

## **24<sup>e</sup> Congrès des économistes**

### **Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social**

Laurent Taskin (UCLouvain)

*Les effets du télétravail à domicile régulier pour l'entreprise et les salariés sont largement documentés. Après les avoir exposés, dans le contexte particulier de celui des études sur le télétravail en sciences économiques et de gestion pré-Covid, cette contribution explore trois enjeux spécifiques qui peuvent prendre une nouvelle orientation dans un contexte post-Covid : la productivité, le bien-être et le lien social. Pour chacun de ces enjeux, les résultats de recherches sont exposés et discutés et des pistes de transformations durables esquissées. Outre une inconnue sur les effets d'un télétravail plus intensif sur la performance et le bien-être, il semble ainsi que l'entreprise en tant que communauté humaine de travail —où les liens sociaux sont sources d'innovation— soit mise à mal.*

#### **Les effets de la pratique du télétravail pour l'entreprise**

Depuis son apparition en tant que modalité d'exercice du travail, au début des années 1970, la pratique du télétravail, défini comme l'exercice d'une activité professionnelle en tout ou en partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu et au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC), a été largement étudiée (voir p.ex. Bailey et Kurland, 2002 ; Taskin et Vendramin, 2004 ; Pyoria, 2011). Il s'est agi d'identifier les avantages et les inconvénients associés à sa pratique (cf. Tableau 1). Dès les années 1990, la fréquence de télétravail est apparue déterminante pour expliquer l'ampleur de ces effets, justifiant une pratique modérée de télétravail.

**Tableau 1 : Avantages et inconvénients de la pratique du télétravail à domicile**

| Employeurs                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Travailleurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Avantages</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Inconvénients</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Avantages</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Inconvénients</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| -Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense)<br>-Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux)<br>-Fidélisation du personnel<br>-Baisse de l'absentéisme<br>-Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité) | -Perte d'une forme de contrôle managérial<br>-Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...)<br>-Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés<br>-Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...) | -Réduction des déplacements<br>-Accroissement de la productivité<br>-Accroissement de la qualité du travail<br>-Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...)<br>-Accroissement de l'autonomie dans le travail<br>-Diminution du stress lié au travail | -Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...)<br>-Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation)<br>-Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le)<br>-Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...)<br>-Difficulté à s'auto motiver, sédentarité |

Certains avantages sociétaux associés à la pratique du télétravail à domicile dès son apparition ont été peu étayés : par exemple, l'écobilan du télétravail ou son impact en termes de taux d'emploi lié à la possibilité de relocaliser l'emploi dans certaines zones au taux de chômage élevé demeurent incertains (Heinonen et Weber, 1998 ; Huws, 1984 ; Salomon et Salomon, 1984).

### **Productivité, bien-être et lien social**

Les effets du télétravail sur la productivité sont essentiellement établis par le biais de mesures auto-rapportées (les répondants se déclarent plus productifs) et font état d'une hausse de 2 à 40%, selon les travaux (Taskin et Vendramin, 2004). Dans une revue de littérature systématique du lien entre télétravail et performance, De Menezes et Kelliher (2011) montrent que cette relation est positive dans 44% des cas, neutre dans 50% des études recensées et négative dans 6% d'entre elles. Parmi les rares études rapportant une mesure objectivée, Bloom et al. (2015) observent une hausse de 13% de la productivité des télétravailleurs par rapport aux travailleurs restés au bureau. Notons qu'il s'agit alors de travail peu qualifié et d'opérations simples (centre d'appels). Ce lien positif s'expliquerait par une augmentation du temps de travail (notamment par la réallocation partielle du temps de transport en temps de travail), un temps de travail plus dense (moins d'interruptions) et une satisfaction au travail accrue (voir p.ex. Gajendran et Harrison, 2007).

Le lien avec le bien-être est plus délicat à établir—il n'est soutenu que par 32% des études recensées par De Menezes et Kelliher (2011). Toutefois, lorsqu'il est établi, il est fonction du cadre de travail à

domicile (disposer d'un espace *ad hoc* familial confortable, parfois vécu comme une échappatoire aux *open spaces*), de la possibilité de se concentrer (qualité du travail, moins d'interruptions) et peut être lié à l'économie des temps de transport (Thompson et al., 2021). Cette relation demeure fonction de la manière dont le bien-être est caractérisé—s'agissant d'un concept particulièrement multidimensionnel (Charalampous et al., 2021).

En termes de lien social, le rapport entre fréquence de télétravail et isolement social a rapidement été établi (voir p.ex. Bonet et Salvador, 2017). Ainsi, au plus le salarié télétravaille, au plus il se sent socialement isolé. Cet isolement social peut lui-même mener à une forme de désocialisation, d'invisibilisation voire de déshumanisation qui entravent la collaboration au travail, notamment la capacité de partager des connaissances (Allen et al., 2015 ; Boell et al., 2016 ; Lee, 2016 ; Taskin, 2010).

### Enjeux post-Covid<sup>1</sup>

Au niveau individuel, le rapport coûts-bénéfices du télétravail repose sur l'étude d'une pratique située dans le temps et dans l'espace : celle du télétravail à domicile essentiellement pratiqué un jour par semaine qui est l'objet ultra-majoritaire des études sur le sujet, avant 2020. Dans ces conditions, la journée de télétravail est préparée (son contenu est spécifiquement défini) et permet au travailleur d'être relativement isolé (de l'activité professionnelle traditionnelle, des *open spaces*). Ces conditions spécifiques expliquent le gain en productivité et en qualité de travail et de vie au travail : en réallouant une partie du temps de transport à du temps de travail, en permettant de s'isoler pour réaliser certaines tâches identifiées préalablement, le télétravailleur gagne en efficacité, réduit son stress professionnel, tout en minimisant les *coûts* associés à la pratique du télétravail (isolement, confusion des espaces-temps privé et professionnel...). Or, dans une situation où la pratique du télétravail s'intensifie et où les journées de télétravail consistent davantage en la duplication de journées de travail *classiques* à domicile (avec leur lot d'interactions, d'interruptions, de réunions), ces gains en matière de productivité et d'équilibre privé-professionnel deviennent davantage hypothétiques (Hodder, 2020). Des études récentes, menées durant la crise sanitaire, montrent ainsi des baisses de productivité de plus de 20 à 30% en situation de télétravail permanent (Morikawa, 2020; Bloom, 2020). De même, la pratique intensive du télétravail montre des effets préoccupants sur la santé (« fatigue Zoom » dans l'étude de Waizenegger et al., 2020), la communication, le lien au collectif, le bien-être et l'autonomie (voir par exemple, Charalampous et al., 2021 ; Hodder, 2020; Kniffin et al., 2021; Waizenegger et al., 2020). Bien entendu, il est difficile d'isoler l'effet du télétravail d'autres sources de causalité telles que l'anxiété liée à la situation sanitaire ou la présence permanente des enfants, par exemple. Une chose semble toutefois acquise au travers des nombreuses enquêtes et sondages réalisés depuis le début de la crise Covid : les travailleurs souhaitent télétravailler davantage demain, afin de réduire leurs temps de déplacement et de jouir d'une flexibilité accrue dans leur organisation professionnelle et privée. Cela promeut *de facto* un télétravail qui duplique les journées de travail traditionnelles plutôt qu'un temps d'isolement choisi, augurant la renégociation du rapport coûts-bénéfices initial du télétravail, notamment en termes de qualité du travail et de productivité.

Au niveau organisationnel, le lien à l'organisation et à la communauté de travail semble ébréché au bénéfice d'un individualisme plus prégnant et d'une instrumentalisation du rapport au travail (Claudel et al., 2017 ; Hakansta, 2021 ; Hertz, 2021 ; Mondon-Navazo et al., 2021). Or, ce lien social—cette connaissance plus intime et informelle des uns et des autres qui se nourrit d'interactions en face-à-face—

---

<sup>1</sup> Cette section emprunte et actualise Taskin (2021)

explique la capacité de créer et de transférer des connaissances au sein des firmes (Cabrera et Cabrera, 2005 ; Nonaka et Takeushi, 1994). Il est donc probable que la perte de cette contiguïté physique puisse altérer la capacité d'innovation et de collaboration des entreprises (Taskin et Bridoux, 2010).

L'enjeu, pour le management, est de permettre à ce lien social de retrouver un espace commun pour exister par la régulation de la présence (Taskin, 2021), par exemple.

## **Bibliographie**

Allen, T, T Golden et K Shockley (2015), "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings", *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68.

Bloom, N (2020), How working from home works out, SIEPR Policy Brief.

Bloom, N, J Liang, J Roberts et Z Ying (2015), "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.

Boell, S K, D Cecez-Kecmanovic et J Campbell (2016), "Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work", *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–130.

Bonet, R et F Salvadora (2017), "When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization", *Organization Science*, 28(2), 244-261.

Charalampous, M, C A Grant and C Tramontano (2021), "It needs to be the right blend": A qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work, *Employee Relations*, in press.

Claudel, M, E Massaro, P Santi, F Murray et C Ratti (2017), "An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation", *PLoS ONE*, 12(6).

Gajendran, R et D Harrison (2007), "The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences", *Journal of Applied Psychology*, 9(6), 1524-1541.

Håkansta, C (2021), "Ambulating, digital and isolated: The case of Swedish labour inspectors", *New Technology, Work and Employment*, in press. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12211>

Heinonen, S et M Weber (1998), Les expériences récentes de télétravail et leurs effets sur les transports. Helsinki: VTT – IPTS.

Hodder, A (2020), "New technology, work and employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research", *New technology, work and employment*, 10.1111/ntwe.12173, Advance online publication.

Huws, U (1984), The new homeworkers: new technology and the changing location of white-collar work. London: Low Pay unit.

- Lee, J (2016), *The Impact of ICT on Work*, Singapour: Springer.
- Mondon-Navazo, M, A Murgia, P Borghi, P Mezihorak (2021), “In search of alternatives for individualised workers: A comparative study of freelance organisations”, *Organization*, doi:10.1177/13505084211041709
- Morikawa, M (2020), “Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey”, *Covid Economics*, 49, 123-139.
- Pyöriä, P (2011), “Managing telework: Risks, fears and rules”, *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Salomon, I, et M Salomon (1984), “Telecommuting: The employee's perspective”, *Technological Forecasting and Social Change*, 25, 15-28.
- Taskin, L (2021), “Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-covid. Dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J. Télétravail : solution d’avenir ou boom éphémère ?” *Regards économiques*, 164, 13-19.
- Taskin, L (2010), « La déspatialisation : Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L et F M Bridoux (2010), “Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin L et P Vendramin (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Thompson, R J, S C Payne, A L Alexander et al. (2021), “A taxonomy of employee motives for telework”, *Occup Health Sci*, <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00094-5>
- Waizenegger, L, B McKenna, W Cai et T Bendz (2020), “An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during covid-19”, *European Journal of Information Systems*, 1-14.
- Wiesenfeld, B M, S Raghuram et R Garud (2001), “Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support”, *Journal of Management*, 27, 213–229.