GALAH

Derrière chaque donnée, une vérité à découvrir, et des actions à mener

Extrait d'un rapport d'évaluation de l'impact du télétravail sur le rendement des employés[1]

1. Contexte

Depuis 2020, en réaction à la pandémie de COVID-19, une grande entreprise du secteur des services professionnels a instauré en urgence une politique de télétravail généralisée. Ce mode de travail, d'abord conçu comme transitoire, s'est progressivement enraciné dans les pratiques organisationnelles.

Alors que les exigences de performance opérationnelle sont de nouveau mises en avant, la direction souhaite évaluer avec rigueur les conséquences de cette transition numérique, qu'est le télétravail, sur le rendement individuel. Cette volonté s'inscrit dans un effort plus large visant à définir une politique de travail hybride durable et équilibrée.

La situation actuelle de travail, depuis 2022, se caractérise par une forte hétérogénéité : certains employés travaillent à distance un jour par semaine, d'autres deux, trois, voire cinq. Cette flexibilité autodéterminée permet d'adapter les pratiques individuelles, mais complique l'évaluation globale des effets du télétravail sur la performance.

Dans ce contexte post-pandémique où le travail hybride tend à se normaliser depuis 2022, la direction souhaite l'utilisation d'une méthode rigoureuse pour identifier le niveau de télétravail qui maximise le rendement tout en préservant la cohésion des équipes.

2. Objectif

L'objectif de cette étude est d'estimer de manière rigoureuse l'effet du nombre de jours de télétravail sur le rendement hebdomadaire des employés.

3. Données

L'analyse repose sur un sous-ensemble d'employés œuvrant dans des services à forte intensité administrative, où le rendement peut être mesuré de manière standardisée et fiable. Ces services incluent le traitement de dossiers clients, la gestion de demandes internes, la production de rapports techniques et la vérification de conformité, pour lesquels le nombre de dossiers complétés par semaine constitue un indicateur pertinent de performance. L'entreprise dispose de données administratives détaillées couvrant la période de 2017 à 2024, incluant le volume hebdomadaire de dossiers traités par chaque employé ainsi que le temps de travail déclaré.

---

[1] Ce document est un extrait d'une étude réalisée par nos experts. Certaines données ont été modifiées ou supprimées afin de préserver l'anonymat de l'entreprise concernée. Chaque contexte étant unique, les résultats présentés ne peuvent être généralisés à votre organisation. Si cette étude suscite votre intérêt, nous serons ravis de l'adapter à votre réalité, à partir de données spécifiques à votre organisation.

4. Méthodologie

Construction de la variable de rendement

Le rendement hebdomadaire est mesuré par le nombre de dossiers traités par semaine, ajusté pour tenir compte de deux éléments importants :

- **La complexité des dossiers**. Chaque type de tâche est pondéré selon un indice de complexité défini par des experts: le traitement de dossiers clients (poids 1,0), la gestion de demandes internes (poids 1,5), la production de rapports techniques (poids 2,0) et la vérification de conformité (poids 1,5),
- **Le temps de travail hebdomadaire effectif**, afin d'exprimer un rendement pondéré par heure.

La variable dépendante utilisée dans les analyses est donc définie ainsi :

$$Rendement_{it} = \frac{Poids_d Nombre_Dossiers_{itd}}{HeuresTravaillées_{it}}$$

où *i* désigne l'employé ; *t,* la semaine d'observation, et *d* le type de dossier.

Appariement par score de propension

Avant l'estimation, un appariement par score de propension (propensity score matching) a été appliqué pour corriger les biais d'endogénéité dus à l'auto-sélection dans les groupes de télétravail. Ce score a été estimé par régression logistique à partir de variables telles que l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, le poste occupé, et le département d'appartenance.

Les employés ont ensuite été regroupés en cinq catégories selon leur mode hebdomadaire moyen en télétravail : 0 jour, 1 jour, 2 jours, 3 jours, ou 4-5 jours.

En effet, le traitement étant de nature auto-déterminée et potentiellement variable dans le temps, chaque employé a été classé dans un groupe de traitement à partir de son nombre moyen de jours de télétravail hebdomadaire observé sur une période de référence post-2022. Ce statut moyen permet une catégorisation robuste et rend possible l'utilisation d'un appariement par score de propension, suivi d'une estimation par différence de différences avec groupes fixes.

Estimation par différence de différences (Diff-in-Diff)

Après constitution de groupes homogènes par appariement, l'effet du télétravail est estimé à l'aide d'un modèle de différence de différences, comparant l'évolution du rendement avant et après le retour progressif au bureau en 2022, entre un groupe témoin (employés sans télétravail – 0 jour) et plusieurs groupes traités (1 à 4-5 jours de télétravail par semaine).

L'équation estimée est la suivante :

$$Y_{it} = \alpha + \gamma Post_t + \sum_{g=1}^{4} \theta_g D_{g,i} + \sum_{g=1}^{4} \delta_g D_{g,i} Post_t + \varepsilon_{it}$$

Où Y_{it} est le rendement de l'employé *i* à la période *t* ; $Post_t$, variable indicatrice pour designer la période post-2022 (2024) ; $D_{g,i}$, variable indicatrice pour désigner l'appartenance au groupe $g \in \{1,2,3,4\}$; δ_g, l'effet différentiel du télétravail pour chaque groupe g, c'est-à-dire le *Diff-in-Diff* par rapport au groupe de référence 0 jour ; γ, l'effet temporel commun à tous les groupes ; θ_g, les différences initiales entre

groupes (effets fixes de groupe) et le groupe de référence 0 jour ; et ε_{it}, le terme d'erreur.

Résultats

Validation de l'hypothèse de tendance parallèle prépandémique

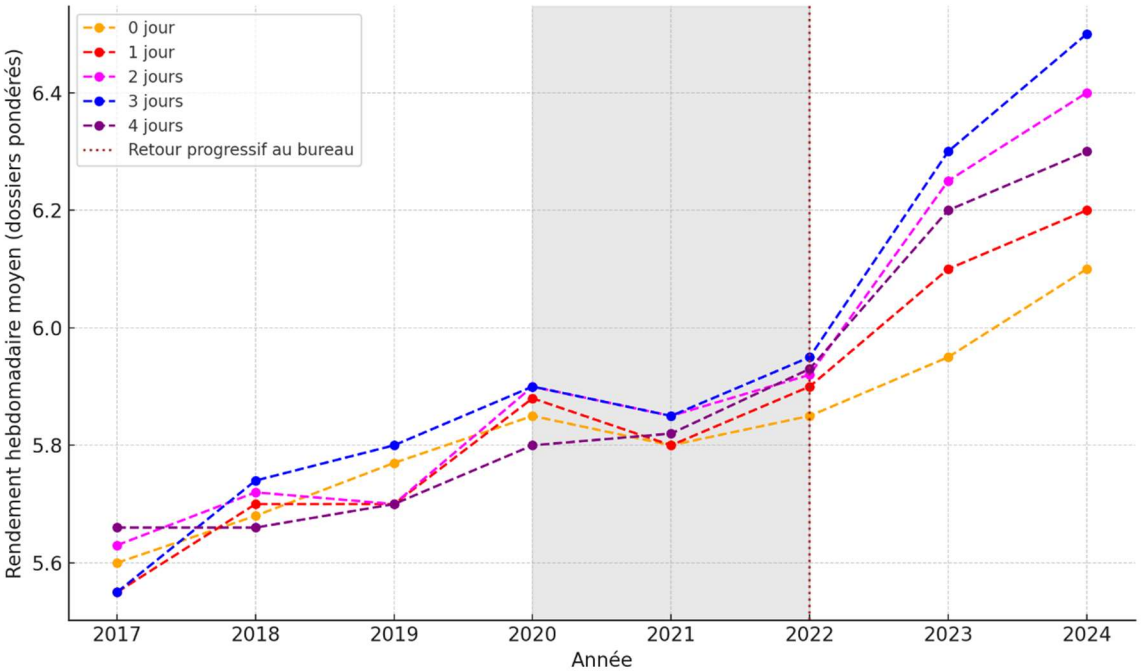
Avant la pandémie, les tendances de rendement hebdomadaire entre les groupes de télétravail étaient relativement semblables, ce qui confirme l'hypothèse de tendance parallèle nécessaire à une estimation en différence de différences valide (Adrjan et al., 2021).

Groupes	Diff-in-Diff (δ_g)
1 jour	0,05
2 jours	0,23**
3 jours	0,3**
4-5 jours	0,12**

** Significatif au seuil de 5%

Effet transitoire de la pandémie (2020–2022)

La pandémie a entraîné une stagnation, voire une légère baisse du rendement, quel que soit le groupe de télétravail.



Cette chute s'explique par une mise en œuvre précipitée du télétravail sans accompagnement adéquat. Les restrictions gouvernementales ont augmenté l'offre

de postes télétravaillables, mais les gains de productivité ont été freinés par un manque de préparation numérique dans plusieurs secteurs (Adrjan et al., 2021).

Bénéfices progressifs avec la flexibilité (post-2022)

Le groupe « 3 jours » de télétravail affichent les gains les plus marqués (+0,30), validant l'idée d'un dosage optimal du télétravail. La différence entre le groupe « 4 jours » de télétravail, par rapport au groupe qui ne fait pas de télétravail, bien que positive, demeure inférieure à celle du groupe de « 3 jours ». Ce qui suggère l'existence d'un seuil au-delà duquel les effets positifs du télétravail s'estompent, probablement en raison d'un affaiblissement des interactions sociales et du sentiment d'appartenance. Enfin, les groupes « 1 jour » et « 2 jours » de télétravail présentent des gains positifs mais plus modestes.

Conclusion

L'étude montre que le télétravail a un effet positif sur le rendement dans l'entreprise étudiée. Les employés qui télétravaillent trois jours par semaine, soit 2 jours en présentiel, obtiennent les meilleurs résultats. Ce qui valide l'hypothèse d'un seuil optimal. Un télétravail trop limité ou trop fréquent offre des gains moindres. Ces résultats confirment que la flexibilité encadrée est un levier de performance. L'organisation aurait donc intérêt à adopter un modèle hybride stable et soutenu.

Bibliographie

Adrjan, P., Ciminelli, G., Judes, A., Koelle, M., Schwellnus, C., & Sinclair, T. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data. *OECD Productivity Working Papers*.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, *12*(9), 3662.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, *130*(1), 165-218.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, *42*(4), 655-683.