

Les Cahiers de CIME

N°5

Clotilde Coron

Université Paris-Saclay, RITM

Patrick Gilbert

IAE Paris

Sorbonne Business School

Chaire Mutations, Anticipations, Innovations

Simon Porcher

Université Paris Panthéon-Assas, LARGEPA

**Concilier productivité et bien être, le défi
managérial du télétravail**

Résumé exécutif

La pandémie de COVID 19 a suscité un essor spectaculaire du télétravail, notamment en France où il s'est généralisé parmi les cols blancs. Ce développement rend nécessaire l'analyse des implications de ce phénomène sur les salariés et sur le fonctionnement des organisations.

Pour les promoteurs du télétravail, il aurait des avantages aussi bien pour le bien-être que pour la productivité. Cette hypothèse est-elle fondée ? Pour répondre à cette question, nous commençons par une exploration de la littérature académique. Il apparaît que les recherches réalisées n'offrent pas suffisamment de données pour couvrir l'ensemble des agencements réalisables entre performance et bien-être.

La difficulté à faire le tour du sujet, vient de ce que le télétravail recouvre un grand nombre de dimensions (lieux de travail, temps de vie, technologie, engagement individuel, fonctionnement collectif, etc.). Les interactions entre ces dimensions sont complexes. On se résout donc le plus souvent à ne considérer qu'un aspect du problème, une dimension. Nous reconnaissons néanmoins l'apport notable des recherches unidimensionnelles. Afin d'éviter de basculer à l'inverse dans une appréhension trop mosaïque du phénomène, il nous a semblé approprié de raisonner sur des situations-types de salariés, permettant de mettre en lumière la grande variété des situations de télétravail.

Pour identifier ces situations, nous avons procédé à une enquête par questionnaire en ligne qui a recueilli 1631 réponses. Il en ressort des résultats nuancés montrant une diversité des situations au regard des dimensions étudiées (bien-être et performance). L'analyse des résultats a permis de distinguer quatre groupes d'individus ayant des perceptions homogènes sur leur bien-être et leur productivité en télétravail : « les indifférents », « les adaptés productifs », « les efficaces » et les « adaptés moins productifs ».

Les perceptions de bien-être et de productivité en situation de télétravail ne varient pas significativement en fonction des variables sociodémographiques classiques (sexe, fonction, secteur d'activité et région), à l'exception de l'âge. Les moins de 30 ans présentent une caractéristique paradoxale au regard de la productivité en télétravail : ils sont surreprésentés à la fois chez les efficaces et chez les adaptés moins productifs. La classification opérée invite donc à des approches nuancées, adaptées aux différents profils et proches du terrain.

Pour terminer, nous proposons une grille d'analyse afin de tirer les conséquences pratiques des enseignements de l'étude.

Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4). Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction

1. La relation entre télétravail et productivité : un angle mort de la recherche
 - 1.1. La convergence des bienfaits individuels et organisationnels : une opinion commune à l'épreuve des faits
 - 1.2. Des effets bénéfiques, d'autres non
 - 1.3. Une association performance/bien être sous conditions
 - 1.4. Effets individuels et effets organisationnels : une relation complexe
2. Une enquête par questionnaire pour approfondir
 - 2.1. Le questionnaire et son administration
 - 2.2. Une première structuration des résultats : les statistiques descriptives
 - 2.3. Un approfondissement de l'analyse : une classification en quatre groupes
 - 2.4. Le télétravail : une situation à l'origine de changements plus légers qu'attendus
 - 2.5. La perception des situations de télétravail échappe aux segmentations démographiques usuelles
3. Eléments de pilotage
 - 3.1. Priorité au diagnostic
 - 3.2. Des implications pratiques différenciées

Conclusion

Introduction

Nous abordons un sujet qui nourrit beaucoup d'écrits et de conversations depuis la crise sanitaire engendrée par la Covid-19. Nous ne nous attarderons pas sur la définition du télétravail qui, par le passé, a fait débat parmi les spécialistes. Il nous suffira de le considérer comme une activité professionnelle effectuée par un salarié, en tout ou partie, hors des locaux de l'entreprise qui l'emploie ou de ses clients. Nous nous attacherons spécialement au télétravail à domicile, forme la plus connue¹, sans ignorer qu'il en existe d'autres (télétravail nomade ou dans un tiers lieu).

Le télétravail est un sujet récurrent. Pourtant, les chercheurs se sont périodiquement demandé s'il y avait derrière cette notion une réalité. A la fin des années 1980, Steinle (1988) relevait, non sans ironie, que les chercheurs travaillant sur le sujet étaient plus nombreux que les télétravailleurs eux-mêmes ! Pendant longtemps, on s'est interrogé sur l'existence de ce véritable « serpent de mer ». Cependant, la crise sanitaire survenue en 2020 a fait basculer les choses avec la généralisation du télétravail, et parfois un télétravail rendu obligatoire, dans de nombreux pays. Notre étude s'intéresse au cas français, emblématique selon nous de ce basculement : entre mars 2020 et mai 2021, les travailleurs français ont connu trois périodes de confinement : la première très stricte, du 17 mars au 11 mai 2020, avec interdiction quasiment totale de sortir du domicile, et donc télétravail obligatoire pour tous les salariés en mesure de télétravailler (et arrêt de l'activité pour les salariés des services non essentiels ne pouvant pas télétravailler) ; une deuxième du 30 octobre au 15 décembre, avec télétravail obligatoire mais possibilités de dérogation pour les salariés ne pouvant pas télétravailler ; et enfin une troisième du 3 avril au 3 mai 2021, lors de laquelle les entreprises étaient fortement incitées à recourir au télétravail.

Ces différentes vagues ont conduit à une forte généralisation du télétravail, alors qu'en France, en 2017, le télétravail régulier était une pratique marginale. Selon une enquête des services de statistiques du Ministère du travail (Hallépée et Mauroux, 2019), seuls 3 % des salariés la pratiquaient au moins un jour par semaine. Les télétravailleurs étaient majoritairement des cadres (61 %) et pour beaucoup travaillaient dans les secteurs de l'informatique et des télécommunications. À l'inverse, en janvier et en février 2021, un peu plus du quart des salariés français avait été au moins un jour en télétravail. Au 31 juillet 2021, 22% des salariés travaillaient dans une entreprise qui imposait encore au moins un jour de télétravail par semaine (DARES, 2021). Le déploiement du télétravail à grande échelle soulève de nombreuses interrogations car il pourrait bien dessiner le futur du travail (Canivenc et Cahier, 2021).

Pour les promoteurs du télétravail, les avantages de cette forme d'organisation sont nombreux, à la fois pour les entreprises et pour les salariés, à l'image de ce que relaye le site Web du Ministère de l'économie et des finances². Pour l'entreprise, il permettrait d'accroître la production, de réaliser des économies d'échelle sur les locaux et les dépenses courantes, d'améliorer la qualité de vie de ses salariés au travail et par conséquent d'accroître leur

¹ L'Institut national de recherche et de sécurité rapporte les résultats d'un sondage national estimant que 92 % des télétravailleurs travaillaient à domicile en 2018 (INRS, 2020, p. 5).

² <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/teletravail>. Consulté le 25 mai 2022.

motivation et leur implication et de faire baisser l'absentéisme. Ainsi, la performance serait une conséquence attendue du télétravail. Pour le salarié, il apporterait des économies de temps (notamment sur le temps de transports), une meilleure gestion du temps de travail, une plus grande autonomie dans la gestion des tâches et une meilleure concentration. On aurait ainsi un impact direct du télétravail sur le bien-être et il y aurait une convergence entre productivité et bien-être.

Les faits permettent-ils vraiment d'étayer cette thèse ? Articuler qualité de vie et performance via le télétravail ne constituerait-il pas un enjeu de management plutôt qu'une réponse toute faite ? En outre, ne devrait-on pas envisager une diversité de possibilités dans la relation entre ces deux besoins ?

Pour éclairer ces questions, nous proposons tout d'abord un tour d'horizon des publications de recherche. Nous avancerons ensuite les résultats d'une enquête par questionnaire dont les résultats nous permettront d'élaborer une typologie de situations de télétravail à domicile couplant productivité et bien-être. Celle-ci devrait permettre de rendre compte de cette hétérogénéité en l'organisant selon des critères définis. Nous serons alors en mesure de faire progresser la compréhension des effets du télétravail dans la diversité des situations qu'il recouvre et de suggérer des recommandations managériales adaptées à cette diversité.

1. La relation entre télétravail et productivité : un angle mort de la recherche

Une interrogation des bases documentaires, françaises et internationales, montre que nombre de recherches s'intéressent au lien entre télétravail et bien-être (santé au travail, QVT). Mais une poignée seulement porte sur la relation entre télétravail et productivité, et encore moins sur l'articulation télétravail/productivité/bien-être qui constitue la cible de notre étude.

1.1. La convergence des bienfaits individuels et organisationnels : une opinion commune à l'épreuve des faits

L'idée que le télétravail fait converger accroissement de la performance et amélioration du bien-être (thèse de la convergence des bienfaits) est une opinion commune. On verra qu'il ressort de la littérature des points de vue plus nuancés.

A l'appui de cette thèse, Kurkland et Bailey (1999) affirment que le télétravail s'accompagne d'une plus grande productivité et fournissent à l'appui quelques illustrations (IBM ; ATT, etc.), évoquant un lien entre bien-être des salariés et productivité mais ne fondent pas empiriquement cette affirmation : « *Du point de vue de l'entreprise, le télétravail à domicile permet d'améliorer la productivité du travail. Comme les employés qui télétravaillent bénéficient d'une plus grande souplesse d'horaire, ils peuvent alors travailler quand ils le souhaitent et améliorer ainsi leur productivité.* » (notre traduction, p. 57). Le télétravail semble ici être associé à une plus grande productivité et à un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Plus récemment, Bloom et al. (2015), lors d'une étude menée dans une entreprise chinoise de 16 000 employés, ont constaté que lorsque les employés optaient pour des politiques de télétravail, leur productivité augmentait de 13 %. Ils ont aussi relevé que lorsque, neuf mois plus tard, ces mêmes travailleurs ont eu le choix entre rester à la maison et retourner au bureau, ceux qui ont choisi la première option ont amélioré encore leur productivité (+22 %) par rapport à leur performance avant l'expérience. L'amélioration de la productivité serait donc d'autant plus importante que la situation de télétravail est une option choisie par le salarié.

On perçoit ici que la relation entre télétravail et performance ne peut se raisonner simplement en termes d'impacts directs, qu'elle subit l'influence de divers facteurs. Les effets bénéfiques du télétravail sur la performance sont donc conditionnels. Par ailleurs, il apparaît que le télétravail peut aussi avoir des effets négatifs sur les salariés.

1.2. Des effets bénéfiques, d'autres non

La revue de littérature récente d'Emilie Vayre (2019) rapporte des effets bénéfiques du télétravail sur l'activité professionnelle : « *de nombreux travaux montrent que le télétravail permet de diminuer les interruptions de l'activité professionnelle, les distractions, le temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail* » (p. 8). L'autrice relève que si le télétravail est également associé à un taux d'absentéisme, à des niveaux d'intention de départ de

l'entreprise et un taux de turnover moins élevés, l'effet du télétravail sur l'intention de départ fait toutefois l'objet de controverses.

Mais Vayre mentionne aussi que les effets positifs peuvent être contrariés par un ensemble de facteurs. Ainsi seul le télétravail « formel » (*a minima* reconnu dans le cadre d'un dispositif organisationnel dédié) favorise une bonne évaluation du travail par le superviseur (qualité du travail, nombre d'erreurs commises et satisfaction de ses attentes). Par ailleurs, « *les effets positifs du télétravail en matière de résultats (quantité et qualité du travail, respect des échéances) [...] sont surtout présents lorsque les salariés disposent d'un appui de leur dirigeant ou de leur supérieur hiérarchique et lorsqu'ils perçoivent du soutien organisationnel.* » (id., p. 9).

Par ailleurs, si Vayre (op. cit.) ne relève aucun effet néfaste du télétravail sur la performance, elle rapporte en revanche que les effets négatifs sur le bien-être mentionnés par la littérature sont légion :

- Intensification, densification, temps de travail
- Exposition aux risques physiques et psychosociaux, troubles musculo- squelettiques, surtravail, workaholisme, stress professionnel, burnout
- Insatisfaction professionnelle
- Sentiment de solitude, d'isolement, d'exclusion professionnelle
- Pression sociale, incompréhension, méfiance, hostilité de l'entourage professionnel
- Etc.

Il ressort de cet inventaire des nuisances, le constat que le télétravail est associé à des coûts psychiques plus élevés que le travail dans les locaux de l'entreprise. L'étude de Choudhury et al. (2021) souligne tout particulièrement ce point et avertit de la nécessité pour les managers d'envisager les stratégies les plus à même d'atténuer les coûts psychiques. Les employés qui ont fait un changement radical vers le télétravail pourraient ne pas avoir assez de temps pour remplir leurs rôles professionnels, sociaux et familiaux. Certains travailleurs peuvent combiner les effets positifs – équilibre vie personnelle / vie professionnelle – et des effets plus négatifs relatifs à l'intensification du travail.

1.3. Une association performance/bien être sous conditions

L'examen des résultats de recherches portant sur le lien entre performance et bien être dans les situations de télétravail permet de dégager deux groupes de facteurs : l'organisation du travail (rythme, règles d'encadrement), et le management (acteur à l'initiative du télétravail, confiance accordée par le manager, autonomie de l'employé).

L'organisation du télétravail

Un rapport de recherche du Centre francophone d'informatisation des organisations (Tremblay et Le Bot, 2001) s'intéressait directement à notre question et présentait les résultats d'un sondage par questionnaire et d'études de cas dans de grandes organisations publiques et privées du Québec. Peu de données viennent illustrer l'articulation entre qualité de vie et performance, pourtant objet du rapport. Les auteurs relèvent cependant « *les économies sont moins importantes pour l'organisation lorsqu'il s'agit du télétravail à temps partiel. En effet, les coûts d'équipement restent alors plus élevés pour l'entreprise puisqu'elle*

n'épargne pas vraiment d'espace de bureau, à moins de concilier la politique de télétravail à temps partiel avec une politique de partage de bureaux. » (p. 66)

Plus récemment, Mathieu et al. (2020) ont réalisé une enquête par questionnaire, auprès des salariés de Michelin, dans une période antérieure à la crise sanitaire. Il ressort des réponses de 764 salariés ayant participé à l'enquête que les télétravailleurs ont des perceptions positives de leurs performances individuelles en situations de télétravail (particulièrement chez les femmes). La régularité du télétravail n'ayant aucun impact sur les perceptions des performances individuelles. La perception de la QVT, que nous associerons au bien être, est influencée par le caractère régulier ou occasionnel du télétravail. Ce sont les télétravailleurs réguliers qui développent la perception la plus positive de la QVT.

Pour Scaillez et Tremblay (2016), le développement de la flexibilité spatio-temporelle du travail est pour les entreprises, comme pour les salariés une attente forte. Il pourrait donc bien à la fois être source de performance et de bien-être, à la condition toutefois, estiment ces auteurs, de repenser l'organisation du travail et d'établir des règles aussi bien pour servir les intérêts des entreprises que ceux des salariés.

Le management du télétravail

Des recherches sur le lien entre les pratiques tentant d'équilibrer vie professionnelle et vie privée et la performance organisationnelle (Beauregard et Henry, 2009 ; Beauregard, 2011) montrent une association positive entre le télétravail et le rendement des employés, ainsi qu'avec l'amélioration des évaluations de rendement des superviseurs. On relève toutefois de recherches aboutissant à des résultats contraires. La cause pourrait tenir à l'acteur à l'initiative du télétravail : lorsque la hiérarchie est seule à l'initiative du télétravail les gains de productivité seraient moindres (Beauregard et Henry, 2009 ; et de façon proche Bloom et al., 2015).

Grant et al. (2013), ont exploré l'impact du télétravail sur trois domaines : l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'efficacité professionnelle et le bien-être. Parmi les facteurs de différenciation affectant les télétravailleurs, ils relèvent l'accès à la technologie, la capacité à travailler de manière flexible et les compétences individuelles. Ils notent aussi des effets négatifs sur le bien-être, en raison de la surcharge de travail et du manque de temps de récupération. En définitive, la confiance et le style de management leur apparaissent comme les facteurs clés de l'efficacité des télétravailleurs.

Dans un article traitant des défis qu'entraîne la gestion des télétravailleurs pour les managers, Taskin et Tremblay (2010) relèvent qu'en rompant avec l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise les pratiques traditionnelles, le télétravail crée une distance, tant physique que psychosociologique qui appelle des réponses managériales adaptées. Ils abordent un ensemble de thèmes et notamment la question de la performance et du contrôle afin d'en tirer des pistes de réponses pour une gestion adaptée du télétravail et des télétravailleurs. Mais ils ne traitent pas directement de l'incidence du télétravail sur la performance, seulement celui de l'organisation du contrôle de la performance.

C'est cette question du contrôle qu'approfondit Solís (2017) montrant que l'influence positive du télétravail sur la performance intra-rôle, la proactivité et l'adaptabilité des télétravailleurs dépend du niveau de contrôle perçu de l'activité professionnelle par le supérieur. Les télétravailleurs les plus performants sont ceux qui sont le moins contrôlés par leur supérieur.

Dans le même ordre d'idées, Kim et al. (2021) ont examiné empiriquement le rôle de l'encadrement dans la gestion et la motivation des télétravailleurs en vue d'améliorer la performance organisationnelle. Les résultats de leur étude suggèrent que la supervision qui inclut la gestion axée sur les résultats et les efforts de renforcement de la confiance améliore la performance des organisations qui ont des accords de télétravail.

L'encadrement est donc un élément important du succès du télétravail. Certains travailleurs peuvent connaître une moindre performance en télétravail, peut-être du fait de l'absence d'encadrement entraînant plus de distraction des travailleurs, pouvant entraîner aussi un ressenti de « journées plus longues ».

1.4. Effets individuels et effets organisationnels : une relation complexe

La littérature n'abonde pas dans le sens d'une convergence des bienfaits individuels et organisationnels du télétravail. Certains individus semblent être plus productifs en télétravail, ou avoir une charge de travail plus élevée, et avoir en même temps un meilleur équilibre vie personnelle – vie professionnelle. Cette convergence est loin d'être automatique ; il faut plutôt l'envisager comme un défi que les organisations doivent relever pour qu'elle se manifeste.

Certains individus peuvent avoir une productivité moins élevée, pour d'autres peuvent ne voir aucune différence entre la situation de travail présentiel et la situation du télétravail. Les effets positifs du télétravail dans le domaine professionnel peuvent être contrariés par des facteurs de tous ordres (organisationnels, matériels, managériaux, relationnels), de même qu'il est possible de remédier à certains effets négatifs. Le tableau 1 résume les points essentiels, tirés d'un ensemble de recherches.

Tableau 1. Facteurs modérateurs des effets du télétravail dans le domaine professionnel (repris de Vayre, 2019, p. 18)

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)

Les effets du télétravail sur la productivité et plus largement sur la performance individuelle (volume et qualité du travail) sont assez généralement reconnus. En revanche, les effets sur le bien-être ne vont pas de soi. Ils sont subordonnés à l'organisation du travail et notamment à l'initiative du salarié dans le choix du télétravail et dans l'autonomie dont il bénéficie dans la conduite de ses activités. Certains télétravailleurs peuvent combiner un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle à une meilleure productivité, d'autres ne pas y parvenir.

Bien que foisonnante, la littérature n'offre pas suffisamment de données pour couvrir l'ensemble des agencements réalisables entre performance et bien être. Le télétravail recouvre un grand nombre de dimensions (lieux de travail, temps de vie, technologie, engagement individuel, fonctionnement collectif, etc.) dont les interactions sont complexes. On se résout donc le plus souvent à ne considérer qu'un aspect du problème, une dimension. Tout en reconnaissant l'apport notable des recherches unidimensionnelle et afin d'éviter de basculer à l'inverse dans une appréhension trop globale du phénomène, il nous semblerait approprié de raisonner sur des situations-types se prêtant à des diagnostics et des actions adaptées.

2. Une enquête par questionnaire pour approfondir

Après une analyse de la littérature, notre étude s'est fondée sur une enquête par questionnaire. Quelques entretiens exploratoires ont été menés dans un premier temps pour définir les items du questionnaire. Les entretiens auprès des télétravailleurs portaient sur les caractéristiques et le contexte de travail, les équipements et outils utilisés, la qualité de vie au travail, les relations avec les collègues et responsables hiérarchiques et la conciliation des temps de vie. Les entretiens auprès de responsables RH portaient sur le contexte de l'entreprise, la politique en matière de télétravail, l'accompagnement accordé aux télétravailleurs et les outils de télétravail proposés par l'entreprise.

2.1. Le questionnaire et son administration

Les données ont été récoltées lors de la phase de troisième confinement en France, entre le 17 avril 2021 et le 31 mai 2021. Le questionnaire a été administré via le site de sondage en ligne SurveyMonkey. Les répondants ont été recrutés sur les réseaux sociaux notamment via une page créée sur le site la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) et un envoi aux contacts du réseau des instituts d'administration des entreprises (IAE France). Il y a eu au final 1631 répondants. En termes de situation de télétravail la semaine de l'enquête, notre échantillon est composé de personnes qui alternent entre télétravail et travail en présentiel (45 %), de personnes qui télétravaillent uniquement (41 %), de personnes qui travaillent en présentiel (11 %) et très minoritairement de personnes qui ne travaillent pas cette semaine-là (3 %).

Le questionnaire est divisé en cinq parties. La première partie concerne le statut du travailleur afin de savoir si le travailleur est en télétravail ou travaille sur site ou alterne entre les deux. Une deuxième partie du questionnaire porte sur la perception du télétravail. Elle concerne à la fois les perceptions de la productivité de l'individu ou de son équilibre vie personnelle / vie professionnelle mais aussi sa perception du contrôle opéré par ses supérieurs hiérarchiques ou de ce que pensent les gens autour de lui à propos de son télétravail. La troisième partie du questionnaire examine la pratique du télétravail, notamment l'utilisation d'outils de visioconférence, ainsi que les politiques d'entreprises mises en place pour faciliter le télétravail. La quatrième partie du questionnaire concerne le travail sur site, notamment le temps de transport pour aller au travail et la manière dont ce temps de transport a été recyclé. Enfin, la dernière partie du questionnaire vise à renseigner la signalétique du répondant (genre, âge, secteur d'activité, fonction et région). L'ensemble du questionnaire était accessible en ligne.

En termes de représentativité, notre ensemble de répondants assure un certain équilibre entre les femmes (54,7% des répondants) et les hommes (45,3%). Tous les secteurs, les professions et les catégories d'âge sont représentés. Il est néanmoins possible de dresser quelques différences entre notre échantillon et la population française active : nos répondants sont relativement plus jeunes que la population active française avec 84,7% des actifs ayant moins de 50 ans et 67,3% moins de 40 ans ; la population de notre échantillon est également

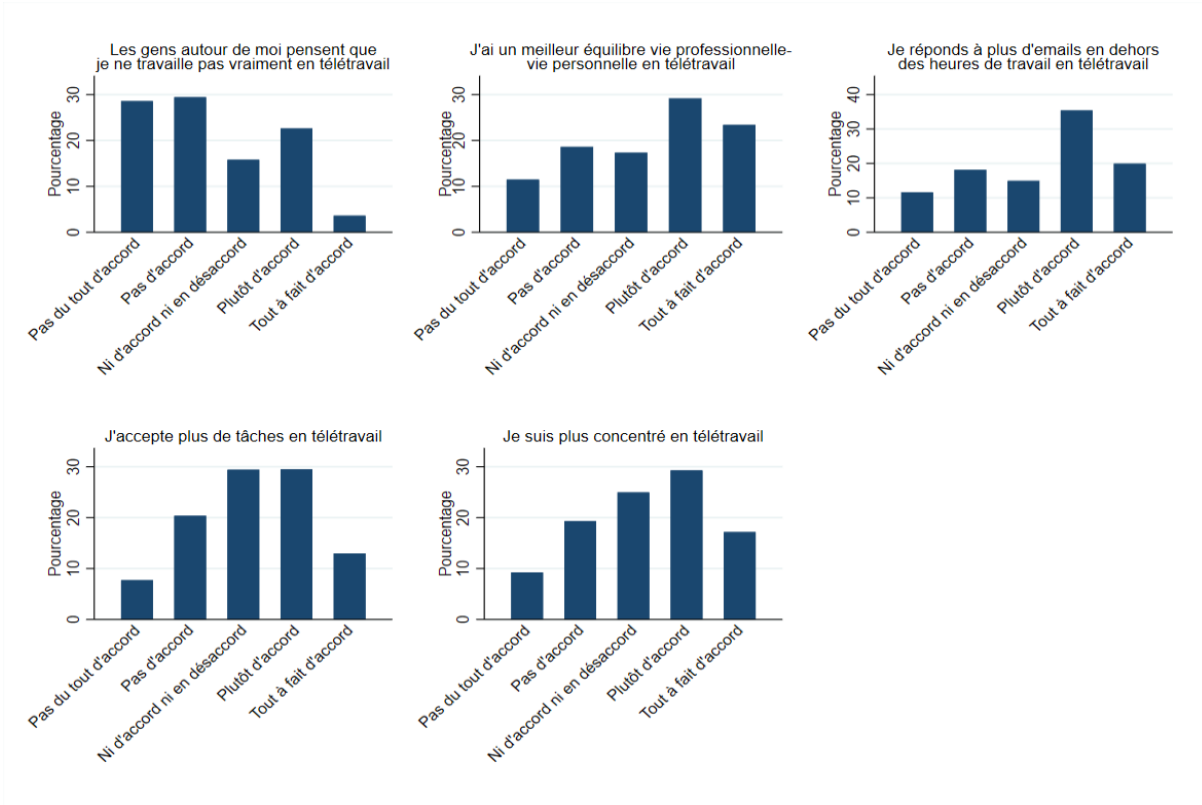
plus diplômée, la proportion de cadres y est plus grande et nos répondants habitent dans les grands bassins d'emploi, essentiellement en Ile-de-France.

2.2. Une première structuration des résultats : les statistiques descriptives

Un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle, malgré une charge parfois accrue

La figure 1 montre les statistiques descriptives pour les cinq premières affirmations : « Les gens autour de moi pensent que je ne travaille pas vraiment lorsque je suis en télétravail », « J'ai un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle en télétravail », « Je réponds à plus d'emails en dehors des heures de travail lorsque je télétravaille », « J'accepte plus de tâches en télétravail » et « Je suis plus concentré en télétravail ». On constate qu'une majorité de répondants est plutôt en désaccord avec la première affirmation, tandis qu'une majorité sont plutôt en accord avec le fait d'avoir un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle et le fait de répondre à plus d'emails en dehors des heures de travail. Une petite majorité semble être plus concentrée en télétravail mais aussi accepter plus de tâches, même si pour ces deux affirmations, plus du quart des répondants se dit être ni d'accord, ni en désaccord. Malgré l'impression de répondre à plus d'emails en dehors des heures de travail et un périmètre de tâches perçus comme étant plutôt inchangé ou ayant augmenté, une majorité de répondants déclare avoir un meilleur équilibre vie personnelle – vie professionnelle.

Figure 1. Partie 1 du questionnaire : « *Etes-vous d'accord ou non avec les propositions suivantes ?* »



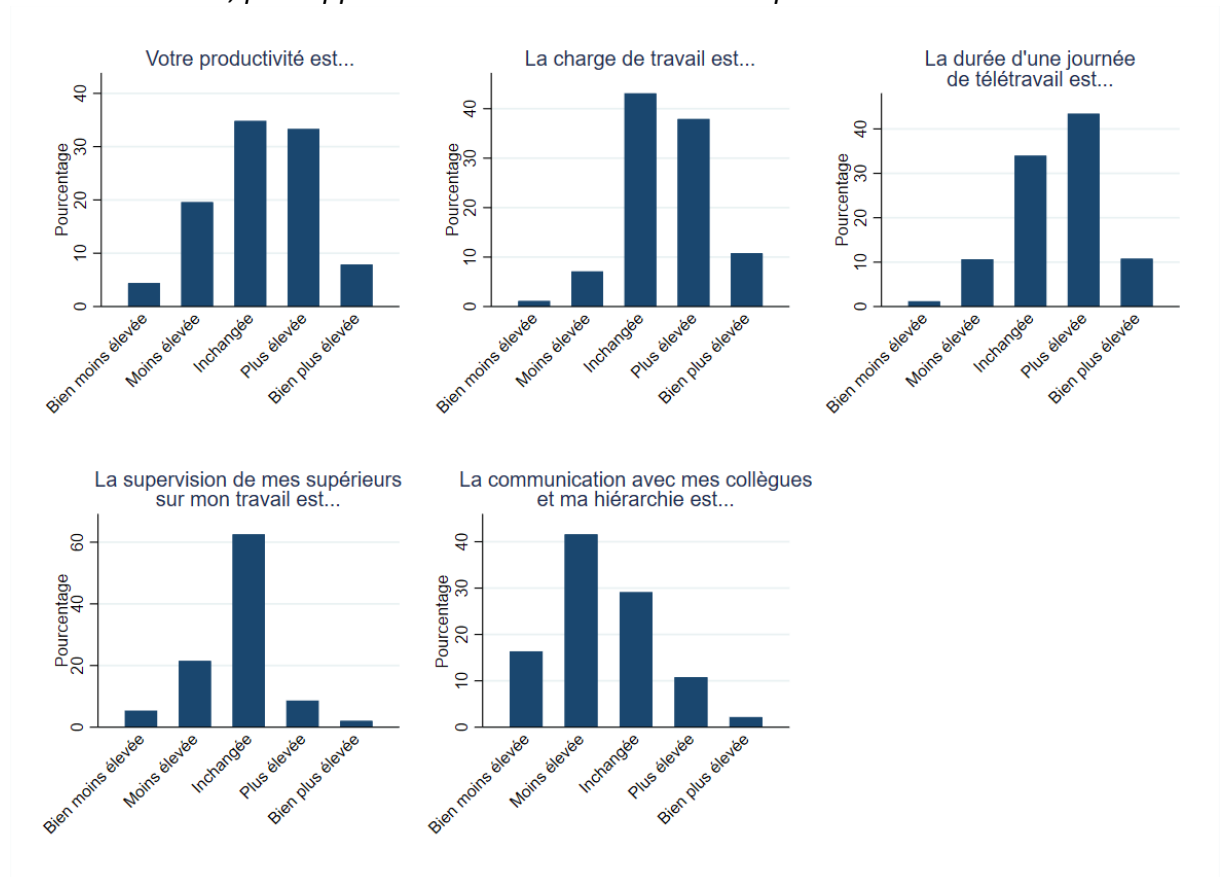
Une charge de travail inchangée, ou plus élevée, avec des conséquences contrastées sur la productivité

La figure 2 expose les statistiques descriptives se rapportant aux affirmations relatives aux changements de productivité, de charge de travail, de la durée d'une journée de travail,

de la supervision hiérarchique et de la communication au sein de l'organisation. En ce qui concerne la productivité, la charge de travail et la durée d'une journée de travail, une majorité de répondants les considère comme étant inchangées ou plus élevées en télétravail. En ce qui concerne la supervision, plus de 60% des répondants considèrent qu'elle est inchangée en télétravail. Seule la communication avec les collègues et la hiérarchie semble pâtir du télétravail, une majorité de répondants considérant qu'elle est « moins élevée » ou « bien moins élevée » en télétravail.

En résumé, on a donc, malgré une charge de travail perçue inchangée ou relativement plus élevée et une durée du travail également inchangée ou relativement plus élevée, une productivité déclarée inchangée ou relativement plus élevée.

Figure 2. Paris 2 du questionnaire : « Diriez-vous qu'en télétravail dans la situation actuelle, par rapport à la situation antérieure à la pandémie ? »



2.3. Un approfondissement de l'analyse : une classification en quatre groupes

Nous avons pour objectif d'identifier des situations-types, ce qui nous a conduits à mobiliser une classification, en nous fondant sur les dimensions d'une analyse factorielle. Les dix variables actives utilisées pour l'analyse factorielle concernent la perception des individus sur leur bien-être et leur performance en situation de télétravail (voir précisions en annexe).

La première dimension qui ressort de l'analyse est centrée sur **la charge de travail**, et oppose les individus qui ont une charge de travail plus élevée en télétravail (durée d'une journée de télétravail bien plus élevée, charge de travail bien plus élevée en télétravail, ...) à ceux qui ont une charge de travail moins élevée en télétravail (durée d'une journée de télétravail moins élevée, charge de travail moins élevée, ...).

La deuxième dimension est centrée **sur la productivité et la gestion des temps**, et oppose les individus qui se sentent plus productifs et ont donc un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle en télétravail (productivité bien plus élevée, meilleure concentration en télétravail) à ceux qui se sentent moins productifs et ont donc un moins bon équilibre en télétravail (productivité moindre, concentration moindre en télétravail).

Enfin, la troisième dimension est centrée sur **l'auto-préservation par les individus vis-à-vis des demandes liées au travail**, et oppose les individus qui parviennent à se protéger en télétravail (ne pas accepter plus de tâches, ne pas répondre à plus de mails en-dehors des heures de travail) à ceux pour qui le télétravail conduit à accepter plus de tâches, travailler plus fréquemment en-dehors des heures de travail, et donc à un moins bon équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Nous avons pu ainsi identifier quatre groupes d'individus ayant des perceptions homogènes sur leur bien-être et leur productivité en télétravail.

Les indifférents (499 individus soit 32,7 % de l'échantillon)

La première classe est constituée par les individus qui perçoivent peu de différence entre la situation de travail en présentiel et la situation de télétravail. Plus précisément, ils sont plus nombreux (45 % de la classe vs 43 % de l'échantillon global) à estimer que leur charge de travail reste « inchangée », que la durée d'une journée de télétravail est la même qu'une journée de travail en présentiel (36 % de la classe vs 34 % de l'échantillon global), et que leur productivité est « inchangée » (37 % de la classe vs 35 % de l'échantillon global). De la même façon, pour ce qui est des relations avec les collègues, ils estiment plus fréquemment que la communication avec les collègues et la hiérarchie est « inchangée » en télétravail (31 % de la classe vs 29 % de l'échantillon global), de même que la supervision par leur responsable hiérarchique (64 % de la classe vs 62 % de l'échantillon global). Les individus de cette classe peuvent donc être qualifiés d'« indifférents », au sens où ils semblent peu impactés par la situation (télétravail ou présentiel).

Les adaptés productifs (207 individus soit 13,56 % de l'échantillon)

La deuxième classe est constituée par les individus qui travaillent plus en télétravail, mais qui estiment quand même qu'ils gagnent en équilibre vie professionnelle – vie personnelle quand ils sont en télétravail. Plus précisément, ils sont plus nombreux à estimer que leur charge de travail est « plus élevée » (42 % de la classe vs 38 % sur l'échantillon global) et que leur journée de télétravail est plus élevée ou bien plus élevée que leur journée de travail en présentiel (57 % de la classe vs 54 % de l'échantillon global). Dans le même temps, ils sont aussi plus nombreux à être « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation « J'ai un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée » en télétravail (56 % de la classe vs 53 % de l'échantillon global). Pourtant, ils sont aussi plus nombreux à penser que leur productivité reste « inchangée » (36 % de la classe vs 35 % de l'échantillon global). Une piste d'interprétation est alors que les individus de cette classe gagnent plus de temps de transport que l'échantillon global, mais la moyenne de temps passé dans les transports en situation de travail en présentiel est à peu près identique pour toutes les classes (moyenne aux alentours d'une heure par jour).

Un autre élément notable est qu'ils sont plus nombreux à penser qu'ils sont plus concentrés en télétravail (« plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » : 52 % de la classe vs 46 % de l'échantillon global), ce qui leur permet peut-être d'effectuer plus de travail sans pour

autant nuire trop à leur équilibre vie privée – vie professionnelle. Les individus de cette classe peuvent donc être qualifiés d'« adaptés productifs », au sens où ils gèrent une charge de travail plus élevée, tout en trouvant leur compte dans la situation de télétravail.

Les efficaces (571 individus soit 37,42 % de l'échantillon)

La troisième classe est constituée par les individus qui estiment avoir une charge de travail plus élevée en situation de télétravail, mais qui parviennent à conserver leur équilibre vie professionnelle – vie personnelle grâce à une meilleure productivité. Ainsi, ils sont plus nombreux à déclarer qu'ils acceptent plus de tâches en télétravail (46 % de la classe contre 42 % de l'échantillon), et que leur charge de travail est « bien élevée » ou « bien plus élevée » en télétravail (50 % de la classe contre 49 % de l'échantillon global). En revanche, leur répartition concernant leur équilibre vie privée – vie professionnelle est globalement la même que sur l'échantillon global. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils se disent plus productifs en télétravail (productivité « plus élevée » ou « bien plus élevée » : 44 % de la classe vs 41 % de l'échantillon global). Ils sont également plus nombreux à s'estimer plus concentrés en télétravail (« plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » : 49 % de la classe vs 46 % de l'échantillon global). Les individus de cette classe peuvent donc être qualifiés d'« efficaces », au sens où ils gèrent une charge de travail plus élevée mais avec une productivité plus élevée, ce qui leur permet de maintenir un équilibre vie privée – vie professionnelle identique au reste de l'échantillon.

Les adaptés moins productifs (249 individus soit 16,32 % de l'échantillon)

Enfin, la quatrième classe, se caractérise par le fait que ses membres déclarent avoir une productivité moins élevée en télétravail (« moins élevée » ou « bien moins élevée » en télétravail : 29 % de la classe vs 24 % de l'échantillon global). Cependant, ils sont aussi plus nombreux à déclarer que leur charge de travail reste inchangée (45 % de la classe vs 43 % de l'échantillon global), et ce même s'ils n'acceptent pas plus de tâches en télétravail (« J'accepte plus de tâches en télétravail... Pas du tout d'accord / Pas d'accord » : 31 % de la classe vs 28 % de l'échantillon). Finalement, ils estiment aussi que leur équilibre vie privée – vie professionnelle n'est pas meilleur mais pas moins bon non plus en télétravail (« ni d'accord ni en désaccord » : 20 % de la classe vs 17 % de l'échantillon global). et qui estiment donc que leur équilibre vie professionnelle – vie privée n'est pas meilleur en télétravail, et ce même si leur charge de travail reste inchangée. Les individus de cette classe peuvent donc être qualifiés d'« adaptés moins productifs », au sens où ils gèrent une charge de travail moins élevée, mais avec une productivité moins élevée, ce qui diminue la différence entre situation de télétravail et situation de présentiel en matière d'équilibre vie privée – vie professionnelle.

Une répartition peu influencée par les variables sociodémographiques

Les perceptions de bien-être et de productivité en situation de télétravail ne varient pas significativement en fonction du sexe, de la fonction, du secteur d'activité et de la région. La seule variable sociodémographique qui apparaît significative est l'âge. Les moins de 30 ans sont surreprésentés à la fois dans les classes 3 (meilleure productivité) et 4 (moins bonne productivité). En revanche, les autres classes se répartissent de façon plus univoque : les 30-39 ans sont surreprésentés parmi les individus qui perçoivent un gain de productivité en télétravail, les 40-49 ans parmi les individus qui perçoivent peu de différence entre les deux situations, et les 60 ans ou plus parmi les individus qui estiment travailler plus en télétravail.

Enfin, de façon assez surprenante, 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 %), et les moins plébiscitées 5 jours (7 %) et 0 jour (9 %). 1 jour et 4 jours recueillent respectivement 12 % et 10 % des suffrages.

2.4. Le télétravail : une situation à l'origine de changements plus légers qu'attendus

Au vu de nos résultats, le télétravail n'apparaît pas comme un facteur vraiment négatif pour les travailleurs. Ainsi, un tiers des personnes interrogées ne perçoivent pas de modification sensible de leur situation au regard de nos deux critères (classe 1). Cela contredit une partie de la littérature existante sur le sujet qui se concentre majoritairement sur les changements induits par le télétravail, qu'ils soient positifs (Vayre, 2019) ou négatifs (Bentley et al., 2016), sans s'intéresser aux situations où le télétravail n'implique pas de transformations significatives (Mello, 2007). Plus encore, le télétravail ne semble pas affecter l'équilibre vie privée – vie professionnelle de la majorité des répondants : aucune des quatre classes ne se distingue vraiment par un mauvais équilibre des temps de vie, et ce même lorsqu'un accroissement de charge de travail est ressenti (classes 2 et 3). Plus précisément, les statistiques descriptives montrent que la grande majorité des répondants (70 %) sont soit d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée qu'ils ont un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle en télétravail (53 %) soit ni d'accord ni en désaccord (17 %) avec cette idée – ce qui renvoie aux situations où le télétravail n'impacte pas significativement l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Il reste donc 30 % des répondants qui estiment que le télétravail nuit à leur équilibre vie privée – vie professionnelle, mais ces répondants se distribuent dans les différentes classes et ne constituent pas une catégorie à part.

Par ailleurs, l'hypothèse qui consiste à voir dans le télétravail un facteur favorisant la convergence entre accroissement de la productivité et amélioration du bien-être (notamment Beauregard et Henry, 2009) n'a rien d'assuré. En effet, les différentes classes montrent une variété de situations et de relations entre équilibre vie privée – vie professionnelle et plus globalement bien-être, et productivité (la classe 4 se caractérisant par exemple par une productivité moins élevée mais un équilibre inchangé, la classe 3 par une productivité plus élevée mais peu de retentissement sur leur équilibre vie – vie professionnelle). L'association positive postulée entre le télétravail et le rendement des employés n'est donc pas corroborée.

Les statistiques descriptives montrent par ailleurs que seuls 24 % des télétravailleurs estiment que leur productivité est moins élevée en télétravail qu'en présentiel. La modalité qui recueille le plus grand nombre d'adhésions est celle de la productivité « inchangée » (35 %). Deux autres points de discussion avec la littérature préexistante sur les changements induits par le télétravail peuvent être mentionnés. Tout d'abord, la grande majorité des télétravailleurs (62%) estime que la supervision de leur responsable hiérarchique est inchangée en télétravail. Cela contredit de nombreuses études qui se focalisent sur les changements de supervision liés au télétravail (Taskin et Raone, 2014), et montre que, dans les situations où le télétravail est très répandu, la supervision est perçue majoritairement comme inchangée. Enfin, 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 estiment qu'elle est bien moins élevée ou moins élevée en télétravail qu'en présentiel, ce qui corrobore les études précédentes soulignant une forme d'isolement des télétravailleurs (Vayre, 2019).

2.5. La perception des situations de télétravail échappe aux segmentations démographiques usuelles

Si le télétravail peut produire des effets de surcharge, comme l'ont noté Grant et al. (2013), cela n'est pas vrai pour tout notre échantillon. Ces effets portent spécifiquement sur les « adaptés productifs » et les « efficaces » (moins de 51% de l'échantillon) et il n'en résulte pas pour eux de conséquences négatives sur le bien-être. Les effets du télétravail doivent donc être considérés de façon précautionneuse et différenciée, sans préjuger d'effets négatifs.

Comme le montre notre typologie, la réception du télétravail échappe partiellement aux segmentations mobilisées dans notre questionnaire qui sont aussi celles généralement utilisées par les directions des ressources humaines. Ce faisant, elle bouscule quelques idées reçues. En particulier, le sexe et la fonction n'introduisent pas de différences statistiquement significatives. L'âge n'apparaît pas non plus une variable réellement discriminante, Certes, les moins de 39 ans se retrouvent surreprésentés parmi les « efficaces » ; mais on constate aussi une surreprésentation des moins de 30 ans parmi les « adaptés moins productifs ». Pour les moins de 30 ans, dont une part est constituée de jeunes recrues entrant dans leur premier emploi, on peut faire l'hypothèse avec Taskin (2010) que la déslocalisation constitue une limitation à la socialisation organisationnelle et que, réduisant les échanges avec les pairs et la hiérarchie – comme l'indiquent nos résultats –, elle peut avoir, pour les plus jeunes, des effets négatifs sur la productivité individuelle.

Relevons aussi que les segmentations habituellement mobilisées dans des enquêtes semblables à celle que nous avons conduite se révèlent finalement peu pertinentes pour différencier les perceptions du télétravail. Dans une démarche où l'on souhaiterait que les catégories mobilisées puissent à la fois rendre compte d'expériences situées et servir de guide à l'action, une typologie telle que la nôtre pourrait s'avérer plus utile, sous réserve d'approfondissements. Ces réflexions rejoignent les préoccupations de la sociologie des classifications résultant de travaux à visée plus sociétale (e.g. Desrosières et Thévenot, 1988).

3. Éléments de pilotage

Au plan managérial, cette étude apporte plusieurs contributions utiles. Elle montre notamment que le lien entre télétravail, productivité et bien-être n'est ni évident ni uniforme. Il se concrétise différemment selon les situations individuelles. Plus précisément, notre étude a permis d'identifier quatre situations-types caractérisées par un lien spécifique entre télétravail, productivité et bien-être.

Ces résultats invitent les entreprises et les managers à diagnostiquer et identifier les situations-types présentes dans leurs équipes pour penser des solutions adaptées aux situations individuelles. Dans la droite ligne des résultats de notre enquête, l'idée est de fonder ce diagnostic sur les perceptions des salariés ayant fait l'expérience du télétravail. Il s'agit donc d'un « retour d'expérience » et non pas d'opinions sur une situation hypothétique.

3.1. Priorité au diagnostic

La première étape semble donc d'identifier les différentes situations individuelles au sein de l'équipe et les rattacher aux quatre situations-types mentionnées ci-dessus. Pour cela, les entreprises pourront proposer un auto-diagnostic à la main des salariés. Nous en suggérons la trame dans le tableau 2.

Un questionnaire auto-administré

Le questionnaire est organisé en une échelle en cinq points à deux modalités : accord (« pas du tout d'accord », « pas d'accord », « indifférent », « d'accord », « tout à fait d'accord ») et Intensité (« Bien moins élevée », « moins élevée », « équivalente », « plus élevée », « bien plus élevée »). Il a pour but de préparer la répartition des individus dans les quatre classes de notre typologie.

Tableau 2. Questionnaire permettant d'établir le diagnostic individuel

Nous vous demandons de répondre le plus spontanément possible au questionnaire suivant qui porte sur votre expérience du télétravail. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses

Questions	Modalités de réponse
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

Un rattachement des individus à l'un des quatre types

Sur la base des résultats au questionnaire, les individus seront ensuite rattachés aux classes en fonction du tableau 3.

Tableau 3. Grille pour rattacher les individus aux situations-types

Situations-types	Caractéristiques
Classe 1 (« indifférents »)	Charge de travail inchangée en télétravail, durée d'une journée de télétravail identique à une journée de travail en présentiel, productivité inchangée en télétravail, communication avec les collègues et la hiérarchie inchangée, supervision par leur responsable hiérarchique inchangée en télétravail
Classe 2 (« adaptés productifs »)	Charge de travail plus élevée et journée de travail plus longue en télétravail, mais meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle et productivité inchangée en télétravail, sentiment d'être plus concentré en télétravail
Classe 3 (« efficaces »)	Acceptent plus de tâches en télétravail, charge de travail plus élevée en télétravail, mais productivité également plus élevée et sentiment d'être plus concentré en télétravail
Classe 4 (« adaptés moins productifs »)	Productivité moins élevée en télétravail, charge de travail inchangée, n'acceptent pas plus de tâches en télétravail, équilibre vie privée – vie professionnelle inchangé

3.2. Des implications pratiques différenciées

La classification opérée invite à des approches adaptées aux différents profils.

La classe 1 ne nécessite sans doute pas d'action particulière, étant donné que ce sont des individus pour qui la situation de télétravail ne diffère pas tellement de la situation de travail en présentiel. Les classes 2, 3 et 4 appellent en revanche des mesures spécifiques.

Pour les « adaptés productifs » (classe 2), il faudrait veiller à ce qu'il ne s'agisse pas d'une situation transitoire, à l'issue de laquelle les salariés se retrouveraient en situation de surcharge, finalement dommageable pour leur santé et pour leur efficacité. En effet, ces salariés absorbent une charge de travail plus élevée et témoignent de journées de travail plus longues en télétravail, ce qui à terme pourrait nuire à leur santé et à leur équilibre.

Pour les « efficaces » (classe 3), une étude qualitative pourrait montrer si leur situation est due à quelques bonnes pratiques, que l'on pourrait répliquer, ou à des caractéristiques autres, liées à des causes objectives (qualité des équipements technologiques, éloignement de l'entreprise, etc.), à des facteurs interactionnels (type de leadership du superviseur, qualité de la coopération avec les collègues, etc.) ou à des traits individuels (compétences, autonomie, motivations pour le télétravail, etc.). Comme pour la classe 2, il faudrait s'assurer que cette situation favorable n'est pas transitoire et ne se dégrade pas, se transformant en situation de surcharge de travail.

Quant aux « adaptés moins productifs » (classe 4), la dégradation de leur productivité réclame d'évidence un surcroît d'attention. Le rôle du management est ici essentiel. Il s'agit de comprendre ce qui provoque cette dégradation, qui peut être liée aux conditions de travail en télétravail, mais aussi à un sentiment d'isolement ou à une perte de sentiment d'appartenance, par exemple.

Nos résultats montrent aussi l'importance de la communication dans les situations de télétravail, notamment avec les collègues, et le fait que le télétravail devrait s'installer dans la durée, les salariés privilégiant une approche hybride du travail. Cela invite finalement les entreprises à accepter le télétravail comme un mode de travail faisant partie du quotidien des salariés, et à ce titre à mettre en place des politiques permettant de garantir un maintien de bonnes conditions de travail en télétravail.

Conclusion

L'objectif de l'étude était d'analyser les effets perçus du télétravail sur la relation entre productivité et bien-être des salariés en l'éclairant par une enquête par questionnaire. Les résultats de l'enquête suggèrent que le télétravail, considéré globalement, n'est ni un élément déstabilisant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, ni une forme d'organisation affectant sensiblement la performance. Ils rejoignent ainsi les résultats d'autres enquêtes, comme celle réalisée en 2020, dans des conditions comparables par une équipe de psychologues de l'université de Liège (Babic et al., 2021).

Cependant, nous supposons une diversité de situations à l'articulation de ces deux variables ce qui a été confirmé et a contribué à montrer la complexité de cette relation. Nos résultats montrent aussi que le lien entre télétravail et productivité est loin d'être simple et qu'on aurait tort de voir dans ce mode d'organisation du travail une source d'avantage certain pour l'entreprise. Enfin, les deux dimensions qui émergent de nos résultats mettent au jour des catégories différentes de télétravailleurs.

Malgré les apports relevés, l'utilisation des résultats de l'étude réclame une certaine prudence. En plus des limites classiques inhérentes aux enquêtes par questionnaires, nous devons admettre d'autres limites méthodologiques, spécifiques à notre étude. Premièrement, les caractéristiques de notre échantillon en limitent la transférabilité des enseignements. En effet, ce sont donc des personnes qualifiées qui ont rempli le questionnaire. Ensuite, l'étude a été menée pendant une période de confinement. Le télétravail était très répandu lors de cette période, ce qui peut jouer sur la perception du télétravail : l'expérience du télétravail n'est effectivement pas identique quand ce télétravail est partagé par d'autres (collègues, managers, notamment) ou quand, au contraire, l'équipe de la personne en télétravail travaille majoritairement en présentiel. Ensuite, le questionnaire ne comportait aucune question sur le nombre d'enfants. Or, on peut imaginer des différences de réception du télétravail selon la charge familiale. Babic et al. (2021, p. 20) ont identifié la culpabilité liée à la gestion des enfants et la fatigue associée comme des situations stressantes. Enfin, pour avancer dans la compréhension des phénomènes étudiés, une étude qualitative serait sans doute appropriée. Les unes et les autres limites évoquées ouvrent d'évidence des perspectives pour de futures recherches.

Références

Beauregard T. A. & Henry L. C. (2009) « Making the link between work-life balance practices and organizational performance », *Human resource management review*, Vol. 19, N°1, pp. 9-22.

Babic, A., Leclercq, C., Miesse, F. & Hansez, I. (2021). « Confinement lié à la crise sanitaire Covid 19 : Impact du télétravail contraint sur le bien-être et la performance ». In Bobillier Chaumon, M. É., Gangloff, B., Gilbert, P., & Vonthron, A. M.. *Les incidences psycho-sociales et socio-organisationnelles de la crise sanitaire COVID*. L'Harmattan, pp. 13-26.

Beauregard T. A. (2011) Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness, In S. Kaiser M., Ringlsetter, M. Pina e Cunha & D. R. Eikhof (Sous la direction de), *Creating Balance?*, Berlin, Heidelberg : Springer, pp. 193-208

Bentley T.A., Teo S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R & Gloet, M. (2016) « The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach », *Applied Ergonomics*, Vol. 52, pp. 207-215.

Bloom N., Liang J., Roberts J. & Ying Z. J. (2015) « Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130, N°1, pp. 165-218.

Canivenc S., Cahier M.-L. (2021) « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », *Les Notes de La Fabrique*, Presses des Mines.

Choudhury P., Koo W. W. & Li X. (2020) « Working (from home) during a crisis: Online social contributions by workers during the coronavirus shock », *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (20-096).

DARES (2021) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'oeuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en décembre 2020 », *Enquête flash ACEMO*.

Grant C. A., Wallace L. M. & Spurgeon P. C. (2013) « An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance », *Employee Relations*, Vol. 35, pp. 527–546

Hallépée S. & Mauroux A. (2019) « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? » *Direction de l'Animation de la Recherche, des études et des Statistiques*, N°51, pp. 1–11.

Kim T., Mullins L. B. & Yoon T. (2021) « Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance », *The American Review of Public Administration*, Vol. 51, N°4, pp. 263-277.

Kun A. L., Sadun R., Shaer O. & Teodorovitz T. (2020) « Where did the commute time go? », *Harvard business review.*, décembre.

Kurkland B. & Bailey D. E. (1999) « Telework : The Advantage and Challenge of Working Here, There, Anywhere, and Anytime », *Organizational Dynamics*, Vol. 28, N°2, pp. 53-68.

INRS (2020). *Télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?*, ED 6384.

Mathieu P., Habib N., Soulie J. & Fiessinger C. (2020) « Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? », *RIMHE*, Vol. 3, N°3, pp. 79-96.

Mello J.A. (2007) « Managing Telework Programs Effectively, *Employee Responsibilities and Rights Journal* », Vol. 19, N°4, pp. 247-261.

Neeley, T. (2021). *The remote work revolution*. Harper Collins.

Scaillerez, A. & Tremblay D. G. (2016) « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail: analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, Vol.11, N°1, pp. 21-31.

Solís M. (2017) « Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance », *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26, N°1, pp. 21-34.

Steinle W.J. (1988) « Telework : Opening Remarks on an Open Debate », In W.B. Korte ; Robinson S. ; Steinle W.J., *Telework, Present Situation and Futur Development of a new Form of Work Organization*, Elsevier Science Publisher.

Taskin L. & Raone J. (2014). « Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation », *Économies et Sociétés*, Série « Études critiques en management », KC, 3, 1/2014, pp. 35-69.

Taskin L. & Tremblay D.G. (2010) « Comment gérer des télétravailleurs? » ,*Gestion*, Vol. 35, N°1, pp. 88-96.

Tremblay D.-G. & Le Bot I. (2001) *Le télétravail : articuler qualité de vie et performance*, rapport de recherche, Québec, CA : CEFRIO.

Vayre É. (2019) « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, Vol. 82, N°1, pp. 1-39.

Annexe

Les dix variables actives utilisées pour l'analyse factorielle concernent la perception des individus sur leur bien-être et leur performance en situation de télétravail (cf. tableau). Ce sont toutes des variables catégorielles, avec 5 modalités de réponse.

Variables actives mobilisées pour l'analyse factorielle et la classification

Affirmation	Modalités de réponse
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