

Le vrai du faux du distanciel

Le télétravail ferait baisser la productivité, conduirait au burn-out, détruirait la cohésion d'équipe... Vrai ou faux? Les différentes réponses des chercheurs, commentées par notre expert.

Le télétravail, c'est mauvais pour la productivité

► Vrai et faux!

Ce que montrent les études.

- A en croire le troisième rapport du Conseil national de productivité (publié en 2022), la progression d'un point du pourcentage des salariés en télétravail « améliorerait la productivité globale d'environ 0,45% ». S'appuyant sur des données de la Banque de France, le CNP en conclut même que le passage à 25% de télétravailleurs d'ici à vingt ans ferait gagner à l'économie française entre 5% et 9% de productivité!
- A l'inverse, un volumineux rapport de l'université de Stanford, qui compile diverses études, relève, lui, une réduction de la productivité de 10 à 20%...
- Une nouvelle étude du Forum mondial de l'OCDE pourrait apporter la nuance nécessaire. Menée en ligne auprès de dirigeants et d'employés de 25 pays sur leur expérience et leurs attentes en matière de télétravail, elle montre que ce sont dans les entreprises les plus innovantes en matière de pratique managériale que le télétravail est le plus répandu et que la productivité est la meilleure. Elle indique aussi

que la productivité en télétravail ne serait pas constante. Si elle s'améliore dans les premiers jours, elle aurait tendance à baisser à mesure que croît l'intensité du travail à distance.

Ce qu'en dit l'expert: «Ces résultats plaident pour le travail hybride!»

«La productivité a deux facettes. Celle que j'affiche quand je dois élaborer un dossier ou faire des recherches et pour laquelle la concentration prime: celle-ci sera supérieure si je suis seul chez moi. Et celle qui est fondée sur les échanges que je peux avoir avec mes collègues: ce sera plus facile en présentiel que par Zoom ou Skype. Ce qui explique que le télétravail à 100%, comme on l'a connu pendant les confinements, nuit à la productivité.»

Le télétravail nuit à l'esprit d'entreprise

► Vrai

Ce que montrent les études.

- On l'a beaucoup entendu lors des confinements: malgré les apéros WhatsApp, le fait de ne pas passer du temps au sein de l'entreprise a manqué à beaucoup de collaborateurs. Une étude menée par OpinionWay pour Microsoft France fin 2020 établissait même un rapport entre lien social et bonheur au travail. Un seul chiffre en dit long: 73% des actifs qui ont continué à se rendre sur leur lieu de travail pendant le confinement ont déclaré que cela avait contribué à leur bonheur. Et 40% des actifs interrogés ont évoqué la bonne ambiance de travail comme étant l'une des raisons pour lesquelles bosser les rend heureux.
- Dans son rapport 2023 sur le travail hybride, Hubspot, plateforme de gestion de la relation client, montre que seuls 34% des collaborateurs, quel que soit leur mode de travail, se sentent encore connectés à leurs collègues! Ce qui pose aux entreprises le problème d'attractivité: 66% des salariés estiment qu'avoir un ami proche au travail a un impact sur leur intention de rester ou pas dans leur boîte.



NOTRE EXPERT

Pierre Nantas

Psychothérapeute spécialisé dans l'accompagnement des personnes en souffrance au travail.

... les choses, notamment si la réunionite sévit encore. Le burn-out est généralement induit par la gestion du temps d'individus qui sont dans l'incapacité de dire qu'ils ne peuvent pas assister à une réunion parce qu'ils sont trop occupés.»

Le télétravail, c'est toujours plus d'isolement

► Vrai, hélas...

Ce que montrent les études.

- Dans une enquête menée à travers le monde par le consultant américain Ryan Jenkins en 2022, 72% des travailleurs disent éprouver de la solitude chaque mois, tandis que 94% des dirigeants déclarent que leurs équipes sont de plus en plus isolées à cause du travail à distance.

- Dans l'étude menée par Owl Labs et YouGov en 2022 en France, 1 personne sur 4 déclare se sentir seule parmi les employés en télétravail : 20% des plus de 45 ans ont ce sentiment alors que les 18-24 ans (51%) ne se sentent pas affectés. Sans surprise, 33% des employés trouvent qu'il est plus difficile de nouer des relations avec des collègues à distance...

Ce qu'en dit l'expert: «Le télétravail perturbe la "fonction contact" des individus»

«Ce qu'on appelle la "fonction contact" compte cinq plans : le plan matériel (moyens techniques, espace de travail, horaires...), le plan émotionnel (les relations entre collègues, les pauses à la machine à café...), le plan cognitif, le plan social et celui de la valeur. Quand tous ces plans fonctionnent sans entrave, l'équilibre individu-contexte est assuré et la personne se sent à sa juste place. Le sentiment de solitude ressenti par certains télétravailleurs vient d'un bouleversement des plans émotionnel, cognitif ou social. Un salarié en distanciel ne peut pas se déverser sur ses proches comme il pourrait le faire sur des pairs qui le comprendraient !»

Il n'y a qu'au bureau qu'on est vraiment créatif

► Vrai... et faux

Ce que montrent les études.

- Des experts en marketing pour les universités américaines de Columbia et Stanford ont voulu mesurer la capacité à générer des idées nouvelles lors d'un «brainstorming» en télétravail... Ils ont mené de premiers tests en laboratoire, avec 602 participants

L'hybride au cas par cas

La formule la plus efficace d'un RAB réussi, c'est Damien Saillard, conseil en ressources humaines, qui l'esquisse: «On est au bureau quand c'est nécessaire et en télétravail quand c'est possible.» Autrement dit, tout dépend des boîtes, des services et des métiers! Claire du Boislouveau, directrice de la communication de Comet,

expert de l'hybridation des modes de travail, trouve de son côté bien infantilisant la formule chère à certaines entreprises: «Pas de télétravail le vendredi et le lundi.» Après tout, les Français n'en demandent pas tant: selon une récente étude Ifo-Econpol Europe, ils souhaiteraient pouvoir télétravailler 1,4 jour par semaine en moyenne...

volontaires jumelés de manière aléatoire. Les paires étaient soit disposées en face-à-face dans une même pièce, soit séparées dans deux espaces distants, se parlant par vidéo. Chaque équipe avait cinq minutes pour trouver des usages créatifs à un frisbee et du papier-bulle, avant de sélectionner son idée la plus créative. Les résultats plaident pour... le retour au bureau! Les interactions «réelles» produisent environ 15% d'idées de plus que les interactions virtuelles, et 13% d'idées créatives en plus. Pourquoi? Parce que, paradoxalement, «les gens sont plus créatifs quand ils sont moins concentrés, ce qui est le cas en présentiel», explique Melanie Brucks, professeure à la Columbia Business School, coautrice de l'étude.

- Selon une étude menée par LinkedIn, les trois quarts des directeurs marketing estiment que les interactions en face-à-face sont une composante fondamentale du processus créatif.

- Une étude menée en octobre 2022 par YouGov pour Owl Labs, spécialiste de la visioconférence, plaide, en revanche, pour le travail hybride puisque les sondés y expliquent que le télétravail leur permettrait de prendre le recul nécessaire par rapport à leurs missions et à leur entourage professionnel. Ainsi, parmi les Français qui pratiquent le travail hybride, 8% des personnes de plus de 45 ans interrogées se sentent plus créatives, un chiffre qui monte à 19% pour les jeunes entre 18 et 34 ans.

Ce qu'en dit l'expert: «Encore faut-il que le manager joue son rôle de coordination physique, cognitive et émotionnelle!»

«En présentiel, il est possible de se retrouver en micro-réunions où seules les personnes concernées vont échanger pour faire avancer les choses. Le pilotage de projet en petit comité, par exemple, exige de l'interactivité, facilitée en mode présentiel. Le rôle du manager redevient essentiel: c'est à lui d'entretenir la transversalité et de favoriser le collectif.» ■

Par Samuel Loutaty

Ce qu'en dit l'expert: «A haute dose, le distanciel appauvrit la sociabilité»

«Le télétravail nous empêche de sociabiliser avec les employés de l'entreprise que nous ne voyons plus "physiquement", et avec lesquels nous n'avons pas à interagir par visio. Nous ne disons plus bonjour aux standardistes, n'avons plus d'échanges avec la compta ou les informaticiens (si nous sommes dans un autre service) puisque nous ne les croisons plus à la cantine, dans l'ascenseur ou dans les couloirs. C'est pourtant de cette façon que naît un esprit d'entreprise : collectivement. Et puis, si prendre des nouvelles des uns et des autres n'est pas du travail à proprement parler, c'est ce qui nous rappelle que nous sommes humains et c'est plus important !»

Le travail flexible diminue le mal-être au bureau

► Difficile de trancher...

Ce que montrent les études.

● C'était l'un des chiffres choc du baromètre du cabinet RH Empreinte humaine sur la santé mentale des salariés français en 2022 : 36% des télétravailleurs frisaient le burn-out, contre 34% des salariés en général. Les Français sortaient alors de deux ans de pandémie, cinq vagues de protocoles sanitaires et, sans doute pour certains, d'une organisation du télétravail plus que perfectible.

● L'édition 2023 de ce baromètre n'est guère plus reluisante : 44% des salariés se disent en situation de détresse psychologique. Mais le télétravail n'est pas forcément responsable de tous les maux : la pandémie a créé chez les salariés une prise de recul qui les fait – douloureusement – remettre en question le management, mais aussi le sens de leur travail...

Ce qu'en dit l'expert: «Le retour au bureau n'améliore pas forcément les choses»

«Je vois beaucoup de gens en "pré-burn-out" quand ils sont en télétravail : ils sont connectés en permanence et se mettent parfois seuls la pression pour démontrer à leur employeur qu'ils méritent l'organisation flexible qui a leur été accordée. Sans un stop net, ils se "crament". Le retour au bureau peut alors être une bonne solution pour casser le risque du burn-out, aggravé par le télétravail... Gérer trois dossiers, un bébé qui pleure, le tout dans un appartement sans bureau dédié, c'est très difficile. Cela dit, le retour au bureau n'améliore pas forcément...»



Visio versus réunion : le match

L'arbitre: Anne Bléhaut, dirigeante du cabinet Discerneo & coach professionnelle spécialisée dans l'accompagnement des dirigeants et managers.

VISIO

Avantages

- **RAPIDITÉ.** Vite fait bien fait, elle permet de mettre d'accord tout le monde sur un sujet précis.
- **MISE À DISTANCE.** Pour certains salariés, l'écran, à la fois médiateur et protecteur, est une aide. On peut en outre éteindre sa caméra.

Inconvénients

- **FROIDEUR.** Elle manque de connexion émotionnelle. Et, dans la salle d'attente d'une visio, qui n'a jamais eu le sentiment d'être le seul connecté?
- **QUIPROQUOS.** Elle peut faire naître de fausses interprétations: untel a mauvaise mine à cause de sa caméra = il est au bout du rouleau...
- **CACOPHONIE.** Il est impossible de débattre vraiment si l'on veut s'entendre sans se couper la parole.
- **FRITURE.** La technologie parfois défailante: image qui fige, déconnexion...

RÉUNION

Avantages

- **CONVIVALITÉ.** Pendant, avant et après la réunion, les conversations informelles sont faciles.
- **EFFICACITÉ DU PARAVÉBAL.** En connexion directe avec vos émotions, les expressions, le ton et l'attitude des participants enrichissent l'échange et permettent de s'ajuster à l'autre.
- **BÉNÉFICE DE LA GESTUELLE.** Une simple main sur l'épaule apaise un débat («ça n'est pas très important») tout comme le fait de proposer un verre d'eau...

Inconvénients

- **DURÉE.** Mal cadrée, elle déborde trop souvent.
- **ORGANISATION.** Avec le flex office et la chasse aux mètres carrés disponibles, il est parfois complexe de trouver une salle de réunion disponible. Et on ne parle pas de la difficulté de réunir tout le monde au même endroit au même moment!