

# Bien-être et productivité des salariés qualifiés en télétravail. Proposition de typologie

**Clotilde Coron, Patrick Gilbert et Simon Porcher**

# Brève histoire du télétravail

- Fin des années 1970 : un démarrage laborieux
- Milieu des années 1980 : un foisonnement de micro-expériences
- Début des années 1990 : le télétravail prend de l'ampleur
- Depuis 2000 : une accélération est constatée. Cependant, fin 2017, la part des télétravailleurs dans la population active restait limitée (3%)
- Début 2020 : explosion due au COVID-19.
- Et après ?

# Contexte et objectif

- Généralisation du télétravail pendant la crise sanitaire
- Notre objectif : Étudier les liens entre télétravail, bien-être et performance
  - Sortir des idées toutes faites
  - Comprendre les conditions dans lesquelles le télétravail peut être un facteur à la fois de performance et de bien-être
  - Avoir une approche différenciée du lien télétravail/performance/bien-être pour élaborer des réponses adaptées à différents profils

# Ce que dit la littérature

- Perspective dominante dans la littérature professionnelle : convergence des bienfaits individuels et organisationnels
- Une revue de la littérature académique récente sur les incidences du télétravail (Vayre, 2019) fait état d'une situation plus contrastée
- S'il n'apparaît pas d'effets néfastes sur la performance, les effets négatifs mentionnés par la recherche sont légion (intensification, exposition aux RPS, stress, sentiment de solitude, d'isolement, pression sociale, hostilité de l'entourage, etc.)
- La convergence performance/bien être est subordonnée à
  - **L'organisation du travail** (Mathieu et al., 2020; Scaillez et Tremblay, 2016)
  - **Le management du télétravail** (Beauregard et Henry, 2009; Bloom et al., 2015; Grant et al., 2013; Taskin et Tremblay, 2010; Solis, 2017; Kim et al., 2021)

# Synthèse de la littérature

- La littérature n'abonde pas dans le sens d'une convergence des bienfaits organisationnels et individuels
- Elle n'offre pas suffisamment de données pour couvrir l'ensemble des agencements réalisables
- Le télétravail recouvre de nombreuses dimensions dont les interactions sont complexes
- Il nous a semblé profitable de conduire une enquête pour raisonner sur des situations-types se prêtant mieux à l'identification et à l'action

# Facteurs modérateurs des effets du télétravail

Modérateurs des effets positifs	Formalisation du télétravail (formel vs informel) Intensité ou proportion de télétravail Niveau de contrôle par le supérieur Échanges et communication avec l'entourage familial à propos du télétravail Aménagement physique du domicile et appui technique et matériel Soutien organisationnel et soutiens sociaux (dirigeant, supérieur, collègues)
Modérateurs des effets négatifs	Intensité du télétravail (au domicile à temps plein vs à temps partiel) Lieu de télétravail (exclusivement domicile vs espaces professionnels dédiés)

# Recueil et analyse des données

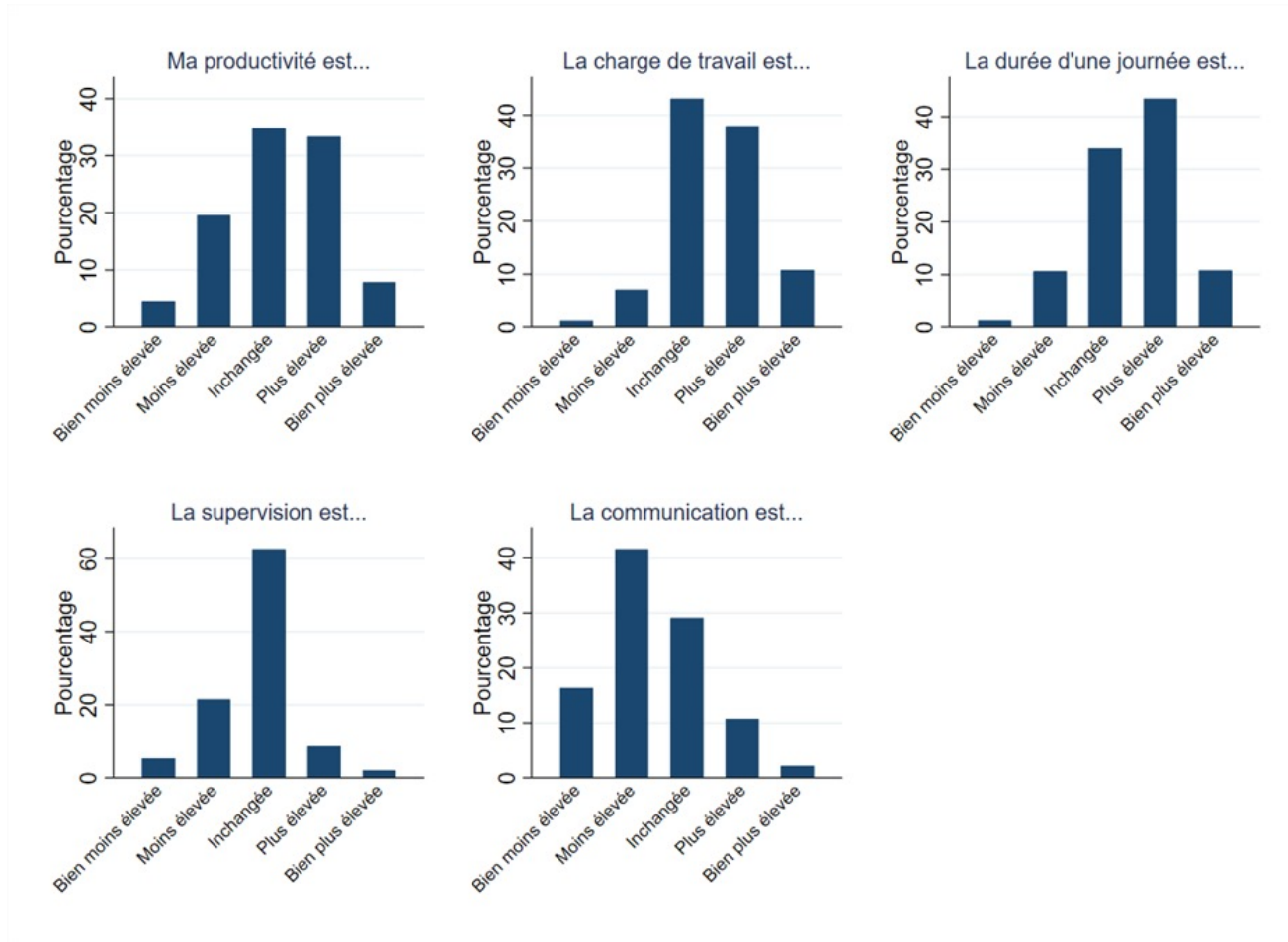
- Quelques entretiens exploratoires
- Une enquête par questionnaire en ligne
  - Administrée entre le 17 avril et le 31 mai 2021
  - 1631 répondants (F: 54,7%, H : 45,3%, tous secteurs d'activité)
- Une analyse multidimensionnelle : analyse factorielle et classification ascendante hiérarchique

# L'enquête par questionnaire

<b>Affirmation</b>	<b>Modalités de réponse</b>
Les gens autour de moi pensent que je ne travaille pas vraiment lorsque je suis en télétravail.	Pas du tout d'accord - ... - Tout à fait d'accord
J'ai un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle en télétravail.	Pas du tout d'accord - ... - Tout à fait d'accord
Je réponds à plus d'emails en dehors des heures de travail lorsque je télétravaille.	Pas du tout d'accord - ... - Tout à fait d'accord
J'accepte plus de tâches en télétravail.	Pas du tout d'accord - ... - Tout à fait d'accord
Je suis plus concentré en télétravail.	Pas du tout d'accord - ... - Tout à fait d'accord
Ma productivité est...	Bien moins élevée - ... - Bien plus élevée
La charge de travail est...	Bien moins élevée - ... - Bien plus élevée
La durée d'une journée de télétravail est...	Bien moins élevée - ... - Bien plus élevée
La supervision de mes supérieurs sur mon travail est...	Bien moins élevée - ... - Bien plus élevée
La communication avec mes collègues et ma hiérarchie est...	Bien moins élevée - ... - Bien plus élevée



# Premiers résultats



# 4 profils-types

- **Les indifférents (32,7%)** : Individus qui perçoivent peu de différence entre situation de télétravail et situation en présentiel
  - Charge de travail et productivité inchangées
  - Équilibre des temps de vie maintenu
- **Les adaptés productifs (13,56%)** : Ils travaillent plus en télétravail mais ils gagnent quand même en équilibre des temps de vie. Ils sont plus nombreux à estimer être plus concentrés.
- **Les efficaces (37,42 %)** : Ils acceptent plus de tâches et ont une meilleure productivité en télétravail. Ils gèrent une charge de travail plus élevée mais avec une productivité plus élevée.
- **Les adaptés moins productifs (16,32%)** : Ils ont une moins bonne productivité mais un équilibre des temps de vie inchangé en télétravail .

# Peu de différences selon les variables sociodémographiques

	Classe 1 <i>Indifférents</i>	Classe 2 <i>Adaptés productifs</i>	Classe 3 <i>Efficients</i>	Classe 4 <i>Adaptés moins productifs</i>
<b>Sexe</b>	Non significatif, pas de différence entre les classes			
<b>Âge</b>	40-49 ans	60 ans ou plus	Moins de 30 ans et 30-39 ans	Moins de 30 ans
<b>Fonction</b>	Non significatif, pas de différence entre les classes			
<b>Secteur</b>	Non significatif, pas de différence entre les classes			
<b>Région</b>	Non significatif, pas de différence entre les classes			

# Autres résultats

- La fréquence idéale de télétravail ne varie pas non plus significativement entre les classes. Les fréquences les plus plébiscitées sont 2 jours (32 %) et 3 jours (30 %).
- La grande majorité des des télétravailleurs (62%) estime que la supervision de leur responsable hiérarchique est inchangée en télétravail.
- Le principal point sur lequel le télétravail semble avoir des effets néfastes est celui de la communication avec les collègues et la hiérarchie (58% des répondants)

# Discussion

- Le télétravail : une situation à l'origine de changements plus légers qu'attendus
- La perception des situations de travail échappe aux segmentations démographiques habituelles

# Conclusion

- Le télétravail n'est pas un élément déstabilisant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle
- Tous ne réagissent pas de la même façon à la situation de télétravail
- Au plan managérial, les réponses doivent être adaptées aux profils des télétravailleurs :
  - Les **indifférents** (1/3 de la population) n'appellent pas de mesures particulières
  - Les **adaptés moins productifs** (plus de 1/3) nécessitent un accompagnement attentif
  - Les **adaptés productifs** réclament une attention vigilante, car il peut s'agir d'une situation transitoire
  - L'analyse des pratiques des **efficients** pourrait livrer des enseignements utiles aux autres

# Des questions en suspens

- Comment équiper les managers pour qu'ils soient en mesure d'adapter leur rôle à la diversité des profils ?
- Le télétravail est-il une forme de travail en soi, ou ne manifeste-t-il pas plutôt une transformation du travail à grande échelle ?
- Si oui, comment s'y préparer ?

**Merci pour votre attention**

---