**Télétravail : collecte et analyse des données, enjeux et limites**



Master 1 Data Analyst

Année 2023-2024

Corporate Social Responsability



Da Silva Yoann

Goupil Victor

Rozières Gabriel

Table des matières

[1. Les méthodes de collecte des données 3](#_Toc151896603)

[a. Les logiciels ouvertement « espions » ou spywares 3](#_Toc151896604)

[b. Les méthodes de surveillance déguisées : exemple du cas Microsoft 4](#_Toc151896605)

[2. Utilisation des données du télétravail par l'entreprise 4](#_Toc151896606)

[a. Optimisation des horaires de travail et de la productivité 5](#_Toc151896607)

[b. Révision des politiques RH 5](#_Toc151896608)

[c. La gouvernementalité des données 6](#_Toc151896609)

[3. Les grandes limites de la collecte des données en télétravail 7](#_Toc151896610)

[a. Que dit la loi ? 7](#_Toc151896611)

[b. Création de standards et risque adversial 8](#_Toc151896612)

[c. La discrimination 8](#_Toc151896613)

[4. Bibliographie/Sitographie: 10](#_Toc151896614)

Cela n’était pas le cas avant le covid mais depuis, selon l’Insee, un salarié sur 5 télétravaille au moins une fois par semaine, et la demande des employés pour cette option ne cesse d'augmenter.

En tenant compte du recul que nous commençons à avoir sur le sujet, nous connaissons tous déjà plus ou moins bien les avantages mais aussi les inconvénients du télétravail sur les employés, on pourrait citer par exemple la réduction du temps de transport ou, pour contrebalancer, l’augmentation du nombre de troubles musculo squelettiques.

Et nous pouvons trouver autant d’études que l'on souhaite sur le sujet, certaines affirmant que le télétravail accroît la productivité[[1]](#footnote-1), tandis que d'autres avancent le contraire[[2]](#footnote-2).

Il est en réalité difficile de faire une généralité, cela s’apprécie au cas par cas et c’est dans ce but que les entreprises évaluent la productivité de leurs employés en télétravail.

C’est pourquoi nous nous concentrerons sur comment les entreprises évaluent la productivité de leurs employés en télétravail : comment quantifient et apprécient-elles le travail de leurs employés ? Quelles sont leurs méthodes de récolte de ces métriques ?

Comment les utilisent-elles ?

Quelles sont les grandes limites tant légales, que discriminatoires voire même de conflit d’intérêts (où les moyens mis en œuvre par l’entreprise se heurtent aux intérêts de ses employés) dans ces processus ? Mais aussi et surtout nous nous questionnerons sur ces pratiques des entreprises en termes de responsabilité sociale comme par exemple sur quels standards se basent-elles afin de déterminer la qualité d’un travail ?

Afin de récolter ces précieuses données, les entreprises utilisent divers procédés, nous examinerons de plus près deux catégories distinctes de méthodes de collecte de données : celles que l'on pourrait qualifier de 'méthodes espionnes', et celles qui, sous couvert de service rendu aux employés, les surveillent.

# Les méthodes de collecte des données

## Les logiciels ouvertement « espions » ou spywares

Certaines entreprises ne se cachent pas de surveiller leurs employés et utilisent pour ce faire des outils « explicits » bien connus comme les « mouse tracker » ou les « keyloggers », qui surveillent respectivement l’activité de la souris d’ordinateur et les frappes sur le clavier.

On peut également penser à la très connue pastille d’activité qui définit le statut comme « inactif » au bout d’un certain temps sans action de la part de l’utilisateur ou encore la surveillance de la webcam (qui est d’ailleurs très encadrée en France).

Ces indicateurs, sont cependant limités et ce pour plusieurs raisons, premièrement ils ne rendent compte des performances que selon une métrique dont la qualité est très discutable (par exemple, pour les programmeurs experts, un bon code est un code synthétique, ce qui va donc à l’opposé de ce que l’indicateur laisserait penser).

Ces outils permettent d’apprécier très imparfaitement de la productivité de l’employé. D’un point de vue plus pratique, dans certains cas particuliers (pas tant que ça étant donné que beaucoup de start-up ou de petites entreprises l’utilisent),la mise en place d’outils peut être très compliquée pour les entreprises pratiquant le BYOD (Bring Your Own Device[[3]](#footnote-3), littéralement ramenez votre propre matériel) , ces entreprises autorisent le télétravail mais ne fournissent pas forcément le matériel pour, il leur est donc ainsi très compliqué d’apprécier la productivité de leurs employés contrairement aux entreprises qui fournissent un matériel déjà équipé d’outils de mesure de la productivité.

Ces indicateurs sont, de plus, souvent très mal accueillis par les employés lors de leur mise en œuvre ce qui peut conduire à des réticences de leur part (ne pas télécharger le dit logiciel par exemple) ou entraîner une augmentation du risque adversial[[4]](#footnote-4)( dans le cas du keylogger, avec le nombre de frappes sur le clavier, il existe un risque adversial potentiel. Les employés pourraient être incités à effectuer des frappes inutiles pour manipuler artificiellement leur métrique de productivité).

De manière générale, en France l’utilisation de ces outils de surveillance est encadrée, l’employeur ne peut pas faire ce qu’il veut, il doit informer ses salariés des dispositifs en place.

## Les méthodes de surveillance déguisées : exemple du cas Microsoft

Certaines entreprises, ayant bien compris les limites, qu’elles soient légales ou techniques de la récolte de ces données leur préfèrent la mise en place d’outils.

Ces outils, sous couvert de service rendu à l’employé (en lui offrant par exemple des gains de temps, d’organisation ou lui simplifiant des tâches) permettent à l’entreprise de récolter des données sur la productivité de l’employé.

Parmi ces outils, citons des solutions fréquemment utilisées telles que JIRA (outil utilisé notamment dans le développement, qui permet de définir des jalons afin que les membres du projet inscrivent leur avancée et ainsi suivre l’avancement du projet) qui, détournées de leur but initial permettent en réalité aux entreprises d’apprécier la productivité des employés ; cependant, focalisons notre attention sur le score de productivité de Microsoft.

Ce score, rebaptisé depuis peu l’« Adoption Score », le score de productivité Microsoft permet à une organisation de surveiller la bonne utilisation de la suite Microsoft par ses employés, un score d’un maximum de 800 points en résulte et il sert à évaluer la productivité.

Cela très rapidement et de manière totalement automatisée (nous retrouvons encore une fois les mêmes limites que sur les indicateurs explicits évoqués dans la partie précédente).

Initialement « prévu pour les entreprises qui souhaitaient avoir un état des lieux sur l’utilisation de leurs outils » (même si on peut totalement le discuter simplement en voyant son nom : « score de productivité ») fût détourné à des fins de surveillance et rencontra un accueil très hostile de la part des salariés qui y ont eu affaire.

L’accueil presque unanimement hostile qu’a reçu ce score a forcé Microsoft à revoir ses positions et à proposer une deuxième version de son outil (et à le rebaptiser pour tenter de faire peau-neuve).

Microsoft n’est évidemment pas la seule entreprise à proposer ce type de solution d’amélioration cachant en réalité des outils de récolte de données, on pourrait également penser aux outils qui promettent d’analyser la performance au service de l’employé afin de lui proposer les timings de pause les plus efficaces et à bien d’autres outils.

Pour conclure très brièvement sur la récolte de ces données, de nombreuses solutions sont à disposition des entreprises pour rendre compte de la productivité des employés, toutes ayant des métriques plus ou moins élaborés et des limites propres à chacune.

Il est donc important de garder en tête la nature imparfaite des données qui ne capture fidèlement la réalité et ne la capture pas non plus dans son intégralité (indicateurs très réducteurs et parfois incomplets) contrairement à ce qu’elles pourraient penser. Nous devons donc garder ces informations en tête en abordant comment les entreprises les utilisent.

# Utilisation des données du télétravail par l'entreprise

A la suite de la récolte de données liées au télétravail, une entreprise peut mettre en œuvre plusieurs actions concrètes pour optimiser les opérations et renforcer sa posture globale. Nous allons donc voir dans cette partie quelques actions spécifiques qu'une entreprise pourrait envisager en théorie et les éventuelles limites réelles dans la pratique.

## Optimisation des horaires de travail et de la productivité

Dans un premier temps, nous pouvons évoquer l'optimisation des horaires de travail et de la productivité. En effet, elle s'appuie sur une analyse pointue des données de présence et d'activité des employés. En scrutant ces données, les entreprises peuvent identifier avec précision les plages horaires au cours desquelles la productivité atteint son apogée. Cette démarche permet à la fois de cibler les moments propices à la réalisation des tâches et de maximiser l'efficacité opérationnelle de l'ensemble de l'organisation.

Selon une étude menée par Owl Labs, 32 % des managers ont observé un gain de productivité parmi leurs employés. Cette constatation souligne l'importance de l'analyse des données de présence et d'activité dans la recherche de stratégies efficaces pour améliorer les performances professionnelles comme le potentiel des horaires de travail flexibles, ajustés en fonction des préférences individuelles des employés et des périodes de productivité maximale. En intégrant ces données dans la gestion des horaires, les entreprises peuvent non seulement accroître la productivité globale, mais également créer des conditions de travail plus adaptées aux besoins spécifiques de chaque collaborateur, favorisant ainsi un environnement professionnel plus équilibré et performant.

Cependant, ces différentes pratiques peuvent mener à la négligence de la qualité au profit de la quantité. En effet, cela peut entraîner une pression excessive pour produire rapidement. Cela peut aussi conduire à des raccourcis, une perte de créativité, et une dégradation de la qualité du travail. L'obsession de la quantité peut également entraîner une fatigue professionnelle et compromettre la satisfaction des clients, la réputation de l'entreprise, et le bien-être des employés. Il est crucial de maintenir un équilibre entre l'efficacité opérationnelle et l'excellence dans l'exécution des tâches pour une productivité durable.

De plus, mesurer la productivité est quelque chose d’assez complexe et subjectif pour une entreprise. En effet, les chiffres ne sont pas forcément très fiables et la productivité ne se résume pas toujours à des résultats quantifiables notamment dans certains secteurs comme le marketing et le légal, car elle peut être influencée par des facteurs qualitatifs, la créativité, la collaboration et la satisfaction des employés par exemple. Enfin, certaines tâches nécessitent une analyse approfondie plutôt qu'une simple quantification, et la valeur réelle du travail peut parfois échapper à une mesure numérique directe.

## Révision des politiques RH

Ensuite, la révision des politiques des ressources humaines, orientée par les enseignements tirés des données du télétravail, représente un impératif stratégique pour s'adapter à l'évolution des pratiques professionnelles. Cette démarche implique une adaptation des politiques de gestion des ressources humaines en fonction des tendances observées dans les données télétravail, offrant ainsi une réponse proactive aux dynamiques changeantes du monde du travail.

Par exemple, les résultats d'une étude menée par "Digital.com" révèlent que 21 % des employeurs ont pris la décision de mettre fin aux contrats de 1 à 10 employés à la suite de l'analyse de leurs données de télétravail. De manière plus marquée, 21 % ont résilié les contrats de 51 à 100 employés à la suite de ces actions. Enfin, seulement 12 % des employeurs interrogés n'ont pas licencié de personnel après l'implémentation de logiciels de suivi des employés.

Ces ajustements dans les politiques RH ont permis aux entreprises d'optimiser leur composition d'équipe et d'aligner les ressources sur les besoins spécifiques. Néanmoins, bien qu 'offrant des perspectives d'optimisation des effectifs, cela comporte le risque potentiel de conduire à des licenciements abusifs. En se basant uniquement sur les indicateurs quantitatifs, les entreprises pourraient prendre des décisions hâtives en interprétant les données de manière trop rigide, sans tenir compte des circonstances individuelles.

Nous pouvons aussi évoquer le fait que l’analyse des données du télétravail offre aux entreprises une opportunité d'améliorer le développement professionnel de leurs employés. En se basant sur ces informations, elles peuvent concevoir des programmes de formation personnalisés, ciblant les compétences spécifiques identifiées pour chaque employé. De plus, en utilisant ces données, les entreprises peuvent créer des projets de gestion de carrière individualisés, offrant des opportunités de croissance interne et de mobilité professionnelle. Ainsi, cette approche basée sur les données pourrait transformer l'analyse du télétravail en une stratégie pour promouvoir le bien-être des employés et stimuler le développement continu au sein de l'entreprise.

Cependant, il ne faut pas oublier que la personnalisation des formations basées sur les données peut être limitée par la nature parfois imparfaite et subjective des données. En effet, les compétences non quantifiables, telles que la créativité ou la résolution de problèmes, peuvent ne pas être pleinement capturées par les données, posant ainsi des défis à une personnalisation complète des programmes de formation. De plus, il est essentiel de reconnaître que les aspirations professionnelles peuvent évoluer, et une approche trop rigide basée sur des données statiques peut ne pas refléter la réalité.

## La gouvernementalité des données

Enfin, toutes ces actions et toutes ces manières dont les entreprises utilisent les données du télétravail peuvent être assimilées à la notion de gouvernementalité des données. En effet, la notion de gouvernementalité des données fait référence à la manière dont les données sont collectées, traitées, et utilisées pour influencer ou gouverner les comportements individuels et collectifs. Elle s'inspire des travaux du philosophe Michel Foucault, qui a introduit le concept de "gouvernementalité" pour décrire les différentes formes de gouvernement et de contrôle social.

Dans le contexte des données, la gouvernementalité des données se réfère à la façon dont les entités, qu'elles soient gouvernementales ou privées, utilisent les informations collectées pour réguler, guider et influencer les actions des individus. Cela peut inclure des pratiques telles que la surveillance des comportements en ligne, l'analyse de données pour anticiper des tendances, et l'utilisation de ces informations pour prendre des décisions ou élaborer des politiques comme évoqué précédemment dans cette partie.

Cependant, la gouvernementalité des données soulève des questions éthiques et de vie privée, car elle implique souvent une surveillance constante et une utilisation potentielle des données pour influencer le comportement des individus. La transparence, le consentement éclairé et le respect des droits individuels deviennent donc des éléments essentiels pour encadrer de manière éthique la gouvernementalité des données et éviter tout abus de pouvoir dans l'utilisation de ces informations. Nous allons donc voir un bon nombre de ces éléments dans la partie suivante.

# Les grandes limites de la collecte des données en télétravail

Cette section explorera en détail les limites éthiques auxquelles les entreprises sont confrontées lorsqu'elles exploitent les données du télétravail, en mettant l'accent sur des aspects tels que la réglementation et le cadre légal autour de la récolte et l’utilisation des données, ainsi que les possibilités de discrimination dues à ces récoltes. En analysant ces questions, nous pourrons mieux comprendre les défis éthiques spécifiques liés à l'utilisation des données du télétravail et explorer des moyens de les atténuer dans le cadre d'une approche responsable et éthique.

## Que dit la loi ?

Comme évoqué précédemment, les entreprises utilisent de nombreux logiciels de surveillance voire d’espionnage pour contrôler la productivité et récupérer les données de leurs salariés en télétravail. La protection des données devient une problématique centrale, car les informations recueillies peuvent inclure des détails sensibles sur la vie privée des employés. La garantie de la confidentialité et de la sécurité de ces données est essentielle pour éviter tout risque de divulgation non autorisée ou d'utilisation malveillante.

En France, cette pratique est réglementée par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) et le règlement général sur la protection des données (RGPD). En effet, voici les obligations auxquelles les entreprises doivent se plier pour récolter les données de leurs salariés en toute légalité.

Tout d’abord, elles doivent informer les employés de manière transparente sur les types de données collectées, les finalités de cette collecte, et les méthodes de surveillance mises en place.

De plus, les politiques de confidentialité doivent permettre aux employés de donner un consentement éclairé quant à la collecte et à l'utilisation de leurs données.

La loi ordonne également qu’un employé ne peut pas être constamment surveillé par un logiciel, tout comme il ne peut pas être contrôlé chaque seconde pendant son temps de travail dans les locaux de l'entreprise. Cela permet de maintenir une certaine équité entre les employés en télétravail et les employés au bureau. Il s’agit aussi d’empêcher les entreprises de contrôler de manière abusive leurs employés, ce qui serait moralement incorrect et considéré comme un manque d’humanité.

Enfin, les employés ont le droit d'accéder à leurs données et de demander des corrections si nécessaire, renforçant ainsi le contrôle sur leurs informations personnelles. En cas de non-respect de ces lois sur la protection des données, les entreprises sont soumises à des sanctions, ce qui souligne l'importance de l'adoption de pratiques conformes. Les organes de régulation tels que la CNIL ou l’inspection du travail peuvent effectuer des audits pour s'assurer que les entreprises respectent les normes éthiques et légales en matière de collecte de données. Le cadre légal joue donc un rôle fondamental dans l'encadrement éthique de la collecte de données en télétravail, en établissant des directives claires et contraignantes pour garantir le respect des droits individuels et la transparence des pratiques de surveillance.

## Création de standards et risque adversial

Ensuite, la collecte des données pose également le problème du risque adversial qui résulte de cette création de standards. Ce terme désigne le fait de vouloir répondre aux attentes et maximiser ses résultats ou ses statistiques en se basant sur les standards au détriment de la qualité réelle. Dans le cas d’un salarié en télétravail, il s’agirait de tenter de contourner les indicateurs de performance mis en place par l’employeur. Par exemple, simuler une activité en ligne constante en laissant ouvertes les applications professionnelles, même lorsqu’ils ne travaillent pas.

Les raisons de ce comportement pourraient être expliquées par le désir de maintenir une apparence de productivité constante par peur de surveillance excessive ou pour être bien vu par l’employeur. Ainsi, les données sont faussées et l’évaluation de la productivité est inexacte. Il est donc important pour les entreprises de prendre un certain recul sur la réelle valeur de leurs données et ne doivent pas uniquement se concentrer sur la quantité de ces dernières.

## La discrimination

Enfin, récupérer les données des employés en télétravail expose le danger inhérent de discrimination statistique, où des modèles basés sur des profils types d'employés perçus comme performants peuvent inadvertamment engendrer des inégalités. Cette forme de discrimination repose sur les statistiques et les analyses de données qui, bien que neutres en apparence, peuvent introduire des biais qui se généralisent et affectent différemment divers groupes d'employés.

Lorsque des modèles statistiques identifient un certain profil comme étant plus performant, les employés qui ne correspondent pas à cette norme risquent d'être désavantagés. Par exemple, si les données indiquent que les hommes blancs de moins de 25 ans affichent une productivité plus élevée, les employés qui ne rentrent pas dans cette catégorie pourraient être désavantagés, même s'ils excellent dans leur travail.

La discrimination statistique peut également se manifester dans le recrutement, la promotion, ou l'évaluation des performances. Si les données suggèrent que certaines caractéristiques personnelles sont associées à la réussite professionnelle, cela peut conduire à des décisions discriminatoires, même si ces caractéristiques ne sont pas directement liées aux compétences professionnelles. Ainsi, pour atténuer ces risques, il est essentiel d'adopter une approche critique dans la définition des critères de performance et des modèles statistiques. Les entreprises doivent éviter de se baser uniquement sur des corrélations sans compréhension approfondie des facteurs qu’on ne voit pas directement. La transparence dans la collecte de données, la sensibilisation à la possibilité de biais, et la mise en place de mécanismes de correction sont des étapes cruciales pour prévenir la discrimination statistique.

En fin de compte, la prise de conscience face aux risques de discrimination statistique dans la collecte de données en télétravail est fondamentale pour garantir l'équité, la diversité, et l'intégration au sein des environnements professionnels virtuels. Cela nécessite une approche éthique et réfléchie de la gouvernementalité des données, mettant l'accent sur la neutralité et la justesse des critères de collecte et d'évaluation. Pour terminer, les données ne disent pas tout et certains aspects du travail qui ne sont pas comptabilisés dans les données peuvent tout aussi bien augmenter considérablement la productivité. Imaginons qu’un employé expérimenté prenne du temps pour expliquer à un jeune employé comment être plus productif. Les données ne verront que le score de productivité plus élevé alors que sans les conseils de l’employé expérimenté, l’entreprise aurait été moins productive.

Pour finir, à travers notre raisonnement, nous avons pu identifier les tenants et les aboutissants de la mesure de la productivité en télétravail. Une question reste cependant en suspens, si la mesure de la productivité lors du télétravail peut s’avérer imparfaite, qu’en est-il de notre capacité à apprécier la productivité en dehors des situations de télétravail ? Est-il réellement possible de quantifier cette dernière de manière générale ?

# Bibliographie/Sitographie:

* <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf>
* <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-04/fully-remote-work-leads-to-18-drop-in-productivity-study-finds#xj4y7vzkg>
* <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6209490>
* <https://culture-rh.com/teletravail-comment-controle-activite-salaries-respect-vie-privee/>
* <https://www.cnil.fr/fr/byod-quelles-sont-les-bonnes-pratiques>
* <https://digital.com/6-in-10-employers-require-monitoring-software-for-remote-workers/>
* <https://owllabs.fr/state-of-hybrid-work/2022>
* <https://www.ictjournal.ch/news/2022-08-29/microsoft-remplace-son-score-de-productivite-par-un-score-dadoption>
* <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/edito/teletravail-des-entreprises-fliquent-leurs-salaries-en-teletravail-selon-un-rapport-de-la-cnil>
* <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/employee-electronic-monitoring>
* <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Benavent-Gouvermentalite%CC%81.pdf>
* <https://www.theguardian.com/money/2023/may/30/i-feel-constantly-watched-employees-working-under-surveillance-monitorig-software-productivity>

1. CF bibliographie, exemple : étude (n°1) [↑](#footnote-ref-1)
2. CF bibliographie, exemple : étude (n°2) [↑](#footnote-ref-2)
3. CF bibliographie, article (n°3) [↑](#footnote-ref-3)
4. Introduction à la notion, reprise également dans la dernière partie du rapport [↑](#footnote-ref-4)