



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



Work 4.0: Comment rendre sain le travail numérique et hybride?

Exposé dans le cadre de la 19^e Journée suisse de la sécurité au travail JSST 2023

Stephan Böhm | 19.10.2023 | Berne

*“From insight
to impact”*

Les effets de la numérisation et du travail mobile

Un sujet hautement d'actualité qui soulève de nombreuses questions

ger magazin Abonnement Anmelden >

Startseite > Unternehmen > Tech > New Work > SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit

Freiheiten beim Softwareriesen

SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit

New Work extrem: Mitarbeiter von SAP haben künftig die freie Wahl, wann sie von zu Hause arbeiten wollen und wann nicht. SAP hatte seine Beschäftigten zuvor nach deren Präferenzen gefragt - das kam dabei heraus.

02.06.2021, 08.30 Uhr

 E WELT

HAFT "HANDY-FASTEN"

Wie gestresste Arbeitnehmer digital entgiftet werden

Studierende und Arbeitnehmer klagen über Stress – ausgelöst durch ständige Erreichbarkeit. In Smartphone-freien Seminaren sollen sie lernen, ihre Kreativität und Produktivität wiederzugewinnen.



Homeoffice-Zoff bei Apple: Was Chefs aus dem Fiasko lernen können

Bei Apple herrscht Aufregung: Der Konzern bläst ins Büro zurück und stülpt dem Team eine Homeoffice-Regel über, hinter der es nicht steht. Die Folge: Kündigungen. Führungskräfte können daraus lernen.

Von **Andreas Weck**

10.05.2022, 08:05 Uhr • 3 Min. Lesezeit

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG ● FAZ.NET

HOMEOFFICE

Tesla-Chef Elon Musk: Wer nicht ins Büro kommt, muss gehen

AKTUALISIERT AM 02.06.2022 - 09:47

Der Chef des Elektroautobauers Tesla will die Mitarbeiter mindestens 40 Stunden in der Woche im Büro sehen. Andernfalls müsse er davon ausgehen, „dass diese Person das Unternehmen verlassen hat“.

Informationsflut und ständige Erreichbarkeit



Die Informationsflut verändert das Gehirn. © COURTESY OF

Den Dauerstress hält das Gehirn kaum aus

Smartphones ermöglichen rund um die Uhr Infos und Kontakt zur globalen Welt. Die ständige Erreichbarkeit stresst Arbeitnehmer. Schlimmer noch: Die Informationsflut kann krank machen und das Gehirn verändern. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland kennt den Chef-Kontakt in der Freizeit inzwischen.

Dienstag, 12.06.2012, 13:23 · von FOCUS

1 Concept de l'étude et base de données

2 Les trois niveaux considérés

a. Naviguer: gestion de soi

b. Inclure et coordonner: conduite d'équipes

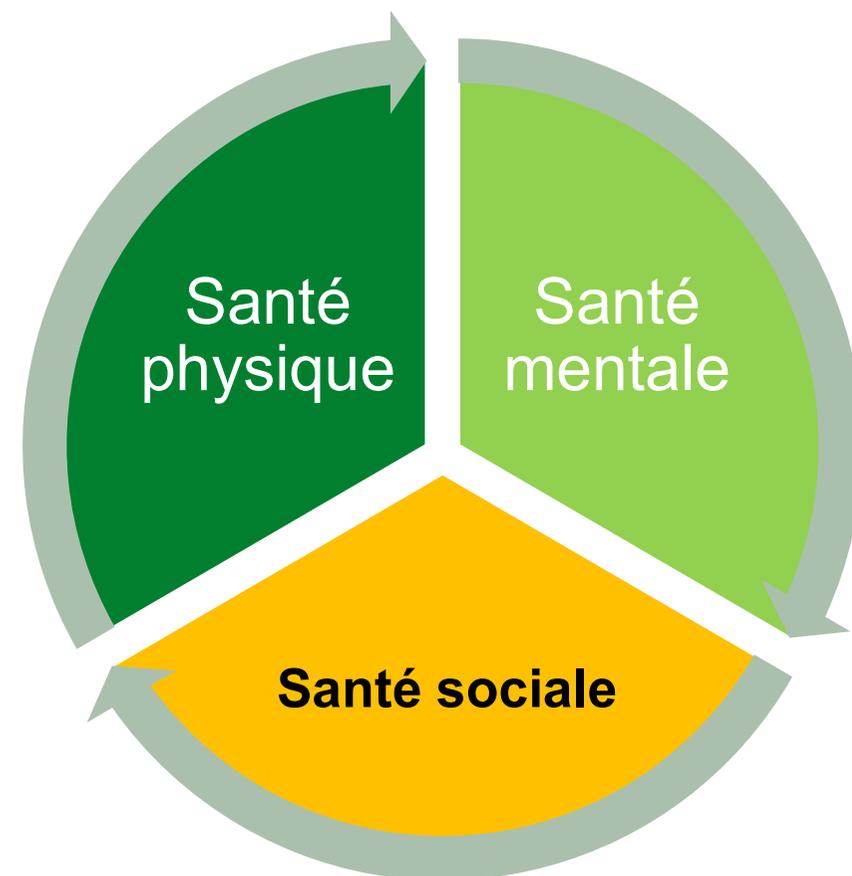
c. Orchestrer: conduite au niveau de l'organisation

3 Synthèse | Implications pratiques



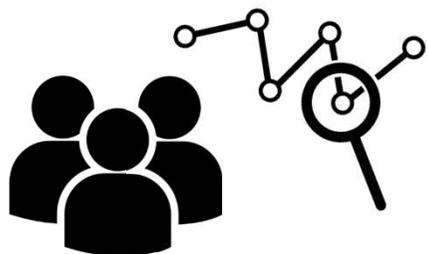
La santé sociale au poste de travail

- décrit un **état de bien-être social** au travail qui permet aux personnes concernées de développer et d'exploiter des **relations professionnelles** et **comportements sains**;
- est particulièrement importante pour l'**équilibre** entre la **disponibilité** et la **déconnexion**, entre l'**autonomie** et l'**appartenance** ainsi qu'entre la **productivité** et le **repos**;
- est **liée** à la santé physique et mentale.

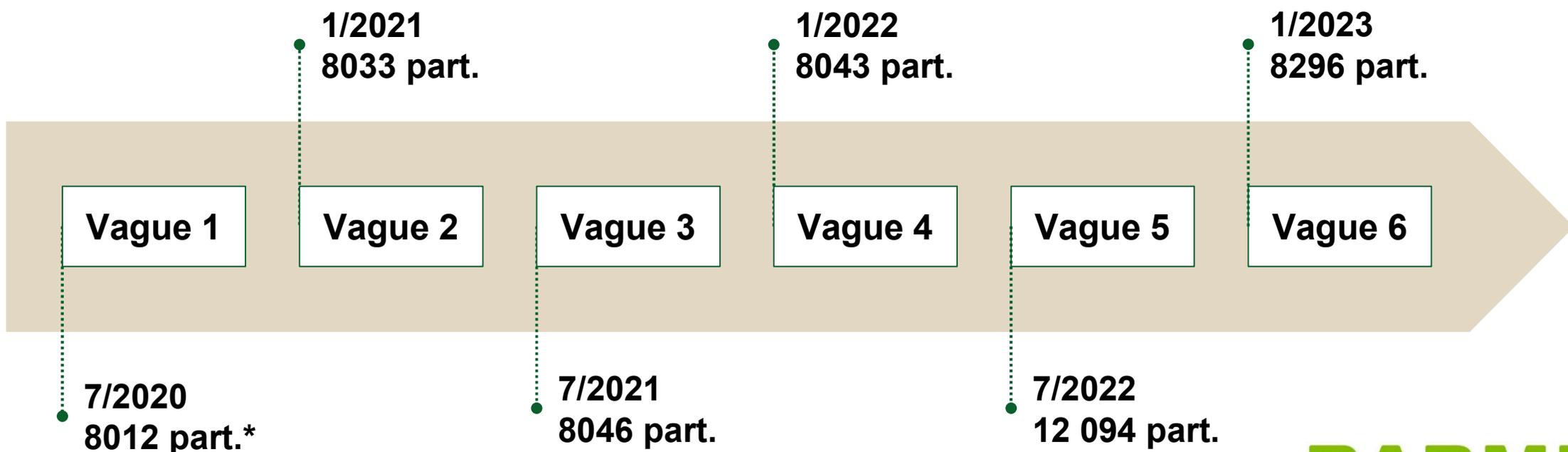


Informations concernant l'étude: numérisation et santé

Évolution de données représentatives de la population au fil du temps



- **Données représentatives de la population:** personnes majeures, employées et ayant accès à Internet en Allemagne (n = 8000)
- Étude **longitudinale**
- Examen des **évolutions** et **effets** au fil du temps

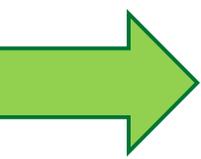
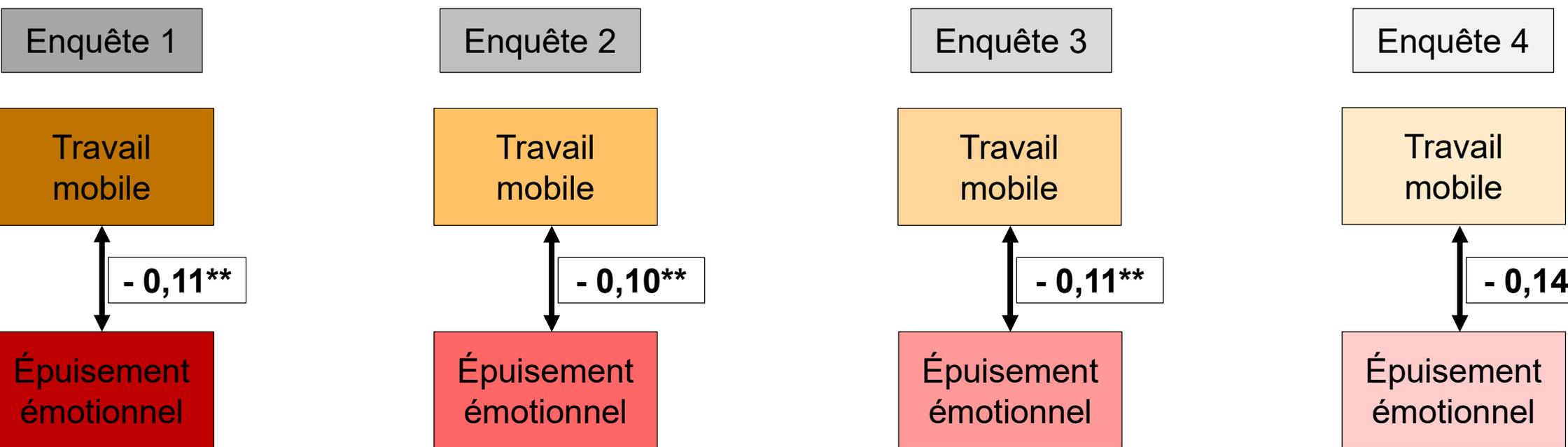


* = personnes participantes

BARME

Effets du travail mobile sur l'épuisement émotionnel

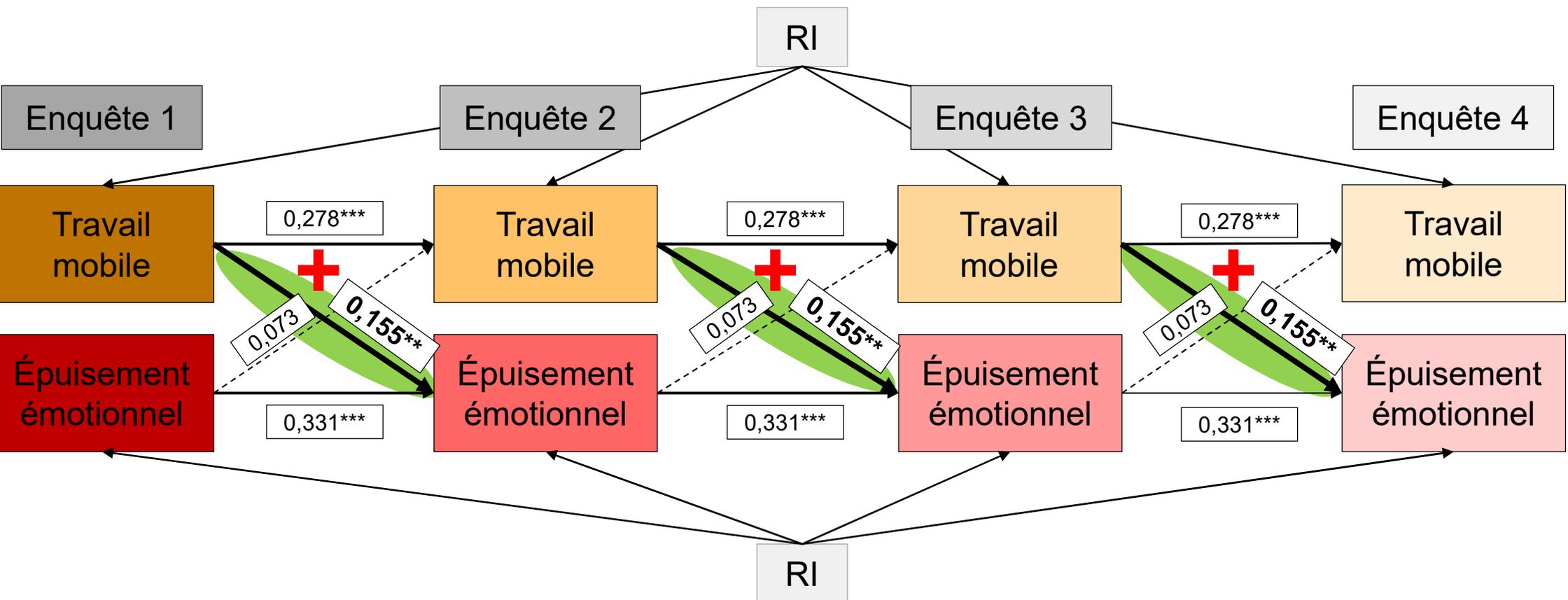
Effets au fil du temps (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)



À chaque échéance, l'étude a révélé une corrélation négative (c'est-à-dire souhaitable) entre le travail mobile et l'épuisement émotionnel
→ **davantage de télétravail, moins d'épuisement émotionnel**
De nombreuses études décrivent cette corrélation, ce résultat est malheureusement faux!

Effets du travail mobile sur l'épuisement émotionnel

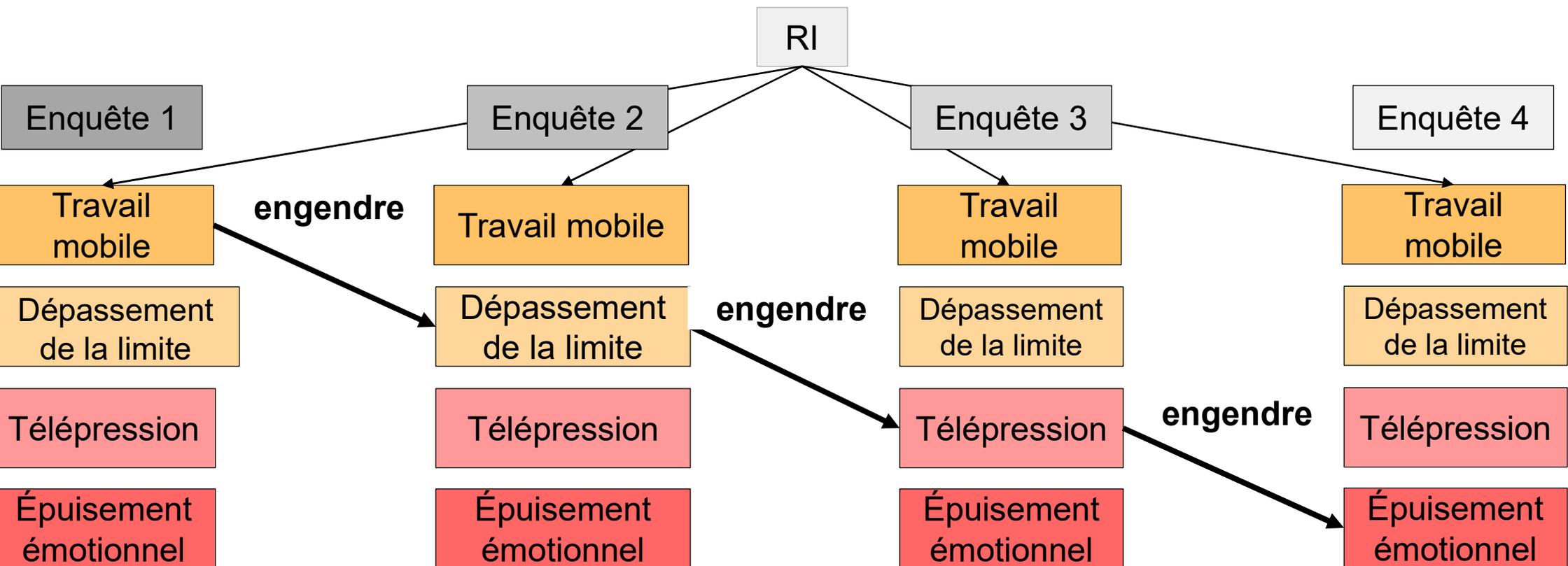
Effets au fil du temps (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)



Si on tient compte des différences individuelles entre les personnes, on constate que **le recours croissant au travail mobile renforce l'épuisement émotionnel au fil du temps (lien de cause à effet).**

Effets du travail mobile sur l'épuisement émotionnel

Chaîne d'impact potentielle



Le **travail mobile** incite les personnes à **dépasser plus souvent la limite** entre travail et vie privée. Le recours croissant aux **technologies de l'information et de la communication** entraîne une **télépression** qui génère à son tour un **épuisement émotionnel**.

1 Concept de l'étude et base de données

2 Les trois niveaux considérés

a. Naviguer: gestion de soi

b. Inclure et coordonner: conduite d'équipes

c. Orchestrer: conduite au niveau de l'organisation

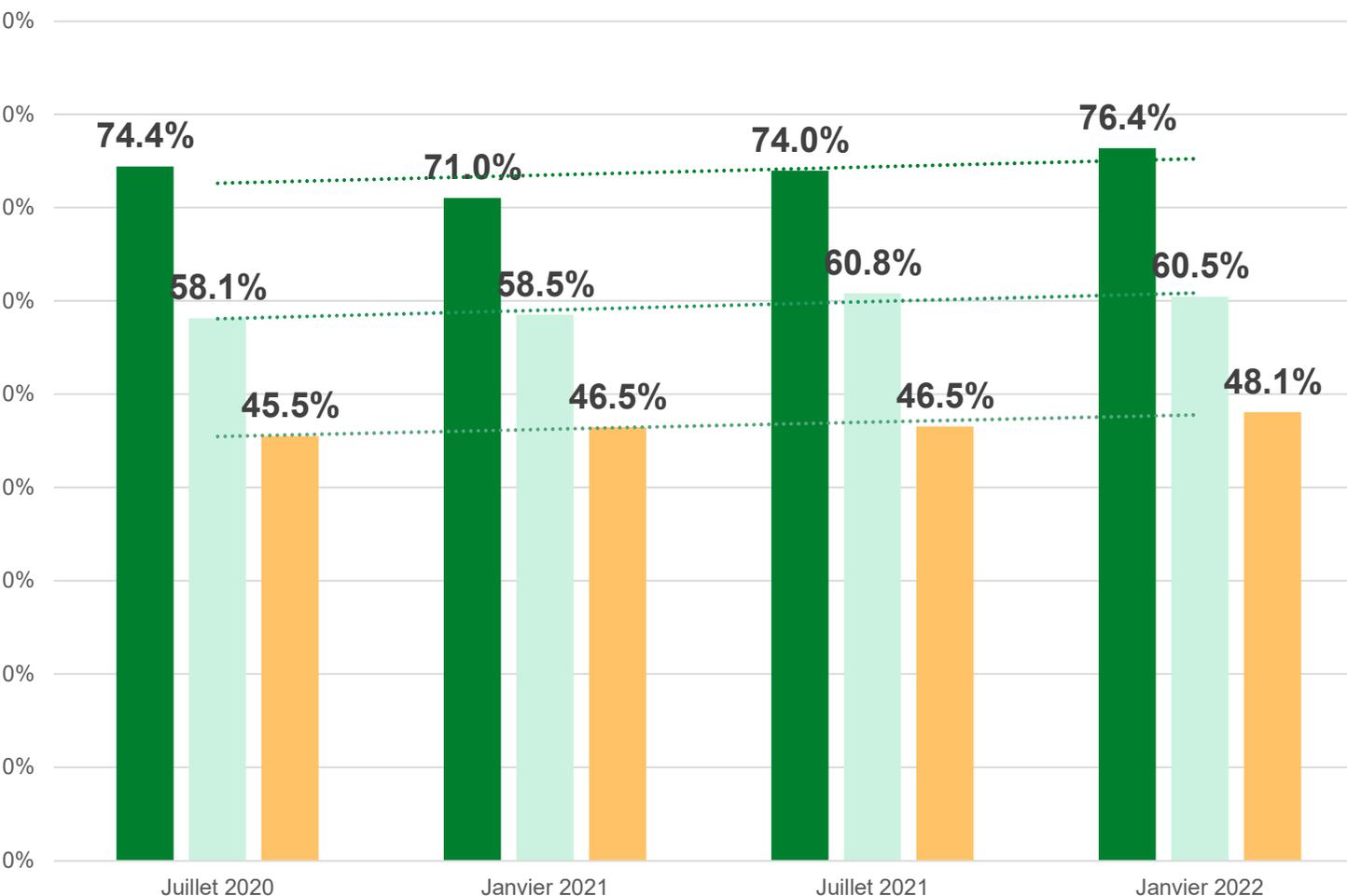
3 Synthèse | Implications pratiques



Tactiques pour gérer la limite entre travail et vie privée

Différences au fil du temps

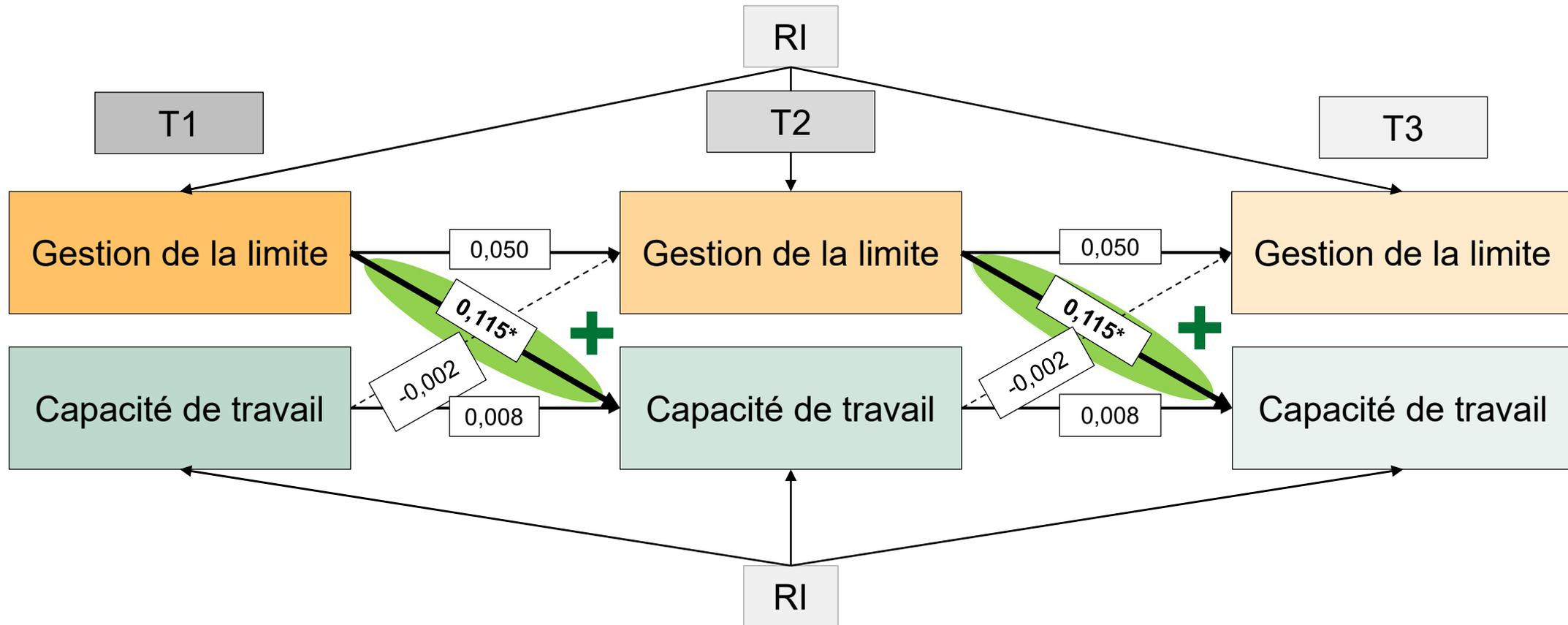
Pourcentage de personnes appliquant des tactiques pour gérer la limite



- Temps («Dans le cadre du travail mobile, je structure ma journée de manière à pouvoir séparer clairement famille et vie professionnelle.»)
- Lieu («Dans le cadre du travail mobile, je m'installe dans une pièce à part pour séparer clairement famille et vie professionnelle.»)
- Communication («Dans le cadre du travail mobile, j'indique clairement mes horaires aux membres de mon équipe, en précisant que l'on ne m'dérange pas le reste du temps.»)

Gestion de la limite: effets sur la capacité de travail

Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model



Les données indiquent clairement qu'une gestion active de la limite améliore la capacité du travail du personnel, ce qui est bénéfique pour la santé et la performance et réduit l'épuisement émotionnel.

1 Concept de l'étude et base de données

2 **Les trois niveaux considérés**

a. Naviguer: gestion de soi

b. Inclure et coordonner: conduite d'équipes

c. Orchestrer: conduite au niveau de l'organisation

3 Synthèse | Implications pratiques



Rôle du climat d'inclusion

St.Gallen Inclusion Index (Indice d'inclusion de l'Université de Saint-Gall)



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integr

Exemple d'affirmation:

*«Dans mon équipe,
je peux être
moi-même.»*

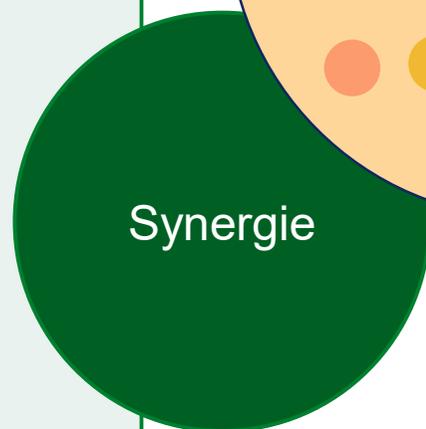


Exemple d'affirmation:

*«J'apprécie
mon intégration
au sein de mon équipe.»*

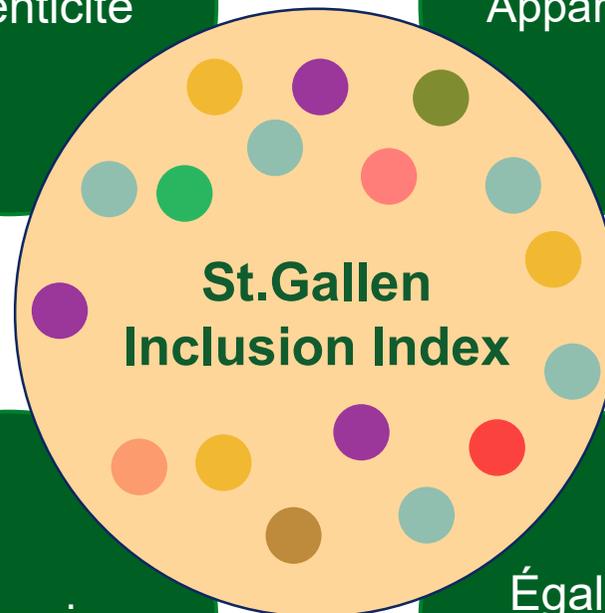
Exemple d'affirmation:

*«Dans mon équipe,
tout le monde peut
exprimer ses idées et
opinions.»*



Exemple d'affirmation:

*«Dans mon équipe
tout le monde
a les mêmes
opportunités de
carrière.»*



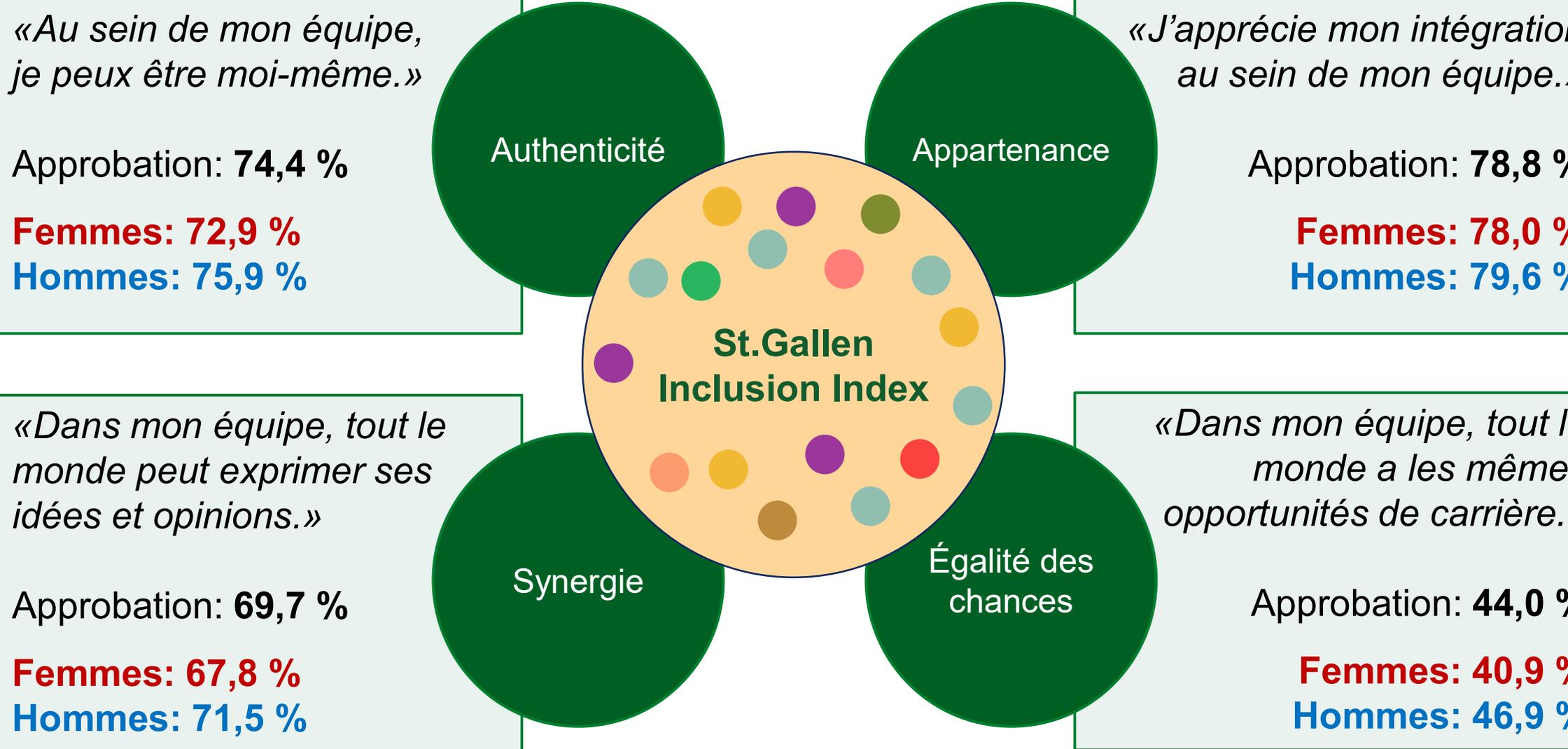
Rôle du climat d'inclusion

St.Gallen Inclusion Index (Indice d'inclusion de l'Université de Saint-Gall)



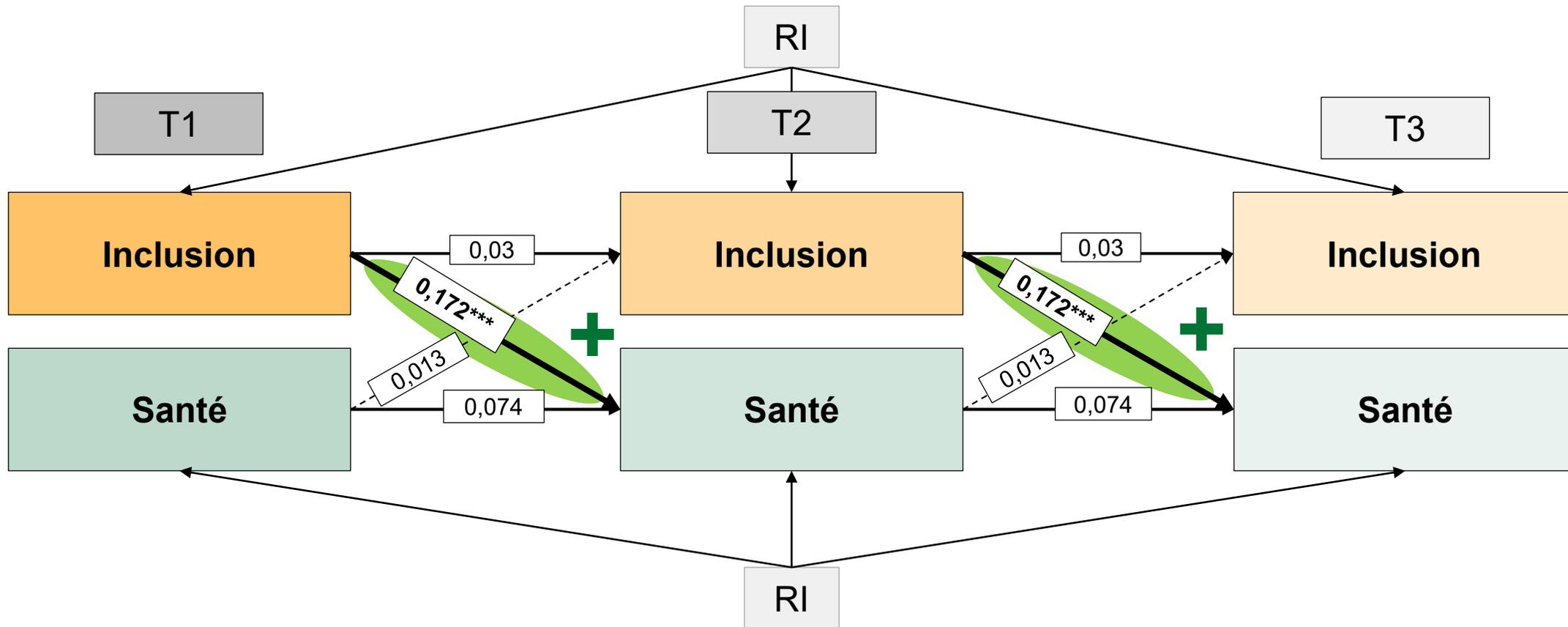
Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



Effets de l'inclusion sur la santé

Random Intercept Cross-Lagged Panel Model



L'inclusion dans l'équipe renforce en aval le sentiment d'être en bonne santé, que l'on soit minoritaire ou majoritaire. Ce sentiment stimule ultérieurement la capacité d'innovation et la performance de l'équipe.

1 Concept de l'étude et base de données

2 **Les trois niveaux considérés**

a. Naviguer: gestion de soi

b. Inclure et coordonner: conduite d'équipes

c. Orchestrer: conduite au niveau de l'organisation

3 Synthèse | Implications pratiques



Degré de maturité numérique

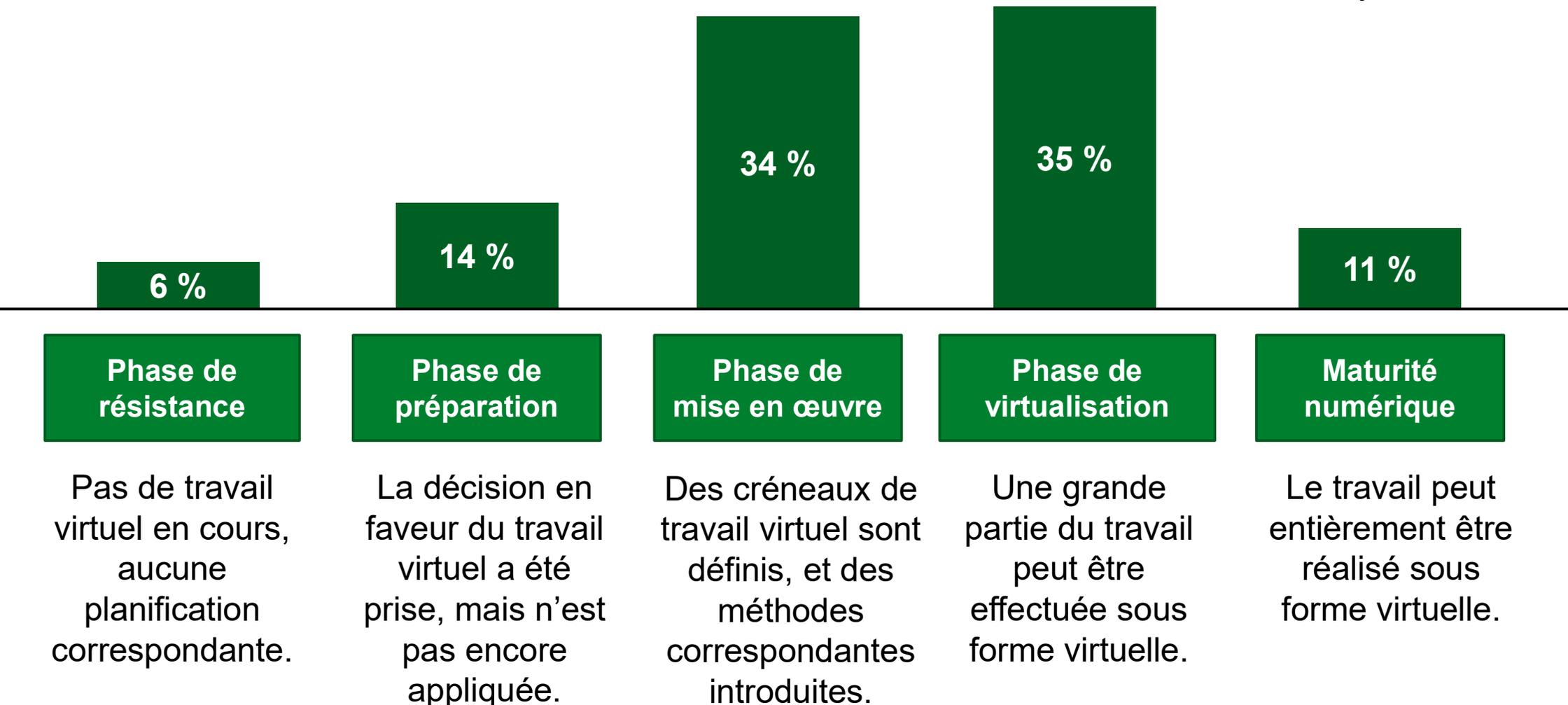
Les cinq phases de la maturité numérique dans une entreprise



Universität St. Gallen

Center for Disability and Integration

Valeurs recensées en
janvier 2023



Degré de maturité numérique

Évolution au fil du temps



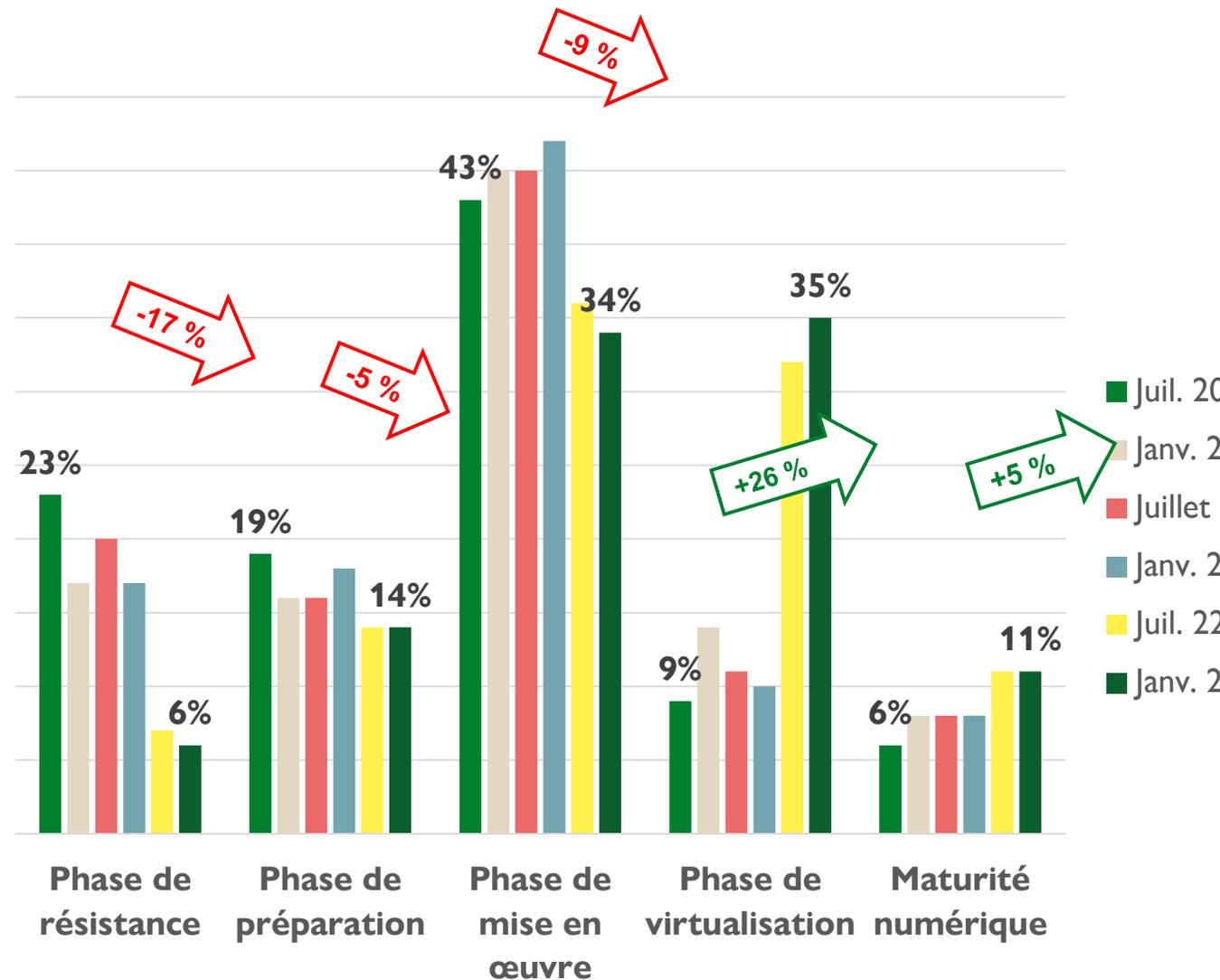
Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration

Le degré de maturité numérique des entreprises augmente.

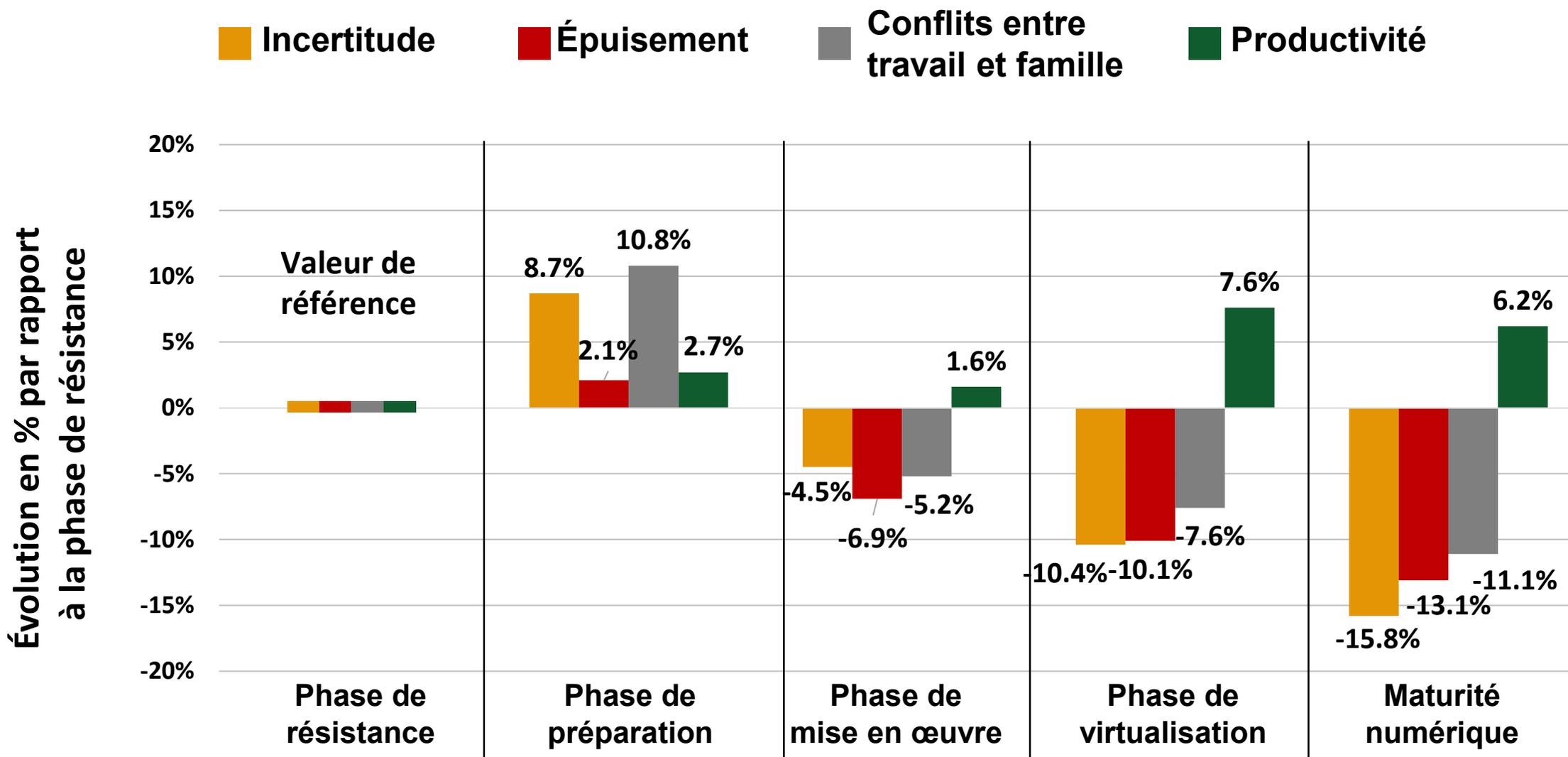
Cette hausse est particulièrement marquée durant la phase de virtualisation.

Baisse des chiffres concernant les phases de résistance et de préparation



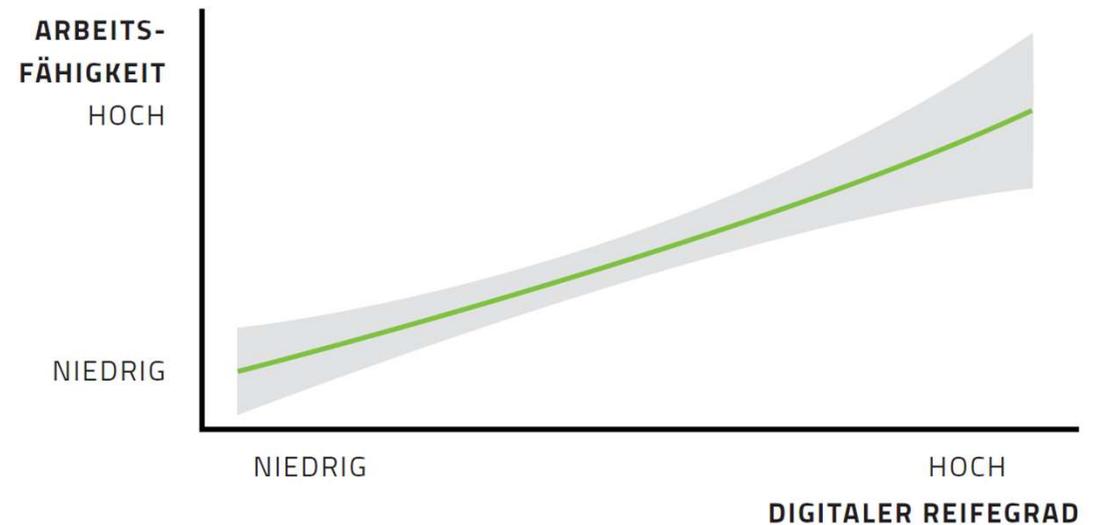
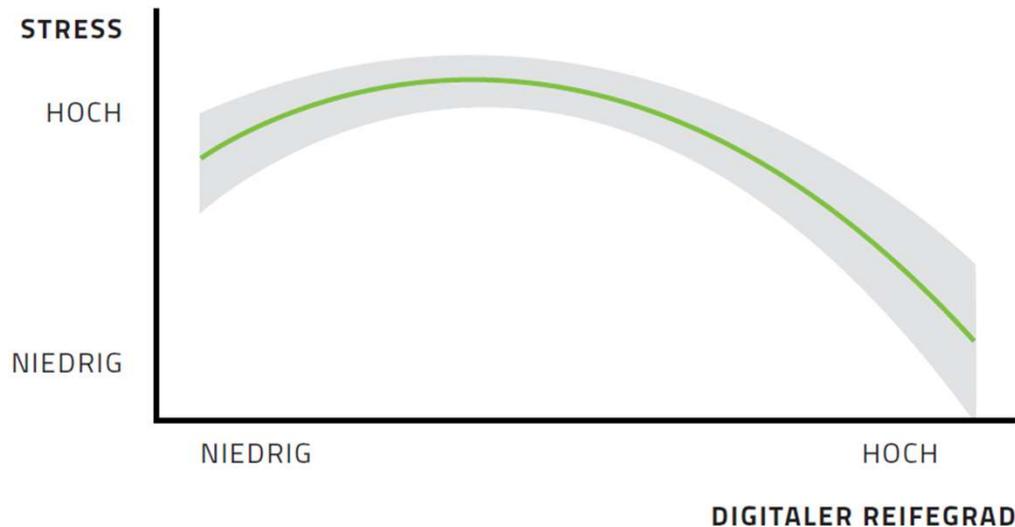
Degré de maturité numérique

Effets sur le personnel



Degré de maturité numérique

Effets sur le personnel



- Lorsque le degré de maturité numérique d'une entreprise augmente, **le niveau de stress** de son personnel diminue.
- Ce lien n'est toutefois **pas linéaire**.
- Un faible **degré de maturité** entraîne d'abord une **augmentation du stress ressenti**, puis une diminution de celui-ci.

- L'augmentation du degré de maturité numérique contribue à **améliorer la capacité de travail**.
- Cet effet **est linéaire et peut être observé même avec un faible degré de maturité**.
- Le personnel **profite** rapidement d'une **meilleure capacité de travail**, qui prend de l'ampleur durant les phases ultérieures.

1 Concept de l'étude et base de données

2 Les trois niveaux considérés

a. Naviguer: gestion de soi

b. Inclure et coordonner: conduite d'équipes

c. Orchestrer: conduite au niveau de l'organisation

3 Synthèse | Implications pratiques



- Même après la pandémie, **les personnes employées veulent un travail mobile** (en moyenne deux jours par semaine) notamment par rapport à l'autonomie, à l'absence de trajet et à la conciliation du travail et de la vie privée.
- **Un modèle hybride** (alternance entre le domicile et les locaux de l'entreprise) semble **judicieux**.
- **Le travail numérique n'est pas néfaste** en soi, cependant le **travail mobile** avant tout doit être **organisé activement** pour prévenir ses inconvénients (liés p. ex. à l'épuisement ou au partage de connaissances).
- Cela dépend **de chaque personne en poste, des équipes ainsi que des organisations**.
- **Attention: un clivage** a globalement tendance à se renforcer entre les personnes disponibles pour le travail mobile et celles devant travailler sur place (production, santé, etc.).
→ **Place à la créativité!**



- Pratiquez une **gestion active de la limite (temporelle et spatiale) entre travail et vie privée** et **parlez-en** à votre famille ainsi qu'à vos collègues.
- Appliquez de **petits changements de comportement** (ne consultez pas votre téléphone au lit ou vos e-mails le week-end, etc.).
- Développez votre **créativité** (p. ex. un appel de groupe au cours d'une promenade).
- **Définissez votre lieu et vos horaires de travail, vos activités et outils** et assurez-vous de leur adéquation.

Implications pratiques

Recommandations



- Discutez **en équipe** des **points clés**: disponibilité, temps de réaction et de présence.
- Au début et à la fin de projets, organisez également des **réunions en présentiel (modèle hybride)**.
- Prenez des **mesures de gestion du changement** (information, formations, etc.).
- Instaurez dans votre entreprise une **culture basée sur la confiance et les résultats** au lieu de la présence et du contrôle (**veillez à ce que les cadres assument leur rôle d'exemple!**).



Merci de votre attention!

L'équipe du CDI-HSG



Stephan A. Böhm
Prof. Dr.
Directeur du CDI-HSG
Tél. +41 71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch



Eva Flick
Office manager
Tél. +41 71 224 31 90
eva.flick@unisg.ch



Louisa A. Blödorn
Dr.
Collaboratrice scientifique
Tél. +41 71 224 33 27
louisaantonia.blodorn@unisg.ch



Mahshid Khademi
Dr.
Collaboratrice scientifique
Tél. +41 71 224 31 95
mahshid.khademi@unisg.ch



Christoph Breier
M.A.
Collaborateur scientifique
Tél. +41 71 224 31 24
christoph.breier@unisg.ch



Tarek Carls
M.Sc.
Collaborateur scientifique
Tél. +41 71 224 31 78
tarek.carls@unisg.ch



Nicola Glumann
M.Sc.
Collaboratrice scientifique
Tél. +41 71 224 31 73
nicola.glumann@unisg.ch



Sophie Schepp
M.Sc.
Collaboratrice scientifique
Tél. +41 71 224 31 99
sophie.schepp@unisg.ch



Magdalena Schertler
M.A., M.Sc.
Collaboratrice scientifique
Tél. +41 71 224 38 15
magdalena.schertler@unisg.ch



Markus Walther
M.A.
Collaborateur scientifique
Tél. +41 71 224 32 95
markus.walther@unisg.ch