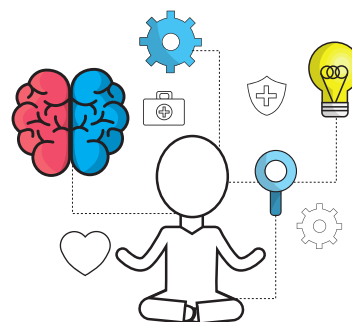


Incidence du télétravail : Maintenir le lien à distance

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN SITUATION DE TELETRAVAIL

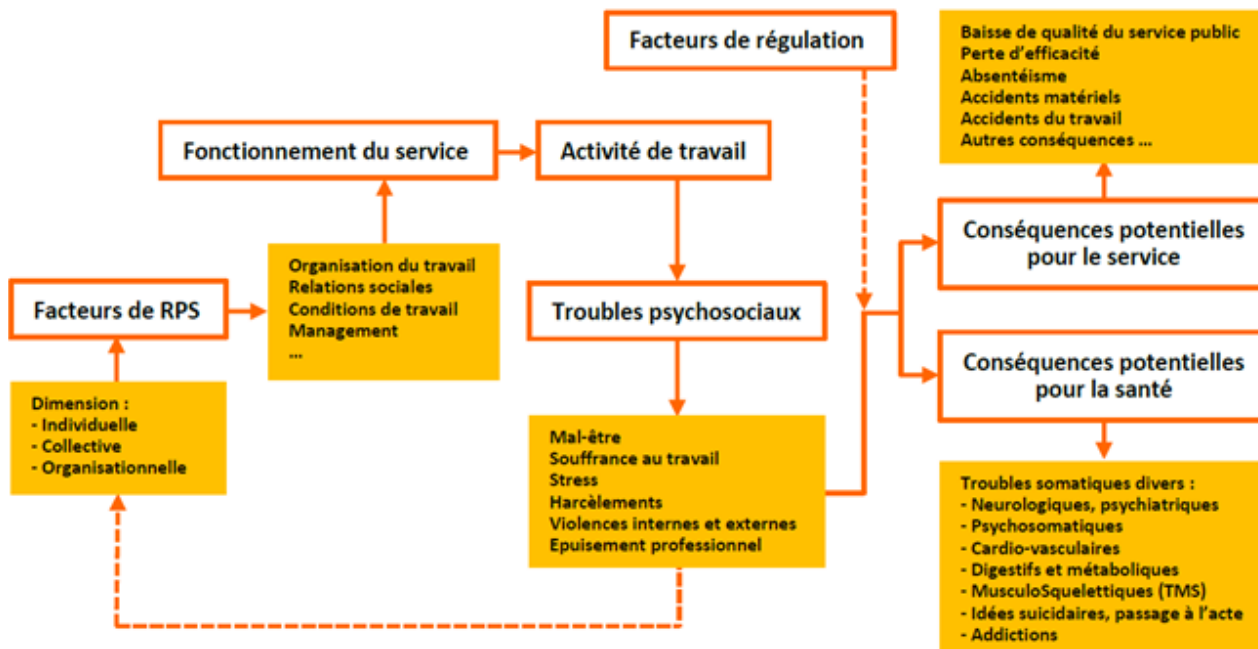
Selon le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (RPS), 2011, Gollac et Bordier, ces derniers sont définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». Les RPS résultent de la combinaison de nombreux facteurs à l'interface des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles. Ce collège a élaboré des propositions pour un suivi statistique de ces risques autour de six dimensions :

- 1) Les exigences du travail
- 2) Les exigences émotionnelles
- 3) L'autonomie et les marges de manœuvre
- 4) Les rapports sociaux et relations de travail
- 5) Les conflits de valeurs
- 6) L'insécurité économique



Les risques psychosociaux :

Un enchaînement de causes et de conséquences regroupées sous le même terme.



Pour rappel, ces risques peuvent impacter la santé de l'agent et la qualité du service public proposé. Dans le cadre du développement du télétravail les **rapports sociaux** et les relations de travail sont particulièrement mis à mal et semblent être le facteur de RPS le plus impacté par la mise en œuvre de ce nouveau mode de travail.



Vous trouverez ci-dessous la synthèse des études mesurant les incidences du télétravail sur le fonctionnement du travail et sur l'humain.

TABLEAU 1. Synthèse générale des incidences du télétravail dans le domaine professionnel et des facteurs modérateurs répertoriés.

Nature des effets du télétravail dans le domaine professionnel	
Effets positifs	Concentration (+) Productivité, efficacité et qualité du travail, performance (+) Sentiment de contrôle du travail (temps, tâche, organisation), d'autonomie, de flexibilité (+) Motivation au travail, implication organisationnelle, satisfaction professionnelle (+) Interruptions de l'activité professionnelle et distractions (-), temps de récupération (-) Absentéisme, intention de départ, turnover (-) Effets de fortes exigences professionnelles (-) Stress professionnel perçu, surcharge de rôle perçue (-)
Effets négatifs	Intensification, densification, temps de travail (+) Exposition aux risques physiques et psychosociaux, troubles musculosquelettiques, surtravail, workaholisme, stress professionnel, burnout (+) Insatisfaction professionnelle (+) Sentiment de solitude, d'isolement, d'exclusion professionnelle (+) Pression sociale, incompréhension, méfiance, hostilité de l'entourage professionnel (+) Motivation, mise au travail, autogestion (-) Attachement, sentiment d'appartenance et identification à l'organisation (-) Socialisation organisationnelle (-) Évolution de carrière, avancement, promotions (-) Fréquence, nombre et qualité des échanges avec l'entourage professionnel (-) Interactions informelles ou spontanées avec les collègues (-)
Facteurs modérateurs des effets du télétravail dans le domaine professionnel	
Modérateurs des effets positifs	Formalisation du télétravail (formel vs informel) Intensité ou proportion de télétravail Niveau de contrôle par le supérieur Échanges et communication avec l'entourage familial à propos du télétravail Aménagement physique du domicile et appui technique et matériel Soutien organisationnel et soutiens sociaux (dirigeant, supérieur, collègues)
Modérateurs des effets négatifs	Intensité du télétravail (au domicile à temps plein vs à temps partiel) Lieu de télétravail (exclusivement domicile vs espaces professionnels dédiés)

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 1(1), 1-39.

TABLEAU 2. Synthèse générale des incidences du télétravail sur l'articulation travail/ « hors travail » et sur la qualité de vie et des facteurs modérateurs répertoriés.

Nature des effets du télétravail sur l'articulation travail/ « hors travail » et la qualité de vie	
<i>Effets positifs</i>	Disponibilité pour les activités et relations familiales (+) Contrôle des moments consacrés au travail/ « hors travail » (+) Flexibilité temporelle (+) Contrôle, gestion, organisation, hiérarchisation des activités dans les différents domaines de vie (+) Conciliation des rôles (+)
<i>Effets négatifs</i>	Envahissement du travail (+) Tensions et conflits avec l'entourage familial et amical (+) Pression et stress perçus (+) Décalage et isolement social (+) Délimitation du temps de travail (-) Clarté de la frontière vie de travail / vie « hors travail » (-) Accomplissement des activités professionnelles et personnelles (-) Temps consacré à soi, aux loisirs, aux sorties (-) Réponses aux exigences professionnelles et familiales, aux sollicitations de l'entourage (-) Interactions sociales et amicales (-)
Facteurs modérateurs des effets du télétravail sur l'articulation travail/ « hors travail » et la qualité de vie	
<i>Modérateurs</i>	Caractéristiques du télétravail (formel vs informel ; faible vs forte intensité ; au domicile vs nomade) Sexe, responsabilités familiales et domestiques du télétravailleur Culture et climat organisationnels relatifs au télétravail Compétences organisationnelles des télétravailleurs Négociation d'aménagements avec l'entourage familial

L'INJONCTION QUASI PARADOXALE DU MANAGEMENT À DISTANCE

Difficile de trouver l'équilibre en tant que manager dans ce rôle de chef d'orchestre et qui doit permettre de :

- Conduire ses collaborateurs à la performance en tenant compte des conséquences des problématiques de santé de chacun.
- Obtenir des résultats non par soi-même mais par l'intermédiaire des autres (notion de faire faire)
- Créer les conditions favorables à l'atteinte des objectifs et au développement des personnes de l'équipe



La frontière entre **le soutien à apporter à ses équipes** et la **vérification du travail** peut faire glisser les relations internes et faire émerger des conflits.

Impact du niveau de contrôle du management sur le développement des facteurs RPS	
<i>Management contrôlant</i>	Manque de latitude décisionnelle de l'agent dans les tâches à réaliser Ambiguïté de rôle (Imposer la méthode de travail et non l'objectif attendu) Perte de sens / sentiment d'inutilité Manque de stimulation intellectuelle Manque de participation aux prises de décision Manque de développement des compétences Manque d'autonomie
<i>Manque de soutien social et technique du manager</i>	Très forte autonomie / Responsabilité trop importantes Manque de reconnaissance Exigences cognitives fortes Insatisfaction de la rémunération et perspective de carrière (en lien avec le niveau de responsabilité) Isolement Sentiment d'injustice organisationnelle

Alors que chaque équipe et chaque agent se management différemment, il n'y a pas de baguette magique permettant d'adapter une méthode préconçue à la réalité de terrain du manager. **Comment l'organisation peut accompagner ses managers dans leur rôle ?**



- Lui permettre de se former : La formation doit être très régulière puisqu'elle est complètement dépendante du contexte socio-économique dans lequel nous évoluons (ex : les jeunes générations n'ont pas les mêmes attentes / valeurs / techniques de travail que d'autres populations)
- Lui permettre d'échanger : Les échanges doivent être organisés. La structure doit permettre un espace de communication régulier dans lequel les managers peuvent échanger entre eux sur les problématiques rencontrées au quotidien. Durant ces échanges, la parole doit être libre et l'écoute bienveillante.
- Lui permettre d'avoir les cartes en mains : Pour exercer son rôle au mieux et organiser le travail de ses équipes en fonction de l'environnement le manager a besoin : d'outils, de moyens, de temps et de pouvoir décisionnel. Sans ces quatre éléments il ne pourra pas proposer d'actions et s'adapter aux situations rencontrées.

Le travail à distance bouleverse ces pratiques managériales déjà fragiles. Pour lutter contre l'isolement des équipes, l'injonction contradictoire à destination du manager est claire :

*Plus on est à distance, plus il faut faire de la proximité,
l'enjeu est à la fois d'être absent et disponible.*

L'objectif du chapitre suivant sera d'apporter des pistes de réponses permettant aux managers de conserver cet équilibre entre **autonomie** des équipes et **contrôle du travail**.

Face à ce défi, **le manager lui-même peut être confronté à l'isolement et la perte de sens**. Dans ce cadre, il revient à sa structure d'organiser la communication afin de leur permettre d'échanger sur leurs techniques, partager leurs pratiques, doutes, astuces, anecdotes, ... et d'échanger entre pairs pour éviter de sentir seul à leur tour.

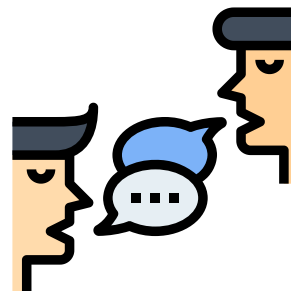


LES NIVEAUX DE COMMUNICATION ET ACTIONS POUVANT ÊTRE MIS EN ŒUVRE

Le manager a trois niveaux de communication à gérer : avec chacun de ses collaborateurs, entre ses collaborateurs et avec son équipe.

Animer les relations avec chacun de ses collaborateurs

Afin de diminuer le sentiment de contrôle pouvant émaner des contacts entre le manager et l'agent en télétravail, il est nécessaire de **ritualiser les contacts**. Par ailleurs, il est important de noter que chacun éprouve des besoins différents. Certains managers ou agents ont besoin de garder un lien quotidien tandis que d'autres sont capables d'une autonomie et d'une confiance plus importantes dans la relation de travail.

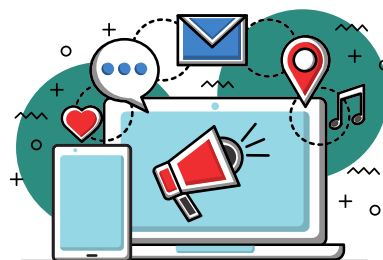


Face à ces constats, nous invitons les managers, en collaboration avec l'agent, à **établir la fréquence et la nature des échanges** : Point en début/fin de journée/hebdomadaire ? téléphone / mail / visio ? etc.

Enfin, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent la mise en place d'outils destinés à faciliter la communication et lutter contre l'isolement :

- Mise en œuvre d'une messagerie instantanée
- Utilisation d'outils permettant le travail rédactionnel collaboratif (Google doc)

Les TIC peuvent être un formidable outil de communication et de collaboration, mais **leur usage ne doit pas déshumaniser les rapports humains**, qu'il convient de réguler et d'équilibrer à davantage de proximité, d'écoute et de dialogue. Il est donc important de **garder un lien direct dans la relation de travail**. Par exemple, le fait de remercier et/ou féliciter régulièrement et individuellement les agents permet de maintenir ce lien.



Animer les relations entre ses collaborateurs



Les collaborateurs, n'ayant plus de contact visuel, n'osent pas s'appeler entre eux, par peur de « déranger ». **C'est au manager d'encourager ces liens transversaux** afin de maintenir le niveau de communication suffisant au bon déroulement de l'activité. La fameuse pause-café reste un échange informel productif et pertinent : même en pause, les agents parlent et échangent sur le travail, mais dans un contexte plus implicite et plus favorable à la liberté d'expression.

Afin de favoriser ces échanges informels le manager peut proposer des outils / techniques permettant aux membres de son équipe de maintenir le lien :

- Mise en œuvre d'une messagerie instantanée
- Création d'un groupe WhatsApp
- Utilisation d'outils permettant le travail rédactionnel collaboratif (Google doc)
- Sensibiliser les équipes à cette problématique
- Encourager l'équipe à prendre des pauses communes
- Encourager l'équipe à suivre des formations à distance en groupe
- Favoriser le traitement des situations / la mise en œuvre de projets en équipe



Là encore, le fait de **ritualiser les actions** permettra de les encrever dans le fonctionnement du travail.

Animer les relations avec son équipe

Cette communication permet **d'informer l'ensemble des agents** sur d'éventuels changements, sur l'avancement des différents projets, sur la **coordination de l'activité entre les services** et permet de favoriser la cohésion et la performance de l'équipe. De plus, ces temps d'information permettent aux agents d'avoir une vision systémique de l'activité de la collectivité, et non plus d'être cantonnés uniquement aux informations relatives à leur service d'appartenance. Les points de rencontre doivent être **ritualisés et cadrés** pour maintenir le sentiment de cohésion.

Plusieurs actions permettent de favoriser la communication de l'ensemble de l'équipe :

- Mise en œuvre d'une réunion hebdomadaire / mensuelle avec le manager et l'ensemble de l'équipe
- Compléter et partager les calendriers en ligne
- Avoir une vision sur les plages de travail de chacun
- Diffuser les plannings de télétravail
- Définir une charte de disponibilité
- Faire remonter les succès



Camille DEMARET
Psychologue du travail et des organisations
03 26 69 99 18
psychologue@cdg51.fr
<https://51.cdgplus.fr>