

Septembre 2020

Télétravail : une meilleure qualité de vie pour le salarié mais attention à l'isolement et au risque de perte de lien avec l'employeur.

Les mesures de distanciation sociale et de protection sanitaire prises en réaction à la pandémie de Covid 19 ont conduit les entreprises à recourir massivement au télétravail. Un salarié sur quatre a télétravaillé lors du confinement en France [selon une étude du Ministère du travail](#), dont deux sur trois n'avaient pas expérimenté cette pratique selon [une étude menée par le syndicat CGT](#). De nombreux travailleurs, en majorité des cadres, se sont ainsi mis à travailler à distance une partie de la semaine ou intégralement. Une pratique qui fait débat quant à la pertinence de sa généralisation à l'avenir.

Comme le résume [une étude de l'université de Kennesaw](#) aux Etats Unis recensée sur WPRN, les recherches sur le télétravail antérieures à la pandémie de Covid 19 font état d'avantages indéniables : disparition des trajets domicile-travail, productivité et motivation accrue, réduction du stress au travail, plus grande flexibilité. Des défis importants à relever sont aussi soulignés : réduction de la qualité de communication entre employés, difficultés à gérer les travailleurs à distance pour l'employeur, réduction de la créativité.

Avec la pandémie de Covid, le télétravail est entré dans une nouvelle dimension. Ses effets sont à analyser à la lumière de ce changement d'échelle. La base de données WPRN regroupe plusieurs études achevées ou en cours qui permettent de mieux saisir les enjeux.

Le télétravail semble améliorer nettement la qualité de vie de la majorité des salariés notamment en les soulageant de sources de stress (1). Toutefois, la pratique a aussi conduit à des risques accrus pour les populations les plus vulnérables, du fait de difficultés à concilier vie personnelle et vie privée, et son impact en terme d'efficacité économique ne fait pas entièrement consensus (2). Davantage d'études devraient désormais étudier les impacts économiques sur l'efficacité au travail, sur les transformations pour les entreprises ou encore les impacts sur les politiques territoriales (3).

Par Victor Gallonnier pour WPRN, avec le soutien de l'IEA de Paris et la Fondation RFIEA

Le télétravail est accueilli de façon très positive par les salariés car améliorant leur qualité de vie et les rendant ainsi plus sereins et concentrés

Plusieurs études publiées sur WPRN ont mis en évidence des résultats positifs concernant la perception du télétravail par les salariés. [Une étude de l'université de Gand](#), menée en ligne auprès de 14 000 personnes télétravaillant suite à la pandémie de Covid 19 (questionnaire par auto sélection mais corrigé par variables âge, sexe et niveau d'éducation), relève une perception positive du télétravail : 65% des personnes interrogées ont une bonne opinion du télétravail, indiquant notamment un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle (à 64%) et une diminution du stress lié au travail et des risques de burnout (à 48 et 47%). Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de ressentir une perception positive du télétravail sans que des hypothèses certaines puissent être formulées sur la raison. Le rôle qui demeure plus important des femmes dans l'éducation des enfants et ainsi la possibilité de mieux concilier vie familiale et travail est avancé. L'ensemble des données relevées correspondent aux résultats des enquêtes et de la littérature sur le sujet antérieure au Covid 19, montrant une perception positive du télétravail, avec comme argument central l'amélioration de la qualité de vie.

En terme d'efficacité au travail, l'étude met en évidence que les salariés se sentent plus libres, mieux concentrés et moins sujets au stress, ce qui peut améliorer leur productivité, ou encore apaiser leur relation avec leur employeur et les inciter à rester plus longtemps au sein de l'entreprise. La majorité des répondants indique par exemple que le télétravail a amélioré l'efficacité dans les tâches et la concentration (à 56 et 51%). Les personnes plus âgées insistent particulièrement sur l'effet bénéfique pour le calme et la concentration, ces résultats allant dans le sens d'études montrant le besoin plus important de calme au travail pour les travailleurs seniors. [Une étude réalisée en 2012](#) pour le gouvernement français estimait à 22% l'augmentation de la productivité permise par le recours au télétravail grâce à une réduction de l'absentéisme au travail, une meilleure efficacité et des gains de temps de trajet. Toutefois un récent sondage de [la firme Valoir](#) nuance en mentionnant une baisse de 1% de la productivité, dans un questionnaire dont les répondants devaient eux même analyser subjectivement leur productivité après le début de la pandémie. Un résultat à prendre avec du recul, car relevé dans un contexte brutal de passage au télétravail non préparé et réalisé sur un relativement faible échantillon.

Des difficultés à concilier vie familiale et vie privée peuvent être constatées et des inquiétudes sont formulées par les salariés et les employeurs en terme de parcours professionnel et de lien à l'entreprise.

Malgré un ressenti positif, le passage au télétravail a aussi pu produire certains effets pervers, d'autant plus qu'il a été réalisé dans des conditions brutales de mise en place suite à la pandémie. Des éléments de littérature antérieure au Covid, rappelés dans [l'étude de l'université de Kennesaw](#), avaient indiqué le risque de stress supplémentaire, de difficulté à concilier travail et vie de famille, et la perception d'un manque de soutien de la part de l'entreprise, lors d'un passage brutal au télétravail. L'étude, réalisée par questionnaire sur la période mars-mai 2020 relève depuis la pandémie un risque de burn-out accru qui s'exprime davantage chez les personnes n'ayant jamais expérimenté le télétravail et qui touche en particulier les femmes et les hommes issus de milieux sociaux moins favorisés.

Des résultats qui doivent toutefois être nuancés dans la mesure où ils sont basés sur de l'auto déclaration et sur un échantillon relativement faible (326 participants). [Un projet intitulé Working@Home](#) réalisé au Royaume Uni et publié par WPRN, basé sur des entretiens approfondis avec un échantillon représentatif de salariés et sur des sondages, signale lui aussi des difficultés dans le passage au télétravail. La disparition de la frontière entre travail et vie personnelle apparaît perturbante pour un certain nombre de salariés, les mêmes logiciels virtuels étant par exemple utilisés pour le travail et la socialisation. Le difficile partage de l'espace domestique, en particulier pour les personnes en situation de vie familiale est signalé, difficultés d'autant plus ressenties par les femmes. Les inégalités de genre sont assez perceptibles dans le rapport au télétravail. Les femmes continuant de s'occuper davantage du foyer, la conciliation vie familiale-télétravail, si elle peut conduire à un meilleur équilibre comme vu précédemment, peut tout aussi bien conduire à ressentir plus durement les tensions dans des environnements familiaux plus stressants et prenants.

Par ailleurs, des inquiétudes quant au lien à l'entreprise et à l'avenir professionnel sont formulées. L'étude de l'université de Gand relève que les personnes ayant des métiers nécessitant une forte coordination avec leurs collègues ressentent le télétravail de façon davantage négative et cela peut impacter l'efficacité au travail. 57% des salariés expriment ainsi une dégradation de la relation avec les collègues et 47% une perte de connexion avec l'employeur. Les retours faits aux salariés par les managers sont aussi moins nombreux, ce qui peut amener les salariés à se sentir isolés et ainsi à ressentir une perte de motivation.



WPRN

World Pandemic Research Network

Les salariés expriment de l'anxiété quant à leurs évolutions de carrière dans un contexte de télétravail, 27% pensant par exemple que le recours au télétravail diminue leurs chances de promotion. L'étude de l'université de Kennesaw relève que les défis les plus importants auxquels ont été confrontés les professionnels étaient liés à la communication et à la collaboration avec leurs collègues de travail.

Enfin, l'étude Working@Home relève un sentiment d'intensification du travail vécu par les salariés, qui ont le sentiment qu'on leur demande plus, sans pour autant que cela soit bénéfique en terme d'efficacité. Des salariés se plaignent d'un présentisme en ligne qui leur semble inutile (obligation d'être présent devant son ordinateur aux heures de travail) ainsi que de la surabondance de longues réunions, pour ce qui auparavant nécessitait seulement un déplacement au bureau d'à côté. Malgré l'appréciation globalement positive du télétravail, les participants à l'étude Working@home recommandent ainsi un télétravail qui n'excéderait pas 1 à 3 jours par semaine.

Un bilan globalement positif : un basculement à poursuivre, mais à mieux organiser

En bref, le télétravail est globalement perçu comme positif par les salariés concernés car il permet une meilleure qualité de vie, un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée et une diminution du stress ressenti. Toutefois, si la majorité des salariés vivent positivement le télétravail, des risques de dégradation de la santé mentale et de sensation d'empiètement sur la vie privée peuvent être ressentis, en particulier pour les personnes ne disposant pas de cadre familial propice au travail ou pour les personnes ayant un travail nécessitant de fortes interactions avec les collègues. Les pouvoirs publics sont incités à prendre en compte le risque d'isolement professionnel mais aussi d'isolement social que peut entraîner la généralisation de cette pratique pour un nombre important de salariés. Les employeurs sont incités à encourager cette pratique, à faire davantage confiance à leurs employés (inutilité du présentisme en télétravail) mais aussi à leur assurer davantage de soutien et mieux les encadrer quand nécessaire pour ne pas avoir de salarié « perdus » et manquant de coordination avec ses collègues. Des formules mixtes mêlant télétravail et présentiel semblent recommandées pour l'avenir.



WPRN

World Pandemic Research Network

Les études recensées à ce jour se concentrent principalement sur la perception du télétravail par les salariés en termes de qualité de vie ou de niveau de stress. Des questions d'ordre davantage économique devraient être creusées par les futures recherches pour compléter l'analyse du phénomène. La pratique du télétravail, à une telle ampleur, est-elle bénéfique pour les résultats des entreprises ? A-t-elle permis des gains de productivité ? En termes de politiques publiques, quel impact ces modifications peuvent-elles avoir sur les territoires ? Quels bouleversements sur l'immobilier d'entreprise, ou encore sur le développement de territoire ruraux, dont nombre cherchent à bénéficier de la vague télétravail pour attirer de nouveaux habitants ?

Etudes achevées issues de la base de données WPRN mobilisées pour la note

Lippens, Louis "The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes.

Disponible sur : <https://wprn.org/item/461052>

Une étude de l'université de Gand menée en ligne auprès d'un panel d'employés flamands pratiquant le télétravail. Les questions cherchaient à évaluer le niveau d'impact, positif ou négatif, du télétravail sur plusieurs aspects (équilibre vie pro vie privée, isolement social et professionnel, efficacité professionnelle, etc.) Les répondants perçoivent en majorité positivement le télétravail, y trouvant une meilleure efficacité et un risque du burn-out plus faible. La grande majorité des employés interrogés pensent que le télétravail (85%) et les conférences numériques (81%) vont s'installer dans le temps. Toutefois, certains craignent que le télétravail diminue leurs chances de promotion et affaiblisse les liens avec leurs collègues et leur employeur. Une distinction est faite entre travailleurs immigrés et non immigrés, les travailleurs immigrés ayant plus de probabilité d'apprécier le télétravail. La méthodologie de l'enquête, basée sur l'auto_sélection, la rend moins fiable qu'un échantillon tiré au sort, mais le nombre de répondant est significatif (14 000) et les données ont été corrigées pour être représentatives en termes de sexe, d'âge et de niveau d'éducation de la population.

Marks, Abigail; Mallett, Oliver; Skountridaki, Lila "Where does work belong anymore? The impact of the COVID 19 pandemic on working in the UK"

Disponible sur : <https://wprn.org/item/473552>

Une enquête réalisée au Royaume Uni, basée sur 60 entretiens approfondis représentatif des personnes télétravaillant et sur un sondage de grande ampleur pour évaluer de la façon la plus complète possible l'expérience du télétravail au Royaume-Uni.

Parmi les résultats des premières vagues d'enquêtes :

- Le difficile partage de l'espace domestique, notamment au sein des familles. L'absence de séparation travail vie privée perturbe un nombre important de personnes.
- L'intensification du travail avec un présentisme en ligne important et la sensation qu'on demande aux salariés plus en moins de temps, et un temps de travail réparti moins efficacement avec notamment des réunions qui durent plus longtemps qu'auparavant. La surabondance de réunions Zoom par rapport au nécessaire est mentionnée.

A noter que parmi les répondants au sondage 56% considèrent que le support de l'employeur pour organiser le télétravail est insuffisant.

Hayes, Sherrill; Priestley, Jennifer; Ray, Herman. ““I’m not Working from Home, I’m Living at Work”: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19”

Disponible sur : <https://wprn.org/item/475552>

Une étude basée sur un questionnaire en ligne distribué via les réseaux sociaux et visant à évaluer le stress ressenti par les personnes avant et pendant la pandémie, notamment pour évaluer le risque de burn-out. Le questionnaire a été réalisé sur la période Mars-Mai 2020. Les résultats émettent l’hypothèse que le travail à domicile peut conduire à plus de stress et de risque de burn-out. Ils mettent en évidence que ceux qui avaient déjà expérimenté le télétravail ont mieux vécu le télétravail que ceux qui ne l’avaient jamais expérimenté. Aussi, une distinction est faite selon le sexe, le stress ayant davantage augmenté chez les femmes que chez les hommes du fait de la pandémie.

Etudes en cours recensées sur WPRN, dont les résultats seront à suivre avec attention

Warwick, Claire “Working at home during a crisis: The role of digital technology in remote work due to COVID-19 ”

Disponible : <https://wprn.org/item/419652>

Une étude de l’université de Durham interroge les individus sur leur perception du télétravail, en particulier sur le rôle de l’interaction numérique dans le travail.

Birkedal Bruun, Mette “STAY HOME: The home during the corona crisis – and after”.

Disponible sur : <https://wprn.org/item/473052>

Une étude de l’université de Copenhague sur l’ensemble des transformations de la vie au foyer du fait de la pandémie, dont celles liées au télétravail.

Hodzic, Sabina “Telework experiences during the COVID-19 pandemic”.

Disponible sur : <https://wprn.org/item/464252>

Etude de l’université de Graz sur l’expérience des télétravailleurs de différents pays européens.