

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

DF defacto.expert/2020/11/20/teletravail-en-temps-de-pandemie-covid-19-resultats-dun-sondage-linkedin-avant-et-pendant-le-semi-confinement/

20. novembre
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 avec la vie privée-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 souhaitons savoir quelles pourraient être les conséquences du télétravail et du travail à distance, notamment en relation à leurs modalités bien particulières, sur les perceptions relatives aux caractéristiques

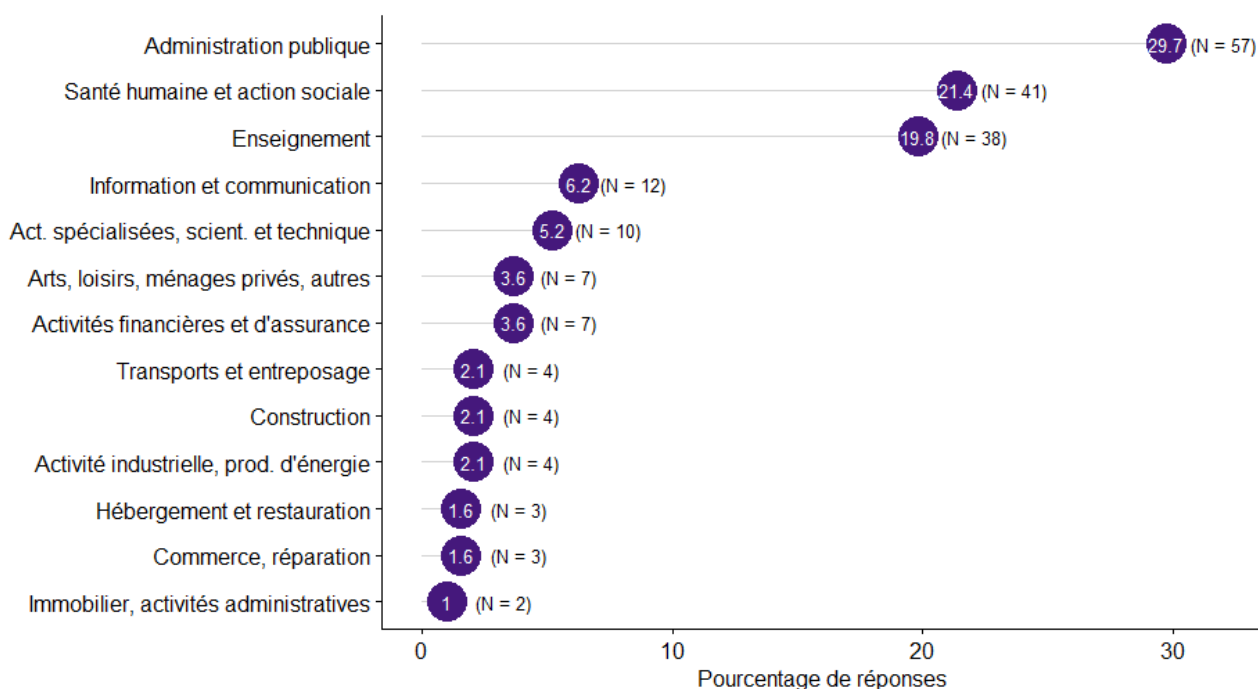
du travail, au climat et à la collaboration dans le travail, et à la motivation, au bien-être, voire à l'épuisement professionnel.

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 sondés, ainsi que 61 hommes, soit 31.5 %). 46.2 % déclarent avoir un ou des enfant(s) à la maison dont elle-ils doivent s'occuper. Le niveau de formation de l'échantillon est très élevé dans la mesure où 81.7 % des répondants 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 par ce qu'il est composé majoritairement de répondants 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 aux quels les répondants 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 employés de type administratif et finalement, 1.7 % estiment appartenir à la catégorie des employés des services, commerçants, vendeurs. 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 statistiques 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 si la variété des compétences induites par le travail, diminue. 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 recueillies 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 lors que 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 portées 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 problèmes 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 satisfaction en matière de conciliation entre 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

impac te for te ment ces dimen si ons. Pour résu mer, il exis te une dif fé rence sta tis ti que ment signi fi ca ti ve ent re le point de vue des répondant·e·s con cer nant ces aspects de per for mance au tra vail avant et pen dant le semi-con fi ne ment. Le sen ti ment d'efficacé au tra vail, tant du point de vue de la satis fac tion des sondé·e·s à l'égard des objec tifs à accom plir que de la qua li té du tra vail four ni, tend à dimi nu er lors de la péri ode de semi-con fi ne ment. Ce con tex te bien par ti cu lier peut ain si avoir des effets néga tifs sur les per cep ti ons en matiè re de per for mance au tra vail. Un man que de « feed-back », de rela ti ons socia les, voi re une com ple xi fi ca ti on des con di ti ons de tra vail du fait du mélan ge ent re responsa bi li té s pro fes si on nel les et pri vées (avec la pré sence de la famil le par exemp le) peu vent en être d'éventuelles cau ses.

D'autre part, not re enquê te nous per met éga le ment de rele ver que nos répondant·e·s déclarent moins d'implication et d'engagement au tra vail pen dant le semi-con fi ne ment qu'avant celui-ci. Les dif fé ren ces de moy ennes à cet égard sont sta tis ti que ment signi fi ca ti ves. Autre ment dit, elles-ils esti ment être moins en mes u re de prend re des initia ti ves per son nel les pour lan cer de nou vel les tâches ou de nou veaux pro jets. Elles-ils esti ment ne pas pou voir fai re plus que ce qui est atten du d'elles-eux et de ne pas pou voir cher cher des façons d'améliorer leur per for mance au tra vail dans un tel con tex te. Il est pro bable que ce résul tat soit lié, ici aus si, à l'intrication plus étroite ent re sphè res pri vées et pro fes si on nel les, ain si qu'à des col la bo ra ti ons moins nombreu ses et plus dis ten du es avec les col lè gues et les supé ri eurs hié rar chi ques. Sans comp ter le fait que l'énergie tant du côté des mana gers que des employé·e·s a dû sou vent être diri gée vers d'autres prio ri té s. Si les cau ses de ces sen ti ments et per cep ti ons ne sont pas clai re ment iden ti fiées en l'état actu el de la con nais sance, d'autres étu des sont néces saires pour mieux cer ner ces phé nomè nes.

Une motivation au travail et une fatigue professionnelle inchangées

Par cont re, not re étu de n'a pas mis en exer gue de chan ge ments sta tis ti que ment signi fi ca tifs en rela ti on avec l'auto-évaluation de la moti va ti on au tra vail ou de la fati gue pro fes si on nel le des sondé·e·s. Si la moy enne des répon ses rela ti ve ment aux niveaux de la moti va ti on au tra vail est effec ti ve ment plus bas se lors du semi-con fi ne ment com pa ra ti ve ment à la situa ti on qui pré va lait aupa ra vant, cet te dif fé rence n'est pas sta tis ti que ment signi fi ca ti ve. De même, si la moy enne des retours en lien avec le degré de fati gue pro fes si on nel le aug men te lors du semi-con fi ne ment, sug gé rant une péni bi li té au tra vail plus for te lors de cet te péri ode, la dif fé rence avec la situa ti on d'avant le semi-con fi ne ment n'est pas sta tis ti que ment signi fi ca ti ve non plus. Il n'existe donc pas d'évidences empi ri ques, à ce sta de et sur la base de not re échan til lon limi té, pour sug gé rer une baisse géné ra li sée de moti va ti on au tra vail ou encore une aug men ta ti on de la fati gue pro fes si on nel le, des hypo thè ses qui sont popu lai res mais qui ne peu vent être con fir mées, ni infir mées, par not re enquê te.

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 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 confinement de semi-confinement, donc entre autres du télétravail, sur le travail et les organisations.

Premiers enseignements d'importance, le télétravail tend à simplifier les tâches professionnelles et, ce faisant, à solliciter moins de compétences différenciées 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 échecs plus rares avec les collègues et les supérieur·e·s hiérarchiques. Sans compter la mise en veilleuse de tâches plus complexes pour concentrer l'activité sur des tâches routinières indispensables 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 collaboration 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 potentielannoncé 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 rap port avec leur effi cacité pro fes si onnel le et la qua li té du tra -
vail four ni. Nous par lons bien, ici, de per cep ti ons indi vi du el les et non de constats
objec tifs. En con sé quence, nos sta tis ti ques ne disent rien de la réa li té con crète de
l'efficacité pro fes si onnel le de nos sondé·e·s, ni du res te du niveau de qua li té de leur
tra vail. Ceci n'enlève néan moins rien au fait qu'elles·ils esti ment le semi-con fi ne -
ment moins favor ables à la réa li sa ti on d'un tra vail effi cace et de qua li té. Les rai -
sons peu vent être mul ti ples et à défaut d'avoir des pis tes con crètes et avé rées, nous
ne pou vons que for mu ler quel ques pis tes de réflé xi ons. Ces sen ti ments peu vent
en effet être dus à des dif fi cul tés tech ni ques ou tech no lo gi ques (maté ri el insuf -
fi sant, con ne xi ons médio c res, etc.), à l'absence de retours exter nes quant au tra vail
effec tué (ce qui per met plus dif fi ci le ment de juger de l'efficacité et de la qua li té de
son tra vail), à la dété rio ra ti on du cli mat de col la bo ra ti on avec les col lè gues
(évo qué pré cé dem ment), à la dif fi cul té pra tique de réa li ser les acti vi tés pro fes -
si onnel les du fait d'une trop for te intri ca ti on d'activités pri vées et pro fes si onnel -
les et à la pré sence de la famil le et d'enfants dans un même espace de tra vail (pou -
vant occa si onner une per te de con cen tra ti on), etc. Si les sources de ce malai se res -
sen ti sont nombreu ses, elles méri te rai ent une enquê te plus appro fon die. De plus,
not re son da ge lais se à pen ser aus si que le semi-con fi ne ment n'a pas été favor able
à l'implication pro fes si onnel le. Moins d'initiatives per son nel les, moins d'attention
por tée aux moy ens d'améliorer sa per for mance au tra vail, sont des phé nomè nes
qui émer gent dans le sil la ge du semi-con fi ne ment. Encore une fois, il s'agit de per -
cep ti ons indi vi du el les, non de faits mes u ré s empi ri que ment. Cepen dant, cela
don ne à pen ser que le tra vail à distance peut con du i re à une moind re impli ca ti on
pro fes si onnel le si les con di ti ons de tra vail ne sont pas opti ma les. Ici éga le ment,
de nou vel les recher ches pour rai ent s'avérer pré cieu ses afin d'identifier quels peu -
vent être les dis po si tifs orga ni sa ti on nels per met tant d'atténuer ces per cep ti ons.

Fina le ment, rele vons que dans le cad re de la pré sen te enquê te nous n'avons pas pu
con sta ter d'évolutions sta tis ti que ment signi fi ca ti ves de la moti va ti on pro fes -
si onnel le et de la fati gue au tra vail ent re les deux péri odes inves ti guées (avant et
pen dant le semi-con fi ne ment). Ce qui est encou ra ge ant, bien sûr, même si là aus si
nous plai dons pour le déve lo p pe ment d'autres enquê tes afin d'accumuler plus
d'éléments empi ri ques sur les com por te ments au tra vail dans des situa tions de
télé tra vail ou tra vail à distance.

Mise en garde finale

La syn thèse que nous vous pro po sons dans cet arti cle ne con cer ne que les résul tats
obte nus dans le cad re du son da ge Lin kedIn que nous avons lan cé en mars-avril
2020. Ces der niers ne peu vent donc pas fai re l'objet de géné ra li sa ti ons exces si -
ves, tout au plus sont-ils en mes u re d'indiquer des ten dan ces intéres san tes sus cep -
ti bles d'être appro fon dies dans le cad re d'autres recher ches ou enquê tes de ter rain
portant, notam ment, sur des échan til lons plus import ants. Il serait aus si adé quat
d'enrichir les enquê tes sta tis ti ques par des ent re ti ens avec des salarié·e·s, ou cad -
res, afin de com plé ter les infor ma ti ons rela ti ve ment aux con sé quen ces du semi -
con fi ne ment sur les indi vi dus, le tra vail et les orga ni sa ti ons. Ces ent re ti ens

per met traient, notamment, d'éclairer mieux les relations causales entre semi-confinement, ses impacts sur le travail, sur les salaires, ainsi que sur les organisations.

Notons que notre échantillon n'est pas du tout représentatif de la population salariée hétérogène 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, comportant 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. À 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.