Télétravail en temps de pandémie Covid-19: résultats d'un sondage LinkedIn avant et pendant le semi-confinement

David Giauque, Yves Emery, Karine Renard, Frédéric Cornu
20th November 2020



Le télétravail ou travail à distance rendus nécessaires par la première vague de la pandémie Covid-19 de mars-avril 2020 ont eu des effets sur les conditions ainsi que les caractéristiques du travail des salarié·e·s suisses. Profitant du réseau social à caractère professionnel, LinkedIn, une équipe de recherche de l'Université de Lausanne a invité son réseau à répondre à un sondage en ligne comparant les situations de travail avant et pendant le semi-confinement. 197 personnes ont pris le temps d'y répondre. Leurs retours montrent que leur motivation et fatigue professionnelle ont peu été impactées. Par contre, la diversité des tâches à réaliser, la perception individuelle en matière d'efficacité au travail, le climat de collaboration avec les collègues et la conciliation vie privée-vie professionnelle sont des dimensions particulièrement affectées par les spécificités du travail en période de semi-confinement.

Retour sur le questionnement à la base de notre sondage/questionnaire LinkedIn

Par notre questionnaire, nous souhaitions savoir quelles pouvaient être les conséquences du télétravail et du travail à distance, notamment en relation à

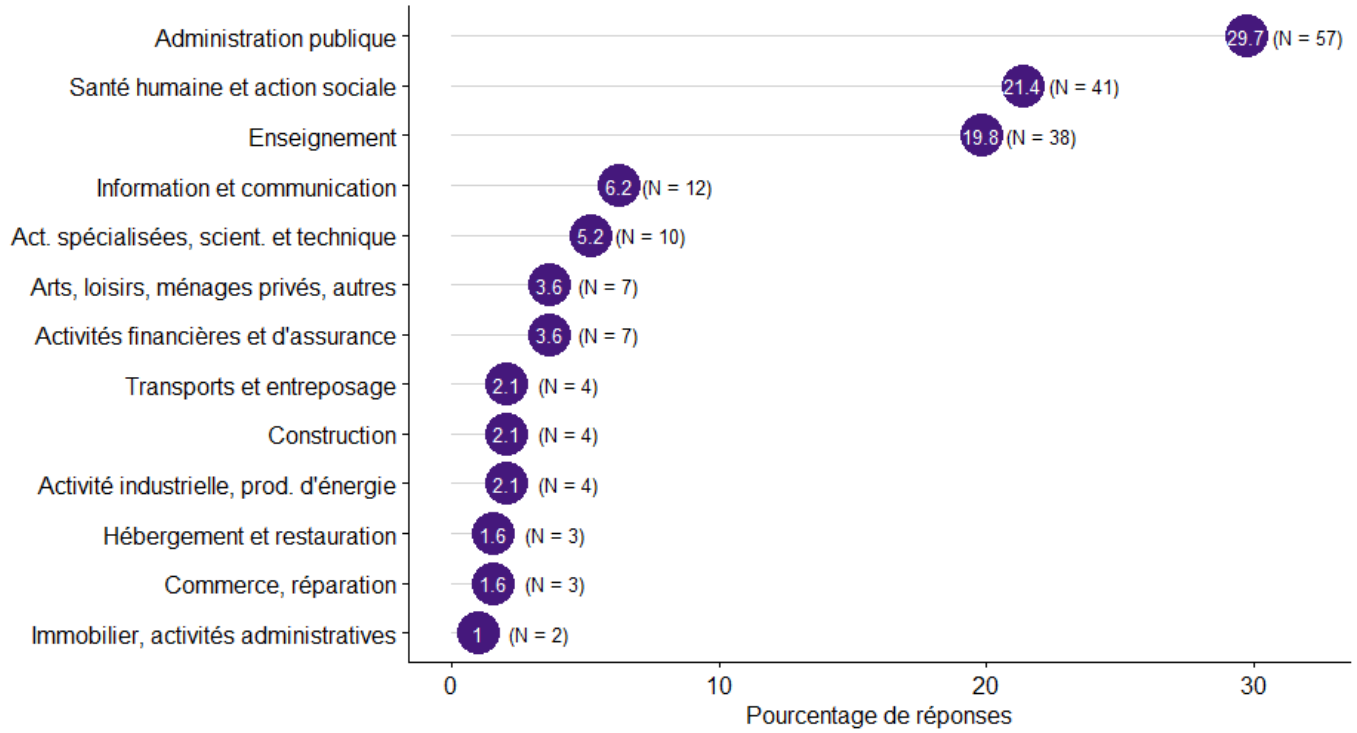
leurs modalités bien particulières, sur les perceptions relatives aux caractéristiques du travail, au climat et à la collaboration dans le travail, et à la motivation, au bien-être, voire à l'épuisement professionnel.

Quelques données sur l'échantillon LinkedIn récolté

Nous avons récolté, en tout, 197 questionnaires. L'échantillon est composé majoritairement de femmes (133 répondantes, soit 68.5 % du total des sondé·e·s, ainsi que 61 hommes, soit 31.5 %). 46.2 % déclarent avoir un ou des enfant(s) à la maison dont elle·il·s doivent s'occuper. Le niveau de formation de l'échantillon est très élevé dans la mesure où 81.7 % des répondant·e·s ont un diplôme du degré tertiaire (université ; EPF ; HES ; HEP), 7.6 % déclarent être en possession d'un brevet fédéral, d'un diplôme fédéral ou d'une école supérieure, 3.1 % possèdent un niveau gymnasial, 1 % une maturité professionnelle, 2.5 % ont réalisé un apprentissage et 0.5 % ont stoppé leur scolarité après l'école obligatoire (3.6 % de non-réponses sur cette question). C'est dire que notre échantillon est déséquilibré parce qu'il est composé majoritairement de répondant·e·s ayant choisi une voie de formation tertiaire longue.

Par contre, notre échantillon est plus diversifié si l'on considère les types de professions représentés, ou encore les secteurs économiques auxquels les répondant·e·s disent appartenir. Elles·ils sont 24.8 % à occuper des fonctions de directeurs, cadres de direction et ou gérants. 35.2 % se définissent comme faisant partie des professions intellectuelles et scientifiques. 20.2 % se classent dans la catégorie professions intermédiaires, 18.1 % se disent employé·e·s de type administratif et finalement, 1.7 % estiment appartenir à la catégorie des employé·e·s des services, commerçant·e·s, vendeur·euse·s. A la question de savoir dans quel secteur économique leur organisation est active, les réponses sont également assez diverses comme on peut le constater dans la figure suivante :

Figure 1: Réponses à la question « Dans quel secteur économique votre organisation est-elle active? »



Par ailleurs, l'échantillon comporte 63.9 % de répondant·e·s qui déclarent ne pas occuper une fonction de cadre hiérarchique (avec subordonné·e·s), contre 36.1 % qui déclarent occuper une telle fonction. 23.9 % d'entre elles·eux estiment travailler dans le secteur privé, contre 57.3 % dans le secteur public et 18.8 % dans la catégorie autres (par exemple des organisations internationales ou des ONG). 56.8 % de nos répondant·e·s travaillent à temps plein, contre 43.2 % à temps partiel. Elles·ils sont 41.6 % à travailler depuis 5 ans et plus dans leur organisation et 58.4 % avec une ancienneté de moins de 5 ans. Ces caractéristiques de notre échantillon de répondant·e·s sont à garder en mémoire en prenant connaissance des résultats présentés ci-après.

Quelques explications méthodologiques sur les traitements statistiques

Les résultats présentés plus avant dans cette synthèse ont été obtenus à l'aide du logiciel statistique Stata 16. Dans un premier temps, nous avons procédé à des analyses factorielles afin de créer des variables fiables sur la base des différents items figurant dans notre questionnaire. Toutes nos mesures ainsi recomposées sont fiables car elles présentent un Alpha de Cronbach systématiquement plus élevé que 0.70, seuil admis en la matière.

Suite à ces vérifications sur la fiabilité des variables mesurées, nous avons procédé à un test des moyennes (test-t ou test de Student) entre les variables mesurées avant le confinement et celles concernant la période du semi-confinement (pendant le semi-confinement). Rappelons qu'il s'agit de mesures correspondant à l'opinion des répondant·e·s aux questions posées, et non d'indicateurs objectifs. Vous l'aurez compris, l'idée était de savoir si le point de vue de nos répondant·e·s diverge en fonction du contexte, soit :

- une situation normale de travail avant le semi-confinement

comparativement à
- une situation de travail (souvent de télétravail) pendant le semi-confinement.

Une communication interne peu affectée

Étonnamment, nous n'avons pas pu observer de différences statistiquement significatives quant aux réponses en lien avec la capacité de nos répondant·e·s de communiquer rapidement et efficacement avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques avant et pendant le semi-confinement. Autrement dit, la situation de semi-confinement ne semble pas avoir affecté beaucoup les capacités de communication interne des organisations, selon le point de vue des participant·e·s à notre sondage.

Des caractéristiques du travail différemment impactées

En ce qui a trait aux caractéristiques du travail, au niveau des tâches effectuées avant et pendant le semi-confinement, des différences peuvent être constatées. Ainsi, les sondé·e·s estiment que durant le semi-confinement la diversité de leurs tâches professionnelles, mais aussi la variété des compétences induites par le travail, diminuent. Lors du semi-confinement, nos répondant·e·s observent une diminution de la variété des tâches à effectuer et par voie de conséquence, une diminution du nombre de compétences qu'ils ou elles doivent mobiliser pour y faire face. Les situations de télétravail semblent donc réduire le degré de diversité des tâches ainsi que la complexité des activités professionnelles. Cette différence de moyenne entre les deux contextes – avant et pendant le semi-confinement – est statistiquement significative.

Par contre, nous ne trouvons pas de différences significatives entre les deux situations relativement à la perception des répondant·e·s en lien avec leur autonomie et indépendance au travail. Les données que nous avons récoltées montrent que le semi-confinement ne semble donc pas avoir affecté cette dimension.

Le climat et la collaboration au travail sont particulièrement touchés

Concernant le climat de collaboration avec les collègues, notre sondage permet de relever une dégradation importante. Lors du semi-confinement, la perception en matière de climat de collaboration, entre les collègues, s'est détériorée. Il semble être clairement plus difficile de maintenir des relations de collaboration entre partenaires de travail lorsque le télétravail prend de l'ampleur. Ce résultat, statistiquement significatif, n'est probablement pas une grande surprise mais confirme néanmoins qu'un climat de collaboration se crée avant tout dans le cadre de relations sociales directes.

Par contre, en ce qui concerne la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, nos données sont porteuses d'une bonne nouvelle. Nos sondé·e·s estiment que le semi-confinement a contribué à créer les conditions managériales favorables en vue d'une meilleure prise en compte des impératifs

de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Les supérieur·e·s hiérarchiques étaient plus susceptibles, en période de semi-confinement, de prendre en compte ces problématiques de conciliation qu'avant le confinement. De plus, les répondant·e·s expriment également une perception positive de cette période de semi-confinement, notamment à l'aune de la plus grande facilité à concilier vie privée et vie professionnelle. En d'autres termes, en matière de climat organisationnel, le semi-confinement a permis une meilleure prise en compte de cette problématique de conciliation par les supérieur·e·s hiérarchiques, de même qu'il a permis globalement à nos répondant·e·s de gagner en souplesse en matière de conciliation vie privée et professionnelle.

Une perception des résultats du travail réalisé à l'épreuve du semi-confinement

Le semi-confinement a eu un impact également important sur la perception des sondé·e·s quant aux résultats obtenus. Aussi, si l'on compare les points de vue exprimés en lien avec l'efficacité avec laquelle les tâches sont réalisées, ainsi que le degré de satisfaction par rapport aux objectifs à remplir, ou encore l'auto-évaluation de la qualité du travail, il est alors possible de constater que le semi-confinement impacte fortement ces dimensions. Pour résumer, il existe une différence statistiquement significative entre le point de vue des répondant·e·s concernant ces aspects de performance au travail avant et pendant le semi-confinement. Le sentiment d'efficacité au travail, tant du point de vue de la satisfaction des sondé·e·s à l'égard des objectifs à accomplir que de la qualité du travail fourni, tend à diminuer lors de la période de semi-confinement. Ce contexte bien particulier peut ainsi avoir des effets négatifs sur les perceptions en matière de performance au travail. Un manque de « feed-back », de relations sociales, voire une complexification des conditions de travail du fait du mélange entre responsabilités professionnelles et privées (avec la présence de la famille par exemple) peuvent en être d'éventuelles causes.

D'autre part, notre enquête nous permet également de relever que nos répondant·e·s déclarent moins d'implication et d'engagement au travail pendant le semi-confinement qu'avant celui-ci. Les différences de moyennes à cet égard sont statistiquement significatives. Autrement dit, elles·ils estiment être moins en mesure de prendre des initiatives personnelles pour lancer de nouvelles tâches ou de nouveaux projets. Elles·ils estiment ne pas pouvoir faire plus que ce qui est attendu d'elles·eux et de ne pas pouvoir chercher des façons d'améliorer leur performance au travail dans un tel contexte. Il est probable que ce résultat soit lié, ici aussi, à l'intrication plus étroite entre sphères privées et professionnelles, ainsi qu'à des collaborations moins nombreuses et plus distendues avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Sans compter le fait que l'énergie tant du côté des managers que des employé·e·s a dû souvent être dirigée vers d'autres priorités. Si les causes de ces sentiments et perceptions ne sont pas clairement identifiées en l'état actuel de la connaissance, d'autres études sont nécessaires pour mieux cerner ces phénomènes.

Une motivation au travail et une fatigue professionnelle inchangées

Par contre, notre étude n'a pas mis en exergue de changements statistiquement

significatifs en relation avec l'auto-évaluation de la motivation au travail ou de la fatigue professionnelle des sondé·e·s. Si la moyenne des réponses relativement aux niveaux de la motivation au travail est effectivement plus basse lors du semi-confinement comparativement à la situation qui prévalait auparavant, cette différence n'est pas statistiquement significative. De même, si la moyenne des retours en lien avec le degré de fatigue professionnelle augmente lors du semi-confinement, suggérant une pénibilité au travail plus forte lors de cette période, la différence avec la situation d'avant le semi-confinement n'est pas statistiquement significative non plus. Il n'existe donc pas d'évidences empiriques, à ce stade et sur la base de notre échantillon limité, pour suggérer une baisse généralisée de motivation au travail ou encore une augmentation de la fatigue professionnelle, des hypothèses qui sont populaires mais qui ne peuvent être confirmées, ni infirmées, par notre enquête.

Conclusions provisoires

Notre mini-sondage LinkedIn n'a pas pour objectif de répondre de façon exhaustive à la question de savoir si le semi-confinement des mois de mars-avril 2020 a eu des effets positifs ou négatifs sur les individus et les organisations dans lesquelles elles·ils sont employé·e·s. Le petit échantillon sur lequel se base nos principaux constats ne nous le permet simplement pas. Cependant, même à son échelle restreinte, ce sondage permet de tirer quelques premiers enseignements intéressants qu'il serait probablement utile d'investiguer de façon plus approfondie dans d'autres recherches portant sur les effets du contexte de semi-confinement, donc entre autres du télétravail, sur le travail et les organisations.

Premier enseignement d'importance, le télétravail tend à simplifier les tâches professionnelles et, ce faisant, à solliciter moins de compétences différentes chez les salarié·e·s. On peut imaginer, en effet, que le télétravail peut contribuer à une certaine forme d'automatisation des tâches, voire à une homogénéisation des activités. Le caractère plus solitaire et plus routinier du travail à distance peut en être une cause, de même que des échanges plus rares avec les collègues et les supérieur·e·s hiérarchiques. Sans compter la mise en veilleuse de tâches plus complexes pour centrer l'activité sur des tâches routinières indispensable au fonctionnement de base de l'organisation.

A cet égard, et il s'agit ici, du second enseignement de notre enquête, la période de semi-confinement a contribué à la dégradation des relations sociales au sein des entreprises. En effet, notre sondage met à jour une diminution du niveau ainsi que de la qualité de la collaboration avec les collègues de travail durant le semi-confinement. Le climat de travail, la culture organisationnelle, se trouvent bel et bien à l'épreuve des conséquences du télétravail ou travail à distance. C'est un sujet qui est abondamment traité dans la littérature managériale qui met en exergue l'impact du télétravail sur la culture des organisations. Notre sondage souligne que ces questions sont effectivement importantes et d'actualité et qu'elles méritent de plus amples recherches.

En même temps, le semi-confinement a permis à ce qu'un climat plus propice à

une meilleure prise en compte de la conciliation entre vie privée et professionnelle puisse voir le jour. Les circonstances de la pandémie ont rendu, d'une certaine manière, légitimes les attentes de certain·e·s salarié·e·s à l'égard de leur organisation pour une considération plus sérieuse des contraintes de la vie privée en regard des objectifs professionnels. En effet, il aura fallu cette pandémie pour qu'enfin le potentiel du télétravail, un tel potentiel annoncé depuis la fin des années 1970 au moins, puisse enfin se concrétiser. Ce qui indique bien qu'une innovation socio-technologique ne peut se diffuser que si les conditions socio-économiques sont favorables.

Un troisième enseignement est en lien avec la perception dégradée des sondé·e·s en matière d'efficacité professionnelle et de qualité du travail. Dans notre enquête, le semi-confinement a eu, en effet, un effet négatif sur les perceptions de nos répondant·e·s en rapport avec leur efficacité professionnelle et la qualité du travail fourni. Nous parlons bien, ici, de perceptions individuelles et non de constats objectifs. En conséquence, nos statistiques ne disent rien de la réalité concrète de l'efficacité professionnelle de nos sondé·e·s, ni du reste du niveau de qualité de leur travail. Ceci n'enlève néanmoins rien au fait qu'elles·ils estiment le semi-confinement moins favorables à la réalisation d'un travail efficace et de qualité. Les raisons peuvent être multiples et à défaut d'avoir des pistes concrètes et avérées, nous ne pouvons que formuler quelques pistes de réflexions. Ces sentiments peuvent en effet être dus à des difficultés techniques ou technologiques (matériel insuffisant, connexions médiocres, etc.), à l'absence de retours externes quant au travail effectué (ce qui permet plus difficilement de juger de l'efficacité et de la qualité de son travail), à la détérioration du climat de collaboration avec les collègues (évoqué précédemment), à la difficulté pratique de réaliser les activités professionnelles du fait d'une trop forte intrication d'activités privées et professionnelles et à la présence de la famille et d'enfants dans un même espace de travail (pouvant occasionner une perte de concentration), etc. Si les sources de ce malaise ressenti sont nombreuses, elles mériteraient une enquête plus approfondie. De plus, notre sondage laisse à penser aussi que le semi-confinement n'a pas été favorable à l'implication professionnelle. Moins d'initiatives personnelles, moins d'attention portée aux moyens d'améliorer sa performance au travail, sont des phénomènes qui émergent dans le sillage du semi-confinement. Encore une fois, il s'agit de perceptions individuelles, non de faits mesurés empiriquement. Cependant, cela donne à penser que le travail à distance peut conduire à une moindre implication professionnelle si les conditions de travail ne sont pas optimales. Ici également, de nouvelles recherches pourraient s'avérer précieuses afin d'identifier quels peuvent être les dispositifs organisationnels permettant d'atténuer ces perceptions.

Finalement, relevons que dans le cadre de la présente enquête nous n'avons pas pu constater d'évolutions statistiquement significatives de la motivation professionnelle et de la fatigue au travail entre les deux périodes investiguées (avant et pendant le semi-confinement). Ce qui est encourageant, bien sûr, même si là aussi nous plaidons pour le développement d'autres enquêtes afin d'accumuler plus d'éléments empiriques sur les comportements au travail dans des situations de télétravail ou travail à distance.

Mise en garde finale

La synthèse que nous vous proposons dans cet article ne concerne que les résultats obtenus dans le cadre du sondage LinkedIn que nous avons lancé en mars-avril 2020. Ces derniers ne peuvent donc pas faire l'objet de généralisations excessives, tout au plus sont-ils en mesure d'indiquer des tendances intéressantes susceptibles d'être approfondies dans le cadre d'autres recherches ou enquêtes de terrain portant, notamment, sur des échantillons plus importants. Il serait aussi adéquat d'enrichir les enquêtes statistiques par des entretiens avec des salarié·e·s, ou cadres, afin de compléter les informations relativement aux conséquences du semi-confinement sur les individus, le travail et les organisations. Ces entretiens permettraient, notamment, d'éclairer mieux les relations causales entre semi-confinement, ses impacts sur le travail, sur les salariés, ainsi que sur les organisations.

Notons que notre échantillon n'est pas du tout représentatif de la population salariée helvétique et que ce déséquilibre peut occasionner un biais dans les réponses obtenues. La population qui a majoritairement répondu à notre sondage LinkedIn est très qualifiée, comporte une grande proportion de cadres ou de personnes travaillant dans des professions académiques ou scientifiques. Ces surreprésentations sociodémographiques nous conduisent à la prudence une fois de plus dans l'interprétation et la généralisation des résultats. Finalement, soulignons une autre source éventuelle de biais. A savoir le fait que notre questionnaire demandait aux répondant·e·s de renseigner des questions portant sur des temporalités différentes (avant et pendant le semi-confinement) dans un même questionnaire, au même moment. Il est probable qu'une telle technique d'enquête puisse contribuer à biaiser certaines réponses. Une enquête longitudinale, sur le long cours, collant mieux au contexte et au vécu des répondant·e·s aurait été préférable, mais tout simplement pas praticable dans la mesure où rares ont été les chercheuses·eurs à pouvoir anticiper l'apparition soudaine de cette pandémie ainsi que de ses conséquences socio-économiques, à savoir le semi-confinement.