



# CORONAVIRUS : REGARDS SUR UNE CRISE

La série de contributions "Coronavirus : regards sur une crise" de Terra Nova s'efforce de mettre en partage des réflexions, témoignages et questionnements suscités par la pandémie de Covid-19 et ses multiples conséquences. Nous avons souhaité à cette occasion ouvrir nos pages à de nombreux partenaires extérieurs d'horizons variés, témoins, acteurs, experts et constituer ainsi un laboratoire intellectuel à ciel ouvert. Les idées qui y sont exposées ne reflètent pas toutes les positions collectives de Terra Nova.

## LA RÉVOLUTION DU TRAVAIL À DISTANCE ENQUÊTE « #MONTRAVAILÀDISTANCE, JENPARLE ! »

30 avril 2020 | Par Thierry Pech, directeur de Terra Nova et Martin Richer, responsable du pôle Entreprise, Travail & Emploi de Terra Nova

Dès le mois de mars, Terra Nova a lancé une série de notes "Coronavirus : regards sur une crise", qui permet, à chaud, de confronter des points de vue argumentés sur les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire.

Nous nous sommes associés à l'initiative « #Montravailàdistance, Jenparle ! », lancée par Res publica avec plusieurs partenaires (la CFDT, Metis Europe, Management & RSE et Liaisons sociales magazine), afin de mieux comprendre les transformations du travail qui s'accroissent dans cette période si particulière<sup>[1]</sup>. Nous avons notamment voulu cerner la façon dont le choc du « travail confiné » est vécu par les salariés, les managers et les entreprises, lorsque 8 millions de personnes sont soudainement converties au télétravail.

« #Montravailàdistance, Jenparle ! » est une initiative collaborative : elle appelle la participation et l'initiative des collaborateurs. La présente note est étayée par les données quantitatives issues du questionnaire proposé par la plateforme. Un travail plus approfondi suivra, utilisant les données qualitatives fondées sur les contributions, les propositions et des débats entretenus sur la plateforme.

[1] Voir le site <https://www.mon-travail-a-distance.fr>.

## 1. LE PROFIL DES RÉPONDANTS

La présente enquête repose sur un échantillon de 1860 personnes travaillant actuellement à distance et ayant renseigné volontairement un questionnaire administré en ligne entre le 1er et le 20 avril 2020, soit entre la troisième et la cinquième semaine de confinement incluses. Cet échantillon n'est pas représentatif de la société française dans son ensemble, mais assez proche de ce que l'on sait de la sociologie habituelle du télétravail dans notre pays et sans doute plus encore depuis le début de la crise.

Ses différences avec les caractéristiques socio-démographiques de la population française sautent aux yeux : surreprésentation des femmes (67%), des cadres et professions intellectuelles supérieures (ingénieurs, professeurs, chercheurs, juristes...), des actifs en deuxième partie de carrière (71% ont entre 40 et 59 ans), des Franciliens (22%), des salariés du secteur public (48%), des activités de services et des grandes entreprises (60% des répondants travaillent pour des entreprises de plus de 500 salariés).

A l'exception de la surreprésentation des femmes (que l'on retrouve cependant dans d'autres enquêtes récentes<sup>[2]</sup>), ces caractéristiques sont assez convergentes avec la sociologie habituelle du travail à distance telle qu'on pouvait l'observer avant la crise sanitaire : 7,6% des salariés (1,8 millions de personnes) pratiquaient alors le travail à distance sur au moins 20% de leur temps de travail et cette proportion tendait à augmenter avec la taille de l'entreprise<sup>[3]</sup>. Il concernait majoritairement des cadres (60%), selon une estimation de 2019, et se concentrait en particulier dans les aires urbaines denses (notamment l'Île-de-France) où les temps de trajet domicile-travail sont plus longs, et dans certains secteurs de services (informatique, télécommunications, conseil, etc.).

Le confinement a bien sûr modifié la donne, et ce d'abord pour des raisons économiques. Fin mars 2020, à la veille du début de l'enquête, 19% des salariés appartiennent à des entreprises qui sont à l'arrêt et 30% à des structures qui sont en activité réduite.

---

[2] Dans la vague 11-bis de l'enquête d'Opinionway pour le Cevipof sur la confiance politique (« Baromètre de la confiance politique », vague 11-bis, avril 2020), 28% des personnes interrogées déclarent continuer leur activité en télétravail pendant le confinement, mais seulement 25% des hommes contre 32% des femmes. Cet écart semble résulter d'une moindre exposition des femmes au chômage partiel : 37% des hommes se déclarent en effet en chômage partiel contre seulement 31% des femmes, soit presque le même écart que pour le télétravail.

[3] Dares, « Enquête ACEMO-COVID - Résultats détaillés », 17 avril 2020.

Les entreprises de 10 à 20 salariés sont particulièrement touchées – ce qui peut expliquer aussi leur moindre représentation ici. Une étude réalisée entre les 1er et 10 avril 2020, soit au même moment que notre enquête, estime qu'un quart des salariés du secteur privé non-agricole (dans les entreprises de 10 salariés ou plus) sont aujourd'hui en télétravail : plus de trois fois plus qu'avant la crise[4].

D'après une enquête Odoxa, les traits dominants de ces « télétravailleurs du confinement » diffèrent peu de ce que l'on observait avant la crise mais à (beaucoup) plus grande échelle, et de ce que l'on observe dans notre échantillon[5] : concentration dans les catégories supérieures (42% dans les CSP+ et 57% chez les cadres, vs 7% dans les CSP-)[6], dans les grandes aires urbaine (43% dans l'agglomération parisienne vs 19% dans le reste du pays), dans les grandes entreprises (24% dans les entreprises de 250 à 4 999 salariés vs 17% dans les entreprises de moins de 10). Les personnes interrogées dans notre enquête sont également beaucoup moins concernées par le chômage partiel (6,5% de l'échantillon) et le régime d'activité réduite que la plupart de leurs contemporains (autour de 25% aujourd'hui).

Bien qu'elle ait entraîné un saut d'échelle et que le télétravail suscite une grande adhésion dans l'opinion publique, il est donc douteux que la crise sanitaire ait enclenché un vaste processus de démocratisation du travail à distance. Contrairement à ce que l'on entend ces derniers jours, elle a même sans doute renforcé les inégalités face au travail entre les cadres et CSP+ des grandes aires urbaines qui ont pu souvent continuer à travailler à distance (même s'ils y étaient, comme on va le voir, très inégalement préparés), et des catégories populaires qui l'ont (parfois temporairement ou partiellement) perdu ou bien ont été contraintes de continuer à l'exercer en présentiel au péril de leur santé et de celle de leurs proches. Rappelons un résultat essentiel de l'enquête Odoxa déjà citée : parmi les 30% des actifs qui continuent à « aller au travail » (présentiel), 71% le font avec la peur d'attraper le virus.

---

[4] Dares, étude citée.

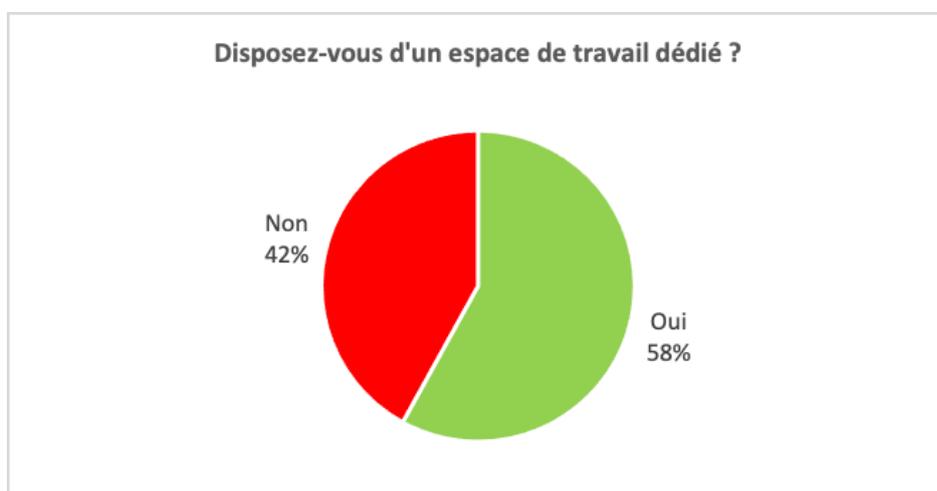
[5] « Baromètre des économies régionales... confinées – Vague 2 », Odoxa et Adviso Partners, 9 avril 2020

[6] La vague 11-bis du Baromètre de la confiance politique (enquête citée) arrive aux mêmes conclusions : c'est dans les catégories cadres, professions libérales et professions intermédiaires que le télétravail est le plus pratiqué en avril 2020 (58% des cadres et professions libérales et 39% des professions intermédiaires).

## 2. L'EXPÉRIENCE GÉNÉRALE DU TRAVAIL À DISTANCE

L'enquête dont les résultats sont présentés ici ne cherche pas tant à capter des phénomènes moyens ou majoritaires, qu'à rendre compte des bénéfices et des difficultés d'une expérience totalement inédite : celle qui a conduit, pendant plusieurs semaines (et pour quelques semaines encore), plusieurs millions de salariés à travailler depuis leur domicile en improvisant de nouvelles manières de coopérer avec leurs collègues et de cohabiter avec leurs conjoint et enfants tout en ayant un ordinateur sur les genoux et un téléphone à la main... Comment cette expérience a-t-elle été vécue ? Que dit-elle des modalités d'organisation et des conditions du travail à distance ? des relations avec les collègues et managers dans ce contexte ? Et, en retour, que dit-elle du travail « habituel » ?

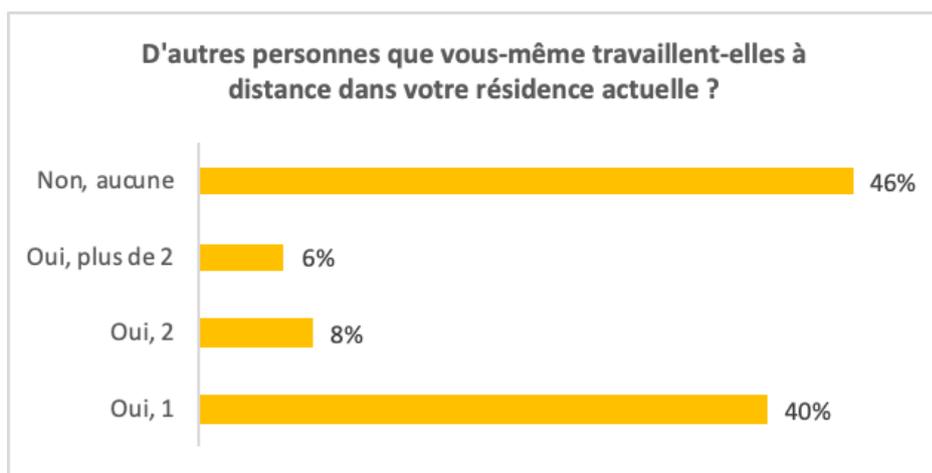
95% des personnes interrogées déclarent travailler depuis leur résidence principale[7] où seulement 58% disposent d'un espace de travail dédié(un chiffre cohérent avec d'autres enquêtes récentes[8]). Dit autrement, 2/5 n'ont pas de lieu dédié et doivent exercer leur activité professionnelle dans des espaces destinés à un autre usage et/ou partagés avec d'autres personnes.



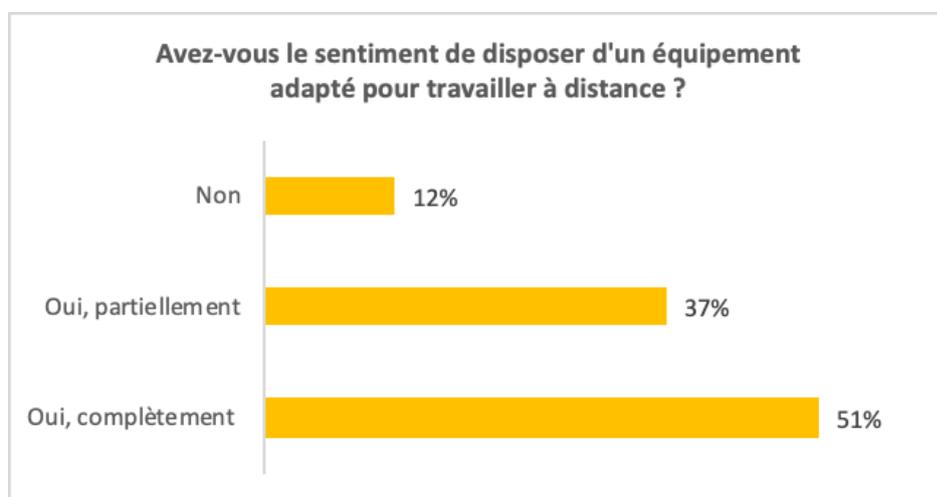
[7] 5% le font depuis une résidence secondaire ou le logement d'un proche. Ces 5% sont assez souvent parisiens.

[8] Selon le « Baromètre des économies régionales... confinées – Vague 2 », Odoxa et Adviso Partners, 9 avril 2020 : pour les actifs qui télétravaillent à leur domicile, 43% le font dans une pièce partagée avec d'autres membres de leur foyer (conjoint, enfants...).

Cette situation peut être d'autant plus inconfortable que **68% partagent effectivement leur résidence avec deux autres personnes ou plus**. Dans près de 30% des cas, ces foyers comptent au moins un enfant de moins de 12 ans (et deux dans plus de 11% des cas). De surcroît, dans 54% des cas, au moins une autre personne travaille à distance à leur côté. Les conditions de concentration et de tranquillité ne sont donc pas optimales pour tout le monde et, comme on va le voir, elles déterminent en bonne partie l'appréciation portée sur la situation.

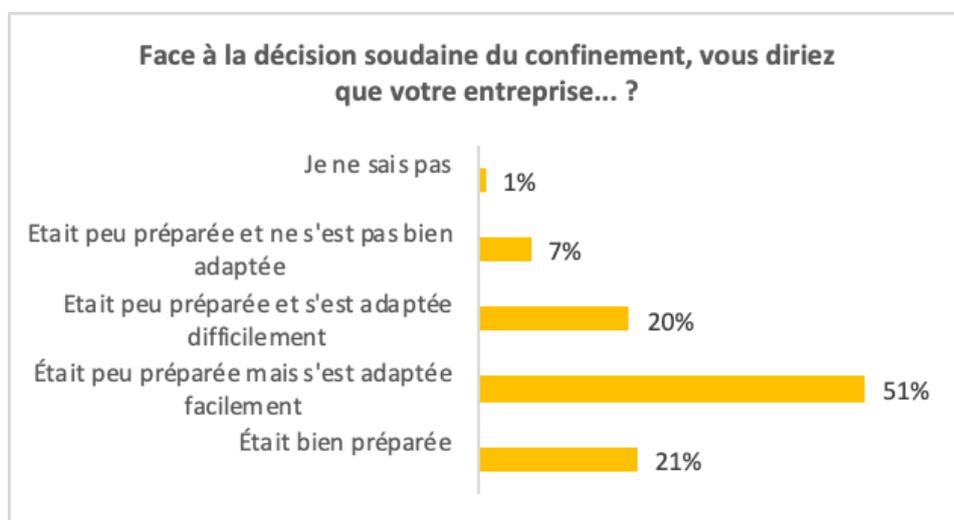


Il en va un peu différemment des compétences et de l'équipement des travailleurs à distance. Il faut dire que plus d'un sur deux travaille pour une entreprise qui a négocié un accord sur le télétravail (même si seulement 40% affirment en connaître le détail). **88% ont le sentiment d'être complètement ou partiellement équipés** : 75% utilisent en effet un ordinateur portable appartenant à leur entreprise et 81% disposent d'une connexion au serveur de leur entreprise ou de leur organisation.



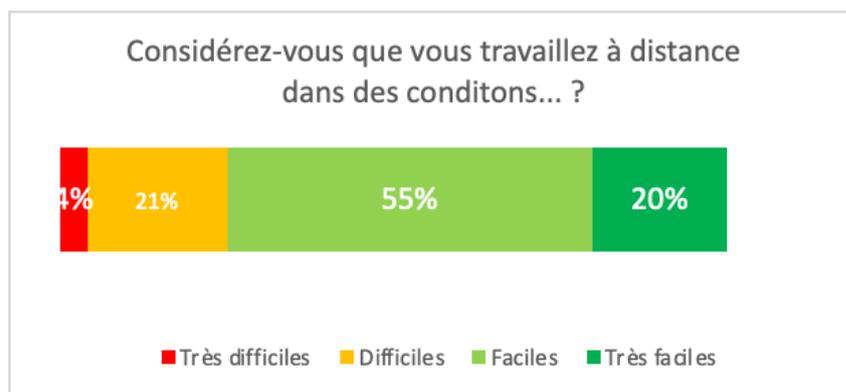
Paradoxalement, les difficultés matérielles semblent moins ressenties par les collaborateurs que par les DRH. Une toute récente enquête de l'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines) auprès de ses adhérents montre qu'entre mi-mars et mi-avril, la mise en place du télétravail s'est avérée compliquée. Selon cette enquête, les DRH sont 58 % à déplorer des difficultés d'adaptation des collaborateurs aux outils d'échange à distance, 46 % à avoir fait face à un manque de matériel ou à des problèmes de connexion, et 38 % ont dû « accompagner les managers »[9].

Même si 42% des répondants à notre enquête reconnaissent n'avoir jamais travaillé à distance avant le confinement (malgré l'épisode des grèves de décembre 2019 à février 2020, qui avait provoqué une première acculturation brutale au télétravail, sans doute providentielle pour préparer les entreprises au confinement) et même si seulement 17% disent avoir été formés au télétravail, les trois quarts déclarent que les outils de travail à distance ne sont « pas du tout » ou « plutôt pas » nouveaux pour eux. 78% estiment certes que leur entreprise était « peu » ou « pas » préparée au confinement, mais 72% jugent soit qu'elle s'est « facilement adaptée » à la situation, soit qu'elle était au contraire « bien préparée ».



Au total, les trois quarts des répondants considèrent qu'ils travaillent à distance dans des conditions « faciles » ou « très faciles », et un quart seulement dans des conditions « difficiles », voire « très difficiles ». Ce dernier quart mérite cependant d'être examiné de plus près, car il révèle certaines limites du travail à distance (cf. encadré plus bas).

[9] "Les DRH face à la crise du Covid-19", enquête de l'ANDRH réalisée du 26 mars au 6 avril 2020.



Le fait d'être bien ou mal équipé ou encore le fait d'être dans un environnement calme ou perturbé ne dit pas tout de la façon dont le travail à distance est vécu. Lorsque les personnes sont interrogées sur les mots qui décrivent le mieux leur état d'esprit dans la situation présente, il en ressort un tableau assez ambivalent. Si l'on tente de reconstituer des champs sémantiques à partir des notions comptant le plus grand nombre d'occurrences, l'exercice fait ressortir du côté des jugements négatifs cinq grandes plaintes : l'isolement (« isolement », « solitude »...), la fatigue (« fatigue », « lassitude »...), le stress (« stress », « surcharge », « pression »...), la frustration (« frustration », « manque »...), la difficulté (« difficile », « compliqué »...). Et du côté des jugements positifs : l'autonomie (« autonomie », « liberté », « responsabilité »...), la sérénité (« sérénité », « calme », « concentration »...)[10], l'efficacité (« efficacité », « productif »...), la confiance (« confiance »...), l'adaptabilité (« adaptabilité », « souplesse », « flexibilité »...).

La perception du travail à distance est donc loin d'être monochrome. Lorsqu'on interroge les personnes sur les principales difficultés rencontrées, on obtient un tableau assez convergent : elles mentionnent d'abord le manque d'environnement social professionnel (éloignement des collègues, sentiment d'isolement), la difficulté à séparer vie professionnelle et vie privée, la lassitude d'une situation qui se prolonge ou encore la charge et la durée du travail plus importantes. Et lorsqu'on les interroge sur les principaux bénéfices de cette situation, elles mentionnent d'abord la découverte de nouvelles façons de collaborer, une moindre fatigue, le fait d'avoir plus de temps pour certaines tâches, l'usage plus fréquent des outils collaboratifs ou encore la plus grande autonomie dans le travail. Ces aspects montrent qu'effectivement, le travail est en train de se transformer dans le sens d'une plus forte expression de soi (créativité, autonomie) et d'une tentative de réduction des pénibilités.

[10] Il est à noter que cette sérénité n'est pas nécessairement liée au travail à distance en tant que tel, mais peut-être aussi voire davantage aux risques qu'il permet d'éviter. L'immense majorité de ceux qui ont dû continuer à se rendre physiquement sur leur lieu habituel de travail ont le sentiment de prendre des risques pour leur santé. La sérénité des télétravailleurs peut donc s'interpréter aussi comme un soulagement lié aux circonstances si particulières de la pandémie.

## Ceux qui le vivent mal et ceux qui le vivent bien...

Qui sont celles et ceux qui déclarent travailler à distance dans des conditions « difficiles » voire « très difficiles » ? Et quels sont les principaux facteurs qui expliquent leurs difficultés ?

Il ressort des données de l'enquête que ce sont un peu plus souvent des femmes : 72% (+5 points par rapport à la moyenne de l'échantillon). Ils sont aussi souvent un peu plus jeunes : les 30-39 ans et les 40-49 ans y sont nettement plus nombreux, respectivement 21% et 40% (+4 et +6 points). Autrement dit, ils sont dans le « cœur productif » de la vie professionnelle et familiale et donc aussi plus exposés aux interruptions liées à la vie quotidienne (soins des enfants, charges domestiques diverses...).

Ces perturbations sont d'autant plus probables pour eux qu'ils vivent plus souvent dans des foyers plus nombreux : les foyers de 3 personnes ou plus représentent plus de 50% des cas dans leur groupe (+6 points). En outre, ils peuvent moins facilement s'abriter du bruit et des sollicitations du quotidien car ils disposent plus rarement d'un espace de travail dédié : 63% n'en ont pas contre 42% seulement dans la moyenne de l'échantillon (-21 points) et d'un équipement adapté (33% répondent qu'ils n'en ont pas contre 12% en moyenne, soit -25 points). Ces deux dernières variables semblent donc assez déterminantes.

Leur degré d'autonomie dans le travail est également un peu plus bas, et l'expérience du travail à distance plus souvent totalement nouvelle dans leur groupe (66% n'ont eu aucune expérience du travail à distance avant la crise actuelle contre 41% en moyenne dans l'échantillon total : +25 points). De façon assez intuitive, ils sont aussi un peu moins souvent dans un rôle de management (24% vs 28%, -4 points).

Au total, les difficultés exprimées par ceux qui semblent vivre le plus mal la situation de travail à distance tiennent d'abord aux conditions et à l'environnement (matériel, familial...) dans lesquels ils le pratiquent, ainsi qu'au fait qu'ils sont très majoritairement totalement novices dans l'exercice.

L'examen de celles et ceux qui déclarent travailler à distance dans des conditions « très faciles », à l'autre extrémité du spectre, confirme le poids des variables identifiées ci-dessus (âge, équipement, espace dédié, nouveauté de l'expérience...).

En termes d'âge, ils sont le négatif des précédents : les plus de 50 ans y sont majoritaires (50,1%, +5,5 points) et les classes d'âge 30-49 ans y sont au contraire inférieures à la moyenne (alors qu'elles atteignaient 61% de l'effectif chez les précédents).



**Ceux qui estiment travailler à distance dans des conditions « très faciles »**  
(20% des répondants)

**21%** n'ont pas d'expérience précédente du travail à distance



**78%** ont un espace de travail dédié



**100%** disent avoir l'équipement adapté pour travailler à distance



**50%** ont plus de 50 ans  
(contre 44% en moyenne)

**37%** sont dans des lieux de confinement avec au moins 2 autres personnes



**71%** n'ont pas d'enfants de moins de 12 ans au sein de leur lieu de confinement



**58%** ont un degré d'autonomie « très important » dans leur travail  
(contre 45% en moyenne)

**14%** déclarent que les outils de travail à distance sont nouveaux pour eux  
(contre 25% en moyenne)



**Ceux qui estiment travailler à distance dans des conditions « assez ou très difficiles »**  
(25% des répondants)

**66%** n'ont pas d'expérience précédente du travail à distance



**63%** n'ont pas d'espace de travail dédié

**67%** disent avoir l'équipement adapté pour travailler à distance

**21%** ont entre 30 et 39 ans  
(contre 17% en moyenne)

**40%** ont entre 40 et 49 ans  
(contre 34% en moyenne)

**50%** sont dans des lieux de confinement avec au moins 2 autres personnes



**72%** sont des femmes  
(contre 67% en moyenne)

**24%** ont un rôle de manager  
(contre 28% en moyenne)

58% s'estiment en outre dotés d'un degré d'autonomie dans leur travail « très important » (contre 45% dans la moyenne de l'échantillon, +13 points). Seuls 21% d'entre eux n'avaient aucune expérience du travail à distance avant le confinement (contre 41% en moyenne et 66% concernant ceux qui vivent plus difficilement la période). De surcroît, 78% disposent d'un espace dédié pour travailler à leur domicile (contre 58% en moyenne et 37% pour ceux qui vivent difficilement le travail à distance). Les foyers de 3 personnes ou plus ne représentent que 37% de l'effectif contre plus de 50% pour les précédents et 44% dans l'ensemble de l'échantillon. En outre, 100% d'entre eux (!) estiment disposer d'un équipement adapté (contre 88% en moyenne dans l'échantillon et seulement 67% chez les précédents). Enfin, les outils du télétravail ne sont nouveaux que pour 14% d'entre eux (contre 25% en moyenne).

Bref, ceux qui ont le travail à distance « très facile » sont plus installés dans la vie, plus âgés, mieux équipés, plus autonomes et plus expérimentés.

Il ressort de ce rapide portrait que les entreprises qui souhaiteront demain étendre plus largement les pratiques du travail à distance devront prêter une attention particulière à ces facteurs : l'âge de leurs salariés, la possibilité de disposer d'un espace spécifique (que ce soit au domicile ou ailleurs), la nécessité d'avoir un équipement adapté et de « mettre le pied à l'étrier »...

A l'exception du premier, tous ces facteurs peuvent être contrebalancés par la mise à disposition de « tiers-lieux » (espaces de coworking, bureaux mutualisés, télécentres d'affaires...), qui apportent non seulement un espace conçu pour le travail à distance, du matériel moderne mais aussi un soutien technique. Ces espaces sont sans doute appelés à se développer. La mission Coworking, conduite par Patrick Levy-Waitz, président de la Fondation Travailler autrement, a répertorié en France près de 1800 tiers lieux dont 46 % se situent en dehors des métropoles. Suite aux recommandations du rapport de cette mission, remis au gouvernement en septembre 2018, ce dernier s'est engagé à soutenir les tiers lieux dans les territoires<sup>[11]</sup>.

### 3. LE REGARD DES MANAGERS

Les appréciations portées sur le travail à distance varient en fonction des conditions dans lesquelles il s'exerce, mais elles sont également potentiellement affectées par la position hiérarchique des personnes interrogées et par la nature des relations de travail avant et pendant le confinement. Commençons par examiner le point de vue des managers.

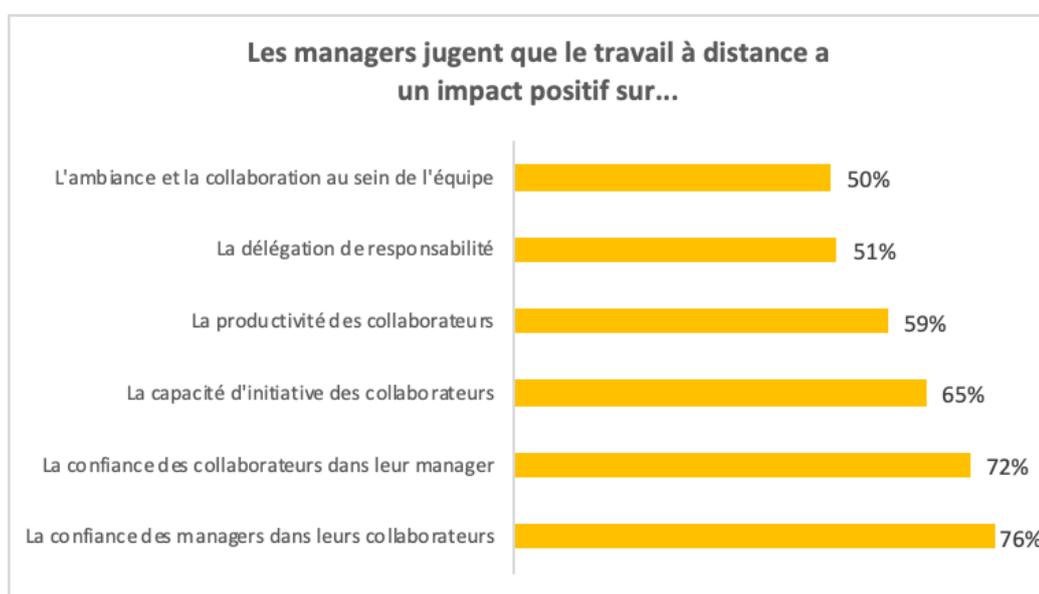
**28% des enquêtés ont un rôle de management ou la responsabilité d'une équipe**, soit un groupe de 521 personnes dans notre enquête, plus masculin que la moyenne de l'échantillon (40% vs 32%), un peu plus âgé (les 50-59 ans représentent 41% de l'effectif vs 37% dans la moyenne de l'échantillon). Ces salariés sont à parité dans le secteur privé (46%) et dans le secteur public (44%).

Dans l'ensemble, les managers se félicitent des bienfaits du travail à distance sur la confiance dans les relations de travail, sur la productivité des collaborateurs ou sur leur capacité d'initiative<sup>[12]</sup>. Ces éléments sont essentiels car ils constituent le point commun entre les organisations du travail qui cristallisent l'intérêt de nombreuses entreprises aujourd'hui, qu'elles soient qualifiées de « management agile », d'« entreprise libérée », d'« organisation responsabilisante » ou d'une autre manière.

[11] « Mission Coworking : Faire ensemble pour mieux vivre ensemble », septembre 2018

[12] Une tendance largement corroborée par Le comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Médéric Humanis qui présentait les résultats de la deuxième édition de son étude sur le Télétravail le 19 février 2019.

L'enquête montre que le travail à distance a un très fort impact sur la confiance, qui constitue le point d'appui de ces organisations. C'est le premier aspect mis en avant par les managers : 76% d'entre eux jugent que cette expérience a renforcé la confiance qu'ils placent dans leurs collaborateurs, mais 72% estiment qu'elle a aussi renforcé la confiance que leurs portent leurs collaborateurs. Le travail à distance apparaît donc favorable à cette délicate relation symétrique qu'est la confiance dans les relations de coopération professionnelle. Dans le même ordre d'idées, 65% des managers considèrent que le travail à distance a eu un impact positif sur la capacité d'initiative de leurs collaborateurs et même 50% sur l'ambiance et la coopération au sein de leur équipe (contre 41% d'un avis contraire).



L'une des conclusions essentielles de l'enquête est de constater le progrès de la délégation, levier essentiel de cette confiance, qui devient incontournable dans les environnements de travail à distance. Les managers indiquent que ce dernier rend plus difficile (pour 63% d'entre eux) la programmation du travail de leur équipe et (pour 57%) son contrôle. Ceci confirme que le travail à distance sonne le glas du management de type « Command and Control ». De façon très cohérente avec ce qui précède, 51% d'entre eux jugent que le travail à distance facilite la délégation des responsabilités à leurs collaborateurs (seuls 30% sont d'un avis opposé, le solde ne se prononçant pas).

Pour répondre par avance à une objection souvent formulée, il est important de préciser que ces améliorations ne sont pas obtenues au détriment de l'efficacité du travail, en tout cas du point de vue des managers : 59% d'entre eux pensent au contraire que le travail à distance a un impact positif sur la productivité de leurs collaborateurs et seuls 5% pensent que cet impact n'est « pas du tout positif »).

Le travail à distance semble également faciliter l'organisation de temps d'échange avec les collaborateurs : si 31% des managers jugent qu'ils le font « autant qu'avant », 51% considèrent qu'ils le font « plus souvent qu'avant ». Ceci confirme de nombreuses enquêtes de terrain, qui montrent que le travail à distance passe par davantage d'interactions mais souvent plus courtes (plus de messageries instantanées, moins de réunions présentielle interminables...). L'équilibre des modes de communication change également avec moins d'échanges verbaux et davantage d'écrit. Ainsi, une forte proportion des collaborateurs qui ont répondu à notre enquête constatent qu'ils passent moins de temps à parler avec leur manager et 59% avec leurs collègues.

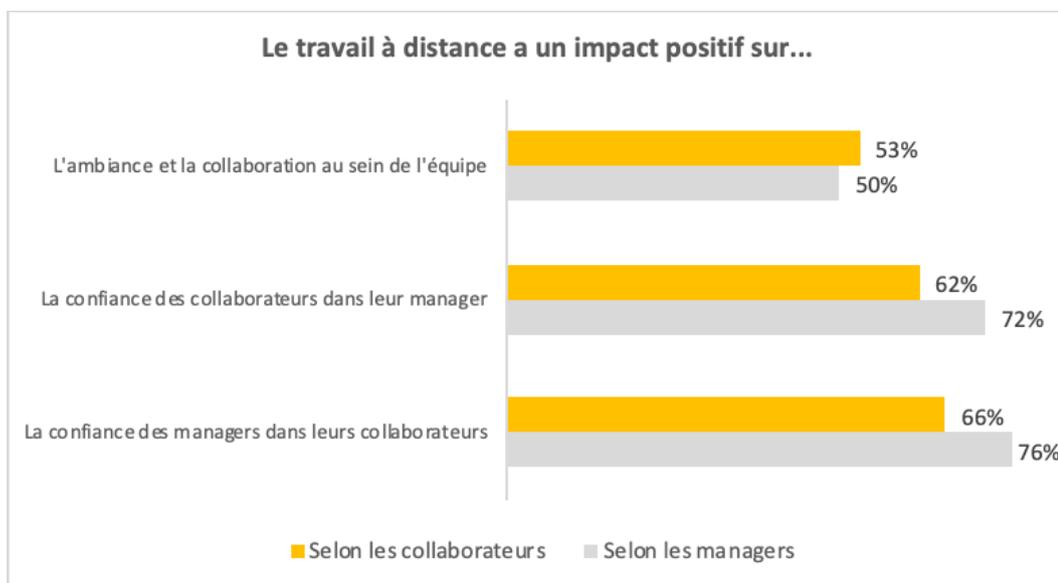
Même si l'écart n'est pas considérable entre ceux qui pensent que le travail à distance a amélioré l'ambiance et la qualité des collaborations au sein de l'entreprise (51%) et ceux qui sont d'un avis contraire (40%), on constate que l'expérience prolongée d'un travail à distance en large partie imposé et continu n'a pas détérioré la qualité relationnelle au sein des équipes. C'est un atout sur lequel les managers pourront s'appuyer pour le « retour au travail », qui s'annonce très progressif.

En pleine crise sanitaire, les managers ont fortement contribué à une mise en place du travail à distance apaisée et efficace. Concernant les objectifs individuels, par exemple, beaucoup d'entreprises en discutent actuellement mais d'ores et déjà, 52% des managers indiquent que cette modalité d'organisation du travail les a conduits à baisser les objectifs ou leurs exigences vis-à-vis de leurs collaborateurs. A cela s'ajoutent 39% qui n'ont pas effectué de révision et 9% seulement qui ont opéré une révision à la hausse, anticipant sans doute les gains de productivité souvent associés au travail à distance. Ceci est un signe de maturité, qui montre que les entreprises ont compris que le travail à distance nécessite « à travail égal » davantage de charge mentale et d'effort de concentration, et ce dans les conditions matérielles en partie dégradées décrites ci-dessus.

#### **4. LE REGARD DES ÉQUIPIERS ET COLLABORATEURS**

Le regard des équipiers et collaborateurs converge avec celui des managers sur certains points, notamment sur la confiance : 62% (vs 24%) jugent que le travail à distance a un effet positif voire très positif sur la confiance dans les managers, et 66% (vs 16%) estiment qu'il a un effet identique sur la confiance que leur portent les managers.

Comme chez les managers, les opinions sont plus partagées quant à l'effet du travail à distance sur l'ambiance et la coopération au sein des équipes : 53% jugent qu'elle s'améliore contre 38% d'une opinion contraire. Comme chez les managers, les opinions sont plus partagées quant à l'effet du travail à distance sur l'ambiance et la coopération au sein des équipes : 53% jugent qu'elle s'améliore contre 38% d'une opinion contraire.



En revanche, un très large accord se dessine autour de l'idée que le travail à distance ne change quasiment rien à la compréhension des consignes données par les managers (77%), à la compréhension de la contribution des collaborateurs par les managers (72%) ou à la cordialité des relations (73%). C'est donc un démenti cinglant qu'infligent les collaborateurs aux préventions classiques émises à l'encontre du travail à distance par ses opposants. On retrouve en effet ici trois des composantes essentielles de la qualité de vie au travail (QVT) : clarté managériale, reconnaissance du travail et qualité des relations. Ces données montrent que le travail à distance, même pratiqué à grande échelle, ne dégrade pas la relation managériale, croyance qui a longtemps constitué en France un frein au déploiement du télétravail.

Une nette divergence se fait jour cependant sur les temps d'échange : alors que les managers ont le sentiment qu'ils font plus qu'avant dans ce domaine, c'est le sentiment inverse qui domine légèrement chez les équipiers. Cet écart reflète l'asymétrie de la perception des échanges : le manager considère que l'échange a été de qualité lorsque les consignes sont passées et reçues (ce qui se prête bien au travail à distance) alors que les collaborateurs sont beaucoup plus sensibles au contenu relationnel et de convivialité de l'échange.

Quant aux relations avec les collègues, elles demeurent pour l'essentiel inchangées aux yeux des personnes interrogées, qu'il s'agisse de la confiance placée dans leur capacité à reconnaître leur travail (76%), de la compréhension de leur contribution au travail d'équipe (76%) ou de la cordialité des relations (71%).

## **5. CE QUE L'EXPÉRIENCE CHANGERA À L'AVENIR**

Qu'est-ce que cette expérience de travail à distance va changer à l'avenir pour les intéressés ? Le premier constat, c'est que beaucoup d'aspects de la relation de travail sont invariants, notamment le regard porté sur les managers ou sur les collègues (respectivement 27% et 29% pensent qu'il va changer « beaucoup » ou « assez », contre 67% et 66% qui pensent qu'il changera « peu » ou « pas du tout »).

En revanche, **des changements plus profonds se font jour dans le rapport au travail**. Ainsi, sont appelés à changer « beaucoup » ou « assez » la manière de considérer le travail dans sa vie (47%), l'organisation de son travail (40%), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (40%)... Là encore, on trouve une confirmation des nombreuses enquêtes de terrain qui montrent que l'épisode du « travail confiné » a été pour beaucoup l'occasion de se poser des questions de fond quant à leur rapport au travail, à la famille, aux loisirs, à l'engagement. De ces questions et des réponses que chacun y aura apportées, il faudra tenir compte lors du « retour au travail ».

Interrogées sur « l'après confinement », 42% des répondants considèrent que, lorsqu'ils reviendront sur leur lieu de travail, ils jugeront plus négativement les trajets domicile-travail dont ils auront été dispensés lors de la période de travail à distance. Et quand on leur demande quelles sont les demandes de modification de leur travail qu'ils pourraient porter après la fin du confinement, viennent en tête l'organisation du travail de leur équipe (36%), la reconnaissance de leur capacité à prendre des décisions (35%) et leur temps de travail (20%). Même si ces aspirations restent minoritaires, elles reflètent une envie d'autonomie au travail et de temps dévolu à des initiatives personnelles (temps de réflexion, de recul, de proposition...).

Surtout, au terme de cette expérience inédite, **58% des personnes souhaitent à l'avenir travailler plus souvent à distance**. Ils ne demandent pas à être (mieux) formés pour cela (57% ne le souhaitent pas), mais ils souhaitent pouvoir disposer de nouveaux outils (51%).

### A l'avenir, souhaitez-vous travailler à distance plus souvent ?



Cet enthousiasme au travail à distance doit cependant être tempéré : d'après une enquête Odoxa du 9 avril 2020, les trois quarts des Français souhaitent que le télétravail se développe à l'avenir [13]. Il semble, par comparaison, que l'ardeur soit moins vive chez ceux qui l'ont expérimenté de façon intensive pendant plusieurs semaines consécutives.

\*\*\*

L'expérience du travail à distance réalisée à grande échelle durant les semaines de confinement laissera donc des traces. Positives, d'abord, puisqu'à l'issue de cette période, une large majorité souhaite travailler plus souvent à distance à l'avenir. Ils y auront expérimenté une forme d'autonomie et une confiance qui leur sont d'ordinaire encore si souvent refusées par le « management à la française ».

Incontestablement, le travail à distance accélère la transition managériale. Elle incite les managers à repenser leur valeur ajoutée et le mode d'exercice de leur fonction. Le management « taylorien » reposant sur la discipline, la contrainte et le contrôle ne « passe plus » en distanciel. Il évolue plus franchement vers un management de soutien professionnel, reposant sur la confiance, la délégation de responsabilité, l'autonomie, l'initiative et le respect de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. De ce point de vue, le travail à distance facilite l'entrée de notre pays dans cette « économie de la connaissance » fondée sur des rapports professionnels plus équilibrés.

[13] « Baromètre des économies régionales... confinées – Vague 2 », Odoxa et Adviso Partners, 9 avril 2020.

Les actifs auront aussi fait l'économie de trajets domicile-travail qui leur prennent habituellement 50 minutes par jour en moyenne (soit un peu plus de 4 heures par semaine et pas loin de 20 heures par mois...)[14]. Ils auront pu travailler plus librement, plus calmement, plus sereinement pour certains d'entre eux ; dans des conditions plus difficiles pour d'autres. Mais ils auront réfléchi à la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie privée, et à la place qu'ils souhaitent accorder à chacune d'elles dans le futur. En ce sens, ils se souviendront peut-être de ce confinement comme d'une expérience qui aura modifié leur rapport au travail.

Mais elle aura aussi modifié la vision – jusqu'ici souvent théorique ou très partielle – qu'ils avaient du travail à distance lui-même. Désormais, celui-ci ne sera plus perçu comme un idéal lointain et un peu abstrait, une forme d'exercice du travail revêtu de nombreuses vertus mais peu pratiqué ou de façon épisodique et perlée.

En en faisant l'expérience de manière continue et intensive, ils en auront aussi perçu les limites et les manques. A commencer par la valeur du collectif de travail, de l'environnement social, humain et professionnel qu'apporte le travail en co-présence et qui semble avoir fini par manquer à nombre de personnes interrogées. Auront été également mieux perçus les inconforts, voire les impossibilités d'un complet mélange entre vie domestique et vie professionnelle quand on n'a pas de lieu dédié pour travailler, que l'on doit partager sa connexion ou son bureau avec d'autres personnes et qu'il faut en même temps s'occuper des enfants, du ménage, de la cuisine et travailler dans le bruit, en étant continuellement interrompu...

Pour celles et ceux qui auront fait cette expérience durant les semaines de confinement, le travail ne sera plus tout à fait comme avant, mais le télétravail non plus !

---

[14] « Le temps de déplacement entre domicile et travail », Dares, Analyses, novembre 2015, n° 081.