Prof. Dr Hartmut Schulze (ifk)

Réalisation:

Satzart SA, Berne
satzart.ch

Impression:

PrintMedia Services, Wylstrasse 123, 3000 Berne 65

Vous trouverez la version en ligne à l'adresse suivante:
www.swisscom.ch/workanywhere-study
www.cff.ch/travail-a-distance



Contact

Swisscom (Suisse) SA

Case postale

CH-3050 Berne

www.swisscom.ch/workanywhere-study

CFF SA

Communication et affaires publiques

Hochschulstrasse 6

CH-3000 Berne 65

www.cff.ch/travail-a-distance

Juillet 2013