



MÉDECINE EMPIRIQUE & QUALITÉ DE VIE

Télétravail

Travailler entre ses quatre propres murs Le nombre de personnes travaillant occasionnellement ou régulièrement depuis leur domicile a connu une progression lente mais continue depuis 20 ans. Pendant le confinement, beaucoup ont dû se faire à cette façon de travailler inhabituelle pour eux. Pour certains, le télétravail partiel restera d'actualité après la pandémie de COVID-19. **Jürg Lendenmann**

Le nombre de salariés suisses au moins une partie du temps en télétravail a considérablement augmenté ces vingt dernières années: +400 % environ pour atteindre 108 000 personnes. La proportion de femmes en télétravail est passée de 30 à 40 % sur cette même période. Les secteurs économiques les plus concernés sont l'information et la communication, l'éducation et l'enseignement, les personnes à leur compte (dans les services scientifiques et techniques) et les métiers du crédit et de l'assurance (source: Enquête suisse sur la population active; OFS).

Pendant le confinement, un très grand nombre de travailleurs ont fait connaissance avec ce mode de travail inhabituel.

L'effet multiplicateur du COVID-19

Selon les estimations de gfs.bern, 335 000 personnes en plus ont travaillé plus de 6 heures en télétravail pendant le confinement. Et le nombre d'heures prestées en télétravail a été multiplié par trois pour atteindre environ 32 heures par personne par semaine.

Dans certains métiers, cette évolution a été encore plus impressionnante: selon le Prof. Nicolas Bloom du Stanford Institut for Economic Policy Research (SIEPR), le nombre de journalistes travaillant depuis chez eux a augmenté de 12 000 % entre janvier et juin 2020!

Plus productifs et créatifs mais...

«Le taux de satisfaction (des travailleurs) par rapport au télétravail de 80 % est très élevé», selon le sondage de gfs. 78 % ont indiqué que la suppression des trajets leur permettait de mettre ce temps utilement à profit à des fins privées et 55 % ont estimé être plus créatifs dans leur travail.

61 % des personnes interrogées ont dit être plus productives. Un phénomène également observé dans une étude de l'Institut Stanford publiée en 2014 (DOI: 10.1093/qje/qju032): sur une population de 250 employés d'un agent de voyage chinois, la productivité a augmenté de 13 % lors d'une période de télétravail de neuf mois. Mais après une première phase d'euphorie, beaucoup se sont plaints de la solitude et de l'isolement.



Trois conseils

Pour que le télétravail soit vécu positivement, Nicolas Bloom, l'auteur principal de l'étude de Stanford donne ces conseils:

1. Le télétravail ne doit pas être pratiqué à temps plein. Idéalement le travail à la maison se limitera à 1 à 3 jours par semaine. Il réduit ainsi le stress lié aux trajets et permet aux collaborateurs d'utiliser leurs jours de télétravail pour des tâches calmes, qui demandent réflexion – et ceux au bureau pour les réunions et les tâches coopératives.
De même, pour les auteurs du rapport OIT-Eurofund, l'équilibre idéal entre avantages et inconvénients se trouve à deux à trois jours de télétravail par semaine. La Prof. Dre Gudela Grote partage cet avis: «Il faut proposer en alternance le travail à domicile et en entreprise; le télétravail exclusif a de nombreux inconvénients comme l'isolement social, le manque d'implication dans les processus de travail et de possibilités d'évolution.»
2. Le télétravail doit rester optionnel. Et les collaborateurs doivent pouvoir choisir leur emploi du temps (dans certaines limites).
3. Le télétravail est un privilège, pas un droit. Pour qu'il soit efficace, une gestion (et un contrôle?) des performances est incontournable.

Une présence parfois indispensable

Environ la moitié des salariés ne peuvent pas profiter du télétravail car leur fonction exige leur présence sur le lieu de travail, rapporte Nicolas Bloom. Notamment dans les secteurs de la santé (pharmacies, drogueries, hôpitaux...), du transport, du commerce de détail. Il souligne aussi que le télétravail est une arme décisive contre la pandémie de COVID-19, car il rend possible la distanciation sociale.

Il représente par ailleurs un vrai défi organisationnel pour les salariés qui ont des enfants.

À ne pas faire en télétravail

Le célèbre expert économique Tom Popomaronis a plus de dix ans d'expérience du télétravail. Il cite six choses à éviter absolument:

- **Travailler en pyjama.** La tenue de travail a une importance symbolique et se répercute sur le psychisme, comme le montre une étude de la Northwestern University (DOI: 10.1016/j.jesp.2012.02.008). Pour télétravailler, habillez-vous de la même façon que si vous travailliez à l'extérieur. Autre avantage: vous pouvez joindre à tout moment une réunion Zoom sans choquer les autres participants.
- **Travailler sur votre lit ou votre canapé.** Peu de gens peuvent travailler de manière productive là où ils se détendent d'habitude. Trouvez le bon endroit, que ce





soit une pièce séparée ou votre propre petit coin travail. Aménagez-vous un poste de travail ergonomique avec un bon siège de bureau et un bon éclairage (lumière naturelle ou artificielle froide).

- **Le silence radio.** Même lors des journées plus calmes, sortez de votre zone de confort et restez en contact avec votre équipe par téléphone, mail, etc. Ainsi, personne ne se sentira abandonné.
- **Négliger sa santé.** En télétravail, tout est à portée de main ou à quelques pas: vous restez donc plus statique et bougez moins qu'au bureau.
Conseil: selon une étude (DOI: 10.7326/M17-0212), rester assis moins de 30 minutes d'affilée réduit le risque de mort prématurée.
- **N'avoir ni structures, ni limites.** À la maison, on est plus vite distrait par des questions d'ordre personnel. Structurez donc votre activité en télétravail, p. ex. à l'aide d'une to-do-list avec des objectifs évaluable et réalisables. Prévoyez des plages horaires dans lesquelles vous ne pouvez pas être dérangé(e) et ne vérifiez pas (sans cesse) les actualités, Facebook, Twitter & Cie.
- **Considérer le télétravail comme allant de soi.** «La possibilité de travailler à la maison est un grand privilège, surtout pendant la pandémie de coronavirus», rappelle Tom Popomaronis. «Car de nombreux professionnels comme ceux qui travaillent à l'hôpital sont obligés d'être sur le terrain.»

Les débuts en télétravail sont souvent vécus difficilement. Tom Popomaronis concède avoir lui-même eu besoin de temps pour planifier correctement son temps et rester discipliné. Mais le télétravail lui a non seulement permis d'apprendre à communiquer plus clairement et efficacement mais aussi de relever les défis de la technologie – et de résoudre des problèmes pour lesquels il avait l'habitude de se fier aux experts en informatique.

L'ère post-COVID

Avant le COVID, relève le Prof. Nicholas Bloom, 5 % des journées de travail se déroulaient en télétravail. Pendant la pandémie, cette part est passée à 40 %. Après la pandémie, elle retombera probablement à 20 %, soit quatre fois plus qu'avant. Pour la Suisse, une étude Deloitte table seulement sur une multiplication par deux du nombre de travailleurs en télétravail.

Quoi qu'il en soit, le télétravail rendu possible par les moyens informatiques actuels permet de supprimer les trajets domicile-travail et ouvre la porte à une réduction des coûts économiques et écologiques. Pendant le confinement, le calme était tangible et l'air plus pur. Le télétravail ne profite donc pas seulement à nombre de travailleurs mais aussi à la nature: en 2020, suite à la crise du coronavirus, l'Allemagne a atteint son objectif de protection du climat – 40 % de réduction des émissions de CO₂ par rapport à 1990 – et l'a même dépassé avec une réduction de 42,3 %.