



Télétravail et efficacité.

Papier pour discussion – Paper for comments

[EN version herebelow](#)

Le télétravail est vu par certains de nos collègues comme une victoire et une réponse à tous les problèmes apparus ou soulignés par la pandémie. Pour d'autres, il est une aberration, la ligne droite pour arriver... dans le mur. Notre syndicat veut regarder la question avec la réflexion nécessaire pour comprendre les enjeux et les opportunités des changements annoncés. Il veut permettre une analyse des fondements, des études comme des sondages, de laquelle puisse émerger une solution durable de travail hybride.

Cet article fait donc partie d'un ensemble de réflexions sur le sujet du télétravail et du travail hybride. Il regarde d'un peu plus près les questions d'efficacité du personnel en télétravail. Le prochain analysera plus particulièrement la dimension de la communication.

Ça n'a échappé à personne : après avoir été si longtemps freiné, surtout par les « line managers », le télétravail généralisé semble maintenant favorisé, même dans une optique à plus long terme, et ce y compris par les Institutions et le Service du Personnel. Après plusieurs semaines ou mois de confinement, une fois dépassées les difficultés techniques et passé le cap d'adaptation aux nouveaux outils, le message que nous avons effectivement commencé à recevoir des institutions européennes et de nos managers, c'était généralement : « nous sommes fiers de vous, nos équipes, qui continuez à travailler aussi bien qu'en temps normal ». Bien sûr, petit à petit, ce message est devenu une préparation (plus ou moins subliminale) à ce que concoctait notre service des ressources humaines... à savoir une incitation à rester à la maison le plus possible. Mais enfin, cela semblait quand même être une bonne nouvelle : d'après nos DG, nous sommes tous devenus hyper-performants en télétravail !

Quand même, selon de nombreux témoignages, la sensation était certes de continuer à faire notre travail... mais aussi de ne plus voir autre chose que notre écran d'ordinateur... Alors, étions-nous si productifs qu'on nous le disait ?

En réalité, ce message entretenait la confusion entre plusieurs choses : le « travail » lui-même, son résultat visible (rapport, évaluation d'impact, proposition législation, budget, traductions, agenda ...) et « l'efficacité », une mesure relative du résultat par rapport au

temps de travail, justement. Très schématiquement, « T », c'est le temps de travail, « P », le produit fini et donc, notre efficacité c'est le rapport « P/T ». Notez qu'il y a toute une série de facteurs qui influencent P (compétence, motivation, satisfaction...). Un facteur déterminant de l'efficacité d'un(e) travailleur(se) est évidemment sa satisfaction, son bien-être « déclaré ». Comme il est souvent plus facile de mesurer (en tout cas de questionner) la satisfaction du personnel que de mesurer son efficacité réelle, la satisfaction est d'ailleurs souvent utilisée comme « proxy » (variable de procuration) pour l'efficacité. Bien sûr, la productivité générale, et donc les bénéfices pour le budget des Institutions, ne se résume pas à notre efficacité. Il y a d'autres facteurs : les coûts de fonctionnement et d'énergie (d'autant plus que rien n'est mis en place pour compenser les coûts reportés sur celles et ceux qui télé travaillent de leur domicile), les coûts des services sociaux (cantines, cafétérias...), et bien sûr, les coûts immobiliers. Mais quand même, on imagine que nos Institutions ne voudraient pas se prêter à cette expérience si celle-ci signifiait une forte réduction dans l'efficacité des télétravailleurs qui impliquerait une perte de productivité...

Dans le cas de nos institutions, nous avons continué à produire autant, parfois plus. La plupart des collègues ont « assuré », fournissant les résultats demandés. Ça, c'est P. Mais en ce qui concerne l'efficacité, P/T, la situation n'est pas aussi claire. Selon beaucoup de témoignages, les heures de travail ont augmenté, les journées se sont allongées (alors même que le temps de déplacement pour se rendre au travail devenait quasi-nul). Les jours de congé « à reporter » s'accumulent... Et c'est sans parler des heures supp. « cachées », non enregistrées (et donc a fortiori, non payées). Un article paru début juin dans *The Economist*¹ au sujet d'une nouvelle étude sur cette productivité est d'ailleurs titré tout simplement : "Remote workers work longer, not more efficiently"... Nous y reviendrons dans notre prochain article.

Si T augmente effectivement, l'efficacité, le ratio P/T diminuerait donc ? Serait-ce effectivement le cas ? Cela pourrait-il être un facteur de diminution de la productivité du service public européen ? Qu'est-ce qu'on observe ? Quels sont les facteurs qui déterminent l'efficacité ? Et qu'en disent les études existantes ?

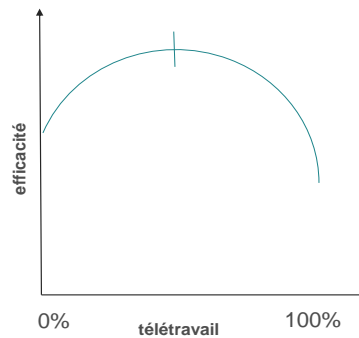
Qu'est-ce qui fait qu'on est plus ou moins "efficace" en télétravail ?

1. Tout d'abord, la fréquence du télétravail. Plusieurs articles et études² sur la productivité ont identifié une relation entre le télétravail et la productivité qui prendrait la forme d'une courbe, un « U » renversé. En d'autres termes, quand la proportion ou fréquence de télétravail augmente, la productivité du travailleur augmente, mais jusqu'à un certain point. Au-delà, elle diminue au fur et à mesure qu'on s'approche du 100% en télétravail.

¹ Bartleby, "Remote workers work longer, not more efficiently. A new study on remote working", *The Economist*, Jun 10th 2021.

² Voir par exemple: Morikawa, M. (April 2020): "COVID-19, teleworking, and productivity", *VoxEU*; [lien](#); OECD (2020): "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?"; [lien](#).

Évidemment, la forme exacte de cette relation varie, en particulier selon le secteur et le métier. L'idée, c'est qu'il y aurait une fréquence « optimale » de télétravail, en-deçà et au-delà de laquelle la productivité diminuerait. Un sondage Gallup³ montre d'ailleurs une relation similaire entre la fréquence du télétravail et la motivation, l'engagement du travailleur. Comme déjà mentionné, la satisfaction du travailleur est évidemment un facteur primordial dans son efficacité, et va dépendre aussi de ces éléments.



2. Deuxième facteur clé, comme le montre parfaitement l'étude de Bloom⁴, réalisée bien avant le confinement: ce qui marche, c'est quand on a le choix ! Ainsi, dans l'expérience analysée, les travailleurs qui choisissaient de télétravailler augmentaient leur résultat de près du double de ceux qui étaient simplement forcés de le faire (pourrait-on en conclure que les gens se connaissent assez bien eux-mêmes?). Pour Wigert & Robison⁵ aussi, en octobre 2020 cette fois, la dimension de contrainte est importante. De plus, il importe aussi de faire la différence entre motivation et « résistance ». En effet, un autre point intéressant identifié par les auteurs est le fait que les employés qui travaillaient à distance à temps plein parvenaient alors à rester motivés et efficaces au travail pendant la pandémie... tout en prenant sur eux un trauma émotionnel énorme : burnout plus fréquent, stress, anxiété, solitude. Le manager est alors face à des employés qui sont très motivés mais qui risquent à tout moment, en cas de sollicitation trop forte ou inadéquate, de voir se fracturer un bien-être déjà fragile.

3. Alors, me direz-vous, parfait ! Que ceux qui veulent laisser tomber le « bureau » et rester à la maison y restent, tout le monde sera content ! Oui, mais... D'autres éléments sont mis en évidence dans l'étude de Bloom et qui nous intéressent au premier chef : d'abord, dans l'entreprise étudiée, pouvaient choisir de télétravailler seulement les employés qui pouvaient disposer d'une pièce dédiée à leur travail, dans laquelle ils devaient pouvoir être seuls ! Ensuite, les employés qui télétravaillaient devaient être au bureau tous les 5 jours. Enfin, il est intéressant de noter qu'à la fin de l'expérience (de 9 mois), la moitié de ceux qui avaient choisi de télétravailler... ont choisi de revenir au bureau. Ce sont également les

³ Gallup2: [Succeeding With Remote Work - Gallup](#): Remote Work Productivity.

⁴ Bloom et al. (2015): "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", The Quarterly Journal of Economics (2015), 165–218.

⁵ Wigert, B. & J. Robison (2020): "Remote Workers Facing High Burnout: How to Turn It Around", [Gallup website](#), OCTOBER 30, 2020.

premières dimensions du télétravail « soutenable », durable, vu par U4U dans ses 21 thèses⁶ : volontaire, réversible, variable. Et accompagné, en assurant le respect des normes de santé et de sécurité au travail.

Ce sont aussi des facteurs qui ont amené le même auteur à déclarer dès le début de la crise Covid, dès fin mars 2020⁷, que le télétravail généralisé dû au confinement conduirait à des pertes énormes en matière de productivité, d'abord parce que contraint, et ne pouvant assurer que chacun puisse profiter d'un environnement de travail adapté. Une autre dimension mise en avant est évidemment la présence permanente d'enfants à la maison (ce qui ne devrait pas être un souci à plus long terme... tant que l'organisation des crèches et garderies reste assurée). Et plus fondamentalement peut-être, le fait même que le télétravail était souvent du télétravail « complet », à 100%, alors que la collaboration « en personne » est nécessaire à la créativité et à l'innovation. Nous y reviendrons dans le prochain article sur la communication.

4. Bien sûr, les possibilités de télétravail dépendent des tâches et des occupations. Il doit donc être flexible. Par exemple, l'étude de Battiston⁸ dans le secteur public anglais concluait que la productivité était plus élevée chez les membres d'une équipe qui partageaient un bureau, et que cet effet était plus important pour les tâches urgentes et complexes, et dans des conditions de forte pression.

5. Comme déjà mentionné, beaucoup d'études soulignent aussi l'impact des managers, à la fois sur le bien-être et sur l'efficacité des travailleurs. Une importance soulignée également par Sir Cooper et Diane Coyle⁹, lorsqu'ils discutent productivité et travail « hybride », partant du principe qu'il ne peut s'agir que de travail hybride, et non de télétravail à 100%. Pour Sir Cooper, l'élément clé est effectivement le « line manager ». Il s'inquiète de ce que le processus hiérarchique nomme comme line managers des experts (au mieux) qui ne sont pas forcément des managers avec des compétences suffisantes en relations humaines. Dans un monde du travail où le travail hybride est généralisé, les managers doivent/devront gérer des équipes dans des lieux différents, et posséder suffisamment d'intelligence sociale et émotionnelle, ou avoir développé ces compétences, pour le faire sans abîmer la santé mentale des travailleurs (y compris la leur). Ils/Elles doivent savoir identifier la résistance du travailleur, au-delà de son apparente motivation, comme nous l'avons expliqué plus haut.

Diane Coyle va plus loin. Le manager doit avoir des compétences sociales et émotionnelles, mais aussi le support institutionnel et la capacité « pratique », matérielle pour organiser au mieux l'échange d'idées. Et cette dimension est essentielle. Bien sûr, il y a des préférences

⁶ "Thèses provisoires sur le télétravail dans les Institutions européennes" : [Lien](#).

⁷ Gorlick, A.: "The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19 – N. Bloom", Stanford News, March 30, 2020; [link](#).

⁸ Battiston et al. (2017), "Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams." CEPR Discussion Paper No. 11924; [lien](#).

⁹ Sir Cary Cooper & Diane Coyle: "Can hybrid work improve workers' well-being and productivity?" expert discussion, Productivity Institute, June 2021 (available on UTube).

individuelles. Certains sont plus introvertis, et se sentent parfaitement heureux de travailler à la maison, d'autres non. Mais il y a aussi le besoin pour les équipes de travailler ensemble, de se parler... Et ce, surtout dans le type de métiers qui sont en grande partie les nôtres, c'est-à-dire liés à la connaissance (« knowledge jobs »).

Donc, le télétravail ne serait pas idéal pour les tâches qui demandent une communication face à face.

On voit bien que pour saisir les opportunités du télétravail, et ne pas laisser sur le carreau toute une partie du personnel, on ne peut pas juste « passer en ligne ». Il faut « préparer le terrain », mettre en place les garde-fous nécessaires afin de minimiser les risques. Un sixième facteur d'efficacité est au moins aussi important : il s'agit de la communication, dont nous parlerons dans le prochain article.

24/06/2021



Telework and efficiency.

Telework is seen by some of our colleagues as a victory and an answer to all the problems that have arisen or been highlighted by the pandemic. For others, it is an aberration, the straight line to the wall. Our Union wants to look at the issue with the necessary reflection to understand the stakes and the opportunities of the announced changes. It wants to enable an analysis of the fundamentals, of the studies as well as the surveys, from which a sustainable solution of hybrid work can emerge.

This article is therefore part of a series of reflections on the subject of telework and hybrid work. It takes a closer look at the issues of staff effectiveness in telework. The next one will look more specifically at the communication dimension.

It has not escaped anyone's notice: after being held back for so long, especially by line managers, widespread teleworking now seems to be favoured, even in the longer term, including by the Institutions and the Personnel Department. After several weeks or months of confinement, once the technical difficulties had been overcome and the adaptation to the new tools had been passed, the message we actually started to receive from the European institutions and from our managers was generally: "we are proud of you, our teams, who continue to work as well as in normal times". Of course, little by little, this message became a (more or less subliminal) preparation for what our human resources department was concocting... namely an incentive to stay at home as much as possible. Still, it seemed like good news: according to our DGs, we all became hyper-performers when teleworking!

However, according to many testimonies, the feeling was certainly to continue to do our work... but also not to see anything else than our computer screen... So, were we as productive as we were told?

In reality, this message confused several things: the "*work*" itself, its visible result (report, impact assessment, legislative proposal, budget, translations, agenda...) and "*efficiency*", a relative measure of the result compared to working time. Very roughly speaking, "T" is the time spent working, "P" is the finished product and therefore our efficiency is the ratio "P/T". Note that there are a whole series of factors that influence P (competence, motivation, satisfaction, etc.). A determining factor of a worker's efficiency is obviously his/her satisfaction, his/her "declared" well-being. As it is often easier to measure (or at least

to ask about) the satisfaction of staff than to measure their actual efficiency, satisfaction is often used as a proxy for efficiency. Of course, overall productivity, and thus the benefits for the Institutions' budget, is not just about our efficiency. There are other factors: operating and energy costs (especially as nothing is put in place to compensate for the costs passed on to those who work from home), social service costs (canteens, cafeterias...), and of course, real estate costs. Still, one can imagine that our Institutions would not want to lend themselves to this experiment if it meant a strong reduction in the efficiency of teleworkers which would imply a loss of productivity...

In the case of our institutions, we continued to produce as much, sometimes more. Most of our colleagues have been 'doing well', delivering the results that was asked for. That is P. But when it comes to efficiency, P/T, the situation is not so clear. According to many testimonies, working hours increased, days became longer (even as travel time to work became almost nil). And that's not to mention the 'hidden', unrecorded (and therefore unpaid) overtime. An article published in early June in The Economist¹⁰ about a new study on this productivity is simply entitled: "Remote workers work longer, not more efficiently"... We will come back to this in our next article.

If T does indeed increase, then the efficiency, the P/T ratio would decrease? Would this actually be the case? Could this be a factor in the decrease in productivity of the European public service? What do we observe? What are the factors that determine efficiency? And what do existing studies say?

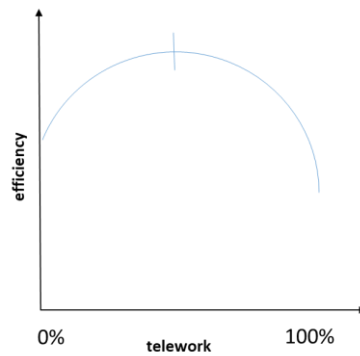
What makes teleworking more or less "efficient"?

1. Firstly, the frequency of telework. Several articles and studies¹¹ on productivity have identified a relationship between telework and productivity which is said to take the form of a curve, an inverted "U". In other words, when the proportion or frequency of telework increases, the worker's productivity increases, but only up to a certain point. Beyond that, it decreases as one approaches 100% telework. Of course, the exact form of this relationship varies, especially by sector and occupation. The idea is that there is an "optimal" frequency of telework, below and above which productivity decreases. A Gallup survey¹² shows a similar relationship between telework frequency and worker motivation and commitment. As already mentioned, worker satisfaction is obviously a major factor in his or her efficiency, and will also depend on all these elements.

¹⁰ Bartleby, "Remote workers work longer, not more efficiently. A new study on remote working", The Economist, Jun 10th 2021.

¹¹ See for example: Morikawa, M. (April 2020): "COVID-19, teleworking, and productivity", VoxEU; [link](#); OECD (2020): "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?"

¹² Gallup2: [Succeeding With Remote Work - Gallup](#): Remote Work Productivity.



2. The second key factor, perfectly illustrated in Bloom's study¹³, which was carried out well before lock-in, is that what works is when you have a choice! Thus, in the experiment analysed, workers who chose to telework increased their performance by almost twice as much as those who were simply forced to do so (could we conclude that people know themselves well enough?). For Wigert & Robison¹⁴ too, this time in October 2020, the compulsion dimension is important. Further, it is also important to distinguish between motivation and 'resistance'. Indeed, another interesting point identified by the authors is the fact that employees who worked remotely on a full-time basis managed to remain motivated and efficient at work during the pandemic... while taking on a huge emotional trauma: more frequent burnout, stress, anxiety, loneliness. The manager is then faced with employees who are highly motivated but who risk at any moment, in the event of too much or inappropriate pressure, to see their already fragile well-being fractured.

3. So, you might say, perfect! Let those who want to leave the "office" and stay at home stay there, everyone will be happy! However, other dimensions are highlighted in Bloom's study, and they certainly are of interest to us. First, in the company studied, only those employees who had a room dedicated to their work, in which they could be alone, could choose to telework! Secondly, employees who teleworked had to be in the office every 5 days. Finally, it is interesting to note that at the end of the experiment (of 9 months), half of those who had chosen to telework... chose to come back to the office. These are also the first dimensions of "sustainable" telework, as seen by U4U in its 21 theses¹⁵: voluntary, reversible, variable. And accompanied, ensuring compliance with health and safety standards at work.

These are also factors which led the same author to declare at the beginning of the Covid crisis, at the end of March 2020¹⁶, that generalised telework due to confinement would lead to enormous losses in productivity, firstly because it is constrained, and cannot ensure that

¹³ Bloom et al (2015): "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", The Quarterly Journal of Economics (2015), 165-218.

¹⁴ Wigert, B. & J. Robison (2020): "Remote Workers Facing High Burnout: How to Turn It Around", Gallup [website](#), OCTOBER 30, 2020.

¹⁵ "Provisional Theses on Telework in the European Institutions": [link](#).

¹⁶ Gorlick, A.: "The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19 - N. Bloom", Stanford News, March 30, 2020; [link](#).

everyone can enjoy an adapted working environment. Another dimension highlighted is obviously the permanent presence of children at home (which should not be a concern in the longer term... as long as the organisation of crèches and day-care centres remains assured). And perhaps more fundamentally, the very fact that telework was often 100% 'full' telework, whereas 'face-to-face' collaboration is necessary for creativity and innovation. More on this in the next article on communication.

4. Of course, the possibilities of teleworking depend on the tasks and occupations. It must therefore be flexible. For example, Battiston's study¹⁷ in the English public sector concluded that productivity was higher among team members who shared an office, and that this effect was greater for urgent and complex tasks, and under conditions of high pressure.

5. As already mentioned, many studies also stress the impact of managers on both the well-being and the efficiency of workers. This importance is also underlined by Sir Cooper and Diane Coyle¹⁸ when they discuss productivity and "hybrid" work, assuming that it can only be hybrid work, not 100% telework. For Sir Cooper, the key element is indeed the line manager. He is concerned that the hierarchical process names as line managers experts (at best) who are not necessarily managers with sufficient people skills. In a world where hybrid working is widespread, managers must manage teams in different locations, and must have sufficient social and emotional intelligence, or have developed these skills, to do so without damaging the mental health of workers (including their own). They need to be able to identify workers' resistance, beyond their apparent motivation, as explained above.

Diane Coyle goes further. The manager must have social and emotional skills, but also the institutional support and the 'practical', material capacity to organise the exchange of ideas in the best possible way. And this dimension is essential. Of course, there are individual preferences. Some people are more introverted, and feel perfectly happy to work at home, others not. Yet, there is also the need for teams to work together, to talk to each other... And this is especially true in the type of jobs that are largely ours, i.e. knowledge jobs.

Thus, telework would not be ideal for tasks that require face-to-face communication.

It is clear that in order to seize the opportunities of telework, and not leave a whole section of the staff out in the cold, we cannot just "go online". It is necessary to "prepare the ground", to put in place the necessary safeguards to minimise the risks. A sixth efficiency factor is at least as important: communication, which we will discuss in the next article.

¹⁷ Battiston et al (2017), "Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams." CEPR Discussion Paper No. 11924; [link](#).

¹⁸ Sir Cary Cooper & Diane Coyle: "Can hybrid work improve workers' well-being and productivity?" expert discussion, Productivity Institute, June 2021 (available on UTube).