

Université de Lille
Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)
Master Healthcare Business

L'influence du télétravail sur les industries de santé

Sous la direction de Monsieur Alexandre WALLARD

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master

**Année universitaire 2020-2021
Master Healthcare Business**

Composition du jury :

Présidente du jury : Madame Hélène GORGE

Directeur de mémoire : Monsieur Alexandre WALLARD

3^{ème} membre du jury : Monsieur Mohamed MAMMERI

Date de soutenance : Vendredi 9 juillet 2021

*Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé – ILIS
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS*

Remerciements

Ce mémoire de fin d'études clôture les cinq années passées à la Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé qui m'ont permis de construire et de concrétiser un projet professionnel réfléchi, en cohérence avec mes ambitions.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je souhaiterais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon directeur de mémoire, Monsieur Alexandre Wallard, qui a accepté de m'accompagner et de m'aider dans la réalisation de celui-ci.

Je désire aussi remercier tous les enseignants et intervenants de l'ILIS, pour la formation dispensée durant ces cinq années de faculté et qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je tiens à remercier l'équipe de Phileo by Lesaffre et tout particulièrement Monsieur Mohamed Mammeri, mon maître de stage, qui m'a permis de réaliser une première véritable expérience dans le milieu professionnel. Il a su me transmettre toutes les compétences et connaissances nécessaires au travail dans le domaine du marketing. Merci pour son aide, ses conseils, sa gentillesse et son soutien indéfectible qui m'ont permis de m'épanouir et de m'améliorer tout au long de ce stage.

Mes remerciements vont également à mon entourage qui m'a soutenue tout au long de la rédaction de ce mémoire et m'a aidée à la relecture de ce mémoire ainsi qu'aux personnes ayant accepté de répondre à mon questionnaire.

Table des matières

Remerciements.....	2
Liste des figures.....	4
Table des annexes.....	5
Glossaire.....	6
Introduction.....	7
Partie I : Le télétravail, état des lieux.....	11
I. La situation en Europe.....	11
II. La situation en France.....	12
III. Obligations légales.....	19
1. L'environnement de travail.....	21
2. Les outils et les ressources.....	23
3. L'autonomie et la charge de travail.....	24
4. La relation avec le manager.....	26
5. Le collectif de travail.....	27
Partie II : Méthodologie.....	29
I. Objet de l'étude.....	29
II. Choix de la méthodologie.....	30
III. Population étudiée.....	31
IV. Recueil des données.....	32
V. Méthode d'analyse des données.....	35
Partie III : Analyse des résultats et recommandations.....	36
I. Analyse des résultats.....	36
1. Analyse globale.....	36
2. Analyse par catégorie.....	44
II. Recommandations.....	55
Conclusion.....	58
Bibliographie.....	60

Liste des figures

Figure 1 : Evolution de la tendance du télétravail au cours des années	13
Figure 2 : Secteurs ayant le plus haut taux de télétravail durant le premier confinement.....	13
Figure 3 : Secteurs les plus touchés par des arrêts ou baisses d'activité supérieures à 50% durant la crise sanitaire	14
Figure 4 : Comparaison entre les grandes et petites entreprises en termes de télétravail et de manque de personnel	15
Figure 5 : Mécanismes de transmission du télétravail et de la productivité.....	16
Figure 6 : Publication LinkedIn concernant le partage du questionnaire	33
Figure 7 : Extrait du document Excel regroupant toutes les données du questionnaire	35
Figure 8 : Genre des répondants	36
Figure 9 : Tranche d'âge des répondants.....	36
Figure 10 : Statut des répondants	37
Figure 11 : Contrat de travail des répondants	37
Figure 12 : Fréquence de télétravail des répondants.....	38
Figure 13 : Satisfaction des répondants quant au télétravail	38
Figure 14 : Conservation du rythme de travail des répondants.....	40
Figure 15 : Evaluation de la quantité et de la qualité des interactions au sein des entreprises	40
Figure 16 : Impact négatif du télétravail sur le travail des répondants	41
Figure 17 : Aspects de l'impact négatif du télétravail.....	41
Figure 18 : Etablissement de limites entre vie personnelle et vie professionnelle.....	42
Figure 19 : Difficultés de mise en place du télétravail.....	43
Figure 20 : Question sur la continuité du télétravail au-delà de la crise sanitaire.....	44
Figure 21 : Réponses moyennes des femmes au questionnaire	45
Figure 22 : Réponses moyennes des hommes au questionnaire	46
Figure 23 : Réponses moyennes des 18-25 ans au questionnaire	47
Figure 24 : Réponses moyennes des 26-35 ans au questionnaire	47
Figure 25 : Réponses moyennes des 36-45 ans au questionnaire	48
Figure 26 : Réponses moyennes des 45-55 ans au questionnaire	49
Figure 27 : Réponses moyennes des stagiaires au questionnaire.....	50
Figure 28 : Réponses moyennes des apprentis au questionnaire	50
Figure 29 : Réponses moyennes des apprentis en fonction du type de contrat	51
Figure 30 : Réponses moyennes des salariés cadres au questionnaire	52
Figure 31 : Réponses moyennes des salariés non-cadres au questionnaire	52
Figure 32 : Réponses moyennes des employés en CDI au questionnaire.....	53

Table des annexes

Annexe I : Questionnaire de l'étude de terrain sur le télétravail	I
Annexe II : Document Excel regroupant toutes les données du questionnaire	VI

Glossaire

TIC : Technologies de l'information et des communications

R&D : Recherche et développement

ANI : Accord National Interprofessionnel

CDI : Contrat à durée indéterminée

VPN : Réseau privé virtuel (de l'anglais virtual private network)

CDD : Contrat à durée déterminée

Introduction

Contrairement au travail sur site, le télétravail est une activité professionnelle définie à partir de deux dimensions principales : un lieu de travail à distance, hors des locaux de l'employeur et accompli à l'aide de Technologies de l'Information et des Communications (TIC), selon l'article L.1222-9 alinéa 1er du Code du Travail [1], [2]. Celui-ci permet notamment de réduire les inégalités géographiques et d'offrir de nouvelles possibilités d'inclusion au travail, en particulier pour les employés en situation de handicap ou défavorisés [1].

Le télétravailleur effectue donc son travail à distance mais ceci peut se faire de différentes manières, il existe donc différents types de télétravailleurs.

Le premier est le télétravailleur salarié, qui dispose des mêmes droits, obligations et devoirs qu'un salarié lambda mais qui peut effectuer certaines missions en-dehors des locaux de son entreprise.

Le télétravailleur indépendant, n'appartient pas à l'entreprise et, sous le statut de freelance, ne signe pas de contrat de travail mais un contrat de prestation. Étant indépendant, il peut choisir de travailler soit dans les locaux de l'entreprise, soit à distance [2], [3].

Le salarié en télétravail peut choisir entre quatre manières de pratiquer celui-ci, seul ou en communauté. Le choix le plus utilisé est d'exécuter ses missions à domicile, le plus souvent à la résidence de l'employé ou au logement familial. C'est la meilleure manière de réussir à concilier vie professionnelle et personnelle [3], [4].

Le type de travail mobile ou itinérant fait référence aux emplois pouvant être effectués en se déplaçant continuellement, comme par exemple les commerciaux ou ingénieurs d'application allant régulièrement à la rencontre des clients ou prospects pour développer les ventes de l'entreprise ou apporter une assistance technique pour la manipulation d'appareils. [4]

Les télécentres sont des espaces de travail qui hébergent les télétravailleurs d'une même entreprise et sont généralement proposés aux télétravailleurs qui résident à proximité de ceux-ci, leur permettant ainsi d'avoir accès à de nombreux équipements et outils de communication, tout en gardant un contact proche avec certains collègues [3].

Les espaces ou bureaux de coworking sont des espaces de travail ouverts ou fermés avec des ressources partagées dans lesquels des télétravailleurs d'entreprises différentes peuvent se retrouver pour travailler, échanger et partager des informations. Ils permettent ainsi de favoriser considérablement l'échange et le partage de connaissances entre plusieurs télétravailleurs d'horizons professionnels différents [3], [4].

Certaines conditions nécessaires ont été identifiées pour le bon déroulement et le succès du télétravail, telles que de bonnes conditions de travail, un lieu dédié et un accès satisfaisant aux outils professionnels. Si le salarié évolue dans un espace réservé au télétravail et sans interruption due à des problèmes technologiques ou des charges personnelles et familiales, son expérience de télétravail sera optimale et permettra une bonne productivité et la satisfaction des télétravailleurs et ainsi, de l'entreprise [1].

En 2020, l'arrivée de la pandémie du coronavirus a quelque peu bousculé les habitudes de nombreuses entreprises qui ne pratiquaient pas auparavant le télétravail.

Le 13 décembre 2019, la commission sanitaire municipale de Wuhan, dans la province de Hubei, en Chine, signale un groupe de cas de pneumonie virale. Il s'avère alors qu'un nouveau coronavirus est identifié : le Covid-19, qui est la maladie causée par le SARS-CoV-2 [5], [6].

Celui-ci est un virus enveloppé à ARN simple brin linéaire de la famille des bêtacoronavirus. La symptomatologie causée par ce virus comprend principalement de la fièvre, des troubles respiratoires tels que la toux, des éternuements ou des

essoufflements, ainsi qu'une fatigue générale. Ceux-ci peuvent s'aggraver en une pneumonie, potentiellement mortelle.

A l'heure actuelle, il n'existe pas de traitement pour éradiquer le virus, les traitements mis en place par les hôpitaux permettent de combattre les symptômes et non leur origine [7].

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et demande ainsi des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins intensifs [5].

La situation dans les hôpitaux étant extrêmement tendue, le gouvernement français décide de confiner la France entière à partir du 17 mars, ce qui durera jusqu'au 11 mai 2020, soit un total de huit semaines [8], [9].

Avec ces mesures, inédites en France, les entreprises de santé doivent réorganiser leur fonctionnement, et ce, rapidement. Il semble alors intéressant de s'interroger sur la thématique de l'influence du télétravail sur les industries de santé.

Une série de questions émane de cette thématique : Que faire pour garder une activité commerciale correcte ? Comment organiser la vie de l'entreprise tout en ayant ses salariés à domicile ? Comment faire en tant que télétravailleur pour réussir à garder un rythme et concilier vie personnelle et professionnelle ? Tous les travailleurs ont-ils les mêmes chances face à la mise en place du télétravail ?

Toutes ces questions nous amènent alors à nous pencher sur la problématique suivante :

Comment les entreprises de santé s'adaptent-elles virtuellement pour poursuivre leurs activités commerciales ?

A travers ce travail de fin d'étude, nous décrivons la situation actuelle par rapport au télétravail en Europe, puis plus précisément en France afin de mieux comprendre les besoins spécifiques des employés et des entreprises de santé.

La deuxième partie de ce travail présentera la méthodologie de l'enquête de terrain menée auprès de professionnels du secteur de la santé, par le biais d'un questionnaire, destiné à connaître et à évaluer la pratique du télétravail.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire aura pour but de répondre à la problématique et d'émettre des recommandations à suivre pour les entreprises, comme pour les employés, dans le but de pérenniser et d'améliorer la pratique du télétravail.

Partie I : Le télétravail, état des lieux

I. La situation en Europe

Avant que le Covid-19 ne se répande tout autour du globe et ne vienne perturber le rythme de travail de nombreuses entreprises, le travail à distance n'était pas instauré de la même manière en Europe. En effet, le taux de télétravail variait selon les pays européens.

De plus, seulement 18% des Européens étaient en télétravail avant la crise sanitaire, selon une étude de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail contre 12,9% en 2010 [10], [11].

L'Irlande, la Pologne, la Hongrie, le Portugal, la Grèce et l'Italie avaient entre 7 et 8% d'employés en télétravail, tandis que pour l'Espagne, la France et le Danemark, ce taux était de 10%, 12% et 14% respectivement (occasionnels et réguliers confondus) [10].

Les "champions" du télétravail en Europe étaient les Pays-Bas avec 20% de la population active en télétravail, suivis de près par la Suède et la Finlande [10]

Contrairement aux pays du Nord, la culture du télétravail était bien plus faible en Europe du Sud.

En effet, la culture du présentiel restait très forte dans ces pays, avec seulement 5% et 9% de la population active à travailler chez elle au moins une partie de la semaine pour l'Espagne et l'Italie [12].

Avant la pandémie, le télétravail sous sa forme occasionnelle gagnait du terrain en Europe, lentement mais sûrement, sa pratique habituelle restant stable [11].

Avec l'arrivée brutale du confinement, l'organisation des entreprises et le quotidien de leurs employés ont été grandement bouleversés par la pratique du travail à domicile, aujourd'hui omniprésente et dont les atouts ne peuvent être ignorés tels que la

flexibilité, la liberté des horaires, la qualité de vie, la conciliation vie professionnelle et personnelle. Certains pays européens souhaitent le généraliser, tandis que d'autres le découvrent tout juste [12].

Durant la crise sanitaire du coronavirus, les pays nordiques ont été ceux ayant le plus haut taux de télétravail en Europe avec un taux de 40% pour la Suède, 55% pour la Belgique et 60% de population active en télétravail pour la Finlande [10].

Ces taux remarquablement élevés et impressionnants peuvent s'expliquer partiellement par une culture plus flexible de la vie professionnelle dans ces pays.

En effet, en Scandinavie, avant la pandémie, on comptait un salarié sur six, tous emplois confondus en télétravail régulier tandis qu'en Europe de l'Est, ce nombre était bien plus restreint [10].

Grâce à la crise sanitaire, le télétravail en Europe est une activité qui se généralise comme le montre une étude de l'Institut Fraunhofer pour l'économie du travail, indiquant que 42% des sociétés allemandes ont fait le choix d'envisager davantage de possibilités de télétravail.

En Angleterre également, cette pratique se popularise avec notamment 37% des entreprises qui prévoient le "home office" (travail à domicile) pour leurs salariés après la crise (contre 18% auparavant, d'après le Chartered Institute of Personnel and Development) [12].

II. La situation en France

Tout comme pour ses voisins européens, la France n'est pas en reste avec la pratique du télétravail, qui devient de plus en plus appréciée.

En effet, la France ne comptait que 3% d'employés en télétravail au moins une journée par semaine en 2017, contre 29% en 2018 avec une moyenne de 7 jours de "home office" par mois [12].

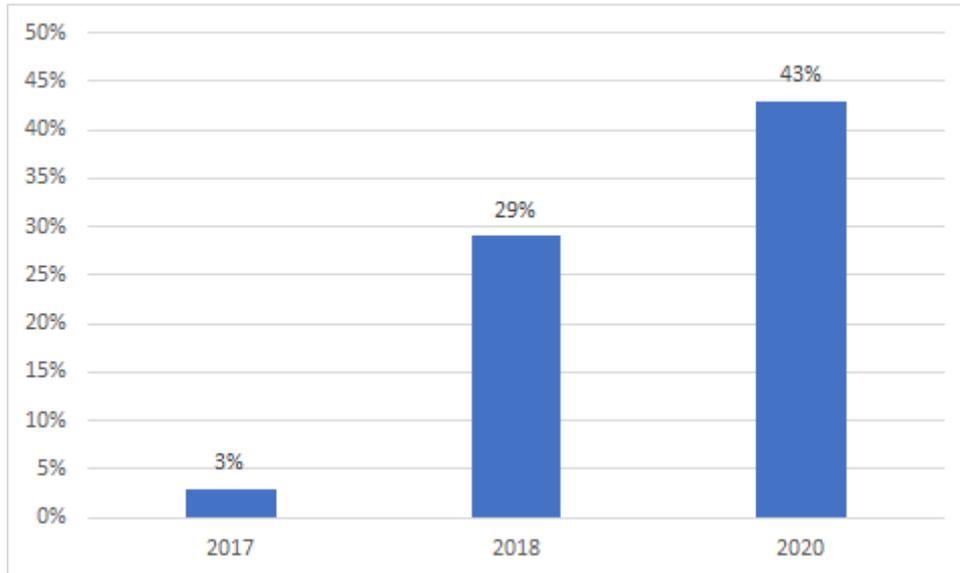


Figure 1 : Evolution de la tendance du télétravail au cours des années

La crise sanitaire a d'autant plus accéléré la tendance, avec un taux de 43% d'employés en télétravail lors du premier confinement et "particulièrement fréquent" pour les secteurs suivants, comme indiqué par une enquête du Ministère du Travail [10], [12], [13]

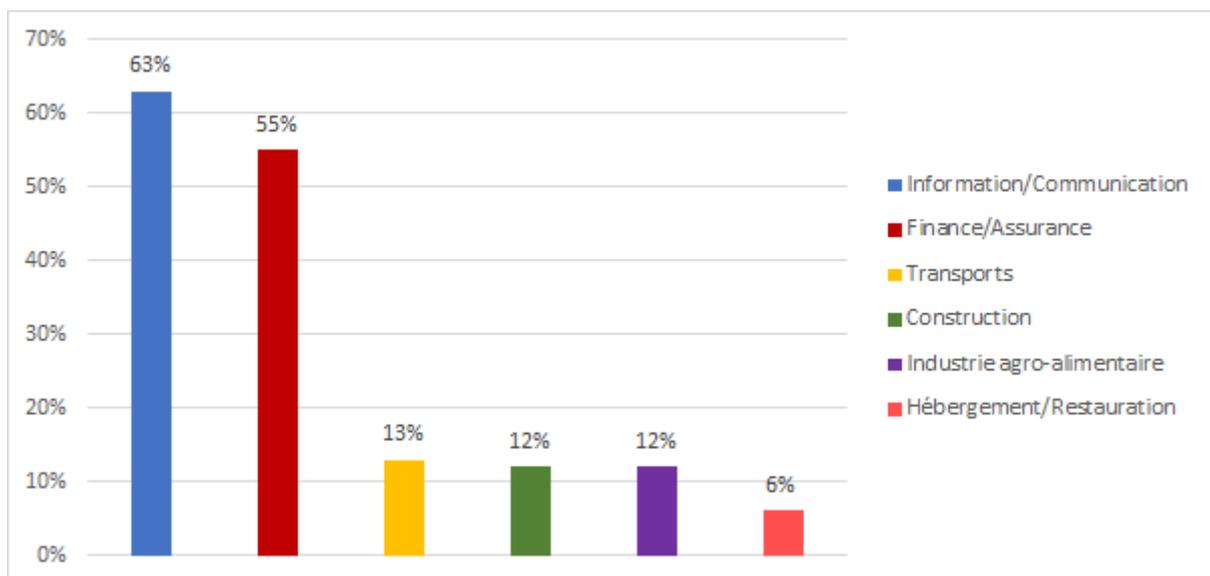


Figure 2 : Secteurs ayant le plus haut taux de télétravail durant le premier confinement

Sur 27 millions d'emplois en France, 8 millions ne sont pas compatibles avec le télétravail, d'après l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE) et 8,5 millions sont concernés par cette problématique dont 30% en Ile-de-France, qui concentre 2 à 3 fois plus de télétravailleurs que les autres régions, avec 1,4 million de cadres [10], [12].

Les travailleurs concernés par le télétravail représentent en général un quart de la population active française mais ce taux est monté jusqu'à 43% durant le premier confinement avec 75% d'entre eux pour qui c'était une première expérience en "home office" [10].

Durant la crise sanitaire, les secteurs les plus touchés par des arrêts ou des baisses d'activités sont les secteurs décrits sur le graphique ci-dessous.

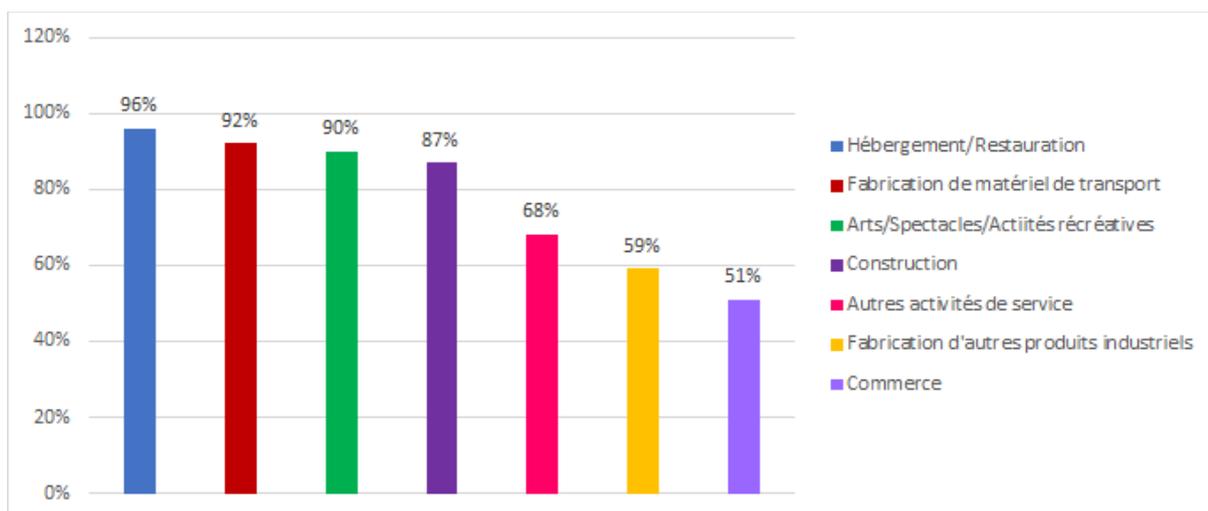


Figure 3 : Secteurs les plus touchés par des arrêts ou baisses d'activité supérieures à 50% durant la crise sanitaire

Le plus souvent, la réduction d'activité a pour cause une perte de débouchés, des fermetures administratives ou des difficultés d'approvisionnement, plutôt qu'un réel manque de personnel pouvant travailler.

Cependant, les difficultés éprouvées par les sociétés dépendent principalement de la gestion des questions sanitaires (qui pose plus de difficultés pour les grandes

entreprises), puis des préoccupations financières (touchant davantage les petites entreprises) et enfin, dans une moindre mesure, des problèmes d'approvisionnement.

Les difficultés financières sont plus importantes dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, de l'information et de la communication ainsi que les secteurs liés à l'énergie, à l'eau et à la gestion des déchets, tandis que les difficultés d'approvisionnement sont plutôt fréquentes dans les secteurs de la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et de machines, de la construction et de la fabrication de matériels de transport et touchent également les secteurs de l'industrie agro-alimentaire et l'industrie pharmaceutique dans une moindre mesure [13].

Il existe également des difficultés liées au manque de personnel, plus particulièrement dans le domaine de la fabrication de produits industriels, notamment dans les secteurs de la pharmacie et de la chimie, ainsi que dans la recherche et développement.

Ce manque de personnel est dû en partie à cause du recours des entreprises au chômage partiel, peu marqué mais tout de même présent dans le secteur de la santé humaine. Celui-ci est plus fréquent dans les petites entreprises (41% des salariés contre 18% pour les entreprises de 500 employés ou plus) tandis que l'inverse se produit quant au travail à la maison, avec un taux de 29% pour les grandes entreprises, contre 18% pour les entreprises comptant entre 10 et 19 salariés [10], [13].

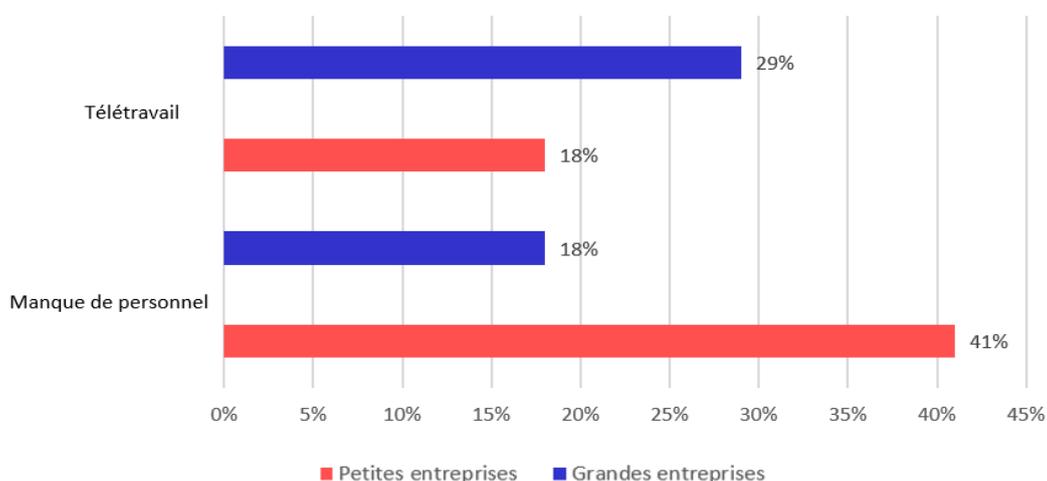


Figure 4 : Comparaison entre les grandes et petites entreprises en termes de télétravail et de manque de personnel

On pourrait alors se demander en quoi le télétravail peut influencer sur la productivité ou bien quelle influence, positive comme négative pourrait avoir cette pratique.

L'effet du télétravail dépend notamment de deux mécanismes de transmission (direct et indirect).

Le premier agit sur la performance des entreprises en modifiant l'efficacité, la motivation et la productivité des employés tandis que le second participe à la réduction des coûts, ce qui donne lieu à une libération des ressources qui peuvent être ainsi redistribuées à des innovations ou une réorganisation induisant des gains de productivité. Ces deux mécanismes requièrent des infrastructures TIC adéquates [14].

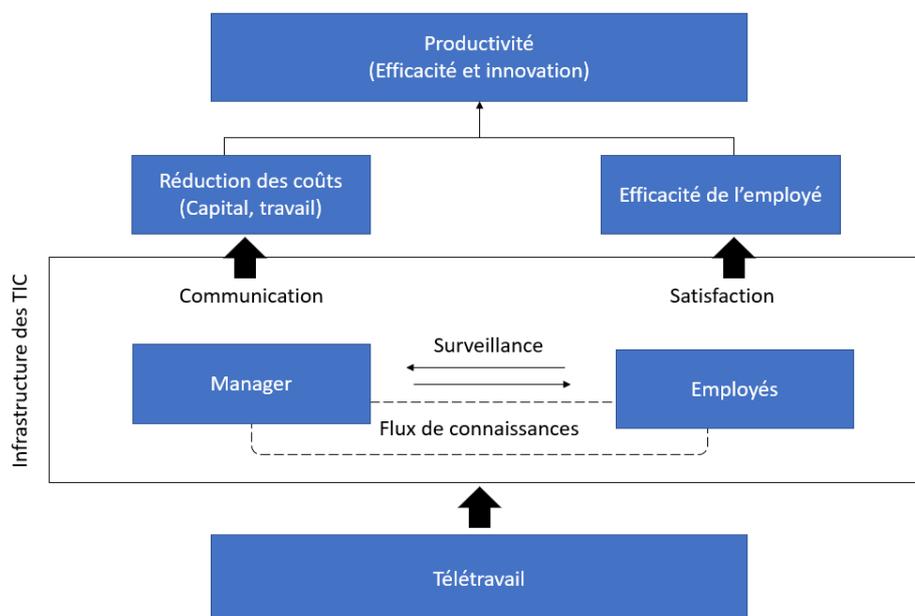


Figure 5 : Mécanismes de transmission du télétravail et de la productivité

Le télétravail est une pratique à double tranchant. D'un côté, elle peut améliorer la performance des entreprises grâce à l'augmentation de la satisfaction des salariés et ainsi leur efficacité. Cette amélioration est notamment permise grâce à une meilleure balance vie professionnelle / vie personnelle, une réduction des déplacements et une limitation des sources de distraction, tout ceci favorisant la concentration, ainsi que la réduction de l'absentéisme.

Cependant, cette pratique peut également altérer la satisfaction, particulièrement à cause d'un sentiment de solitude qui pourrait s'installer du fait de ne plus côtoyer de collègues, du travail supplémentaire dissimulé, d'une difficulté à installer des barrières entre vie personnelle et professionnelle ainsi que l'absence d'un environnement de travail adéquat et adapté au domicile de l'employé.

Malheureusement, de nombreux inconvénients peuvent émerger suite au télétravail. Celui-ci peut être accompagné d'une baisse de l'efficacité des employés induite par la réduction des interactions physiques, causant des entraves à la communication, la circulation des connaissances et le contrôle hiérarchique car généralement, les réunions en face à face ont pour résultat une communication plus performante que les formes d'échanges à distance (mail, téléphone, chat, visioconférences, ...) étant donné que la communication en face à face a été démontrée comme plus convaincante, mobilisant davantage l'attention de l'interlocuteur et permettant ainsi de mieux observer les indices sociaux et la communication non verbale. De plus, le fait de croiser ses collègues régulièrement (ou "rencontre fortuite") est également essentiel pour le partage des connaissances, qui se fera naturellement, au détour des conversations [14]–[18].

Les résultats de la productivité varient considérablement selon les entreprises et selon les conditions de travail à domicile des employés de celles-ci mais sont généralement positifs dans les entreprises ayant des activités de R&D ; en effet, après le premier confinement, il a été observé une augmentation de 20 à 30% de la productivité globale [10], [14].

De nombreux avantages pourraient découler d'un usage plus étendu du télétravail tout aussi bien pour les employés, au travers d'une diminution des embouteillages, d'une réduction des émissions de carbone et de particules, de même qu'une baisse des prix de logements, une satisfaction accrue du personnel résultant de tout ceci ; mais également pour les entreprises qui peuvent favoriser une réduction des coûts, grâce à une décroissance des besoins en termes d'espaces de bureaux et d'équipement, s'ensuivant ainsi une baisse directe des dépenses d'investissement.

De plus, les coûts de recrutement peuvent éventuellement diminuer grâce à l'augmentation du niveau de satisfaction des employés : plus l'employé atteint un haut

niveau de satisfaction, moins il est susceptible de démissionner, on obtient ainsi un taux de rotation du personnel qui diminue [14], [15].

Comme évoqué précédemment, l'un des inconvénients de la pratique du travail à domicile est une difficulté de communication et de circulation des informations pour cause d'éloignement physique. Néanmoins, l'utilisation pérenne et plus intensive du télétravail pourrait devenir partie intégrante d'un processus de réorganisation plus vaste et potentiellement propice à des gains d'efficacité grâce à la transformation numérique ainsi que l'amélioration des différents canaux de communication [14], [19], [20].

Le niveau de satisfaction des employés doit être impérativement augmenté pour compenser les effets négatifs potentiels du télétravail sur la communication, la circulation des connaissances et le contrôle hiérarchique afin que le développement de la pratique du travail à domicile s'accompagne d'une augmentation de la productivité à l'échelon de l'entreprise.

La satisfaction des employés dépend fortement de l'intensité du télétravail : l'effet négatif du manque d'interactions en présentiel se renforce avec l'intensité du télétravail (car diminution des possibilités de communiquer en face à face) tandis que le contentement s'améliore avec une faible intensité de travail mais qui peut cependant souffrir d'une utilisation excessive du "home office" à cause notamment de frontière floue entre vie professionnelle et personnelle et de sentiment de solitude.

L'important est donc de réussir à trouver une balance idéale et un bon équilibre dans le but d'optimiser et de maximiser l'efficacité des travailleurs et par conséquent, leur productivité [14].

Pour optimiser la mise en place du télétravail, celui-ci doit être correctement encadré par les entreprises qui doivent adopter certaines mesures et ont quelques obligations vis-à-vis de leurs employés.

III. Obligations légales

Les entreprises ont certaines responsabilités envers leurs employés concernant le télétravail. Celles-ci sont notamment décrites dans l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, révisé pour devenir l'« Accord National Interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail », étendu par arrêté du 2 avril 2021, publié au Journal Officiel du 13 avril 2021 [21]–[23].

Celui-ci est composé d'un préambule et de 9 chapitres et la version de 2021 clarifie celle de 2005, encadrant le télétravail régulier et remplaçant les articles 2 et 3 relatifs à la mise en place du télétravail et la réversibilité par cinq nouveaux articles concernant le double volontariat, la forme de l'accord, le refus du télétravail, la période d'adaptation et la réversibilité.

Par cette clarification, la formalisation du télétravail par un avenant n'est plus nécessaire mais peut se faire par tout moyen ; l'écrit étant tout de même utile afin de formaliser la preuve de l'accord entre employeur et employé.

Comme évoqué ci-dessus, l'ANI est composé de 9 chapitres qui sont les suivants :

1. Le télétravail dans l'entreprise
2. La mise en place du télétravail
3. L'organisation du télétravail
4. L'accompagnement des collaborateurs et des managers
5. La préservation de la relation de travail avec le salarié
6. La continuité du dialogue social de proximité en situation de télétravail
7. La mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et de force majeure
8. Comité de suivi paritaire
9. Durée, règles de révision et de dénonciation, extension de l'accord

Avec l'arrivée de la pandémie et la relation avec le télétravail ayant grandement évolué au cours des années, l'ANI du 26 novembre 2020 prend ainsi en compte de nouvelles problématiques qui n'étaient pas abordées par la version de 2005 (adaptation des pratiques managériales au télétravail, formation des managers, maintien du lien social, prévention de l'isolement, prise en compte de situations particulières telles que les aidants familiaux ou salariés en situation de fragilité, ...).

Un chapitre est également pleinement dédié à la mise en place du télétravail en situation exceptionnelle, comme la pandémie actuelle, relatif aux mesures d'anticipation pour la continuité d'activité, à la consultation possible a posteriori du Comité Social Economique, à l'adaptation des règles de dialogue social et de l'organisation matérielle [22], [23].

On peut ainsi se poser la question suivante : quels sont donc les devoirs et obligations qu'ont les entreprises envers leurs employés ?

Les entreprises ont les mêmes obligations pour tous les employés, qu'ils soient en télétravail ou en présentiel, surtout en ce qui concerne la prévention des risques professionnels et sont donc responsables de la santé et de la sécurité du télétravailleur.

Selon l'article L4121-1 du Code du Travail, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent donc des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes, l'employeur doit veiller à l'adaptation de ces mesures [2], [24].

Malgré le fait que l'employeur soit soumis aux mêmes obligations pour tous ses salariés, celui-ci n'a pas la maîtrise du cadre et des conditions de travail du salarié en télétravail : c'est le salarié seul qui configure son espace de travail, son organisation ainsi que son adaptation et son utilisation des outils informatiques mis à disposition par l'entreprise.

L'employeur a cependant cinq points de vigilance à respecter pour faciliter la pratique du travail à domicile : l'environnement de travail, les outils et les ressources, l'autonomie et la charge de travail, la relation avec le manager et le collectif de travail.

1. L'environnement de travail

a. Environnement domestique

Afin de pouvoir être dans de bonnes conditions pour permettre de travailler de manière optimale, le télétravailleur a besoin d'être en relatif isolement. En étant au calme, il peut alors passer des appels téléphoniques, travailler sur des dossiers et être le plus efficace possible sans être dérangé.

Il est également important de pouvoir faire une distinction stricte en termes de lieu et de temps entre le temps de travail et la vie privée afin de limiter l'influence des contraintes personnelles.

Malheureusement, chacun ne disposant pas des mêmes conditions sociales, la reconstitution de son poste de travail et l'instauration d'un espace dédié ne sont pas toujours faisables.

Dans ce cas présent, l'entreprise peut aider son salarié en lui donnant un certain nombre de conseils concernant l'importance de s'organiser et l'intérêt d'instaurer un endroit calme pour travailler afin de pouvoir bien dissocier temps de travail et temps personnel et d'effectuer ses missions dans les meilleures conditions possibles [2].

b. Environnement matériel

L'environnement matériel représente l'environnement de travail ainsi que l'installation physique, qui ont un impact direct sur les conditions de travail et donc la santé physique et mentale du salarié.

Afin d'être dans les meilleures conditions possibles, il est préconisé que l'employé choisisse son espace de travail et le configure dans les mêmes dispositions qu'au bureau en ce qui concerne le mobilier et son adaptation, l'éclairage, l'organisation, la

position de l'écran, l'aération, l'hygiène ... afin d'avoir des caractéristiques satisfaisantes en termes de santé et de sécurité.

Cependant, même avec des conditions optimales, l'espace de travail reste dans un environnement domestique n'ayant pas été conçu avec les mêmes spécificités que l'environnement, les risques liés au travail sur écran sont donc amplifiés.

Le travail à domicile n'étant pas la seule option, il est possible que des espaces de coworking soient mis à disposition du télétravailleur, qui retrouve un environnement matériel déjà organisé, mais, selon le lieu, qui ne répond pas nécessairement à tous les critères d'aménagement d'un espace professionnel en termes de mobilier, de bruit, d'éclairage, ...

Pour pallier ces problématiques, les entreprises doivent être en mesure de conseiller les télétravailleurs qui le souhaitent, concernant essentiellement les principes élémentaires d'aménagement des espaces de travail pour le travail à domicile et doivent également alerter sur les points de vigilance et les risques en espaces de coworking [2].

c. Environnement social

Le télétravailleur réalisant seul des tâches dans un environnement de travail où le contact est rare, il peut être potentiellement considéré comme un travailleur isolé, ce qui peut dans certains cas favoriser la concentration sur le travail et limiter les interruptions dans ses missions mais peut aussi éventuellement favoriser des conduites addictives ou des situations de souffrance au travail.

Cet isolement peut être d'autant plus problématique en cas d'accident car l'absence d'assistance est un potentiel facteur d'aggravation des dommages pour le salarié.

Ceci est valable autant pour les risques mécaniques (tels que les chutes) ou électriques que pour les risques psychosociaux (tels que des situations où l'employé perçoit de la violence lors d'une interaction téléphonique, par courrier électronique ou en visioconférence, que ce soit avec un client, un manager ou un autre employé).

Si une de ces situations se produit et en l'absence de soutien direct, le sentiment d'isolement est renforcé car le télétravailleur n'a personne vers qui se tourner (sauf s'il demande de l'aide via les TIC, mais cela peut engendrer certaines difficultés supplémentaires et décourager l'employé si un événement similaire se produit à nouveau).

Un des moyens de rompre cet isolement est de pratiquer le télétravail dans un tiers lieu, tel qu'un espace de coworking, dans lequel le télétravailleur retrouve les avantages de faire partie d'un collectif, même si ce n'est pas le sien à l'origine.

Afin de prévenir le sentiment d'isolement des employés, il est essentiel pour les entreprises de garder un lien régulier avec ceux-ci (par téléphone ou visioconférence par exemple) pour les inciter à solliciter leurs collègues ou manager en cas de difficultés. Elles peuvent également leur enseigner la meilleure conduite à tenir en cas d'incident ou d'accident à domicile pour qu'ils ne soient pas désemparés et sachent comment agir en face d'une telle problématique.

Il est impératif pour les employeurs d'être vigilants concernant de possibles situations d'addiction ou de souffrance au travail afin de pouvoir les repérer le plus rapidement possible, celles-ci étant plus faciles à cacher au vu de l'éloignement physique [2].

2. Les outils et les ressources

Afin de pouvoir effectuer ses missions dans les meilleures conditions technologiques possibles, il est essentiel pour le télétravailleur d'avoir les mêmes conditions d'accès au réseau que dans l'enceinte de l'entreprise. C'est donc dans les devoirs des entreprises de renforcer au maximum le service support informatique pour intégrer l'assistance aux télétravailleurs et répondre aux besoins spécifiques de ceux-ci [2].

a. Dépendance des situations de travail aux outils technologiques

L'employé doit pouvoir avoir accès à l'ensemble des dossiers et des dispositions dont il bénéficie au bureau, le cas échéant, il peut se retrouver dans une situation délicate où il sera en incapacité de réaliser certaines tâches, de continuer un travail commencé

au bureau ou d'effectuer ses missions comme il le souhaite, conduisant ainsi à des facteurs de risques psychosociaux.

L'entreprise doit pouvoir fournir un accès à distance à un maximum de données et s'assurer de la qualité des outils mis à disposition. Une formation sur les procédures d'installation et d'utilisation des moyens mis en œuvre est également nécessaire afin d'avoir des salariés bien formés sur les outils utilisés au quotidien et une utilisation de ceux-ci fluide et sans problème.

Pour libérer les entreprises des faiblesses de la signature physique qui comporte son lot de contraintes (obligation d'être en présentiel, facilement falsifiable), il est nécessaire de la remplacer par la dématérialisation de la prise de décision et des validations internes. Grâce à une clef d'authentification électronique et un logiciel de signature électronique, le télétravailleur peut signer des documents importants sans risquer de compromettre la confidentialité de l'entreprise.

Ainsi les validations internes et externes restent fluides, même en l'absence de l'employé sur le site [2], [25].

b. Accès aux applicatifs de travail, à des applicatifs adaptés et aux dossiers

Une connexion centralisée aux données relatives à l'entreprise doit être accessible facilement par le salarié, notamment par le biais de plateformes sécurisées afin de ne pas bloquer l'avancée des projets mis en route par celle-ci.

Le contenu et les données y sont partagés et restent accessibles en dehors des murs de l'entreprise, tout en restant conformes à la politique de sécurité de celle-ci; la continuité des projets est donc assurée [2], [25].

3. L'autonomie et la charge de travail

a. Gestion de l'autonomie et de l'organisation personnelle

Les contraintes étant différentes qu'en présentiel et l'employé définissant lui-même son organisation de travail, il faut rester vigilant par rapport aux éventuelles difficultés d'organisation personnelle et inciter les télétravailleurs à faire part de celles-ci auprès

de leurs supérieurs. Ceux-ci, informés de la situation, pourront guider le salarié en difficulté et lui proposer des pistes sur l'organisation personnelle et la gestion des priorités afin qu'il définisse ce qui lui convient le mieux [2].

b. Maîtrise du temps de travail

Étant en quasi totale autonomie, le télétravailleur doit organiser ses horaires de lui-même tout en restant joignable et disponible sur une certaine plage horaire, toutefois un cadre réglementaire est tout de même fixé, afin d'éviter une trop forte augmentation du temps de travail.

Les entreprises doivent donc impérativement encadrer au mieux le temps de travail, notamment via des modalités adaptées de contrôle de celui-ci, comme par exemple grâce à un système auto-déclaratif ou un logiciel de pointage sur l'ordinateur.

Si le salarié est soumis à un décompte horaire du travail, l'entreprise peut rappeler que les heures supplémentaires ne peuvent être effectuées qu'à la demande de l'employeur, ainsi que les règles concernant la durée hebdomadaire du travail et le respect des pauses. De même, la charge de travail du salarié doit être compatible avec le temps de travail contractuel du salarié concerné [2], [26].

c. Equilibre vie professionnelle/vie privée

Le déplacement du domicile au lieu de travail permet d'établir naturellement une frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié. Étant en poste depuis son domicile, le télétravailleur perd cette notion de frontière stricte et celle-ci peut devenir floue et chaque partie peut empiéter sur l'autre.

Une façon de garder cette distinction est d'avoir un espace entièrement dédié à son domicile et la charge de travail demandée aux employés en télétravail doit être la même, ou équivalente, à celle des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise et doit permettre au télétravailleur, en plus du délai d'exécution, de respecter la

législation relative à la durée du travail (principalement les durées maximales du travail et les temps de repos).

Les entreprises ont donc comme obligation de définir et de mettre en œuvre les modalités d'application du droit à la déconnexion, de sensibiliser sur les risques de débordement sur la vie privée, comme sur la vie professionnelle et de mettre en place des créneaux horaires où le salarié doit être disponible, afin d'éviter tout abus [2], [26].

4. La relation avec le manager

a. Réorganisation du travail

Passer d'un rythme de travail en présentiel à un rythme en télétravail demande toute une nouvelle organisation, notamment concernant la relation entre le travailleur et son manager, il faut donc réfléchir à de nouvelles modalités de management, plus adaptées à la situation présente.

Ces nouvelles mesures ne seront pas assurément parfaites immédiatement, c'est pourquoi il est conseillé de commencer par une phase d'expérimentation qui permet d'affiner les besoins et de prendre les réorientations nécessaires au fur et à mesure du temps.

b. Suivi de l'activité

Étant à distance, la communication et les échanges sont plus difficiles à mettre en place qu'en présentiel.

Il est prévu par le Code du Travail qu'au moins un entretien annuel est nécessaire avec un employé en télétravail, qui ne doit pas être traité différemment d'autres employés en présentiel. En effet, l'évaluation de la charge de travail, le suivi de l'activité et sa régulation impliquent des échanges et des points réguliers, de

préférence dans les locaux de l'entreprise. Lorsque ceci est impossible, l'échange se fait par le biais de TIC interposées. Cependant, avec l'utilisation de celles-ci, la relation manager/télétravailleur peut être modifiée et avoir un impact direct sur le deuxième et sur sa santé. Il faut donc rester extrêmement vigilant et garder à l'esprit que les indicateurs ne représentent qu'une partie de l'activité réelle et s'assurer que sa charge de travail est compatible avec le respect des règles relatives à l'amplitude du temps de travail et aux temps de repos obligatoires [2], [26], [27].

5. Le collectif de travail

a. Maintien du collectif

Pour éviter un sentiment d'isolement, il est essentiel de créer ou garder des liens sociaux, notamment grâce à des travaux partagés ou un projet professionnel commun. Des règles claires doivent être mises en place et certains points méritent une attention particulière afin d'éviter un risque de dégradation du collectif :

- L'efficacité réelle des outils collaboratifs qui ne compensent pas toujours l'éloignement
- Le traitement par la hiérarchie ressenti comme inéquitable entre télétravailleurs et non-télétravailleurs
- L'absence d'occasion de rencontres et d'échanges entre les 2 catégories de travailleurs et l'absence de point de rencontre
- La difficulté d'échanger avec le salarié à distance
- Le report de charge réel ou perçu du télétravailleur vers ses collègues en présentiel
- La charge de travail pouvant être créée pour les équipes des services supports

Ainsi, il est donc impératif d'organiser régulièrement des rencontres pour maintenir des liens collectifs et de mettre en place des outils techniques pour favoriser la communication et le travail collaboratif à distance, dont des messageries

instantanées, tout ceci facilitant la communication à distance au sein des collectifs de travail [2].

b. Visibilité du télétravailleur

La non-présence du télétravailleur sur site pourrait être perçue comme une indisponibilité par les collègues et peut conduire à une souffrance d'absence de visibilité. L'entreprise se doit donc de trouver des moyens d'informations et de communication entre les différentes équipes [2].

En conclusion, la mise en place du télétravail se traduit par une réorganisation de l'activité. Si celui-ci offre une certaine souplesse au salarié, il exige une organisation rigoureuse et est donc à préparer et à conduire comme un véritable projet.

Il est donc impératif que cette organisation offre des conditions de travail bien adaptées aux activités de l'entreprise et qui sont équivalentes à celles dont il disposerait en travaillant dans les locaux de l'entreprise.

Il est également indispensable pour l'entreprise d'échanger et de recevoir régulièrement des retours d'expériences pour identifier les risques professionnels et psychosociaux et pouvoir réajuster cette organisation si besoin [2], [26].

Partie II : Méthodologie

Après avoir étudié les contraintes et devoirs des entreprises par rapport à leurs employés en télétravail en théorie, il est indispensable de se concentrer également sur la pratique et la mise en place. En effet, même si ces responsabilités sont inscrites dans la loi, toutes les entreprises n'ont pas forcément les moyens nécessaires à son aménagement et certaines, frauduleuses, pourraient ne pas respecter ces règles pourtant essentielles.

La question que l'on se pose alors est **Comment les entreprises de santé s'adaptent virtuellement pour poursuivre leurs activités commerciales ?**

I. Objet de l'étude

L'étude de terrain dans le cadre de ce mémoire a pour but de s'intéresser à l'organisation des entreprises par rapport au télétravail, notamment dans cette période particulière de pandémie de coronavirus, qui les a prises au dépourvu et a forcé une reconfiguration de leur fonctionnement.

Les caractéristiques étudiées dans cette étude de terrain sont les suivantes :

- La satisfaction des employés
- Les conditions et le rythme de travail
- La fréquence du télétravail
- L'impact du télétravail sur les employés

L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer et analyser l'impact du télétravail, et par conséquent de la crise sanitaire, sur la vie et l'organisation des employés et par extension des entreprises de santé.

Il est essentiel de s'intéresser aux avantages et inconvénients qu'induit cette pratique afin de pouvoir mettre en place des solutions adaptées pour les entreprises dont le fonctionnement est néfaste sur leurs affaires et leurs salariés ainsi que les nouvelles dispositions à instaurer pour celles pour lesquelles cette expérience a eu un impact positif et qui souhaitent le pérenniser.

II. Choix de la méthodologie

L'étude quantitative est une technique de collecte de données dont les résultats peuvent être quantifiés et qui permet au chercheur d'analyser des comportements ou des opinions. Elle permet de prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène et sa représentativité peut être mesurée avec précision.

L'objectif de l'étude quantitative est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à une étude qualitative.

Afin de pouvoir mener une étude quantitative, l'enquêteur dispose de deux outils :

- Le sondage : pour poser une question
- Le questionnaire : pour poser plusieurs questions

L'outil choisi pour mener l'étude de terrain dans le cadre de ce mémoire est le questionnaire, qui fournit des réponses statistiques sur des sujets précis et permet d'étudier l'avis d'individus, sans pour autant connaître le fond de leur pensée.

L'étude quantitative se fait en trois phases : la collecte d'informations (ici par le biais d'un questionnaire), le traitement de l'information (avec des tableaux statistiques et des graphiques) et l'analyse de l'information (analyse des données statistiques et conclusion).

La taille de l'échantillon étudié doit être grande, afin de pouvoir être statistiquement représentative [28]–[30].

III. Population étudiée

Dans le cadre de cette étude, il s'est avéré pertinent d'interroger tout employé en télétravail du secteur de la santé à partir de 18 ans peu importe le genre et quel que soit le poste ou le contrat afin d'obtenir les réponses au questionnaire en collectant et analysant leurs opinions et retours d'expérience.

Étant dans une démarche d'étude quantitative, il était impératif d'interroger un grand panel de télétravailleurs afin d'obtenir le plus grand nombre de réponses dans le but d'être le plus représentatif possible.

Les critères d'âge, de genre, de contrat ou de poste n'étaient pas restreints, permettant ainsi d'avoir une vision globale du télétravail et de comprendre les particularités pouvant varier selon les individus. En effet, selon les caractéristiques évoquées précédemment, les conditions de vie et de travail diffèrent et ont des impacts différents sur la santé physique et morale de chaque individu. Par exemple, un homme cadre de plus de 50 ans n'aura pas les mêmes difficultés à affronter au quotidien qu'un étudiant ou qu'une mère de famille.

IV. Recueil des données

Le questionnaire pour mener cette étude de terrain a été créé à l'aide de l'outil Google Form. Il comporte 20 questions portant sur les thèmes ci-dessous :

- Le genre
- La tranche d'âge
- Le statut
- Le contrat de travail
- La fréquence du télétravail
- La satisfaction quant aux conditions de travail
- Les impacts négatifs et difficultés engendrés par le télétravail
- Le rythme/planning de travail
- La qualité des interactions au sein de l'entreprise
- La frontière vie professionnelle/vie privée
- Les avantages du télétravail
- La pérennisation du télétravail

Le questionnaire dans son entièreté est à retrouver en Annexe I.

Le mode de recueil choisi pour ce questionnaire est Internet, afin de permettre à une grande partie de personnes de pouvoir y répondre.

Le recueil par Internet a plusieurs avantages : des délais de mise en œuvre rapides, la disponibilité de l'enquête (le questionnaire prend très peu de temps à compléter et les usagers peuvent répondre quand ils le souhaitent), un suivi en temps réel de la participation et des résultats et permet la dispersion géographique des répondants.

Ce questionnaire a tout d'abord été partagé aux promotions de Master 1 et Master 2 de la Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé, par le biais de leur boîte mail. Ce mail n'a pas été envoyé à toutes les promotions de la faculté, car les promotions de Licences sont moins susceptibles de faire face au télétravail et plus particulièrement à ses conséquences sur le long terme, contrairement aux étudiants des différents Masters qui, pour les besoins de leur cursus universitaire,

accomplissent un stage long ou une alternance de plusieurs mois. Cette expérience professionnelle d'au moins 6 mois permet d'avoir le recul nécessaire sur l'organisation indispensable ainsi que les réels impacts du télétravail sur la vie privée, la santé physique et morale, de même que sur les affaires des entreprises.

Le partage a également été effectué sur les réseaux sociaux personnels et professionnels tels que Facebook et LinkedIn, celui-ci étant le plus susceptible de toucher des professionnels de santé hors de mon entourage ; par le biais de la publication ci-dessous.

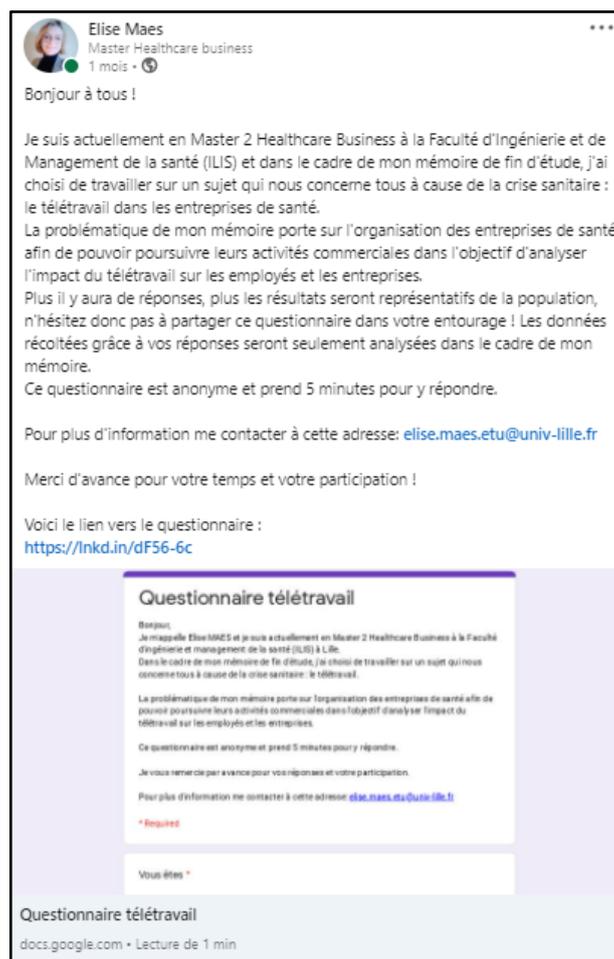


Figure 6 : Publication LinkedIn concernant le partage du questionnaire

La publication Facebook a eu un total de 49 partages et celle de LinkedIn a cumulé plus de 940 vues, ce qui est plutôt correct en termes de visibilité car évidemment, plus la publication aura de visibilité, plus il y aura de personnes susceptibles d'y répondre.

Afin d'élargir encore plus l'audience cible, mon entourage travaillant dans le domaine de la santé n'ayant pas les réseaux susnommés a également répondu à ce questionnaire et l'a partagé à ses contacts du même domaine par le biais du lien Google Form, notamment par mail ou par envoi sur la messagerie WhatsApp.

Une raison supplémentaire qui a orienté le choix de la diffusion de ce questionnaire par Internet, le rendant d'autant plus pertinent, est le fait que l'outil principalement utilisé par les employés en télétravail et leurs entreprises (le public cible) est le web, principalement par le biais de mails, visioconférences ou encore plateformes collaboratives. Cela semblait donc particulièrement cohérent avec le sujet traité dans ce mémoire.

V. Méthode d'analyse des données

Afin de pouvoir analyser efficacement les réponses soumises à ce questionnaire, une analyse statistique a été effectuée. Chaque réponse individuelle a été lue et traitée attentivement afin de déterminer si elle était pertinente avec le sujet traité, notamment pour vérifier que le répondant faisait bien partie du public visé, ici télétravaillant dans le domaine de la santé. Sur les 89 réponses obtenues au questionnaire, 85 ont été retenues, les 4 autres n'étant pas jugées adéquates à l'étude de terrain (pas dans le secteur de la santé ou pas de télétravail).

Une fois ces réponses vérifiées, les données correspondantes au sujet d'étude ont été reprises et inscrites dans un tableau Excel dont vous pouvez trouver un extrait ci-dessous (le fichier au complet se trouve en Annexe II).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Horodateur	Vous êtes	Dans quelle tranche d'âge	Vous êtes	Quel est votre contrat de	Quelle est votre fréquence	Êtes-vous satisfait.e de v	Pourquoi ?
2	26/04/2021 16:32:07	Une femme	18-25 ans	Apprenti	Contrat de professionnal	3 jours par semaine	Oui	
3	26/04/2021 16:32:27	Un homme	18-25 ans	Apprenti	Contrat de professionnal	Toute la semaine	Oui	L'entreprise a fournit le m
4	26/04/2021 16:34:09	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	2 jours par semaine	Oui	Le télétravail est quand m
5	26/04/2021 16:35:13	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	1 jour par semaine	Oui	Car démotivé si trop de jo
6	26/04/2021 16:38:03	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	1 jour par semaine	Oui	
7	26/04/2021 16:39:41	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	jamais	Oui	tout se passe bien, j'ai un
8	26/04/2021 16:42:18	Un homme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	2 jours par semaine	Oui	Nous sommes une équipe
9	26/04/2021 16:44:14	Une femme	26-35 ans	Salarié cadre	CDI	1 jour par semaine	Oui	Mon intérieur est lumineux
10	26/04/2021 16:56:20	Un homme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	3 jours par semaine	Oui	Le rythme 3 jours de télétr
11	26/04/2021 16:59:05	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	2 jours par semaine	Oui	
12	26/04/2021 17:03:26	Une femme	18-25 ans	Apprenti	Contrat de professionnal	2 jours par semaine	Non	Triste
13	26/04/2021 17:17:44	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	4 jours par semaine	Oui	
14	26/04/2021 17:22:38	Une femme	18-25 ans	Stagiaire	Stage	Toute la semaine	Oui	
15	26/04/2021 18:04:57	Une femme	18-25 ans	Apprenti	Contrat de professionnal	Toute la semaine	Oui	
16	26/04/2021 18:30:27	Une femme	18-25 ans	Apprenti	Contrat de professionnal	3 jours par semaine	Oui	

Figure 7 : Extrait du document Excel regroupant toutes les données du questionnaire

La phase suivante du processus consiste en une analyse approfondie des données, qui a conduit à l'élaboration de plusieurs graphiques qui seront utiles par la suite pour établir des recommandations aux entreprises afin d'améliorer et de pérenniser la pratique du télétravail.

La première étape consiste en une analyse globale des résultats, afin de voir l'opinion générale sur la pratique du télétravail.

Ensuite, les réponses ont été triées en plusieurs catégories (genre, âge, poste et contrat de travail) et des statistiques ont été établies pour chacune d'entre elles dans le but de connaître les spécificités propres à chaque catégorie pour ensuite être habilité à fournir des recommandations adaptées.

Partie III : Analyse des résultats et recommandations

I. Analyse des résultats

1. Analyse globale

Plusieurs résultats sont ressortis de cette analyse des données pour tout d'abord faire une analyse globale de ceux-ci.

Vous êtes
85 réponses

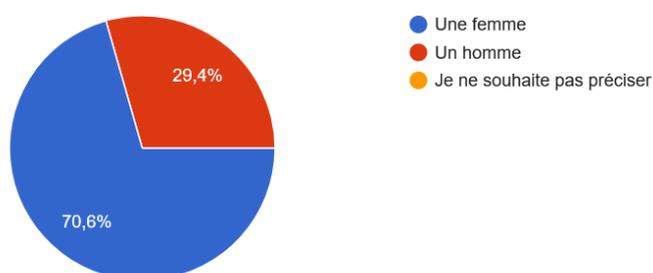


Figure 8 : Genre des répondants

Sur un total de 85 répondants, 70,6% étaient des femmes et 68,2% appartenaient à la tranche d'âge 18-25 ans.

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
85 réponses

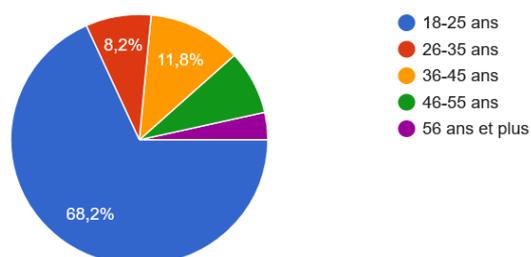


Figure 9 : Tranche d'âge des répondants

Concernant le statut, la plus grande majorité des participants à ce questionnaire était en stage, suivie de près par les salariés cadres.

Vous êtes
85 réponses

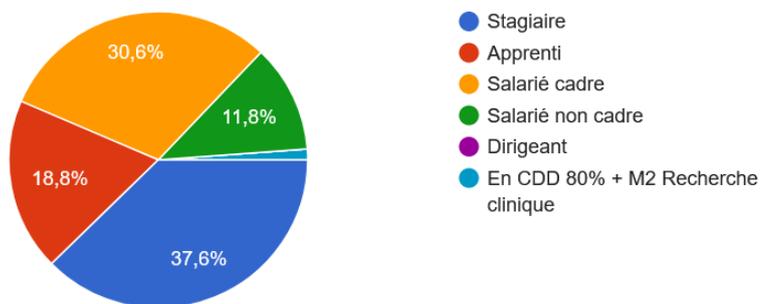


Figure 10 : Statut des répondants

Les types de contrat les plus représentés ici sont le contrat de stage ainsi que le CDI.

Quel est votre contrat de travail ?
85 réponses

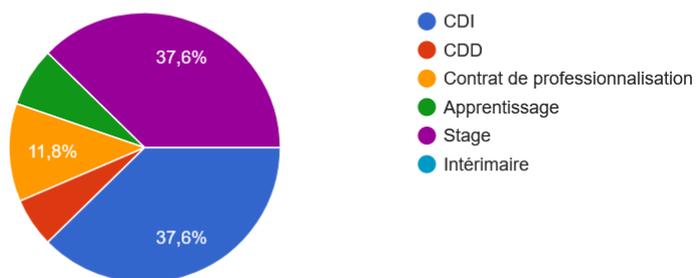


Figure 11 : Contrat de travail des répondants

Concernant la fréquence du télétravail par semaine, on constate qu'il y a énormément de réponses différentes. En effet, chaque rythme est différent et chaque entreprise a son fonctionnement particulier, ce qui explique cette diversité de réponses. La plus grande fréquence de télétravail est "toute la semaine" avec 32,9% de réponses, suivie par "un jour par semaine", avec 18,6%.

Quelle est votre fréquence de télétravail ?

85 réponses



Figure 12 : Fréquence de télétravail des répondants

Les interrogés sont, en grand majorité (88,2%), satisfaits de leurs conditions de télétravail.

Êtes-vous satisfait.e de vos conditions de travail ?

85 réponses

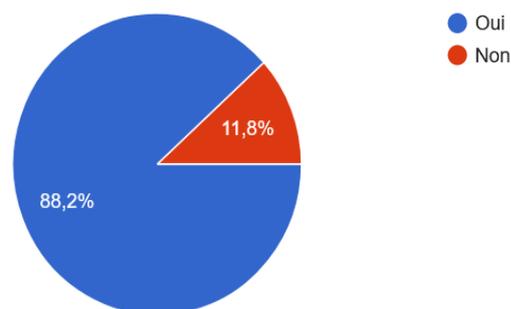


Figure 13 : Satisfaction des répondants quant au télétravail

Les principales raisons de cette satisfaction sont :

- La flexibilité et l'autonomie
- Les outils nécessaires à disposition
- Une bonne connexion Internet
- Le matériel fourni par l'entreprise
- L'évitement des transports
- De bonnes conditions de travail (sécurité, espace dédié, ...)
- Une bonne répartition du télétravail et du présentiel
- Un télétravail choisi et non imposé
- Un bon encadrement et soutien de la part de l'entreprise
- L'absence du port du masque
- Les interactions sociales (alternance présentiel/télétravail)
- Une meilleure gestion du travail

Cependant, même si les télétravailleurs non satisfaits sont en minorité, les causes de cette insatisfaction restent importantes et sérieuses.

A la question " Qu'est-ce qui vous pose le plus de problème avec le travail à la maison ?", les répondants ont principalement noté :

- Le bruit, la difficulté à se concentrer
- Il entraîne une démotivation
- La communication est difficile (peu ou pas de contact avec l'entreprise)
- Les outils et le matériel ne sont pas adaptés (téléphone, ordinateur, imprimante, VPN, ...)
- Il n'y a pas d'espace consacré
- Il y a une rupture de lien social et un sentiment de solitude
- Il cause un manque d'activité physique
- Il y a trop de distraction et de tentations possibles
- La déconnexion totale n'existe pas
- La frontière vie personnelle/vie professionnelle est floue

- Assurer le travail et s'occuper des enfants en même temps est difficile

La majorité des interrogés a répondu arriver à garder un bon rythme ou planning de travail (83,5%).

Arrivez-vous à garder un bon rythme/planning de travail ?

85 réponses

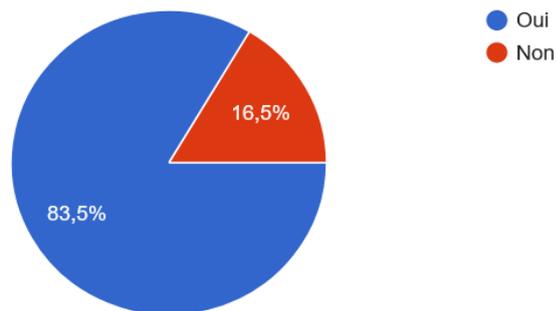


Figure 14 : Conservation du rythme de travail des répondants

La qualité et la quantité des interactions au sein de l'entreprise étaient notées de 1 (mauvaise) à 5 (très satisfaisante). On peut donc constater que la satisfaction n'est pas maximale mais reste tout de même satisfaisante.

Comment trouvez-vous la quantité et la qualité des interactions au sein de l'entreprise ?

85 réponses

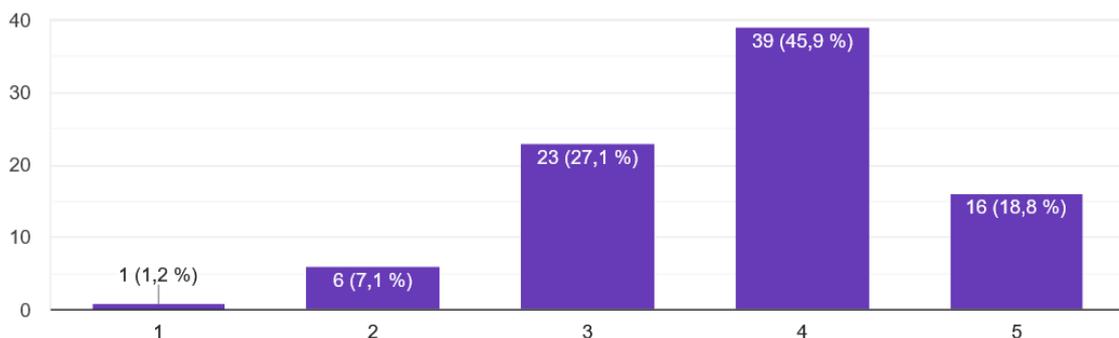


Figure 15 : Evaluation de la quantité et de la qualité des interactions au sein des entreprises

A la question “Trouvez-vous que le télétravail a un impact négatif sur votre travail ?”, les proportions sont quasiment équivalentes bien que le “Oui” ressorte en majorité.

Trouvez-vous que le télétravail a un impact négatif sur votre travail ?
85 réponses

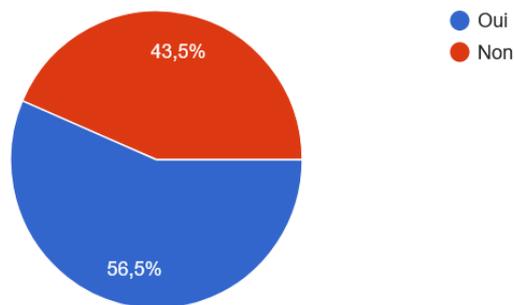


Figure 16 : Impact négatif du télétravail sur le travail des répondants

Pour analyser cet impact négatif, il a été demandé sur quels aspects reposent cette conséquence. La relation entre collègues a été le plus détériorée (71,8%), suivie par la performance au travail (41,2%).

Si oui, sur quels aspects ?

85 réponses

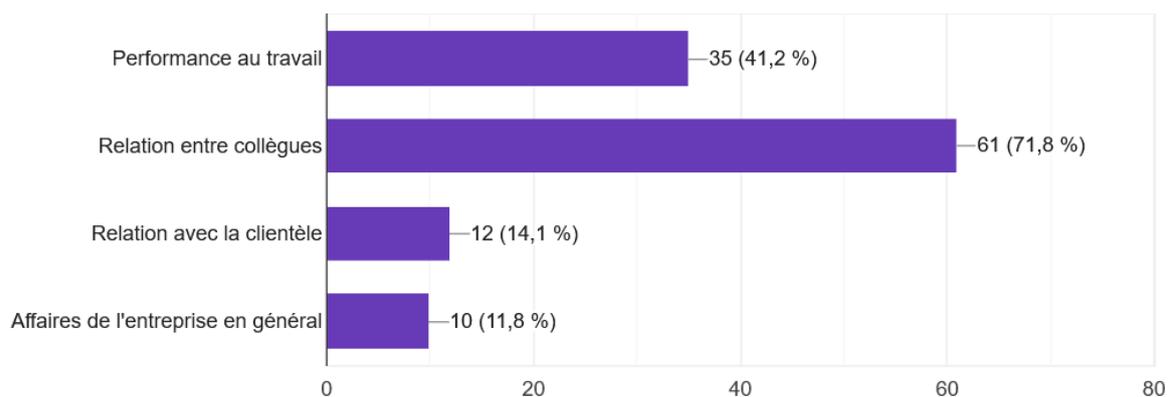


Figure 17 : Aspects de l'impact négatif du télétravail

Ceci s'explique notamment par plusieurs facteurs :

- L'impossibilité de se rencontrer hors virtuel implique qu'on ne connaît pas ou peu ses collègues, ce qui peut mener à un manque de cohésion d'équipe
- Les contacts virtuels ne permettent pas d'avoir le non-verbal d'une communication, contrairement au contact direct
- Malgré les agendas publics, il est difficile de connaître les disponibilités de ses collègues
- Le côté relationnel est fortement réduit, que ce soit avec ses collègues ou avec ses clients ; l'aspect commercial n'est plus le même
- Le manque d'échange provoque des pertes d'opportunités de progresser grâce aux autres
- La perte de productivité induite par un manque de concentration

Pour la question suivante, il ressort majoritairement que les télétravailleurs arrivent à mettre des limites claires entre le travail et la maison (Oui à 61,2%).

Arrivez-vous à mettre des limites claires entre le travail et la maison ?

85 réponses

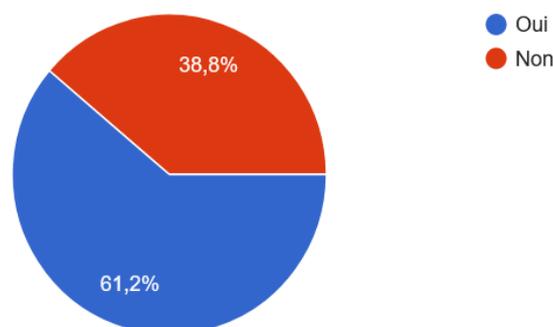


Figure 18 : Etablissement de limites entre vie personnelle et vie professionnelle

Concernant les difficultés de mise en place du télétravail, 75,3% des interrogés n'en ont pas rencontré.

Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du télétravail ?

85 réponses

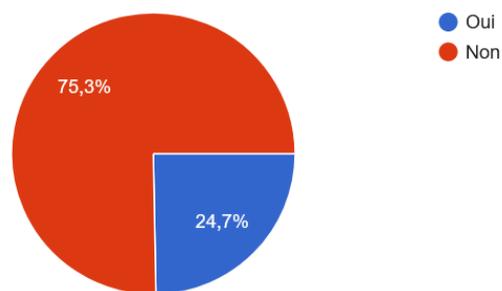


Figure 19 : Difficultés de mise en place du télétravail

Cependant, les impacts des difficultés de mise en place restent non négligeables et concernent principalement les problèmes de logistique, la motivation et le rythme de travail.

Les divers avantages qu'offre le télétravail ne diffèrent que très peu en fonction des répondants. Les réponses revenant le plus souvent sont les suivantes :

- Economie de temps de transport
- Gain de sommeil
- Gestion du temps comme on le souhaite et flexibilité des horaires
- L'autonomie
- Moins de fatigue
- Le confort d'être chez soi
- La vie de famille

Dans l'ensemble, le télétravail se révèle être une pratique très positive si elle est bien prise en charge et organisée. En effet, 80% des interrogés souhaitent pérenniser cette pratique pour tous les avantages qu'elle offre tels que principalement, le gain de temps, l'autonomie, la flexibilité et la liberté qu'elle représente.

Aimeriez-vous continuer la pratique du télétravail au-delà de la crise du Covid-19 ?

85 réponses

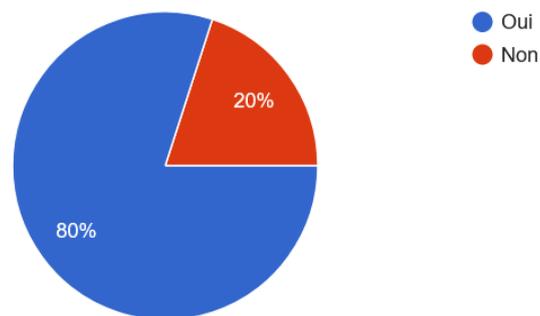


Figure 20 : Question sur la continuité du télétravail au-delà de la crise sanitaire

2. Analyse par catégorie

Après une analyse générale des résultats du questionnaire, intéressons-nous maintenant à une analyse des réponses par catégorie.

Les questions sont ici numérotées de 1 à 6 :

1. Êtes-vous satisfait.e de vos conditions de travail ?
2. Arrivez-vous à garder un bon rythme/planning de travail ?
3. Trouvez-vous que le télétravail a un impact négatif sur votre travail ?
4. Arrivez-vous à mettre des limites claires entre le travail et la maison ?
5. Avez-vous rencontré des difficultés à la mise en place du télétravail ?

6. Aimeriez-vous continuer la pratique du télétravail au-delà de la crise du Covid-19 ?

a. Le genre

La catégorie du genre a été divisée en deux sous-catégorie : les femmes et les hommes.

En ce qui concerne les femmes, sur un total de 59 répondantes, on observe une satisfaction générale quant aux conditions de travail, un bon rythme de travail avec cependant un impact négatif du télétravail, principalement sur la productivité et la relation entre collègues. Elles n'ont globalement pas eu de difficultés dans la mise en place du télétravail et souhaitent continuer la pratique au-delà de la crise sanitaire.

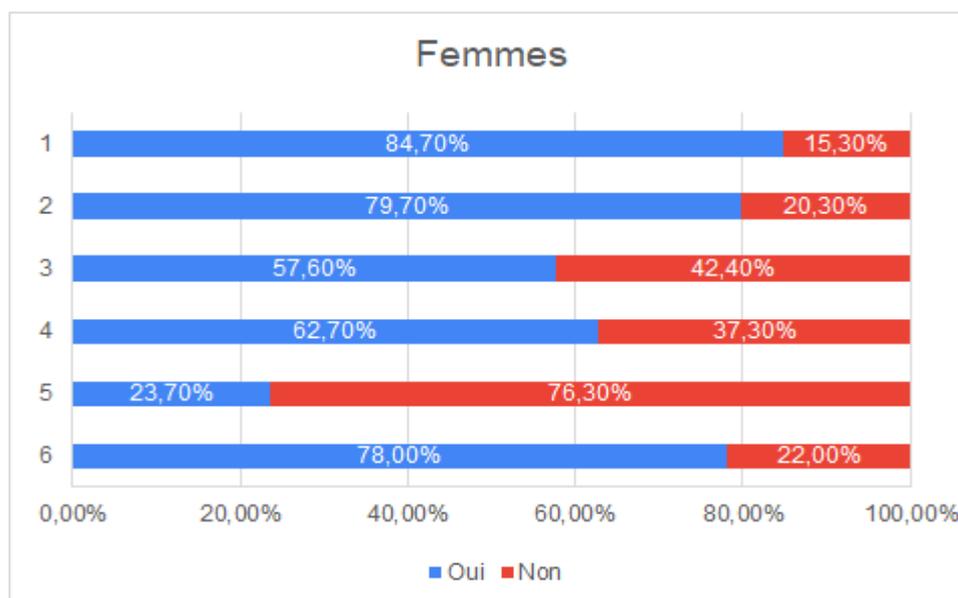


Figure 21 : Réponses moyennes des femmes au questionnaire

Les hommes (26 répondants), quant à eux, sont plutôt satisfaits et ont un bon rythme de travail. On constate un impact négatif (sur la productivité, la relation entre collègues et la relation avec la clientèle) et des limites claires. Ils n'ont pas réellement eu de difficultés à la mise en place et aimeraient continuer la pratique après la crise.

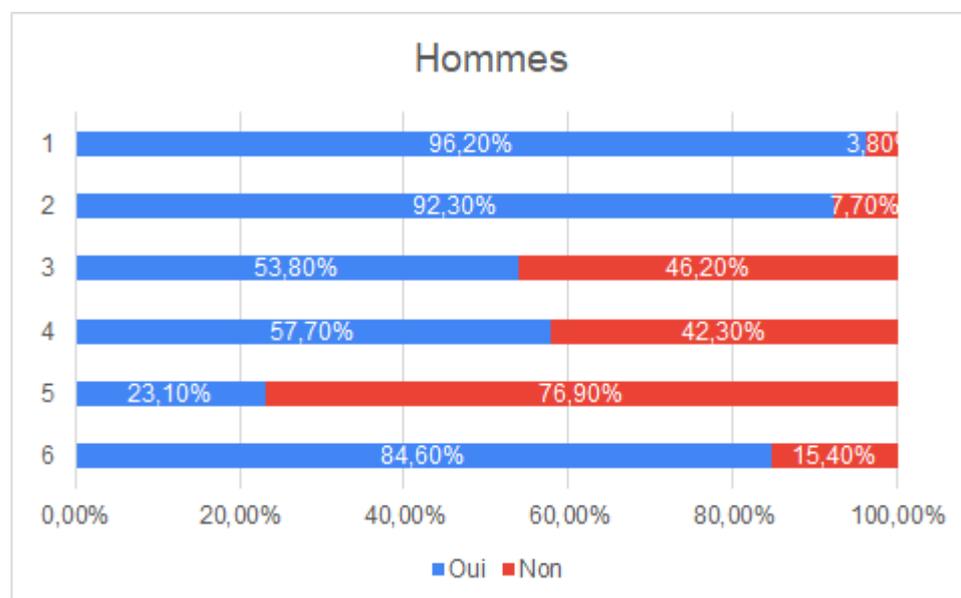


Figure 22 : Réponses moyennes des hommes au questionnaire

On observe tout de même un taux de satisfaction plus élevé et un meilleur rythme de travail chez les hommes.

b. La tranche d'âge

La catégorie de la tranche d'âge a été divisée en 5 sous-catégories : 18-25 ans, 26-35 ans, 36-45 ans, 46-55 ans et 56 ans et plus.

La tranche d'âge des 18-25 ans a globalement une bonne satisfaction avec cependant des impacts négatifs sur la productivité et la relation entre collègues et est favorable à la pérennisation du télétravail. Ayant l'échantillon le plus grand (n= 57), cette tranche d'âge est la plus représentative de la population.

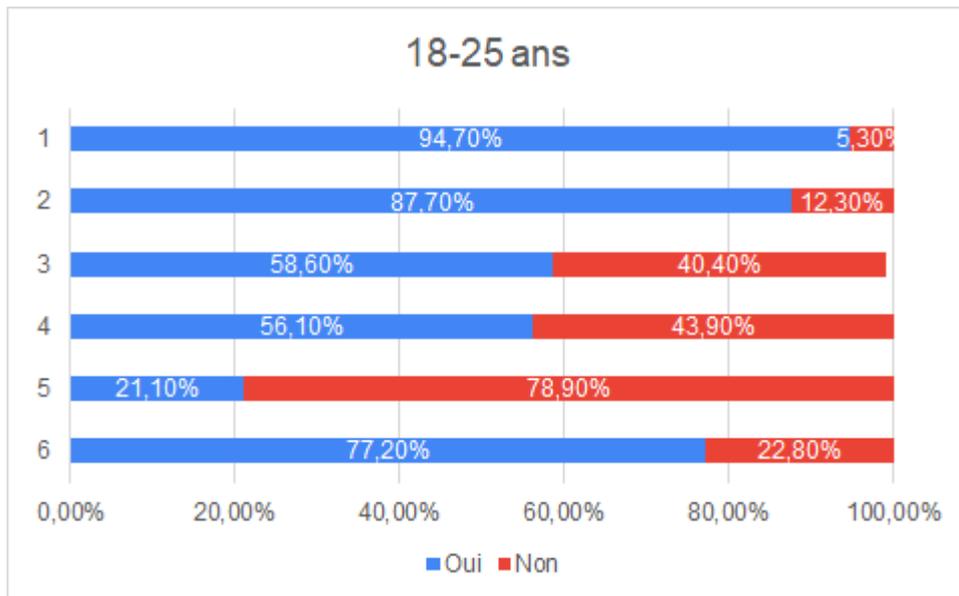


Figure 23 : Réponses moyennes des 18-25 ans au questionnaire

Les 26-35 ans (n=7) sont très satisfaits et ne rencontrent pas de difficultés face au télétravail.

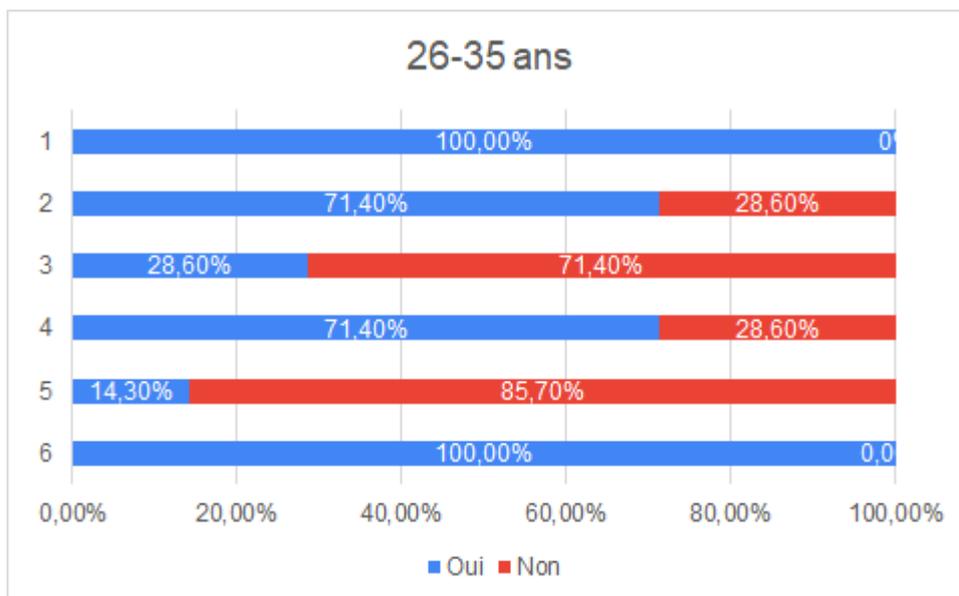


Figure 24 : Réponses moyennes des 26-35 ans au questionnaire

Pour la catégorie des 36-45 ans (n=11), la satisfaction est globalement bonne mais il y a quand même des impacts négatifs en particulier sur la relation entre collègues et des difficultés de mise en place ont été rencontrées. Cependant, cette catégorie reste tout de même favorable à la continuité du télétravail.

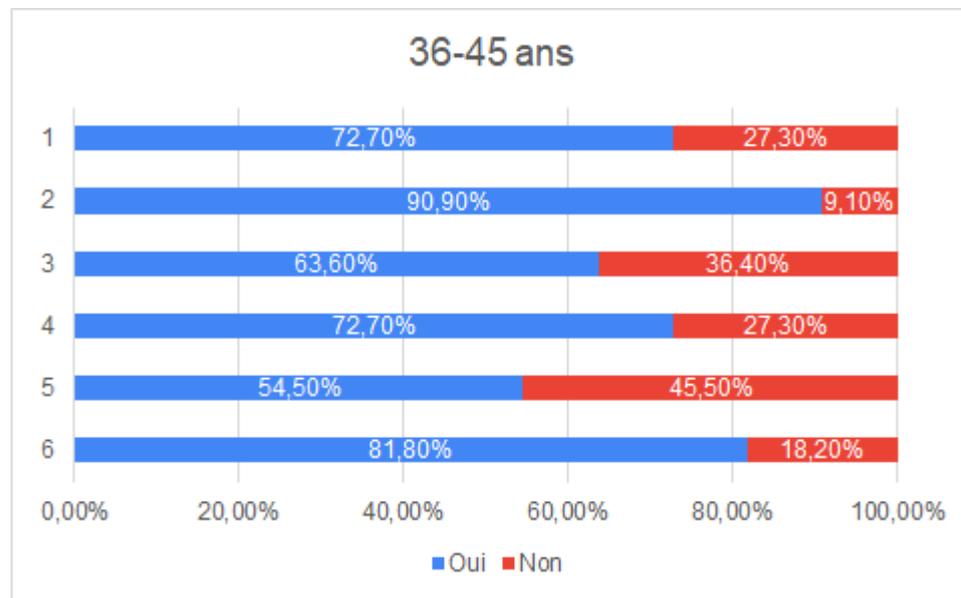


Figure 25 : Réponses moyennes des 36-45 ans au questionnaire

Les réponses pour les 46-55 ans (n=7) restent très moyennes dans l'ensemble. Mais ne rencontrant pas de difficultés particulières à la mise en place du travail à domicile, ils sont majoritairement favorables à continuer cette pratique après la crise sanitaire.

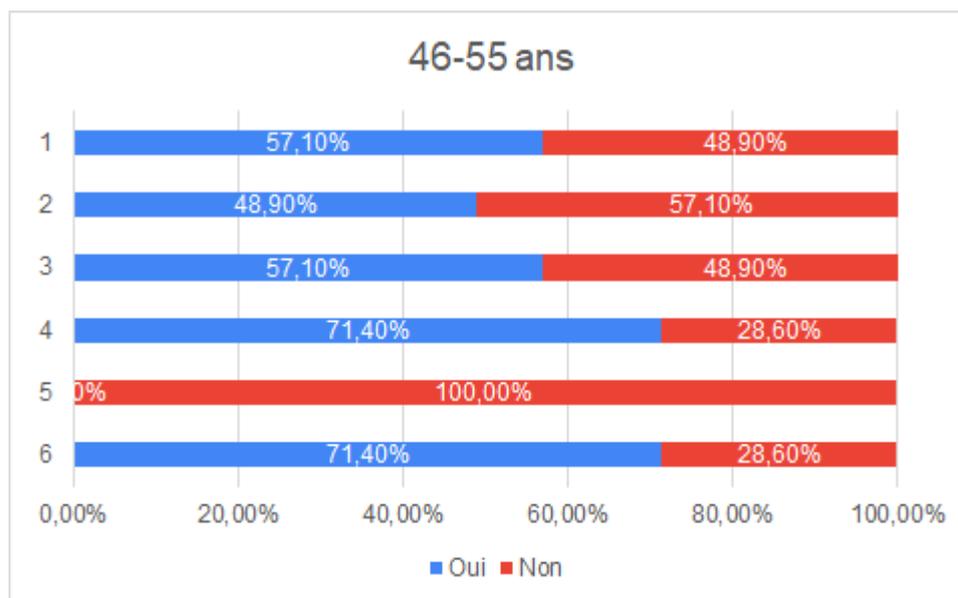


Figure 26 : Réponses moyennes des 45-55 ans au questionnaire

Les réponses des 56 ans et plus ont également été analysées, mais cet échantillon, trop petit (n=3), n'était pas représentatif de la population, ainsi, il n'est pas inclus ici.

c. Le statut/type de contrat

Les réponses ont également été divisées en plusieurs catégories par rapport au statut et au type de contrat : Stagiaire, Apprenti, Salarié cadre, Salarié non-cadre, CDI, CDD, Contrat de professionnalisation et Contrat d'apprentissage.

Contrat de stage

Les stagiaires (n=31) ont une satisfaction très élevée quant au télétravail et un bon rythme de travail. Il y a un léger impact négatif, principalement sur la productivité et la relation entre collègues. Les stagiaires sont favorables à continuer cette pratique après la crise.

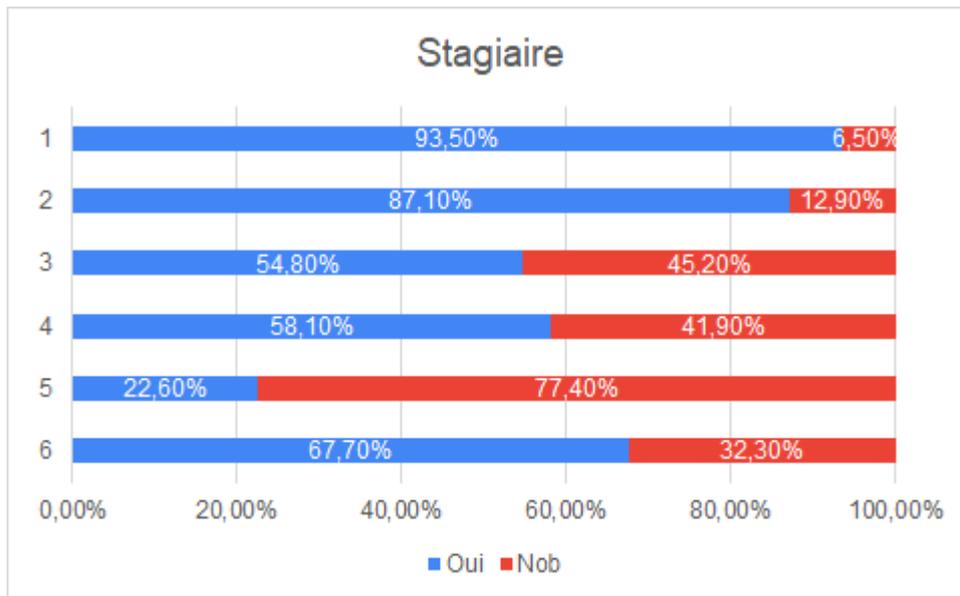


Figure 27 : Réponses moyennes des stagiaires au questionnaire

L'apprentissage

Les apprentis (n=16) sont globalement satisfaits mais rencontrent cependant des impacts négatifs sur la productivité et la relation avec les collègues.

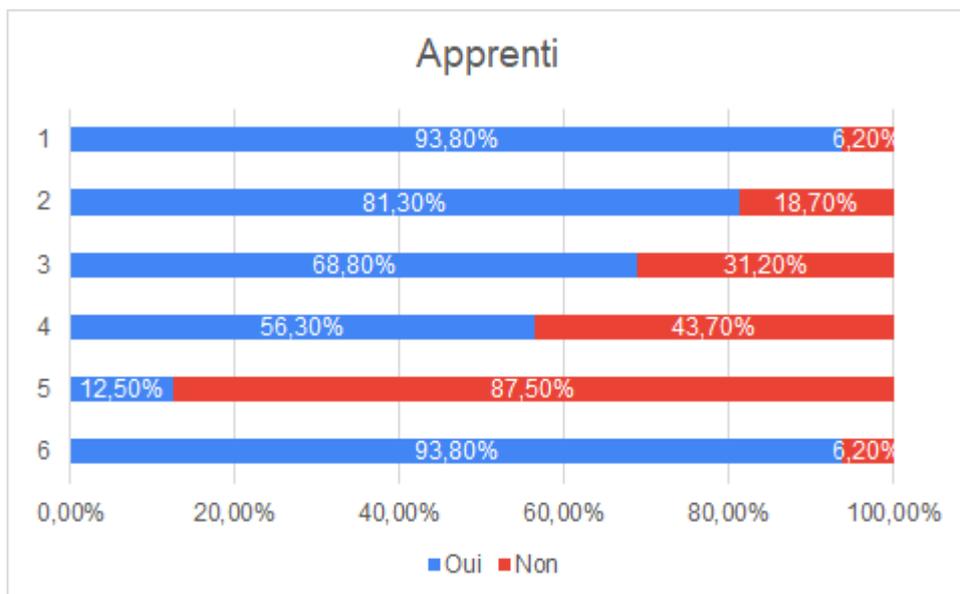


Figure 28 : Réponses moyennes des apprentis au questionnaire

La catégorie des apprentis a été divisée en deux sous-catégories, en fonction du contrat : le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage.

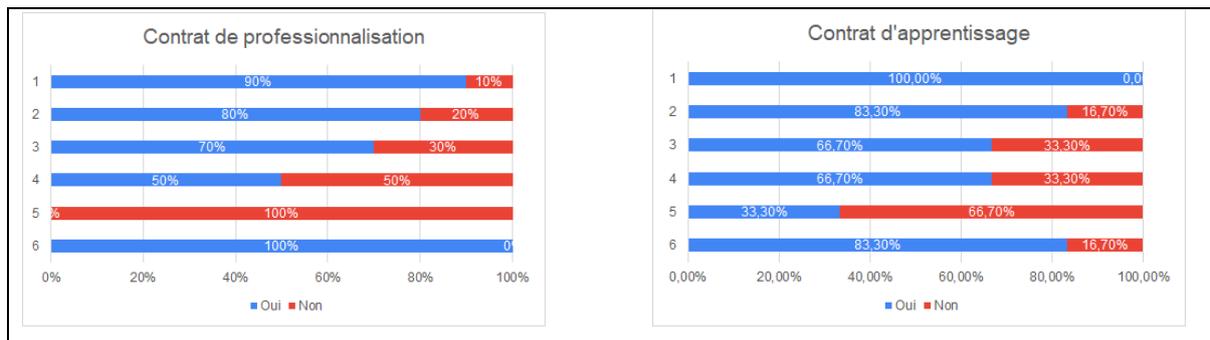


Figure 29 : Réponses moyennes des apprentis en fonction du type de contrat

Ces résultats sont ici à titre informatif, les échantillons (n=11 et n=6) étant trop petits pour être représentatifs de la population.

Les salariés

Il existe deux sous-catégories dans cette catégorie : les salariés cadres et les salariés non-cadres.

Les salariés cadres (n=26) ont un excellent taux de satisfaction globale et aimeraient continuer le télétravail après la crise du Covid.

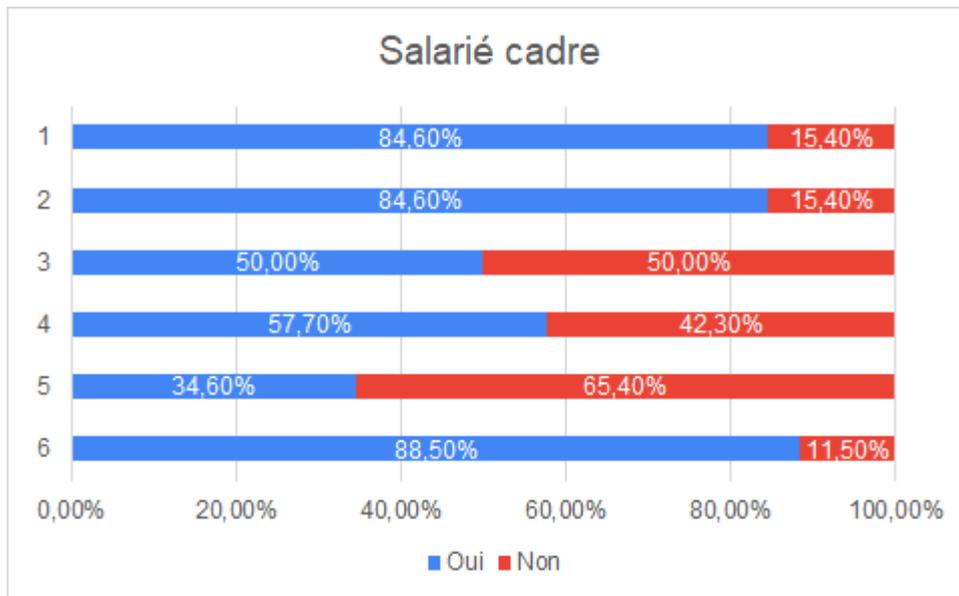


Figure 30 : Réponses moyennes des salariés cadres au questionnaire

Les salariés non-cadres (n=11) ont des résultats assez similaires aux salariés cadres, avec cependant plus d'impacts négatifs sur les relations entre collègues.

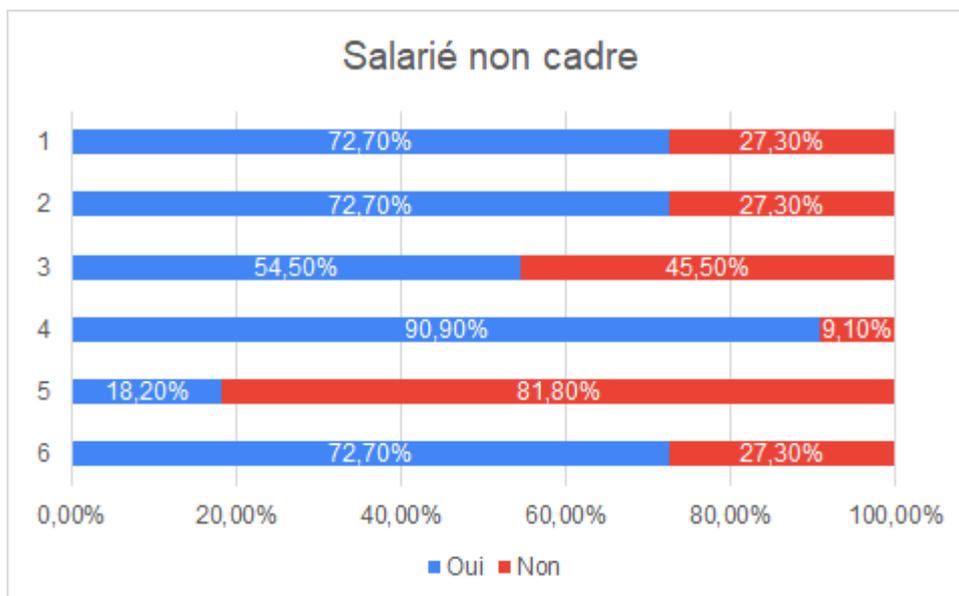


Figure 31 : Réponses moyennes des salariés non-cadres au questionnaire

Les salariés ont également été divisés en fonction de leur contrat de travail : CDI ou CDD. Cependant, les réponses d'employés en CDD (n=5) ne sont pas représentatives de la population, nous ne nous intéresserons donc qu'au CDI ici.

Les répondants en contrat à durée indéterminée (n=32), sont très satisfaits du télétravail, avec cependant des impacts négatifs en termes de relation entre collègues, productivité et relation avec la clientèle. Ils n'ont pas eu de difficultés à la mise en place et souhaitent continuer la pratique du travail à domicile après la crise sanitaire.

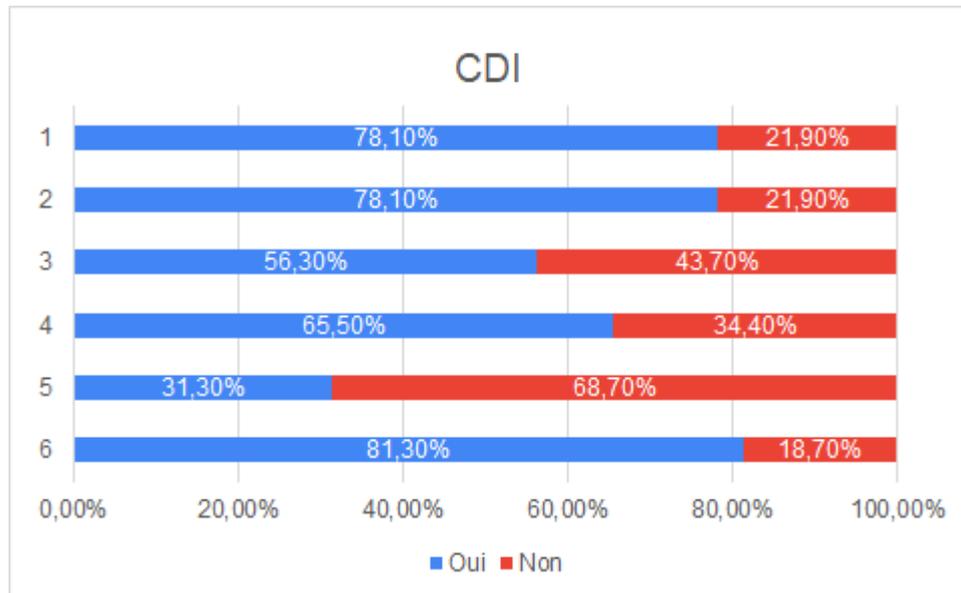


Figure 32 : Réponses moyennes des employés en CDI au questionnaire

Majoritairement, il y a de la satisfaction quant au télétravail avec peu d'impacts négatifs, qui ne sont toutefois pas à prendre à la légère tels que la relation entre collègues, la productivité et la relation avec la clientèle ; les affaires de l'entreprise en générale n'étant pas tant impactées.

En termes de genre, ce sont les hommes qui sont les plus satisfaits et qui ont un meilleur rythme de travail. Les difficultés de mise en place sont équivalentes à celles des femmes mais ils ont ressenti moins d'impacts négatifs et sont donc les plus volontaires à continuer cette pratique après la crise.

En ce qui concerne les classes d'âges, les 26-35 ans sont les plus satisfaits et ont le moins fait face à des impacts négatifs. Les 46-55 ans ont eu le moins de difficultés à la mise en place du télétravail.

Cependant, les résultats des 36-45 ans sont les plus variés. En effet, ils ont bien su se fixer un rythme de travail et des bonnes limites entre vie privée et vie professionnelle mais ont le plus ressenti d'impacts négatifs et de difficultés.

De manière générale, toutes les catégories d'âge souhaitent continuer la pratique du télétravail au-delà de la crise sanitaire.

Pour les catégories par statut/contrat, la satisfaction est positive et un bon rythme de travail a été trouvé quelle que soit la catégorie.

L'échantillon des apprentis a cependant ressenti plus d'impacts négatifs que les autres et les salariés non-cadres ont plus réussi à fixer une frontière entre vie personnelle et professionnelle.

Il n'y a pas eu de difficulté dans la mise en place du télétravail et toutes les catégories souhaitent le pérenniser.

Il n'y a pas d'écart flagrant entre les catégories, les résultats sont concordants entre eux, il n'y a donc pas une catégorie plus impactée par le télétravail que les autres.

La grande majorité des interrogés souhaite continuer la pratique du travail à domicile, même après la crise sanitaire. Dans cet objectif, il est donc indispensable pour les entreprises de prendre les dispositions nécessaires au bon déroulement du télétravail et au bien-être de leurs employés

II. Recommandations

Premièrement, il faut que le télétravail soit volontaire et reste un choix de l'employé, afin d'éviter une utilisation trop fréquente. La communication en face à face ayant une importance capitale pour l'exécution de tâches complexes, l'innovation ou encore la formation, un abus de cette pratique pourrait amoindrir l'efficacité du salarié et impacter négativement les affaires de l'entreprise. De plus, tous les employés n'ont pas les mêmes préférences, ni la même capacité ou envie de travailler en autonomie, le télétravail ne provoque donc pas le même degré de satisfaction pour tout le monde. Le poste occupé doit également être en adéquation avec cette pratique afin de pouvoir être réalisable [14].

Un autre risque potentiel est que, les employeurs ne pouvant pas réellement contrôler le temps passé à travailler, ils seront donc amenés à se concentrer sur les tâches accomplies et la productivité des employés, ce qui peut les pousser à faire de nombreuses heures supplémentaires et que celles-ci deviennent la norme.

Il faut donc être vigilant envers les entreprises qui pourraient imposer le télétravail ou réduire les possibilités de rencontre en face à face, sous prétexte de réduction des coûts liés aux espaces de bureau.

Le choix du télétravail devrait également pouvoir être réversible ou adaptable au fur et à mesure du temps. Lorsqu'un employé prend la décision du travail à domicile, il n'est pas nécessairement informé des impacts négatifs potentiels ; avec la réversibilité, il peut ajuster ses jours de travail dans les locaux ou à la maison selon ses besoins.

L'entreprise se doit d'assurer un environnement de travail adéquat à ses employés afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions possibles et ainsi améliorer leur productivité et leur bien-être.

Les TIC mises à disposition doivent être rapides, fiables et sécurisées avec du matériel adapté aux missions de l'employé tel qu'un ordinateur, un double écran, des logiciels adaptés, un VPN ou encore des applications de communication collaborative, telles que Teams, Google Workspace ou encore Trello.

La visioconférence est un moyen de communication efficace mais qui nécessite des connexions Internet fiables et rapides, il est donc crucial que les employés aient une bonne qualité de réseau, d'anticiper la demande et de prévenir l'encombrement des réseaux. Il faut également tenir compte des exigences de sécurité et de respect de la vie privée et ainsi prévenir la menace des cyber-attaques contre ces moyens de communication [14], [31], [32].

La vie familiale est également à prendre en compte et certaines infrastructures de soutien devront être adaptées, notamment pour que les employés aient accès à des services de garde d'enfants plus près de leur domicile. Cette mesure permettrait d'éviter la double charge de travail imposée par le cumul des obligations professionnelles, familiales et domestiques [14], [33].

De plus, les pratiques managériales doivent être adaptées aux défis et possibilités du télétravail, dans le but de s'émanciper d'une culture du présentéisme et d'évoluer vers une pratique dans laquelle les employés tirent les bons avantages.

Des relations de confiance entre dirigeants et subordonnés sont nécessaires à un bon fonctionnement de l'entreprise. Afin d'éviter l'isolement du salarié en télétravail et d'autres effets négatifs, les dirigeants peuvent créer des occasions de partage de connaissances, notamment via des applications de communication collaborative.

Des nouvelles pratiques managériales peuvent instaurer un renouveau et ainsi permettre une meilleure organisation de l'entreprise et une croissance de la productivité à long terme.

Une modification du cadre juridique est envisageable dans le but d'assurer en ligne davantage de services publics en raison de l'augmentation des tâches effectuées à distance [14].

Une pratique partielle du télétravail pourrait être une excellente initiative, permettant ainsi de combiner tous les avantages du présentiel et du distanciel.

Une alternance trois jours en présentiel et deux jours en distanciel a été le plus recommandé par les répondants au questionnaire, cependant, le meilleur rythme de

télétravail devrait être choisi en concertation entre l'employé et son entreprise afin de correspondre au maximum à ses besoins et de cette façon, améliorer ses performances et sa productivité.

Conclusion

La pratique du télétravail est devenue essentielle du fait de la crise du Covid-19, forçant ainsi les entreprises à revoir leur organisation et leur fonctionnement.

Ce mémoire avait pour objectif de démontrer les moyens mis en place par les entreprises de santé afin de s'adapter virtuellement pour poursuivre leurs activités commerciales.

La mise en place du télétravail dépend bien évidemment du secteur d'activité et du poste occupé.

Pour que tout se passe au mieux, il est nécessaire de respecter un certain nombre de recommandations pour éviter des impacts négatifs trop importants sur la vie des employés et sur les affaires des entreprises.

L'entreprise se doit de fournir le matériel adapté tel que des outils informatiques, des applications de communication collective et des logiciels correspondant au poste occupé. L'employé de son côté doit s'organiser un espace de travail au calme configuré dans les mêmes dispositions que son bureau dans les locaux de l'entreprise en ce qui concerne le mobilier et son adaptation afin d'avoir des caractéristiques satisfaisantes en termes de santé et de sécurité. Celui-ci doit également organiser ses horaires lui-même en restant dans le cadre réglementaire fixé et la société se doit d'encadrer ceux-ci au mieux, afin d'éviter tout débordement.

De manière générale, on constate une satisfaction quant au travail à domicile et une envie de pérenniser cette pratique. En effet, selon certains répondants, celle-ci est bien ancrée dans les habitudes de travail et revenir à 100% sur site serait négatif et contreproductif.

La pratique partielle du travail à domicile semble l'alternative la plus recherchée par les salariés qui permet d'obtenir tous les avantages relatifs au présentiel et au distanciel en termes de gain de temps et de fatigue des transports, flexibilité, autonomie, bonnes conditions de travail, création de réseau professionnel et relations humaines.

La convenance idéale serait un rythme de trois jours en présentiel et deux jours en télétravail, à adapter en fonction des envies de chaque travailleur ; cela permettrait à l'employé d'avoir plus de temps pour lui et d'alléger son quotidien tout en restant productif. Garder une vie sociale avec ses collègues tout en ayant le confort d'être chez soi et pouvoir organiser sa journée serait fortement bénéfique pour la santé physique et morale des employés et ainsi profitable aux affaires de l'entreprise.

Le télétravail est une pratique largement soutenue, à développer et pourrait être utile dans certaines situations exceptionnelles, par exemple en cas de maladie anodine, cela pourrait être une option au lieu de prendre un arrêt de travail.

Toutefois, notre recherche n'a porté que sur un échantillon plutôt réduit, à savoir 85 réponses et certains échantillons n'étaient pas représentatifs de la population, car trop petits. Le travail que j'ai réalisé pourrait être complété et poursuivi sous différents aspects. Il serait pertinent d'étendre cette étude sur un échantillon plus grand, au niveau national.

Bibliographie

- [1] T. Saba et G. Cachat-Rosset, « Québec et comparaison internationale », p. 37.
- [2] « Télétravail. - Brochure - INRS ». <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384> (consulté le juin 09, 2021).
- [3] admin, « Le télétravail et ses différentes formes | ». <http://www.cabinetderecrutementdecadres.fr/informations-pratiques/le-teletravail-et-ses-differentes-formes/> (consulté le juin 09, 2021).
- [4] « Combien de types de télétravail existe-t-il ? », *Calculatrices*, mars 10, 2020. <https://fr.calcuworld.com/combien/combien-de-types-de-teletravail-existe-t-il/> (consulté le juin 09, 2021).
- [5] « COVID-19 – Chronologie de l’action de l’OMS ». <https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> (consulté le juin 09, 2021).
- [6] « COVID-19 : ce qu’il faut savoir ». <https://www.who.int/fr/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19> (consulté le juin 09, 2021).
- [7] J. Kern, « SARS-CoV-2 », *Futura*. <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-sars-cov-2-18559/> (consulté le juin 09, 2021).
- [8] « Coronavirus : les dates-clés de l’épidémie en France », *France Bleu*, oct. 25, 2020. <https://www.francebleu.fr/infos/societe/coronavirus-les-dates-cles-de-l-epidemie-en-france-1603646805> (consulté le juin 09, 2021).
- [9] « L’épidémie de coronavirus en France en quelques dates-clés - ladepeche.fr ». <https://www.ladepeche.fr/2020/10/23/lepidemie-de-coronavirus-en-france-en-quelques-dates-cles-9159509.php> (consulté le juin 09, 2021).
- [10] « Covid-19 : la révolution du télétravail en Europe et en France ». <https://www.oodrive.com/fr/blog/productivite/covid19-teletravail-europe-et-france/> (consulté le juin 09, 2021).
- [11] « Le télétravail est-il l’avenir du travail en Europe », p. 8.
- [12] « Télétravail en Europe : état des lieux des pratiques ». <https://myrhline.com/type-article/teletravail-en-europe/> (consulté le juin 09, 2021).
- [13] « Activité et conditions d’emploi de la main d’œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 | Dares ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/activite-et->

conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-119600
(consulté le juin 09, 2021).

- [14] « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? »
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-Covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/> (consulté le juin 09, 2021).
- [15] « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment * | The Quarterly Journal of Economics | Oxford Academic ».
<https://academic.oup.com/qje/article-abstract/130/1/165/2337855?redirectedFrom=fulltext> (consulté le juin 09, 2021).
- [16] R. Bonet et F. Salvador, « When the Boss Is Away: Manager–Worker Separation and Worker Performance in a Multisite Software Maintenance Organization », *Organization Science*, vol. 28, n° 2, p. 244-261, avr. 2017, doi: 10.1287/orsc.2016.1107.
- [17] V. K. Bohns, « A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email », *Harvard Business Review*, avr. 11, 2017. Consulté le: juin 09, 2021. [En ligne]. Disponible sur: <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email>
- [18] M. M. Roghanizad et V. K. Bohns, « Ask in person: You're less persuasive than you think over email », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 69, p. 223-226, mars 2017, doi: 10.1016/j.jesp.2016.10.002.
- [19] N. Bloom, L. Garicano, R. Sadun, et J. Van Reenen, « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », *Management Science*, vol. 60, n° 12, p. 2859-2885, déc. 2014, doi: 10.1287/mnsc.2014.2013.
- [20] P. Antràs, L. Garicano, et E. Rossi-Hansberg, « Offshoring in a Knowledge Economy* », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 121, n° 1, p. 31-77, févr. 2006, doi: 10.1093/qje/121.1.31.
- [21] « Accord sur le télétravail du 19 juillet 2005 ».
<http://yves.lasfargue.pagesperso-orange.fr/03Teletravail/accordteletravail2005.htm> (consulté le juin 09, 2021).
- [22] P. M.-F. BOZONNET, « ANI du 26 11 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail », *MEDEF Ain*, nov. 27, 2020. <https://medef-ain.fr/ani-du-26-11-2020-pour-une-mise-en-oeuvre-reussie-du-teletravail/> (consulté le juin 09, 2021).
- [23] « Extension de l'ANI 2020 relatif au télétravail ».
<https://www.fntp.fr/infodoc/travail-protection-sociale/relations-individuelles-de-travail/embauche/laccord-national> (consulté le juin 09, 2021).

- [24] « Article L4121-1 - Code du travail - Légifrance ». https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/ (consulté le juin 09, 2021).
- [25] « Une mise en place du télétravail optimisée : c'est quoi ? », *Oodrive*, mars 23, 2020. <https://www.oodrive.com/fr/blog/productivite/une-mise-en-place-du-teletravail-optimisee-cest-quoi/> (consulté le juin 09, 2021).
- [26] « TELETRAVAIL ET GESTION DES TEMPS DE TRAVAIL : QUE FAUT-IL SAVOIR ? », *Horoquartz*. <https://www.horoquartz.fr/blog/teletravail-et-gestion-des-temps-de-travail-que-faut-il-savoir/> (consulté le juin 09, 2021).
- [27] « Optimiser le télétravail : entre besoins d'autonomie et d'appartenance ». <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/optimiser-le-teletravail-entre-besoins-dautonomie-et-dappartenance-26122019> (consulté le juin 09, 2021).
- [28] « Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse », *Scribbr*, déc. 05, 2019. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/> (consulté le juin 09, 2021).
- [29] « Etude quantitative : définition simple et détaillée ». <https://jobphoning.com/enquete-de-satisfaction/etude-quantitative> (consulté le juin 09, 2021).
- [30] « Etude quantitative - Définitions Marketing ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/Etude-quantitative/> (consulté le juin 09, 2021).
- [31] « OECD iLibrary | Digital technology diffusion: A matter of capabilities, incentives or both? » https://www.oecd-ilibrary.org/economics/digital-technology-diffusion_7c542c16-en (consulté le juin 09, 2021).
- [32] « Maintenir l'accès à l'internet en temps de crise ». <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/maintenir-l-acces-a-l-internet-en-temps-de-crise-3cd99153/> (consulté le juin 09, 2021).
- [33] R. Donadio, « The Coming Setback for Women in the Workplace », *The Atlantic*, mai 28, 2020. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/05/france-women-workplace-coronavirus-pandemic/612136/> (consulté le juin 09, 2021).

Annexe I : Questionnaire de l'étude de terrain sur le télétravail

Questionnaire télétravail

Bonjour,

Je m'appelle Elise MAES et je suis actuellement en Master 2 Healthcare Business à la Faculté d'ingénierie et management de la santé (ILIS) à Lille.

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude, j'ai choisi de travailler sur un sujet qui nous concerne tous à cause de la crise sanitaire : le télétravail.

La problématique de mon mémoire porte sur l'organisation des entreprises de santé afin de pouvoir poursuivre leurs activités commerciales dans l'objectif d'analyser l'impact du télétravail sur les employés et les entreprises.

Ce questionnaire est anonyme et prend 5 minutes pour y répondre.

Je vous remercie par avance pour vos réponses et votre participation.

Pour plus d'information me contacter à cette adresse: elise.maes.etu@univ-lille.fr

***Obligatoire**

Vous êtes *

- Une femme
- Un homme
- Je ne souhaite pas préciser
- Autre : _____

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? *

- Moins de 18 ans
- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56 ans et plus

Vous êtes *

- Stagiaire
- Apprenti
- Salarié cadre
- Salarié non cadre
- Dirigeant
- Autre : _____

Quel est votre contrat de travail ? *

- CDI
- CDD
- Contrat de professionnalisation
- Apprentissage
- Stage
- Intérimaire
- Autre : _____

Quelle est votre fréquence de télétravail ? *

- Toute la semaine
- 4 jours par semaine
- 3 jours par semaine
- 2 jours par semaine
- 1 jour par semaine
- Autre : _____

Êtes-vous satisfait.e de vos conditions de travail ? *

- Oui
- Non

Pourquoi ?

Votre réponse

Qu'est-ce qui vous pose le plus problème avec le travail à la maison ?

Votre réponse

Arrivez-vous à garder un bon rythme/planning de travail ? *

- Oui
- Non

Comment trouvez-vous la quantité et la qualité des interactions au sein de l'entreprise ? *

Mauvaise 1 2 3 4 5 Très satisfaisante

Trouvez-vous que le télétravail a un impact négatif sur votre travail ? *

- Oui
- Non

Si oui, sur quels aspects ? *

- Performance au travail
- Relation entre collègues
- Relation avec la clientèle
- Affaires de l'entreprise en général

Si vous le souhaitez, pouvez-vous détailler ces impacts ?

Votre réponse

Arrivez-vous à mettre des limites claires entre le travail et la maison ? *

- Oui
- Non

Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du télétravail ? *

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles ?

Votre réponse

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans le télétravail ?

Votre réponse

Aimeriez-vous continuer la pratique du télétravail au-delà de la crise du Covid-19 ? *

Oui

Non

Pourquoi ?

Votre réponse

Avez-vous des remarques supplémentaires ?

Votre réponse

Envoyer

L'INFLUENCE DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES INDUSTRIES DE SANTÉ

Avec l'arrivée de la **crise sanitaire** du coronavirus, les habitudes des entreprises ont été quelque peu bousculées. Elles doivent maintenant mettre en place le **télétravail**, une pratique professionnelle à distance, hors des locaux de l'entreprise et accomplie à l'aide de **TIC** (Technologies de l'Information et des Communications).

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la question de l'adaptation virtuelle des entreprises pour pouvoir poursuivre leurs activités et aux conséquences que peuvent avoir cette pratique sur celles-ci.

Une étude de terrain a été effectuée à l'aide d'un questionnaire, distribué sur Internet, et dont les résultats ont permis de dégager un certain nombre de conclusions.

Globalement, le télétravail est un succès et suscite beaucoup de satisfaction chez les personnes interrogées notamment grâce à l'autonomie et la flexibilité qu'il procure. Cependant, certains impacts négatifs sur les relations humaines, la **productivité** des salariés, les affaires de l'entreprise ou encore la santé morale et physiques ne sont pas à négliger. Un certain nombre de **recommandations** a été établi afin de pouvoir pérenniser cette pratique avantageuse pour les employés tout comme pour les entreprises. Il est essentiel que les entreprises prennent en compte le bien-être de leurs employés et qu'ils établissent ensemble un rythme de télétravail satisfaisant pour les deux parties.

Mots clés : **crise sanitaire, télétravail, TIC, productivité, recommandations**

THE INFLUENCE OF TELEWORK ON THE HEALTH INDUSTRIES

With the arrival of the coronavirus **sanitary crisis**, the habits of companies have been somewhat disrupted and they now have to implement **telework**, a remote professional practice, outside the company's premises and carried out with the help of **ICT** (Information and Communication Technologies).

In this thesis, we are interested in the question of the virtual adaptation of companies in order to be able to continue their activities and the negative and positive consequences that this practice can have on them. A field study was carried out with the help of a questionnaire, distributed on the Internet, and the results of which allowed a number of conclusions to be drawn.

Overall, telework is a success and generates a great deal of satisfaction among the respondents, particularly because of the flexibility and autonomy it provides. However, some negative impacts on employee **productivity**, human relations, company business and physical and moral health of employees are not to be neglected. A number of **recommendations** have been established in order to perpetuate teleworking which is an advantageous practice for both employees and companies. It is essential that they take into account the well-being of their employees and that they build together a sufficient teleworking planning.

Key words : **sanitary crisis, telework, ICT, productivity, recommendations**