

Management, crise sanitaire et télétravail : que retenir de cette période ?

Rapport pour l'Observatoire Universitaire du télétravail

Travail coordonné par Clara Laborie (clara.laborie@univ-grenoble-alpes.fr) et Emmanuel Abord de Chatillon (abord@grenoble-iae.fr)

Observatoire Universitaire du Télétravail, Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Et réalisé par l'ensemble des étudiants de l'année 2020-2021 du master Management Stratégique des Ressources Humaines en alternance et formation continue de Grenoble IAE :

Nabila Achoui, Emilie Amant, Théodora Barbieri, Fanny Basile, Marie-Laure Belle, Marine Boulas, Corentin Bourgeois, Laura Bourjade, Eve Bouteille, Enora Bronsard, Romain Ceyte, Cécile Dafre-Feraud, Samia Dahmani, Clémence Degottex, Solveig Geirsson, Joanne Goyt, Natacha Heron, Diego Laguna, Oksana Lemiere, Manon Marrel, Melvin Martin, Julie Mastrosimone, Doriane Maurin, Armelle Rinaldi Marion, Marion Tiersen, Marie Veillet, Cécile Velasquez, Céline Voce et Louis Witham.

Juin 2021

Ce travail est une réalisation conjointe d'une promotion et de leurs enseignants dans le cadre d'un enseignement de Qualité de Vie au Travail. Il s'agit aussi d'un travail pédagogique. Chaque chapitre a été rédigé par un groupe d'étudiants de la promotion du master Management Stratégique des Ressources Humaines en alternance et formation continue. L'introduction, la partie méthodologique, le chapitre préliminaire et le chapitre conclusif ont été rédigés par les enseignants.

Les enseignants tiennent à féliciter ici les étudiants pour la qualité de leur travail. Ils se sont investis pleinement dans ce travail et nous sommes fiers de ce résultat !

Préambule

Ce rapport présente une analyse du management du télétravail et du travail collectif à distance au cours de la crise sanitaire. Le propos est de comprendre comment le management s'est exercé au cours de cette période, mais aussi de tenter de définir comment le management du télétravail peut exister et s'il diffère fondamentalement de ce qui peut être fait en période habituelle. Enfin, le propos est également de tenter d'inférer de cette période des éléments permettant de mieux comprendre les évolutions du management et du travail collectif à long terme.

La période de la crise sanitaire a plongé nos organisations dans l'inconnu. Il s'agissait en quelques jours de modifier profondément l'organisation du travail et de réussir à produire dans des conditions nouvelles se caractérisant le plus souvent par un recours massif au télétravail puis généralement à des situations mixtes alternant télétravail et travail dans les murs de l'entreprise. Il a fallu expérimenter, tester, faire des essais, mettre en place de nouveaux outils, apprendre à travailler à distance.

Cette période a été une découverte pour la plupart des salariés concernés et il a fallu s'habituer à travailler de chez soi parfois tout en gérant une famille et les difficultés d'un isolement souvent pénible. Dans le même temps la société dans son ensemble se refermait, limitant ainsi aussi bien les possibilités d'évasion que le spectre des relations sociales. Il a fallu alors penser son travail d'une manière différente et de nouvelles habitudes ont été prises.

Notre hypothèse centrale repose sur l'idée qu'à la suite de cette expérience, rien ne sera exactement comme avant et que l'organisation du travail en sera profondément transformée. Ces transformations tenant à la fois de comment le travail sera organisé aussi bien dans les murs de l'entreprise qu'à distance. Nous estimons que cette transformation passera par une évolution des relations de travail et que le manager sera l'acteur central de cette évolution.

C'est pourquoi ce travail est centré sur le travail de management. Il s'agit de comprendre comment la mise à distance a modifié l'activité des managers, comment cela a été ressenti par les salariés encadrés (y compris du point de vue de leur santé au travail), mais aussi comment va se construire le management de demain.

Table des matières

PREAMBULE	2
METHODOLOGIE	4
INTRODUCTION - LES CHAMBOULEMENTS DE L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE PROVOQUES PAR LE TELETRAVAIL EN CONFINEMENT ...	4
A. <i>Organisation personnelle</i>	4
B. <i>Organisation du travail au niveau individuel</i>	5
C. <i>Organisation du travail collectif</i>	6
1. RYTHMES DE TEMPS DE TRAVAIL ET SANTE AU TRAVAIL.....	7
1.1. <i>État des lieux</i>	7
1.2. <i>Les impacts sur la santé</i>	10
1.3. <i>Idéal de répartition</i>	14
2. ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE ET SANTE AU TRAVAIL	18
2.1. <i>La nette déconnexion entre vie professionnelle et vie personnelle</i>	19
2.2. <i>Est-ce plus facile de gérer vos obligations familiales avec le travail à distance ?</i>	25
2.3. <i>Préconisations pour maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle</i>	31
3. ORGANISATION DU TRAVAIL A DISTANCE ET SANTE AU TRAVAIL.....	33
3.1. <i>Les principaux phénomènes observés en entreprise</i>	33
3.2. <i>Nos étonnements et nos préconisations</i>	45
Conclusion.....	46
4. PERFORMANCE A DISTANCE ET SANTE AU TRAVAIL.....	47
4.1. <i>Le télétravail, propice à la performance ?</i>	47
4.2. <i>L'épuisement professionnel, frein à la performance</i>	52
4.3. <i>Le bien-être au travail, facteur de réussite</i>	55
Conclusion.....	59
5. TRAVAIL COLLECTIF A DISTANCE ET SANTE AU TRAVAIL.....	60
5.1. <i>L'organisation du travail collectif</i>	60
5.2. <i>Le management du travail collectif à distance</i>	61
5.3. <i>La performance collective en télétravail</i>	65
5.4. <i>Nos préconisations</i>	69
6. MANAGEMENT A DISTANCE ET SANTE AU TRAVAIL.....	71
6.2. <i>L'épuisement professionnel</i>	75
6.3. <i>Le bien-être au travail</i>	76
6.4. <i>L'avenir de la pratique du télétravail</i>	78
6.5. <i>Nos préconisations pour un management à distance préventif</i>	80
CONCLUSION - LES IMPACTS DU TELETRAVAIL EN CONFINEMENT SUR LE FUTUR MANAGEMENT DES ORGANISATIONS	84
ANNEXES : GUIDE D'ENTRETIEN.....	85

Méthodologie

Ce rapport est construit sur l'analyse de données issues de 58 entretiens réalisés par les étudiants de la promotion 2020-2021 du master Management Stratégique des Ressources Humaines en formation continue et en alternance de Grenoble IAE.

Chacun des 29 étudiants de la promotion a interrogé à la fois un manager et un managé confronté au télétravail. Ces entretiens ont été réalisés entre le 22 janvier 2021 et le 15 mars 2021. Les entretiens réalisés se sont structurés autour d'un guide comportant un ensemble de thèmes : présentation initiale, analyse des conditions de travail, du ressenti de la situation de travail, de la santé au travail, du niveau de concentration atteint en télétravail, de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, du bien-être perçu, mais aussi de la satisfaction à l'égard du télétravail. Ce guide d'entretien est disponible en annexes.

Chaque entretien a donné lieu à un compte rendu écrit qui a été mis à la disposition de l'ensemble de la promotion. Une première analyse a été alors réalisée autour de six thèmes :

- Rythme, temps de travail et santé
- Organisation du travail et santé
- Équilibre des temps de vie et santé
- Performance du télétravail et santé
- Travail collectif et santé
- Management du travail à distance et santé

Après un premier feed-back, les travaux ont été affinés par chaque groupe, et se retrouvent dans chaque chapitre de ce rapport.

Une analyse thématique et de contenu a également été réalisée par les intervenants pour élaborer une synthèse et identifier les éléments saillants qui ressortaient des entretiens réalisés.

Introduction - Les chamboulements de l'organisation de l'activité provoqués par le télétravail en confinement

A. Organisation personnelle

Les habitudes de travail, autrefois dictées par la temporalité de l'activité, les urgences périodiques et l'organisation physique du travail, se trouvent bouleversées par le télétravail qui permet une certaine liberté et davantage de flexibilité. Cette pratique interpelle nos manières habituelles de travailler, souvent contraignantes et jonchées de règles périphériques, qui peuvent apparaître superflus et inutiles lorsque l'on a goûté au télétravail. On comprend alors pourquoi les salariés souhaitent que cette expérience fasse réfléchir leur organisation sur la mise en place de nouvelles manières de travailler.

En situation de télétravail, il s'opère une forme d'autorégulation du temps de travail des télétravailleurs, puisque leur unité de temps de travail habituelle est bouleversée et n'a plus de sens en télétravail. L'absence de changement de lieux entre le lieu de travail et le lieu de vie atténue nécessairement la séparation entre temps de travail et temps dédié à sa vie privée. Le télétravail détient une très grande souplesse pour passer de l'un à l'autre.

Lorsqu'il n'est pas pleinement confiné, le télétravail permet ainsi une véritable régulation entre la vie privée et la vie professionnelle. C'est surtout le cas pour les managers, qui peuvent plus facilement se montrer disponibles et équipés pour répondre aux urgences, et se disent alors moins stressés par leur absence du bureau en cas de problème.

En fait, derrière cette question d'organisation personnelle se pose la question fondamentale de la liberté qui est accordée au salarié dans l'organisation et la réalisation de son travail. Manifestement les salariés sont partants pour disposer de plus de marges de manœuvre leur permettant de pouvoir traiter des questions personnelles tout en travaillant, ce que permet à la marge le télétravail. De l'autre côté, les directions apparaissent très frileuses sur cette question. L'autonomie fait peur à des encadrants qui ont peur que le travail ne se fasse pas tout en étant dans l'incapacité de savoir s'il se fait ou pas !

B. Organisation du travail au niveau individuel

Dans la construction de l'organisation du travail à distance, on observe un effet de rémanence des habitudes du travail en présentiel. Les entreprises ont essayé de calquer l'organisation du travail à distance sur le modèle du travail présentiel, en essayant de se rapprocher au maximum des modalités de fonctionnement, de communication et de performance d'avant crise.

Tout au long de cette période, il s'est opéré une forme de « télé-disponibilité » permanente des managers à distance, qui s'est aussi retranscrit sur site. Étonnamment, les managers déclarent aussi se montrer plus disponibles, lorsqu'ils retournent travailler dans les locaux de l'organisation, qu'ils ne l'étaient avant la crise. Ce constat interroge les modalités de management des encadrants, et suggère leur relative absence de la « scène du travail » (Detchessahar, 2011) avant la crise. En cela, le télétravail apparaît comme un révélateur de certains dysfonctionnements organisationnels, que les managers ont essayé de compenser et d'améliorer durant la crise, afin de s'adapter aux exigences du travail à distance.

Par ailleurs, les espaces de discussions sont fortement chamboulés par le télétravail, puisque la communication interpersonnelle est désormais formalisée par les outils numériques. Il en ressort une nécessité d'explicitier les messages transmis, d'être claire et transparent dans sa communication, pour que toutes les personnes concernées soient tenues au courant et qu'il n'y ait pas de malentendu. Ainsi, les temps d'échanges sont souvent moins étendus, plus directs, ciblés et efficaces. Et ici, on peut se demander si ces nouveaux formats sont plus efficaces et correspondent à des besoins précis qui n'étaient pas satisfaits jusqu'alors ou si le fonctionnement à distance est en fait un fonctionnement dégradé. Il semble cependant qu'en ce qui concerne les réunions, la mise à distance corresponde à une réponse à la réunionite qui sévit dans nos organisations. En revanche, il est aujourd'hui difficile de savoir si la même qualité de relation et de réflexion peut se réaliser à distance.

Il est étonnant de remarquer que le suivi et le contrôle sont des dimensions absentes du discours des encadrants comme de leurs subordonnés. Pourtant, on perçoit que la vérification du travail réalisé s'effectue par le biais de la communication et par la visibilité que procure les temps de connexion

(réponse aux mails, connexion lors des réunions, interactions sur les chats, rythme d'envois de documents, etc.) On perçoit ici une forme de glissement du suivi managérial d'un contrôle physique à visuelle à une vérification informatisée. En fait, cela donne l'impression que ce qui était informel et spontané doit devenir plus formel en passant à distance, obligeant ainsi les encadrants à expliciter leurs demandes en direction de leurs équipes. Il y a donc un effort de cadrage supplémentaire à réaliser et celui-ci n'est pas toujours au rendez-vous.

On constate ici qu'il manque une réflexion globale sur ce que pourrait être le travail à l'issue de cette crise. En raisonnant à partir de l'existant et du passé, il semble qu'on soit en train de passer à côté de bon nombre de possibilités qui seraient envisageables. Devant la peur de l'éloignement, s'instaure une forme de rejet qui semble plus liée à une méconnaissance de ce qui pourrait se passer et donc à des peurs dont on ne voit nulle part de manifestations concrètes.

C. Organisation du travail collectif

Le télétravail confiné est venu nuancer aussi bien les recherches antérieures que les préjugés sur le travail collectif à distance. Si cette période de crise a effectivement engendré une forme d'isolement, une perte de lien social, un manque d'échanges informels et un affaiblissement du processus de partage des connaissances, il a également eu des impacts profitables pour les individus et leur organisation.

Le télétravail a diminué les sollicitations intempestives, renforcé l'autonomie et augmenté la capacité à joindre ses collègues. Il a permis de développer un management plus collaboratif, qui a donné un plus grand pouvoir de participation et de décision à de nombreux salariés. La mise à distance semble également un tremplin de développement des compétences, aussi bien technologiques, que « métiers », puisqu'il oblige les individus à se débrouiller davantage seul, à se montrer proactif pour trouver des solutions et à moins se reposer sur les compétences de leurs collègues. Le télétravail permet aussi d'atténuer les conflits interpersonnels et d'offrir un meilleur climat social.

Enfin, contrairement aux idées reçues, l'utilisation permanente des outils de collaboration permet d'entretenir ou de développer des relations sociales avec son entourage professionnelle. Les individus qui le souhaitent, peuvent entretenir des relations continues et variées avec leurs collègues et choisir ceux avec lesquels ils échangent au-delà du seul cadre du travail. Ainsi, le télétravail permet de réguler et de choisir son affiliation professionnelle, et de moins la subir. On peut aussi bien se limiter à des échanges strictement professionnels qu'entretenir des relations plus riches et affectives.

Il reste cependant à penser l'ensemble de l'activité collective à distance. Si la collaboration sur un même document ou l'échange sur un dossier ne semble pas poser de difficultés particulières, se posent des questions sur les aspects les plus informels de l'activité collective. On peut ainsi penser que ce qui était perçu naturellement en présentiel comme les humeurs des uns et des autres ou les réticences qui se manifestaient par des silences ou des gestes de rejet ou d'acquiescements ne doivent trouver d'autres formes de d'expression. Apparaît donc comme essentiel la manifestation d'un rôle explicite de management autour de la mise en commun des représentations des objets à gérer ensemble.

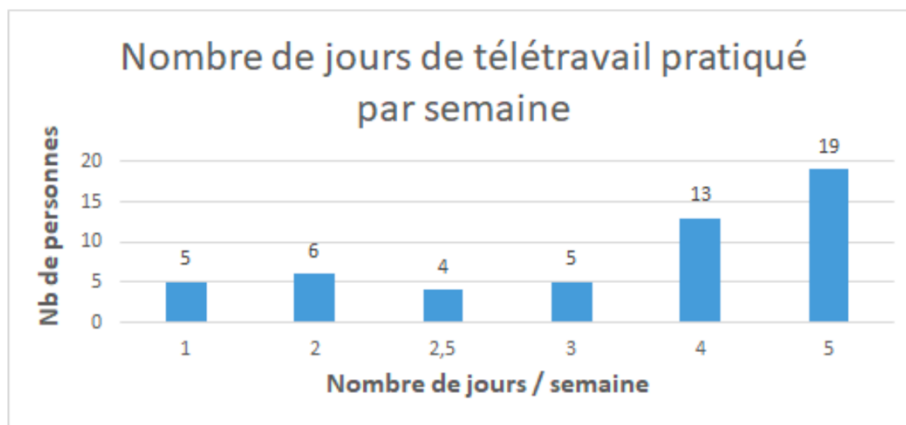
1. Rythmes de temps de travail et santé au travail

1.1. État des lieux

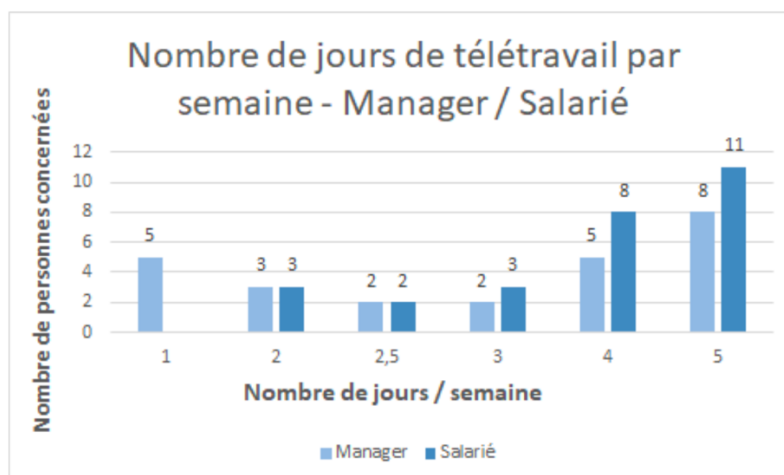
Nous avons extrait des différents questionnaires des éléments concernant les rythmes du temps de travail (durée, rythme / Présentiel et distanciel). Dans cette première partie nous allons principalement recenser les différents comportements et dans la seconde partie analyser précisément ceux qui ont un impact sur la santé.

La question des rythmes et des modes d'organisation du travail est au cœur de l'actualité. Un sujet qui dans un contexte économique bouleversé par la crise du COVID-19, a accéléré l'évolution du télétravail partout dans le monde.

Aujourd'hui, le rythme de travail d'un salarié ne peut plus être défini comme une journée de 8 heures, effectuée depuis un poste de travail fixe et ce, 5 jours par semaine. Les cadres de référence, qui se focalisent sur un modèle d'organisation traditionnelle et sur la durée légale du travail, sont désormais incomplets, voire trompeurs. Nous avons analysé les rythmes pratiqués en présentiel et en distanciel, soit, le nombre de jours sur site et le nombre de jours de travail au domicile du salariés.



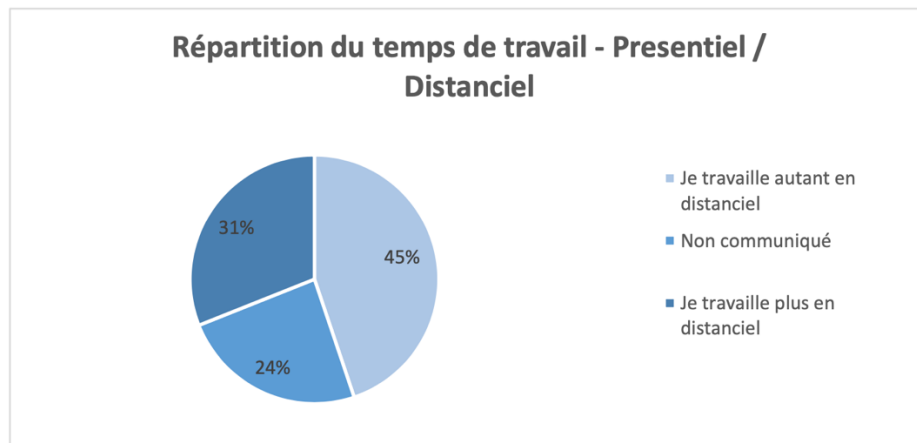
Sur 58 personnes interrogées nous constatons que 61% pratiquent entre 4 jours et 5 jours de télétravail par semaine. La part des Français ayant expérimenté le télétravail est passée de 7 % à 40 % depuis le début de la crise sanitaire. (Oihab Allal-Chérif, Business Professor, Neoma Business School, octobre 2020). Les salariés pratiquant le moins de télétravail sont les managers, les 5 salariés ayant répondu pratiquer le télétravail un jour par semaine sont tous des managers.



Ils l'expliquent par le fait que leur présence est requise à minima sur site, et que la pratique excessive du télétravail nuit au bon fonctionnement des services, des équipes...

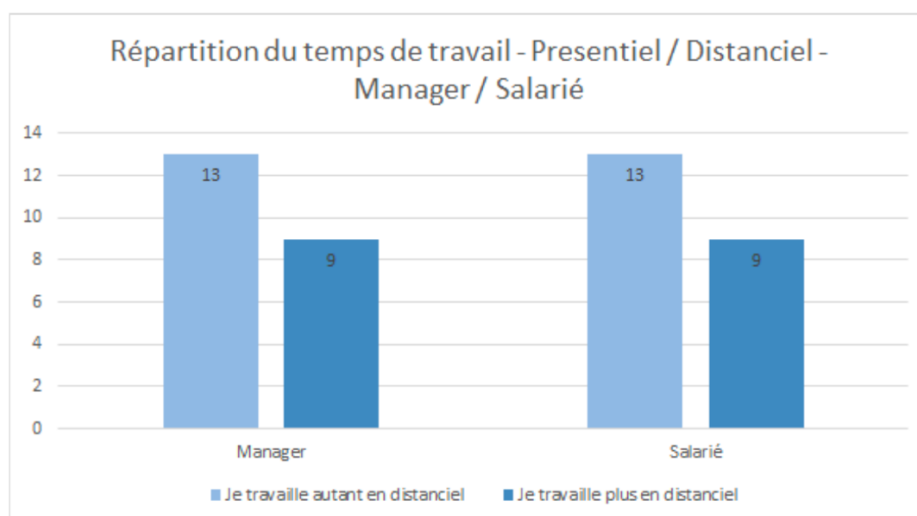
Ensuite, nous avons constaté que l'organisation du temps de travail, des journées, diffère selon si le salarié se trouve en présentiel ou en distanciel.

Sur les 58 personnes interrogées, 45% indiquent ne pas travailler davantage lorsqu'ils sont en télétravail alors que 24% nous disent travailler davantage en distanciel. Aucun salarié n'a évoqué travailler moins en présentiel, les 31% restants ne se sont pas prononcés sur le sujet.

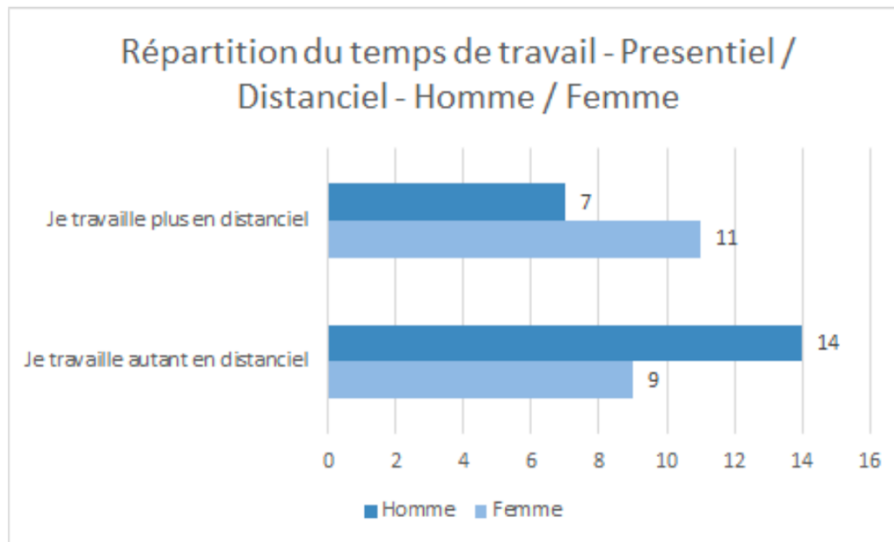


Le fait de davantage travailler en distanciel, certains l'expliquent par la difficulté à trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, *"la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle est plus compliquée quand on est à domicile je trouve, avec une tendance à rester un peu plus longtemps sur mon poste de travail"*, ou encore par un besoin de pallier une surcharge de travail. D'autres nous indiquent avoir transformé le temps de trajet en temps de travail, je cite *"mes horaires de travail ont changé, j'ai transformé mon temps de trajet en temps de travail"*.

Une nouvelle étude de chercheurs de la *Harvard Business School* et de l'Université de New York démontre que les salariés en télétravail consacrent 48,5 minutes de plus par jour à leur profession. Nous avons ensuite souhaité affiner l'analyse en fonction du sexe ou du statut du salarié. Nous constatons que la proportion de managers nous indiquant travailler davantage lorsqu'ils sont en télétravail est exactement la même que la proportion de salariés



Cependant, nous avons plus de femmes que d'hommes qui nous indiquent travailler davantage lorsqu'elles sont à leur domicile plutôt que sur leur site de travail.



Nous remarquons également des organisations de travail différentes entre les journées en présentiel et celles en distanciel, notamment sur la répartition du travail sur la journée mais aussi sur le temps de pause.

Les journées ne sont pas forcément plus intenses en termes de charge de travail mais certains salariés profitent du télétravail pour organiser leur temps de travail en fonction de leurs contraintes personnelles.

Pour certains, cette organisation a des effets positifs, ils choisissent de commencer leur journée plus tôt pour avoir du temps libre en fin de journée, ou encore s'accordent une pause plus longue et en profitent pour pratiquer une activité sportive.

Pour autant, pour d'autres cette organisation a des effets négatifs, certains salariés interrogés nous expliquent sacrifier des temps de pause pour réaliser des tâches de la vie quotidienne (ménage, course...). Selon eux, ce phénomène se produit moins en présentiel.

De nombreuses études démontrent l'importance des pauses, elles ont des effets sur la concentration, sur la productivité et ont pour vocation de préserver la santé physique et mentale du salarié.

Au travers des entretiens, de nombreux témoignages nous indiquent que les prises de pauses ne sont plus aussi régulières en télétravail qu'en présentiel.

Certains nous indiquent réduire leur pause méridienne ou même déjeuner devant leur ordinateur, soit pour absorber la charge de travail qui leur est confiée par leur employeur soit par confort personnel, je cite *"il prend une heure de pause pour le midi mais celle-ci est souvent effectuée devant l'écran, avec un travail plus passif mais toujours présent"* ou encore *"Pour la pause midi, c'est compliqué de respecter ce temps car mon travail dépend des horaires de réunion avec mes interlocuteurs à l'étranger"*.

Enfin, concernant les petites pauses permettant de couper la matinée ou l'après-midi, nous remarquons que celles-ci sont également réduites ou non prises car seules, les personnes interrogées n'en voient pas l'intérêt, je cite *"Par exemple la pause-café est plus courte car lorsqu'elle est prise au bureau, c'est un temps d'échange avec les collègues, un moment d'interaction sociale"*.

Le fait d'être seul chez soi ne favorise pas la prise d'une pause. La pause-café est un moment convivial et d'échange avec les collègues. Certains essayent de la conserver, en organisant des *"café teams"* en visioconférence pour maintenir les liens avec l'équipe, pour certains chaque matin et pour d'autres de façon exceptionnelle.

1.2. Les impacts sur la santé

Comme explicité en introduction, nos collègues ont étudié les effets du télétravail sur la performance, la concentration, le stress... Les impacts sont également liés au rythme de télétravail mis en place par l'organisation. En effet, selon le nombre de jours en distanciel, les effets du télétravail sur la santé sont différents.

Les entretiens réalisés font ressortir ces différentes pistes. Le télétravail mis en place de manière satisfaisante développe les bénéfices suivants : plus d'autonomie, une concentration plus forte, un sens des responsabilités, une baisse de la fatigue et du stress liés aux transports, une organisation personnelle optimisée.

Comme l'explique Samah Karaki, Docteur en neurosciences *“Plus de flexibilité dans son rythme de travail permet en théorie d'être plus en phase avec son chrono-type et d'être plus productif pendant ses pics d'attention”*.

Cependant, d'autres risques sont à prendre en compte, surtout si la gestion du télétravail n'est pas optimisée : un isolement social, une perte de repères, la frontière vie privée, vie professionnelle floue, un ébranlement de la cohésion d'équipe.

Néanmoins, se pose la question suivante, quel est le chiffre « magique » de jours répartis entre travail en distanciel et travail en présentiel, afin d'en tirer les bénéfices et en limiter les désavantages ?

Aux États-Unis, une étude menée par Humu, une compagnie spécialisée en technologies a révélé que le travail était plus efficace lorsque les employés étaient à la maison à raison d'une ou deux journées par semaine, et ce dans tout type d'organisations.

Aujourd'hui, quels sont donc les enjeux à appréhender ?

1.2.1. Équilibre vie privée/vie professionnelle

Pour cloisonner vie privée et vie professionnelle, certains ont leurs astuces, et souvent identifier physiquement, concrètement les deux domaines est facilitateur. Nous nous rendons ainsi compte qu'au-delà du nombre de jours en distanciel, l'aspect matériel est important pour une bonne expérience du télétravail. Le collaborateur doit avoir le matériel adéquat (informatique, chaise, bureau, téléphone ...), et un espace dédié (un vrai bureau et pas un coin de table) qui lui permettra de se concentrer mais aussi de déconnecter une fois la journée terminée.

“Je n'ai aucune difficulté à maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle et je sais mettre une limite à mon travail. Le fait de disposer d'un bureau dédié me permet de me déconnecter plus facilement” explique CR chef de projet dans un établissement public

“C'est super important de pouvoir séparer les espaces. Le fait de voir mon écran, je ne peux pas m'empêcher d'y penser. C'est un effort physique et visuel de plier l'ordinateur” déclare IS manager, une compagnie spécialisée en technologies a révélé que le travail était plus efficace lorsque les employés étaient à la maison à raison d'une ou deux journées par semaine, et ce dans tout type d'organisations.

“Une fois que j'ai fermé mon ordinateur, je ne regarde plus aucun mail ou quoi que ce soit mais quand j'ai beaucoup de travail, comme en ce moment, ça continue à me trotter dans la tête. J'ai un ordinateur pour le travail et un pour la vie privée” explique AG consultant en entreprise

Au-delà du nombre de jours, c'est donc une question d'organisation. Selon la fonction ou le rythme de travail en présentiel, le télétravail est vécu comme une avancée en termes de qualité de vie. Ceux qui ont des horaires peu souples ou avec une large amplitude profitent des jours à horaires plus flexibles en distanciel pour s'acquitter de certaines contraintes :

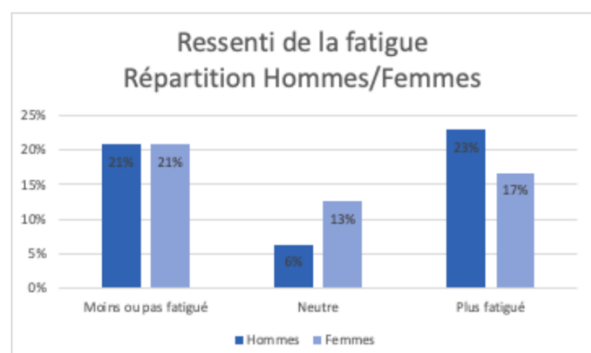
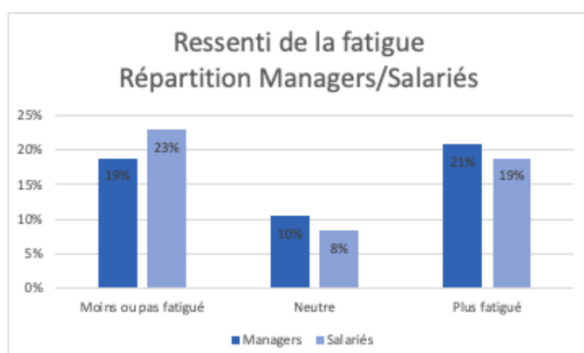
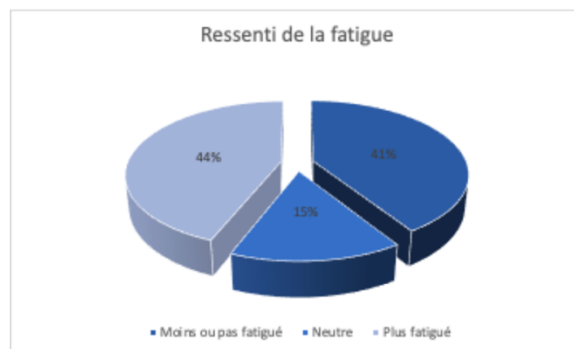
"Cela permet de s'adapter ponctuellement pour des obligations comme des rendez-vous au médecin ou administratifs" reconnaît FG manager.

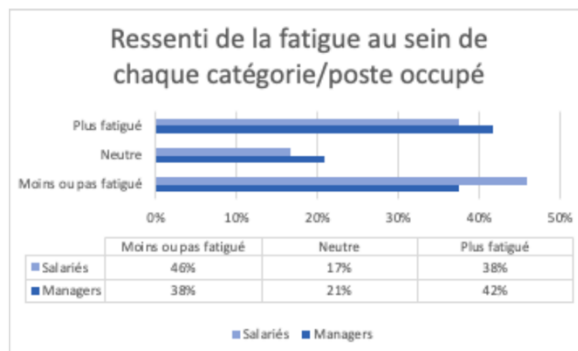
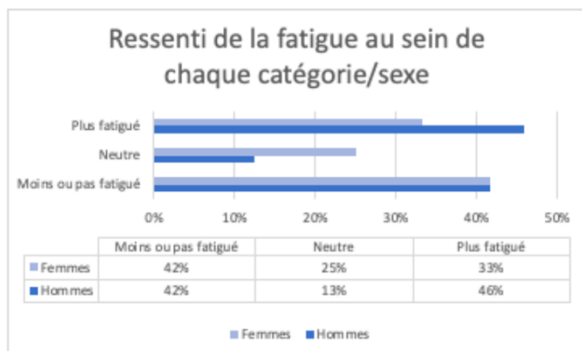
Le rythme est personnel et relié au vécu, à l'expérience, aux aspirations de chacun : "le télétravail à 100% convient parfaitement à mon style de vie !" témoigne une salariée, "ce n'est pas pareil et c'est pesant à la longue. En qualité de RH, ça me fait vibrer de rencontrer les gens, c'est le cœur de mon métier, ma passion [...] je suis comme un lion en cage là" déplore une autre.

D'après Anthony Lambert, Cofondateur de BoondManager (entreprise 100% remote) "Le télétravail complet convient bien aux personnes qui ont une vie sociale ou familiale riche".

1.2.2. Perception de la fatigue

Des données peu tranchées semblent conforter l'adoption d'une répartition du télétravail à la carte. Comme nous allons le voir, la perception est propre à chaque individu, il y a du « pour » et du « contre » pour chacun, savoir à quoi est due la fatigue n'est pas toujours évident non plus ...





Selon une étude récente de l'ANACT (avril-mai 2020, consultation proposée en libre accès ciblé, 8 675 questionnaires), la moitié des répondants s'estime plus fatigués qu'à l'accoutumée, sans lien toutefois avec la charge de travail perçue (et, parmi eux, davantage de femmes et de managers). Un sur trois juge son environnement de télétravail inadapté et parmi ces salariés, une majorité n'avait pas pratiqué le télétravail avant le confinement.

1.2.3. Santé physique

Le travail en distanciel a l'avantage de supprimer les temps de transport et de fait la perte de temps, le stress, et la fatigue qui y sont rattachés.

"Le temps que je perds dans la circulation et les bouchons, je le consacre maintenant à mes proches", explique un salariée dans une banque.

"Je suis plus reposé que lors de mes journées en entreprise car je gagne en temps de trajet en sommeil et j'effectue moins d'activité physique (transports en communs, marche...)".

"Je gagne du temps en supprimant les trajets quotidiens entre mon domicile et mon lieu de travail ce qui contribue à la réduction de sa fatigue."

Par contre, le distanciel engendre d'autres problématiques :

- La fatigue liée à l'allongement des journées de travail et/ou la réduction des pauses

"Le fait d'effectuer une amplitude plus grande et de ne pas arriver à se déconnecter a vraiment un impact."

- La modification du mode de vie

"Le fait d'être chez moi et non dans mon univers de travail habituel fait que je suis plus distraite : se faire un café, fumer davantage, écouter de la musique, étendre la machine"

"j'estime mon niveau de fatigue à 4 sur une échelle de 5. Je ne sais pas l'expliquer. Peut-être le fait d'être plus sédentaire. Mon sommeil est également perturbé"

- Au-delà du distanciel, le contexte lié au COVID

"Je me sens plus fatigué qu'il y a un an, je suppose que cela a un lien avec la situation actuelle qui a provoqué dans ma vie quotidienne une diminution de la pratique du sport et de vie sociale, et une augmentation de la sédentarité, de la solitude et du stress. »

Ceux qui "résistent" le mieux à la situation en télétravail sont ceux qui gardent une activité physique, s'aménagent des bouffées d'air pur ... *"Je ne suis pas fatigué ou vidé, je maintiens une activité sportive à côté, c'est mon échappatoire"* pour un manager ; *"Petit coup de mou en décembre un peu déprimant,*

mais le retour en Janvier m'a redonné de l'énergie. Et puis je fais beaucoup d'activité physique en extérieur donc cela me permet de garder la forme" pour FC qui travaille en intérim.

1.2.4. Santé mentale

Il n'est pas évident de dissocier les facteurs de fatigue morale ou de lassitude : charge de travail périodique, contexte sanitaire global et absence de perspectives, nouveau mode de travail avec le travail à distance, couvre-feu, restrictions de certaines activités et loisirs...

"Il n'est plus possible de sortir pour couper et recharger les batteries" explique FG manager.

"Oui fatigué, en particulier par les conditions actuelles et le contexte sanitaire, qui nous a forcé à adapter nos habitudes de travail rapidement" pour OV directeur d'entreprise

"Je me sens fatiguée, mais une fatigue qui serait plutôt liée à l'incertitude, au couvre-feu et au manque de lien social que cela engendre".

EL, chargée de communication est plutôt mécontente de l'organisation actuelle au travail. Elle se donne la note de 3 sur l'échelle de 0 à 10. *"En termes d'organisation cela va. C'est plutôt le psychologique qui souffre"*.

"La fatigue dépend de la charge de travail mais pas du télétravail. En période fiscale il existe un stress d'organisation, c'est un élément cyclique du métier" déclare DM expert-comptable

- La perception du stress...

Le stress apparaît lié à l'isolement social et aux problèmes de communication

"La difficulté à attraper les gens m'a stressé. Normalement si on veut voir quelqu'un on va à son bureau, là le fait de ne pas savoir comment et quand avoir une discussion avec une personne m'a stressée" AG responsable pédagogique

- Et également aux problèmes techniques :

"La WiFi n'est pas toujours bonne et ça me retarde dans mon organisation. Il y a aussi un stress général par rapport à la situation sanitaire actuelle, et le télétravail va venir renforcer ce sentiment" EL chargée de communication

Le fait d'être à 100% à la maison peut élever le niveau de stress comme le montre un rapport de l'OIT2 sur le télétravail paru en 2017. Selon cette étude, 42% des personnes travaillant en permanence à domicile racontaient se réveiller plusieurs fois par nuit contre 29% pour celles travaillant sur leur lieu de travail...

A contrario, le fait d'être plus libre quant à la gestion du temps permet d'enlever certaines sources de pression : *"Cela m'enlève le stress de me dire que je ne suis pas à jour, car j'ai la possibilité de me mettre à jour si je le souhaite quand je veux"* HR assistante sur le télétravail paru en 2017. Selon cette étude, 42% des personnes travaillant en permanence à domicile racontaient se réveiller plusieurs fois par nuit contre 29% pour celles travaillant sur leur lieu un rapport de l'OIT2 de travail.

- Le ressenti émotionnel ...

Il semblerait que le type de relation existant antérieurement, au sein d'une équipe, entre un salarié et son N+1, influe le ressenti relationnel en période de télétravail. La nature des rapports humains préexistants à la mise en place du télétravail tend à être accentuée durant le travail à distance. S'il y avait peu de contact auparavant, la situation perdure et le risque de distance envers certains collègues

s'accroît, au contraire s'il y avait une certaine connivence, celle-ci va être entretenue et le sentiment d'appartenance à un groupe ou une équipe sera renforcé.

"De manière générale, j'ai des difficultés à être proche des gens ; rien à voir avec la situation actuelle, mais là c'est plus difficile de communiquer et faire remonter des problématiques" IS manager.

"On continue à garder le contact avec les collègues. On se connaît depuis près de deux ans, on a le même âge et on est du même sexe ce qui crée des liens" témoigne MG gestionnaire de paie.

L'intégration, la création de « ciment » entre les membres d'une équipe est plus difficile dans le contexte du télétravail :

"La froideur informatique dans les relations » déplore SB, chef d'unité.

"Il n'y a plus de discussion sur les sujets de la vie courante de chacun (petit tracas, réussite, bonnes nouvelles...)" confirme CR chef de projet.

"J'ai du mal à m'intégrer notamment avec les collègues avec qui je suis en contact de manière ponctuelle, mon arrivée en plein COVID rend l'intégration amer je n'ai pas rencontré mes collègues je n'ai pas pu tisser de lien physique avec eux c'est une frustration" salarié d'un service RH

Le présentiel est globalement souhaité pour retrouver du lien, avoir le ressenti de ses collègues, communiquer de manière fluide et rapide ; le besoin en présentiel est aussi lié au poste occupé ou au secteur d'activité...

"Au-delà d'un jour de télétravail par semaine, je trouve que c'est compliqué de maintenir un lien correct avec mon équipe" FG manager.

"Cela commence à être un peu long, j'aime bien aller au bureau pour avoir des contacts avec mes collègues, c'est ce qui me manque le plus" AG consultante en entreprise.

"Même si j'apprécie énormément le télétravail, c'est n'est pas pareil que de voir les personnes en présentiel. Je trouve que Skype permet tout de même de bien compenser" regrette HR assistante.

Nous pouvons souligner qu'à contrario, dans certains cas le fait d'être à distance a permis d'apaiser des tensions :

"Je prends l'exemple de l'un de mes collègues de travail avec qui la relation est compliquée parfois à cause de son caractère particulier. Le fait de ne pas toujours se croiser ou d'être à distance, il prend sur lui. Il y a moins de friction entre nous" souligne V chargée de relations entreprises.

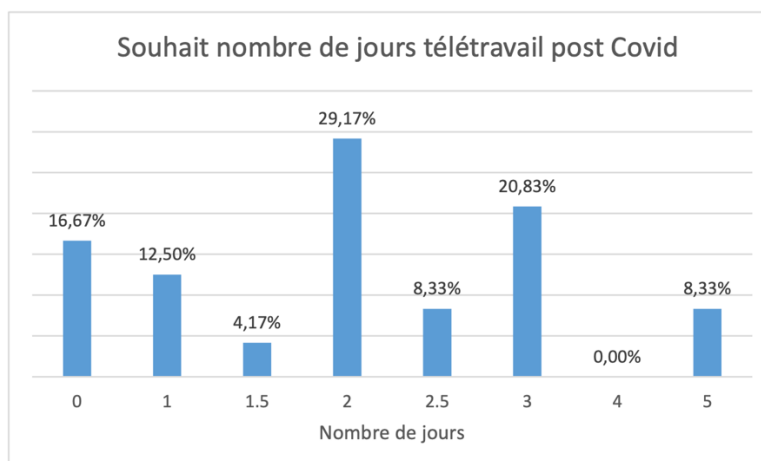
1.3. Idéal de répartition

1.3.1. Sur l'ensemble du panel

Au travers des différentes interviews menées par les étudiants de M2 MSRH, nous avons pu constater que les effets du télétravail étaient très variables d'une personne à l'autre.

Nous avons constaté une large amplitude des souhaits de poursuite de l'utilisation du télétravail allant de 0 jour à 5 jours par semaine.

Ceci reflète la diversité des "bienfaits" ressentis (ou non) par chacun des interviewés.



Au travers de ce tableau nous constatons que 58,3% des répondants souhaitent maintenir entre 2 et 3 jours de télétravail par semaine.

Selon un sondage³ commandé par le journal CAPITAL *“Pour 40% des salariés, deux jours par semaine de travail à distance des bureaux semblent une bonne moyenne. Ils ne sont que 21% à opter pour la semaine intégrale”*.

“Dans mon métier de commercial, il est primordial de me rendre auprès des clients. Le métier perd de son intérêt et de son plaisir sans rencontre avec les clients”. Manager homme.

Nous constatons que ce chiffre, concernant les 2 jours, est très proche de celui trouvé d’après les réponses du panel du M2 MSRH, alors que celui constaté pour les 5 jours est bien supérieur à celui de notre panel M2 MSRH (21% contre 8,3%).

Le sondage de CAPITAL ne précise pas la répartition entre salarié et manager, dans notre panel nous avons une répartition égalitaire entre les deux. Ceci pouvant expliquer cette différence.

Le nombre de jours de télétravail est plutôt modéré :

Les arguments le plus communément mis en avant pour justifier le rythme de 2 ou 3 jours de télétravail par semaine sont que cette organisation permet de :

- Ressentir les réels bénéfices de la réduction des temps de transport
- Tout en continuant à profiter des bienfaits des liens sociaux générés par le lieu de travail.

Globalement les répondants que ce soit de notre panel, ou au travers de nos différentes lectures, montrent le besoin d’équilibre recherché par chacun, avec une préférence pour 2 ou 3 jours de télétravail par semaine.

1.3.2. Entre les managers et les salariés

Notre panel a été sélectionné afin d’obtenir des données qualitatives plutôt que quantitatives. Le nombre de questionnaires est limité à 60, avec une répartition équitable entre les interviewés salariés et les interviewés managers.

De ce fait, les résultats de notre panel ne sont pas représentatifs de la population active, mais apporte des éléments de compréhension sur deux catégories de salariés équitablement représentées.

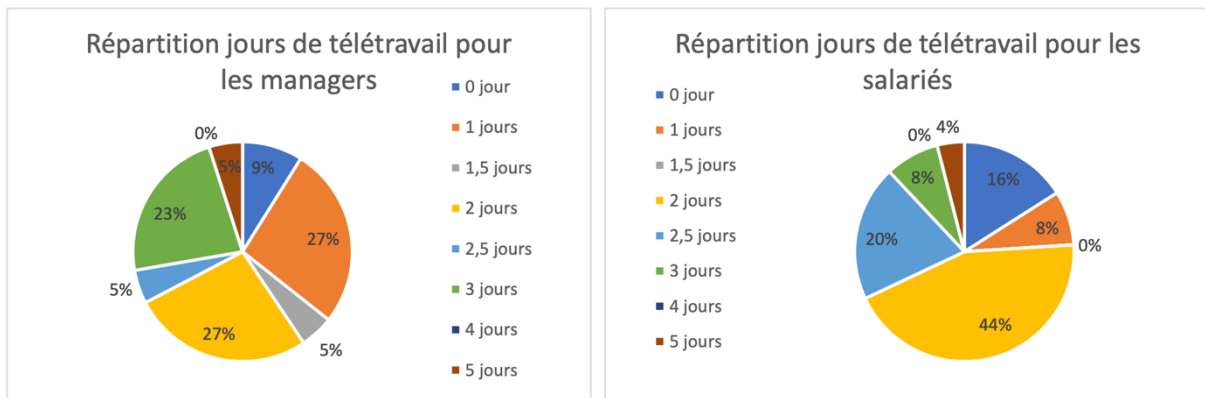
Selon l'étude de l'APEC4 "*Télétravail des cadres en temps de crise*" de décembre 2020, le nombre de managers souhaitant télétravailler au moins 1 jour par semaine est de 63% contre 77% pour les non-managers.

Nous constatons un écart de 14% entre les deux catégories, en effet une des principales difficultés mentionnées par les managers a été d'adapter son management d'équipe à des télétravailleurs.

Toujours selon l'étude APEC "*Les cadres managers évoquent pour leur part davantage que les autres les difficultés liées à la mise en œuvre du télétravail et lui associent moins spontanément l'idée d'un gain de productivité*".

Avant la crise seul 1/3 des managers avait expérimenté ce format d'encadrement à distance. Nous constatons que les non-managers sont plus enclins à vouloir poursuivre le télétravail.

Sur notre panel nous constatons que 55% des managers souhaitent poursuivre le télétravail entre 2 et 3 jours par semaine, alors que 72% des salariés souhaitent poursuivre le télétravail avec cette cadence de 2 à 3 jours par semaine.



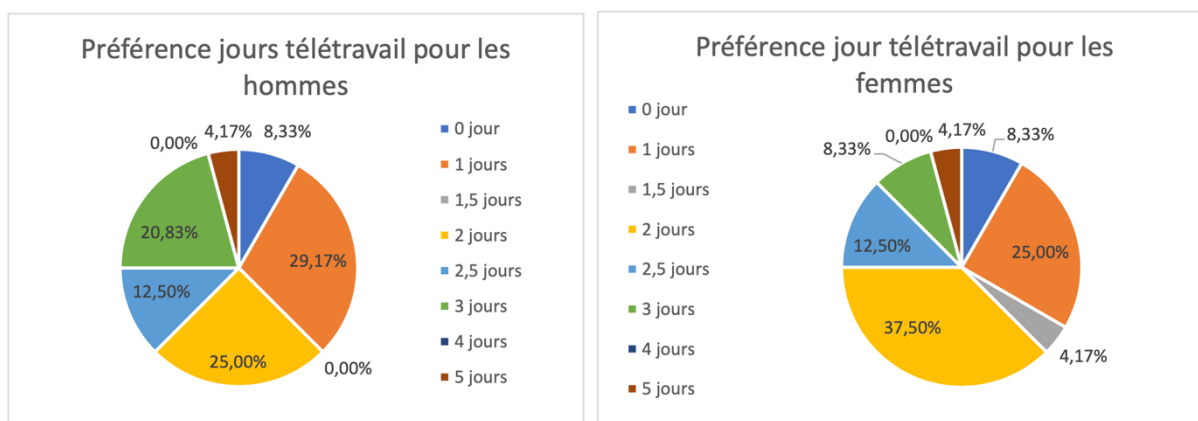
Malgré une différence du taux d'adhésion au télétravail, pour les deux groupes le nombre de jours idéal est de 2 : 27% chez les managers et 44% chez les salariés.

Les raisons de cette convergence des points de vue sont :

- D'avoir moins de temps de transport dans la semaine, ce qui représente un stress allégé.
- De maintenir des relations sociales en retournant régulièrement en entreprise, ce qui évite l'isolement ressenti en travaillant seul.
- De garder des jours à distance afin d'avoir des périodes de concentration maximale afin de traiter les dossiers plus complexes

Pour chacune des catégories de notre panel, le nombre "magique" est de 2 jours car il permet de cumuler les avantages du distanciel (temps de transport, concentration, etc.) avec les avantages du présentiel (lien social, développement de la compétence collective, contact direct client, etc.)

1.3.3. Entre les hommes et les femmes



En analysant les réponses des femmes et des hommes de notre panel, nous constatons qu'une majorité de femmes (37,5%) préfère 2 jours de télétravail contre 1 jour pour une majorité d'hommes (29,2%).

La répartition des charges quotidiennes familiales étant la plupart du temps dévolues aux femmes, *"la répartition des tâches ménagères et éducatives au sein du foyer. La majorité des femmes considèrent y consacrer plus de temps que leur conjoint (58%)"*.

Ceci explique que deux jours de télétravail permettent d'avoir une meilleure répartition vie privée/vie professionnelle.

En effet la suppression du temps de trajet, ainsi qu'un travail plus efficace, permettent de dégager du temps et donc facilite la prise en charge de toutes ces contingences familiales (s'occuper des devoirs, élaboration des repas, activités des enfants, etc.)

Ces obligations familiales étant moins prises en charge par les hommes, le choix d'un jour de télétravail a moins d'impact sur leur fatigabilité ou leur équilibre vie privée/vie professionnelle.

Les différentes publications faites depuis le début de la pandémie jusqu'à ce jour, montrent que le télétravail n'a pas foncièrement modifié la répartition des charges familiales au sein des foyers.

Au sein de notre panel, les hommes qui ont expérimenté l'obligation du télétravail découvrent le plaisir de s'investir un peu plus dans la gestion des enfants : *"il m'arrive également de terminer plus tôt et d'aller chercher mon fils à l'école primaire à 16h30."* Manager homme

Avant cette pandémie, seuls 3% des actifs pratiquaient le télétravail (source DARES, novembre 2019). Cette expérimentation a permis à de nombreux actifs de voir les effets bénéfiques, mais aussi effets délétères du télétravail, et ainsi de déterminer ce qui serait le temps hebdomadaire de travail à distance optimal pour eux.

Même s'il existe une différence de 1 jour, entre hommes et femmes, pour le choix de travail à distance, nous notons une convergence quasi unanime, de nos interviewés, pour maintenir une période.

2. Équilibre des temps de vie et santé au travail

Le télétravail est une pratique de plus en plus utilisée dans nos entreprises. En effet, le développement de la technologie, la mondialisation des échanges et les nouvelles aspirations des jeunes générations, ont favorisé considérablement l'avènement de cette nouvelle organisation du travail. Perçu comme synonyme de plus de flexibilité, le télétravail est très plébiscité surtout en temps de crise. Or ce nouveau mode de travail est-il réellement plus avantageux ? Ne floute-t-il pas la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle ? N'est-il pas un véritable mélange des genres qui pourrait à termes s'avérer peu efficace ? C'est ce que va essayer de démontrer cette étude.

Tout d'abord, il est essentiel de prendre du recul sur ce phénomène et d'essayer de déterminer quels sont réellement les avantages et les inconvénients du télétravail.

Effets positifs :

Majoritairement, les professionnels en situation de travail à distance estiment qu'ils parviennent à maintenir un bon équilibre. Le temps de trajet est supprimé.

Le télétravail apporte plus de souplesse pour s'organiser par rapport à sa vie de famille ou les tâches domestiques, les courses, aller chercher les enfants à l'école.

Dans l'article, de M. Dumas et C. Rullier (p.83), le télétravail a un effet positif dans la qualité de vie au travail. *"Le télétravail permet une meilleure qualité de vie du fait de la souplesse offerte aux salariés dans la gestion de leur temps de travail."*

Effets négatifs :

Cependant nous relevons que le temps gagné sur les trajets est reporté sur l'allongement de la durée du travail. La flexibilité induite par l'organisation participe à l'augmentation de l'amplitude horaire.

Cette situation fait perdre la notion du temps. Elle n'est pas appréhendée de manière identique lorsque les télétravailleurs sont sur site ou en situation de télétravail.

Ces situations de travail vont dans le sens du rapport de l'INSEE en 2019. Les professionnels en situation de travail à distance notamment les cadres bénéficient *"d'un cadre de travail plus souple et de temps de trajets réduits. Néanmoins, ils n'en tirent pas une meilleure conciliation avec leur vie personnelle, ayant tendance à pratiquer des horaires plus longs et atypiques"*.

Globalement, salariés et managers constatent que leur charge de travail a augmenté.

Le droit à la déconnexion n'est pas systématiquement appliqué. Le brouillage des frontières s'accroît lorsque l'activité de télétravail à domicile s'exerce dans une pièce ayant de multiples fonctions. La notion de frontière s'efface entre vie personnelle et vie professionnelle. L'ordinateur professionnel une fois éteint, a tendance à envahir l'environnement personnel et ne favorise pas la déconnexion mentale. Pour certain, l'absence de frontière géographique ne participe pas à la coupure dans le passage entre le travail et le passage à la vie privée.

Pour le manager Giroud, la sphère professionnelle envahit la sphère privée, selon lui : *"Il est plus difficile de sortir et de recharger les batteries"*.

S'agissant des temps de pause, celles-ci sont réduites bien malgré eux car soit ils n'en éprouvent pas le besoin soit parce que les temps informels sont supprimés car ils ne sont pas sur sites, les échanges

non formalisés avec les collègues sont réduits voire inexistantes. Pour d'autres, notamment les managers, les temps de réunions se suivent, se succèdent et ne laissent aucun espace pour une pause. Le temps de décompression n'existe plus entre les réunions. Leur organisation de travail dépend aussi de la disponibilité des clients et ils doivent composer avec.

Ce temps de décompression qui existait pendant le trajet n'est plus là pour faire la transition. Ce sont davantage les femmes qui expriment avoir plus de disponibilité pour effectuer les tâches ménagères et s'occuper des enfants.

Pour certaines, aucune limite n'est posée, la prolongation du temps de travail en fin de journée, les temps de pause repas non formalisés remplacés par le grignotage... Ce type de comportement ne contribue pas à séparer la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour la manager interviewée par Melvin, *"il n'y a plus de break entre la fin du travail et le dîner"*.

Le couvre-feu ajoute de nouvelles contraintes à la gestion des frontières entre la vie personnelle et vie professionnelle. La tâche demeure difficilement réalisable lorsqu'il s'agit, pour certain, d'arrêter le travail plus tôt et aller ensuite faire les courses dans un délai restreint pour respecter le couvre-feu. Le risque est qu'ils reportent les tâches restantes de leur travail plus tard dans la soirée.

Le bornage par la pratique d'une activité sportive n'est pas évident. Peu s'y tiennent. Les temps de pause sont parasités par les tâches ménagères qui concernent davantage les femmes.

D'autres se sentent obligés de rester disponibles pour leur collaborateur ou bien pour l'organisation elle-même. La charge mentale est omniprésente.

Pour certains salariés comme Johane, son travail empiète sur ses week-ends et cela est lié à l'importante charge de travail. Le fait d'avoir son ordinateur professionnel constamment à disposition ne lui permet pas de couper avec le travail.

Selon le rapport de l'INSEE, ces types de télétravailleurs correspondent à la catégorie des télétravailleurs intensifs travaillant les soirs et les week-ends. Dans cette étude, il n'a pas été démontré que la situation en télétravail contribue à l'accroissement des amplitudes horaires. Le déficit en lien social, voir l'isolement ressenti par certains ne permettent pas de maintenir un équilibre satisfaisant. L'absence d'échanges informels favorise l'isolement social. Ces effets ont une incidence sur les conditions de travail du télétravailleur.

2.1. La nette déconnexion entre vie professionnelle et vie personnelle

Aujourd'hui, 40% des salariés trouvent insuffisant l'équilibre entre leur vie privée et leur vie pro. Cet équilibre est donc devenu l'une de leurs priorités, surtout pour les jeunes générations qui ont vu leurs parents se dévouer corps et âme dans leur travail. En effet, les anciennes générations étaient fidèles à leur entreprise et étaient prêtes à fournir de longues heures de travail à leur employeur et cela, au détriment de leur vie personnelle. On assiste donc aujourd'hui à un véritable mouvement à contre-courant, les jeunes générations ne voulant pas reproduire le même schéma et accordant davantage d'importance à cet équilibre.

Dans un contexte d'hyper-connectivité et où les nouvelles technologies prennent de plus en plus de place, la frontière entre sa vie personnelle et professionnelle peut devenir floue. En effet, de nombreux actifs ont tendance à regarder leurs mails professionnels ou figoler un dossier le soir, le week-end ou même pendant leurs vacances. On appelle ce nouveau phénomène le "Blurring", une personne est amenée à travailler en dehors de ses horaires officiels. Les actifs demandent donc plus de flexibilité dans leur travail et le télétravail semble être la solution.

Or le télétravail permet-il réellement de mieux concilier sa vie professionnelle avec sa vie personnelle ? Nous sommes tentés de répondre “oui” à cette question, or nous allons voir que la réponse est loin d’être si évidente.

Pour commencer l’analyse avec quelques chiffres, environ 72% de nos sondés ont répondu que le télétravail leur avait permis de garantir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Ce chiffre demeure inférieur à la moyenne nationale établie par un sondage Ifop. En effet, selon ce sondage, 85 % des Français déclarent que le télétravail apporterait un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Pour autant, cette étude démontre également une difficulté accrue à maintenir cet équilibre et à marquer une réelle coupure entre vie pro et vie perso.

Pour rappel, notre étude se base sur un échantillon composé de salariés et de managers. Dans un premier temps, nous allons nous concentrer sur les données statistiques puis nous étudierons les arguments de ceux qui disent que le télétravail a eu un impact positif sur cet équilibre. Nous verrons ensuite les arguments qui au contraire déplorent un déséquilibre puis nous évoquerons le rôle du contexte légal.

72% des sondés ont répondu positivement à notre question. Or, dans ce chiffre nous retrouvons 44% de salariés et 55% de managers. Nous pouvons donc voir que les managers ont été légèrement plus nombreux à affirmer que le télétravail leur permettait de garantir un bon équilibre. Cette faible différence peut être étonnante, en effet nous pouvons être tentés de penser que les managers pourraient avoir plus de difficultés à trouver un équilibre. Les managers ont bien souvent plus de responsabilités, sont habitués à faire des heures en plus et sont appelés lorsqu’il y a un problème qui demande une action rapide.

A l’inverse, 27% de nos sondés ont répondu que le télétravail avait un impact négatif sur leur équilibre. Ces 27% sont constitués de 60% de salariés et 40% de cadres. En regardant non plus en fonction de la réponse mais en fonction de la catégorie on peut donc dire que 21% des managers ont trouvé que le télétravail n’avait pas amélioré leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle, voire l’avait dégradé. 78% des managers affirment l’inverse. 66% des salariés trouvent que le télétravail leur permet de mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle contre 33% qui affirment l’inverse. Nous pouvons ainsi observer la même tendance que ce soit pour les managers que pour les salariés.

2.1.1. Arguments de ceux qui sont pour

Parmi les 12 salariés ayant répondu positivement à la question : « *est-ce que le télétravail vous permet de maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?* », 7 d’entre eux indiquent s’imposer des règles et des limites. Par exemple, il ressort des témoignages de certaines personnes qu’elles ne répondent pas « *aux sollicitations hors temps de travail* » tandis que d’autres coupent leur téléphone. Un des salariés indique « *Pour avoir un bon équilibre, je m’accorde une vraie pause le midi, et le week-end je passe du temps avec mes ami(e)s ...* »

Il semble que le fait de s’imposer des règles et de s’y tenir aide à trouver le bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C’est d’ailleurs ce qu’il ressort dans l’article de M. Dumas et C. Rullier, p.85, qui préconise de suivre des règles pour organiser leur travail à distance afin d’éviter les risques psycho sociaux. “*Le télétravail suppose d’être organisé pour limiter les nombreux risques. Plusieurs règles sont à respecter.*” (V. III - Préconisations pour maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle).

Les 5 autres personnes ayant répondu positivement semblent ne pas s'imposer de limite et restent assez générales dans les réponses. Par exemple, un des salariés indique que cette organisation lui permet de maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle sans plus de détail.

Parmi les 15 managers ayant répondu positivement à la question : « *est-ce que le télétravail vous permet de maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?* » nous pouvons constater que 10 d'entre eux s'imposent également des règles pour maintenir un équilibre. En effet, pour certains c'est même une « *discipline à s'imposer* ». Tout comme le salarié qui s'impose de voir ses amis les weekends, un des managers s'oblige à changer d'ordinateur portable : « *j'en ai un pour le travail, un pour la vie privée !* » En plus de s'imposer des règles comme celle de couper son téléphone professionnel, des parades semblent être mises en place (voir davantage ses amis, changer d'ordinateur portable...).

Toutefois, trois d'entre eux restent nuancés dans leurs propos ; si le télétravail leur permet de trouver un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, les salariés indiquent ne pas réussir à couper mentalement : « *la charge de travail met à mal cet équilibre* », tandis que l'un d'entre eux indique s'imposer des règles et essayer de s'y tenir, « *sauf si je dois gérer une urgence* ». Le troisième salarié indique d'ailleurs ne pas réussir à se déconnecter lorsqu'il travaille à domicile.

Cinq autres managers ont également répondu positivement mais ne semblent pas s'imposer de règles particulières ou disons plutôt qu'elles abordent ce sujet de manière assez générale. Par exemple, l'un d'entre eux indique « *arriver à garder un bon équilibre vie pro/vie perso* » sans autre développement.

Selon un article du Figaro du 10 mai 2015 et donc avant la crise sanitaire, le télétravail était approuvé par 71% des Français : « *Durant les mois de février et mars derniers, 10.000 échanges entre les internautes ont été passés au peigne fin. « Flexibilité », « productivité », « équilibre », « créativité », « performance », etc. Pour 71% d'entre eux, le télétravail est une véritable révolution que les entreprises françaises devraient s'empresser de développer* ». On retrouve d'ailleurs dans cet article le baromètre du télétravail avec ces 71% d'opinions positives sur le télétravail et des nuances intéressantes dont l'équilibre.

Nous pouvons dire que nous avons aujourd'hui un retour d'expérience massif du fait de la crise sanitaire de la Covid ayant accéléré les choses. Les Echos publient un article le 19 mai 2020, « *SONDAGE EXCLUSIF Les Français séduits par le télétravail* », dans lequel nous pouvons lire que « *près d'un tiers des actifs ont testé le travail depuis chez eux au cours des deux mois de confinement et 40 % souhaitent réitérer cette expérience de façon ponctuelle, selon un sondage OpinionWay-Square Management pour « Les Echos ». Mais il faudra trouver un équilibre au sein de la société entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas* ».

Nous pouvons donc constater que cette notion d'équilibre est assez importante dans la mise en place du télétravail.

2.1.2. Arguments de ceux qui sont contre

Parmi les 6 salariés ayant répondu négativement à la question : « *est-ce que le télétravail vous permet de maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?* », la déconnexion professionnelle est difficile. Les personnes sondées indiquent ne pas parvenir à mettre des limites. Nous pouvons lire des phrases telles que : « *mon travail et ma vie professionnelle sont de plus en plus liés, les bordures entre l'un et l'autre s'effacent* » ou bien « *je n'ai aucune limite le soir* ». Un salarié évoque même avoir le sentiment de ne pas voir de délimitation entre la fin de journée de travail et le début de la journée

personnelle. Celle-ci indique d'ailleurs même travailler depuis sa chambre. Elle n'a donc pas d'espace de travail dédié au télétravail.

A la lecture de ces témoignages, le fait de mettre une limite et de s'imposer des règles (et de s'y tenir) paraît être une des clés de la réussite du télétravail mais cela ne constitue pas à elle seule la garantie de l'équilibre.

Un des salariés indique : « *j'essaie, autant que possible, de ranger mes affaires professionnelles dès que ma journée de travail est terminée de manière à ne pas être tenté de travailler de nouveau dans la soirée* ». De même, lors des plages horaires dédiées à sa vie privée, l'interviewé essaye de couper avec les appels téléphoniques professionnels. En effet, son téléphone a une fonctionnalité « *désactivation du service professionnel* » qui lui permet de ne pas être dérangé dès que ce service est activé.

Un des salariés indique que son équilibre vie privée et vie professionnelle est critique et que « *le combo télétravail et couvre-feu rend très difficile l'équilibre vie privée, vie pro* ». Nous pouvons lire aussi que depuis le premier confinement, il y a une amélioration plus nette. Le salarié n'hésite toutefois pas à faire une coupure dans la journée pour assumer certaines obligations familiales et il reprend son travail par la suite, en décalé, notamment depuis le couvre-feu.

Tout cela amène à se poser d'autres questions : le contenu de ces témoignages seraient-ils les mêmes sans la crise sanitaire de la Covid ? Avoir un espace dédié peut-il permettre de favoriser l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle ? Qu'en est-il de l'impact de la fermeture des écoles sur le télétravail ?

Enfin, 4 managers sur 19 ont répondu négativement à la question : « *est-ce que le télétravail vous permet de maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?* ». L'un d'entre eux évoque un équilibre vie privée et vie professionnelle « *critique* » : allongement des journées de travail, alimentation différente, grignotage, mesures sanitaires qui ne lui permettent plus de maintenir une activité physique régulière...

Cela soulève la question des conséquences du télétravail couplé aux mesures sanitaires Covid, à moyen ou long terme sur le plan psychologique pour certaines personnes. Toutefois, il y a une certaine limite à cette analyse car nous ne disposons pas à ce jour de toutes les données concernant les participants de ce sondage, comme la situation familiale (avec ou sans enfant) par exemple.

Notre analyse amène donc à se poser la question des outils à mettre en place pour réguler l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle : focus sur le sas de décompression.

Comme nous avons pu le constater lors de nos interviews, certains des collaborateurs et managers s'imposent des règles pour maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Par exemple, pour avoir un bon équilibre, un des collaborateurs s'accorde une vraie pause le midi ou passe du temps le week-end avec ses amis. Il évoque même une « discipline » à s'imposer.

Il s'agit d'un sas de décompression permettant d'évacuer le stress provoqué par, dans notre cas, des situations de travail.

Dans un article de « *Cadre & dirigeant d'entreprise* », Valérie Wattelle indique : le sas de décompression est un concept facile à mettre en œuvre et très efficace. Le principe est simple : il s'agit de faire exister, pour vous, une transition entre un « mode » / une posture A et un « mode » / une posture B. Entre maison et travail, entre cadre et parent. Il n'est pas nécessaire que cette transition prenne longtemps - ce temps vous ne l'avez sans doute pas - mais cette transition doit être consciente et agréable pour vous ».

Et c'est précisément ce que l'on peut constater chez un des collaborateurs interviewés qui évoque le sentiment de ne pas voir de délimitation entre la fin de sa journée de travail et le début de sa journée personnelle.

Le principe du sas de décompression est de prévoir un palier de décompression, de façon à se réhabituer à la nouvelle situation. Cela permet entre autres de travailler la transition sans avoir l'impression de subir un changement trop rapide.

Catherine VASSEY, dans son ouvrage « *Outil 27. Prévoyez un sas de décompression après le travail (2020)* » indique « *Ce sas de décompression nous prépare à entrer dans un autre monde, nous rend disponible à nos proches et nos loisirs. Réussir à quitter complètement le travail à la fin de la journée permet de vivre pleinement notre vie privée. Cette coupure est indispensable à la récupération active pour éviter de contaminer sa vie privée de stress et de préoccupations...* ».

Elle indique encore que : « *La fatigue mentale nous empêche d'être disponible pour nos proches. Afin de laisser au travail les préoccupations et les problèmes à résoudre, créez un geste ou un acte symbolique avant de partir qui boucle la sphère professionnelle...* ».

C'est ainsi que nous pourrions conseiller au collaborateur interviewé qui évoque le sentiment de ne pas voir de délimitation entre la fin de sa journée de travail et le début de sa journée personnelle, de prévoir un temps pour lui (plus ou moins long selon le temps dont il dispose) pour créer une transition entre travail et sphère privée. Il doit s'agir d'un temps agréable pour lui ; selon ses besoins, il pourra s'isoler, prendre l'air, faire une marche...

Un des collaborateurs indique ne pas réussir à couper mentalement et que la charge de travail met à mal cet équilibre. Le sas de décompression pourrait être, dans ce cas, des exercices de respiration, de la méditation... mais en tout état de cause, il s'agit d'une situation qui peut s'améliorer dont le but est d'évacuer le stress provoqué par des situations de travail et ainsi créer la transition recherchée.

Les facteurs clés de succès :

- Le sas de décompression doit être conscient, c'est-à-dire choisi et dans un temps limité. Il est possible de le planifier et d'en connaître la durée à l'avance, ce qui permet de communiquer dessus.
- Communiquer si nécessaire sur ce sas de décompression à l'entourage. "*J'ai besoin de x temps et après je serai pleinement disponible, est-ce OK pour vous ?*".
- Lors du sas de décompression, faire attention à une seule chose ou une seule personne, et cette personne peut être elle-même.
- Le moment doit être agréable.
- Le sas de décompression doit être un rituel permettant d'accepter le changement.
- Proposer à votre entourage de prendre leur « *sas de décompression* », ils en ont besoin aussi.
- Le sas de décompression est une méthode qui fonctionne si elle est appliquée.

2.1.3. Le cadre légal

Ce qui est étonnant, ce n'est qu'aucun de nos sondés n'a évoqué le cadre légal ou les moyens mis en place dans son entreprise. Effectivement, ceux qui affirment avoir mis en place des actions afin de favoriser leur équilibre et de se déconnecter, parlent uniquement d'actions personnelles. Aucun de nos sondés ne mentionne la charte du droit à la déconnexion de son entreprise par exemple.

Le droit à la déconnexion est apparu seulement dans le code du travail en 2016, dans le cadre de la négociation obligatoire sur la qualité de vie au travail (QVT). Ce droit garantit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel (smartphone, ordinateur, tablette, messagerie, logiciels etc.) en dehors de son temps de travail. Bien que la loi n'explique pas expressément comment une entreprise doit le mettre en place, l'employeur est garant de sa bonne exécution. C'est donc à l'employeur de mettre en place les mesures appropriées pour permettre la déconnexion et d'organiser les éventuelles négociations relevant de ces dernières.

Néanmoins, il est important de rappeler que *“les entreprises dotées de représentants syndicaux ont l'obligation d'introduire le droit à la déconnexion dans le cadre de la négociation collective sur la QVT et l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.”*

Les entreprises peuvent donc mettre en place différentes actions afin de garantir ce droit à leurs salariés comme une coupure de l'intranet après les heures de travail, une coupure de la boîte mail le week-end, la mise à disposition de portables professionnels afin d'empêcher l'utilisation des portables personnels. Or aucun de nos sondés n'a évoqué une charte ou encore des actions mises en place par leur entreprise, ce qui est dommage car il aurait été intéressant de regarder quelles sont les actions mises en place les plus efficaces par les entreprises.

2.1.4. Recommandations afin de mieux gérer la nette déconnexion

Ce qui est important à comprendre est que le télétravail n'est pas une solution en soi pour conjuguer vie personnelle et vie professionnelle. Il est primordial de fixer son organisation de travail en amont. C'est seulement une fois que la limite entre les deux est clairement définie et que l'organisation est bien claire pour la personne, que celle-ci peut télétravailler. Le télétravail peut permettre d'améliorer cet équilibre uniquement si celui-ci existe déjà. Un actif qui a pour habitude de consulter ses mails tous les soirs en temps normal aura la même habitude en télétravail. Il faut donc se fixer des priorités.

Suite à l'analyse des réponses de nos sondés, nous pouvons faire la liste des bonnes pratiques pour télétravailler tout en conservant un équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

Avoir un espace dédié : de nombreux sondés disent qu'il est essentiel de différencier les espaces afin de ne pas confondre en permanence vie professionnelle et personnelle. Prenons l'exemple de l'un de nos sondés, *« Je m'organise comme si j'allais à une journée de travail en présentiel. Le télétravail ne m'empêche pas d'aller sur les chantiers. Je m'octroie des pauses à l'air libre, ayant la chance d'avoir un jardin. Les espaces sont différenciés entre le télétravail et les espaces communs de la maison » ou encore “ Pour autant, je sais me préserver et aujourd'hui mon sas de décompression est matérialisé par l'escalier que je descends tous les soirs lorsque je rejoins ma famille dans le salon »*. Cette structuration de l'espace “force” la personne à déconnecter lors des temps hors-travail. L'idéal est que le matériel professionnel reste dans la pièce choisie à cet effet.

Créer une routine personnelle : pour ne pas laisser le personnel empiéter sur le professionnel il est important de se créer une routine, une journée type *“travail”*. Il est idéal de se fixer des horaires, un rituel matinal de préparation (habillage, petit déjeuner etc.) Certains de nos sondés évoquent une réelle *“discipline”* comme *“c'est une discipline à s'imposer”*. *Il faut savoir quand mettre le coup de boost, comme savoir quand s'arrêter”*

Se fixer une heure pour finir la journée : le télétravail a eu un réel impact sur la fin de journée. En effet, puisque l'on n'a plus besoin de prendre son bus, son train pour rentrer chez soi, on est tenté de ne plus s'arrêter. Il est donc primordial de définir une heure de fin de journée en amont pour conserver un minimum de vie personnelle. Les sondés qui trouvaient que le télétravail leur permettait d'avoir un

bon équilibre étaient souvent ceux qui mettaient en place une discipline concernant leur fin de journée. « *J’essaie, autant que possible, de ranger mes affaires professionnelles dès que ma journée de travail est terminée de manière à ne pas être tenté de travailler de nouveau dans la soirée* » ou encore *“il ne consulte pas ses mails professionnels quand il n’est plus au travail. Il se tient à des coupures régulières afin de ne pas trop être surmené par son travail. Il économise des temps de trajet ce qui signifie pour lui de repenser son début et sa fin de journée (plus de temps pour la famille)”*.

Organiser sa journée en blocs “*temps pro*” et “*temps perso*” : il est essentiel de définir des plages horaires à la fois pour le professionnel comme pour le personnel. Le télétravail accorde une certaine souplesse à ce niveau-là. Certains de nos sondés affirment se réserver des pauses dans la journée ou lors du repas du midi afin de se déconnecter. *“Pour avoir un bon équilibre, je m’accorde une vraie pause le midi et le week-end je passe du temps avec mes ami(e)s, je fais du sport.”*

En suivant ces recommandations il est plus aisé de garantir un équilibre vie professionnelle et vie personnelle et ce, en période de télétravail.

En guise d’ouverture pour cette fin de partie, nous évoquerons la limite du loisir et travail qui s’est transformé, à cause du télétravail. En temps normal, quand les salariés se trouvaient sur leur lieu de travail, ils appelaient sans problème des collègues ou même s’arrêtaient dans les couloirs pour discuter avec eux, se raconter leurs weekends ou même parler de leurs familles et ce temps était vraiment compris dans leur temps de travail. A ce jour, avec le télétravail on se demande si cette action relève du loisir ou du travail.

En effet, prendre son téléphone professionnel pour appeler un collègue pour se raconter des anecdotes du quotidien ne semble plus normal. Voici une citation d’une interview qui décrit très bien le problème *“Avec la digitalisation et les outils mis en place dans l’organisation, il est facile de contrôler qui travaille ou pas. Par exemple, nous utilisons Teams et cet outil indique votre statut et je trouve que c’est un stress supplémentaire de se dire que les personnes pensent que je suis en pause parce que ça fait 5 minutes que je n’ai pas bougé ma souris d’ordinateur alors que je suis simplement en train d’appeler des fournisseurs au téléphone. Je n’ose donc pas m’éloigner de mon PC tandis que lorsque je suis en présentiel, je n’hésite pas à aller voir les collègues de l’étage et je ne me préoccupe pas de mon statut sur Teams car les personnes savent que je suis bien au travail. Je ne me sens pas redevable de quoi que ce soit”*.

Cette tendance est donc compliquée à gérer. Mais pour pallier ce manque, il est possible de mettre en place des choses telles que prévoir des RDV réguliers, que l’on peut planifier à l’avance (Coffee Teams) ou bien même organiser des repas, break à distance. Tout cela permet de garder un contact avec les personnes de l’entreprise sans se sentir mal car c’est un droit de partager des moments avec des collègues et c’est aussi de là que naissent certaines bonnes idées.

2.2. Est-ce plus facile de gérer vos obligations familiales avec le travail à distance ?

En voyant cette question, nous répondons automatiquement *“Oui, bien sûr”*, mais à travers cette étude nous constaterons que la réponse à celle-ci n’est pas si évidente que cela.

Tout d’abord, nous avons eu du mal à récolter des informations à ce sujet car les interviewés bifurquent rapidement sur le droit à la déconnexion et donc ne répondent pas clairement à la question des obligations familiales. Et pourtant, cette question est sûrement une des plus intéressante à

analyser car le travail et la vie personnelle sont souvent difficiles à combiner et le télétravail pourrait être une des clefs pour palier à ce problème.

Par obligations familiales on entend, les tâches ménagères, la préparation des repas, l'accompagnement des enfants, et tout ce qui tourne autour de la famille et de la gestion d'un domicile.

Pour commencer l'analyse avec quelques chiffres, environ 80% des sondés ont répondu à nos interviews, que le télétravail leur permettait de se rendre plus disponible pour leurs obligations familiales. Pour rappel, cette étude porte sur des salariés et des managers, nous avons donc souhaité dans un premier temps, analyser les résultats selon ce critère et par la suite, nous développerons les arguments des personnes qui trouvent que le télétravail leur permet de mieux gérer leurs obligations familiales et dans une dernière partie, nous déploierons les justifications des personnes qui n'y voient pas l'intérêt et au contraire à qui cela déplaît.

Pour continuer sur la lancée des données chiffrées, les salariés y voient plus d'intérêt que les managers. En effet, environ 71% des managers trouvent que le télétravail a un impact positif sur la gestion de leurs obligations familiales contre 83% des salariés qui ont répondu positivement à cette question. Il y a donc un écart conséquent entre les réponses des managers et celles des salariés. Le restant des pourcentages sont des personnes qui n'y voient aucun intérêt ou qui n'ont pas vu de changement dans au niveau de leurs situations.

Cette différence entre les managers et les salariés s'explique d'une part parce que les managers ont eu beaucoup plus de travail durant la période de crise sanitaire, et donc avaient du mal à déconnecter en fin de journée et avaient tendance à passer leurs pauses du midi avec l'ordinateur. Les managers étaient également plus sous-pression ce qui a engendré du stress et des moments moins détendus à la maison. Et pour terminer les managers ont dû apprendre à manager différemment du fait que leurs employés étaient également à distance pendant la pandémie. Le fait de passer de zéro télétravail à 100% de télétravail a engendré une totale remise en question des pratiques chez certains managers.

Nous allons désormais analyser plus en profondeur, les arguments mis en avant par les répondants qui estiment que le télétravail permet de mieux gérer leurs obligations familiales. Comme nous l'avons vu auparavant, 80% des sondés trouvent que le télétravail permet de mieux gérer les obligations familiales. Les répondants trouvent qu'ils peuvent passer plus de temps avec leurs familles lorsqu'ils sont en télétravail. Par exemple, les interviewés expliquent que cela permet *"de déjeuner en famille le midi"*, ou *"de passer plus de temps avec mon conjoint"*, ou également *"d'avoir plus de temps pour réaliser les tâches ménagères"*.

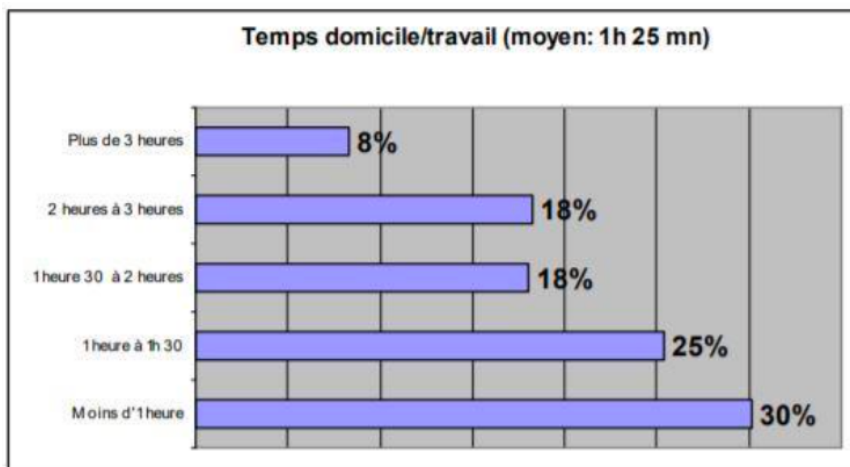
Dumas et Ruiller (2014) affirment également que *"le télétravail a souvent été associé à une amélioration de l'équilibre travail-famille et serait favorable à la famille."* Ils expliquent *"le télétravail a permis aux parents de consacrer et partager plus de temps avec leurs enfants : déjeuner avec l'enfant, sortie d'école, accompagner pour les devoirs."* En analysant les discours des interviewés, nous pouvons ressortir deux arguments principaux afin d'expliquer cette amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie familiale.

Tout d'abord, la raison principale de l'amélioration de la gestion des obligations familiales grâce au télétravail évoquée par les répondants est la suppression du temps de trajet qui permet de gagner du temps dans sa journée. Une enquête de la Macif publiée dans Capital en 2019 dit que le temps de trajet moyen pour se rendre au travail est de 30 minutes, il passe à 44 minutes pour les résidents d'Ile de France. Les télétravailleurs économisent donc en moyenne une heure dans leurs journées en supprimant les temps de trajets. Ce temps est ainsi libéré afin de réaliser des tâches ménagères ou de s'occuper de ses enfants.

Ainsi un salarié explique qu'il n'a "*pas le de temps de trajet donc plus de temps pour la famille*". Également un autre interviewé explique qu'il habite à plus d'une demi-heure de son lieu de travail et qu'il gagne beaucoup de temps en télétravail. Et finalement un autre répondant dit que "*l'organisation réduit son temps de trajet chaque semaine et cela facilite l'organisation de sa vie privée*". Il peut ainsi "*mieux gérer ses obligations familiales*."

Cet argument est également évoqué par Dumas et Ruiller (2014) qui explique que "*la plupart des télétravailleurs considèrent [...] que le temps consacré à leur famille est plus long* ». Également, ces mêmes auteurs expliquent qu'en analysant les personnes ayant candidaté pour faire du télétravail, ont très peu motivé leurs candidatures en exprimant "*des difficultés d'ordre familial*" mais ceux qui l'ont fait, l'ont "*associées à un temps de trajet long*". Ces différents résultats montrent bien que le télétravail par la suppression du temps de trajet facilite la réalisation des obligations familiales.

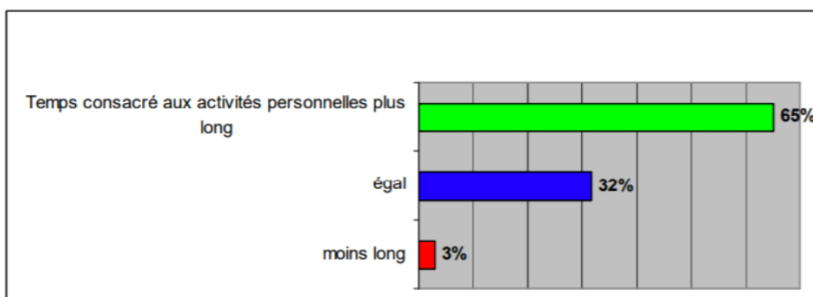
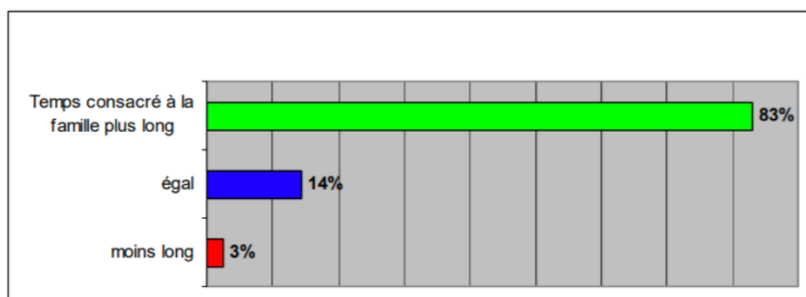
Le télétravail a fortement impacté notre rythme quotidien de travail. De nombreux sondés de notre enquête ont affirmé qu'ils avaient réduit leur fatigue et leur déplacement grâce au télétravail. Les déplacements entre son domicile et son lieu de travail peuvent être une réelle source de fatigue au quotidien. Cette activité chronophage occupe en moyenne les Français 1h et 22 minutes par jours. En effet, en 2018, une étude a été réalisée par le prestataire de services RH & payroll SD Worx dans 6 pays européens. Cette étude avance que plus de la moitié des Français interrogés (62.9%) passent moins d'une heure en moyenne dans les transports pour aller travailler chaque jour. Or près d'un français sur 5 dépasse les 90 minutes pour faire l'aller-retour domicile/travail. Ce temps passé dans les transports peut avoir un réel impact sur la durée du travail mais peut également lourdement peser sur la vie privée des salariés.



Le télétravail a permis de supprimer ce temps dans la journée des actifs français. Or qu'ont-ils fait de ce temps ? A-t-il été réutilisé pour le travail ou pour leur vie personnelle ? L'étude réalisée en 2018, avait déjà permis de tirer de première conclusion. On peut dire que le phénomène est double. La suppression des temps de transport quotidien entraîne :

Une augmentation de la durée du travail le matin : Les salariés vont profiter de l'absence de transports pour commencer à travailler plus tôt. Selon l'enquête « *Dans les entretiens oraux, il apparaît que, pour, cette augmentation de la durée du travail vient du fait que beaucoup de télétravailleuses et télétravailleurs travaillent pendant le temps gagné sur le temps de transport, en particulier le matin.* »

Une réduction de la durée du travail le soir : A l'inverse, selon l'étude, les salariés font en sorte de finir plus tôt. Ils vont ainsi réutiliser le temps de transport pour leurs loisirs ou leur vie familiale. Les salariés ont tendance à « gagner » ce temps pour le consacrer à la famille (82% des réponses pour les hommes et 84% pour les femmes, puis à leurs activités personnelles (65%).



Toujours selon cette même étude, « *Seul est pratiqué, le matin, le décalage de l'heure de début de travail lié au temps de trajet gagné.* »

Or l'apparition du COVID et la massification de la pratique du télétravail a-t-elle changé la donne ?

Aujourd'hui, aucune étude concrète n'a été produite sur le sujet. Cependant, les retours de nos sondés nous donnent déjà un ordre d'idée. En effet, certaines personnes affirment que le temps de transport est utilisé pour le travail. Un sondé mentionne notamment le fait "*qu'il n'a aucune limite le soir*", une autre affirme qu'il a "*des difficultés à se déconnecter le soir*". Un dernier mentionne "*j'économise ces 2 heures de trajet qui se sont, malheureusement, transformées en 2 heures de travail nécessaires au vu de la charge de travail qui s'est accrue et donc 2 heures supplémentaires de charges mentales*". En revanche, ces personnes ne télé-travaillent pas plus tôt le matin. Ils respectent leurs horaires classiques de travail durant la journée.

D'autres personnes représentent une autre tendance. Plusieurs personnes affirment qu'elles commencent leur journée plus tôt. Elles profitent de leur temps de transports supprimé le soir pour profiter de leurs familles ou effectuer des loisirs. Une sondée a notamment affirmé "*Elle est plus disponible le soir et perd moins de temps dans les transports*".

Aucune des tendances ne prend le dessus sur l'autre. Les habitudes en matière de télétravail demeurent multiples.

Ensuite, le deuxième argument mis en avant par les télétravailleurs pour expliquer que le télétravail permet de mieux gérer les obligations familiales est la possibilité de réorganiser son temps de travail autour de ses obligations familiales.

En effet, si la politique de télétravail de l'entreprise le permet, les télétravailleurs peuvent définir leurs plages horaires de travail pour ainsi se libérer à certains moments de la journée. Plusieurs coupures peuvent ainsi être réalisées dans la journée. Ceci n'est pas possible, ni réalisable en travaillant sur site. Ainsi, il est peu imaginable de quitter le bureau à 16h afin d'aller récupérer ses enfants à l'école, les faire goûter et revenir au bureau pour finir la journée de travail. Exceptionnellement, cela peut être possible pour se rendre à un rendez-vous médical par exemple, le faire de manière quotidienne n'est pas imaginable. Plusieurs répondants ont expliqué utiliser cette pratique en télétravail.

Ainsi un salarié explique qu'il "*n'hésite toutefois pas à faire une coupure dans la journée pour assumer certaines obligations familiales*" et il "*reprend son travail par la suite, en décalé*". Également un autre explique que cela "*permet de s'adapter ponctuellement pour des obligations comme des rendez-vous au médecin ou administratifs*". De même pour un interviewé qui explique que "cela permet d'aller faire les courses plus facilement ou d'aller chercher un colis". Dumas et Ruiller (2014) confirment cet argument. En effet, ils expliquent que le télétravail permet aux télétravailleurs "*d'organiser leur activité*" afin d'améliorer la répartition des différents temps sociaux (professionnel, familial, personnel). Ainsi "*le télétravail permet de mieux gérer son temps et de passer plus de temps en famille.*"

En conclusion, le télétravail permet de supprimer les temps de trajets et d'organiser ses journées de travail en fonction de ses obligations familiales. Cela permet d'améliorer l'équilibre vie professionnelle et vie familiale.

La part des répondants y voyant un aspect négatif est nettement plus faible que ceux qui trouvent, à cette situation de télétravail, les avantages au niveau des obligations familiales mais il est tout de même intéressant d'analyser leurs arguments.

A travers nos recherches, nous avons trouvé dans un article qu'avec le télétravail on se retrouve sur le lieu de travail qui reste le lieu privé et familial du travailleur, cela est donc déjà contradictoire et va engendrer des complications au niveau de la distinction vie professionnelle et personnelle. Le risque est donc que le travailleur soit davantage mis à contribution des tâches ménagères et sollicité, car le reste de la famille a tendance à oublier qu'il est au travail et se dit qu'il peut aider comme il le ferait en temps normal quand il est présent au domicile.

Par exemple, nous retrouvons tout à fait ce problème lorsqu'un enfant est malade ou bien que la cantine soit fermée, le télétravailleur va se retrouver à garder les enfants. Cette situation n'aurait jamais pu arriver si la personne travaillait en présentiel et n'était pas à son domicile. Dans ce cas-là, il peut être difficile de faire comprendre à son entourage qui ne vit pas en situation de télétravail, que le télétravail n'est pas envisageable avec la présence d'enfants qui ne sont pas encore autonomes. Beaucoup de cas ressortent, notamment avec le troisième confinement, où les écoles étaient fermées et les parents n'ont pas voulu ou pu se mettre en chômage partiel et qui du coup ont dû garder leurs enfants en même temps qu'ils travaillaient. Cette situation peut être gérable à condition que l'employeur soit conciliant et adapte la charge de travail du télétravailleur.

On a pu voir dans la partie précédente que le temps de trajet permettait souvent de gagner du temps sur les obligations familiales. Mais tout le monde ne le perçoit pas de la même manière. Dans l'étude que nous avons faite, certains ont vu leur trajet de voiture qui durait parfois 2h00 se transformer en une descente d'escalier : "*aujourd'hui mon sas de décompression est matérialisé par l'escalier que je descends tous les soirs lorsque je rejoins ma famille dans le salon*". En effet, le trajet permettait aux personnes de marquer une coupure entre travail et vie personnelle. Cela leur permettait d'avoir une transition et donc de finir d'écouter la radio, commencer à penser à ce qui les attendait chez eux et arrêter de penser à ce qu'elles avaient vécu la journée.

Or cette transition plus ou moins longue pour les personnes devient inexistante. Les conséquences de ce laps de temps qui permettait de décompresser, empathie sur l'humeur et la vie de famille. En effet, ce temps de trajet se transforme bien souvent en temps de travail en plus. En l'occurrence, le télétravailleur travaille deux heures de plus dans sa journée donc ne gagne pas de temps sur ses obligations familiales et dès qu'il a fini le travail il doit directement se mettre à ses obligations familiales, la coupure est devenue trop faible pour être ressentie correctement par la personne.

Ainsi, un autre argument est avancé, celui de la difficulté à déconnecter. Sans rentrer dans le sujet du droit à la déconnexion, pour certaines personnes, le fait d'être en agence les obligent à couper dans leur travail. Une personne lors de notre étude, a indiqué *"en travaillant sur site, je suis obligée de prendre le dernier train donc je suis obligée de m'arrêter de travailler, alors qu'en télétravail je n'ai aucune limite et donc je travaille beaucoup plus tard"*. Cela cause donc des tensions au cœur du cercle familial qui souhaiterait que le télétravail se termine à des heures correctes et passe davantage de temps avec eux. En effet, les rôles s'inversent et le télétravailleur n'est plus disponible pour répondre à ses obligations familiales ce qui dérange le conjoint qui se retrouve à tout gérer. Néanmoins, le conjoint arrive tout de même à raisonner la personne et la faire arrêter de travailler mais cela n'est pas sans conséquence car ça engendre de la frustration et des conflits qui n'auraient pas existé avant la situation de télétravail.

Pour rester dans la même dynamique, ce que certains télétravailleurs revendiquent, c'est le fait de ne pas bouger de chez soi, ne pas voir d'autres personnes ou même avoir un autre cadre. Toujours rester au même endroit rend le quotidien de certaines personnes difficile. Pour ces personnes en 100% télétravail, il est compliqué de s'aérer et de voir autre chose que leur quotidien, leurs meubles et les membres de leur famille. Un des interviewé a cité *"mais pour être bien chez soi, il faut aussi parfois partir"*. En effet, le lien social avec des personnes externes à son cocon familial est primordial et le télétravail n'aide pas à maintenir cette dynamique. Il serait intéressant d'essayer, pour les personnes en télétravail de terminer leur journée par un petit temps de discussion ou de jeux, avec des collègues de travail ce qui pourrait permettre une légère transition entre la vie professionnelle et personnelle des télétravailleurs.

Pour terminer cette partie, on évoquera le besoin constant des télétravailleurs à s'aérer, faire du sport, sortir d'une autre manière qu'il le faisait avant, en allant travailler. Le fait que pour la plupart des télétravailleurs, cette situation de travail à domicile ait été causée par la situation sanitaire, n'a pas aidé dans la gestion de leur équilibre vie personnelle et professionnelle. En effet, le télétravail a été mis en place pour la plupart des interviewé à cause du confinement et donc les personnes n'avaient aucune échappatoire en sortant du travail. Pour toutes les personnes sportives, elles n'étaient plus aussi libres qu'auparavant quant à leur pratique du sport et les personnes qui aimaient voir du monde, se retrouvaient seul ou seulement en présence de leur famille. Ces personnes se retrouvent avec des liens sociaux énormément diminués quant à la normal et surtout ne voient plus leurs collègues de travail.

Le télétravail a donc changé beaucoup de choses dans le quotidien de ces personnes, qui sont bien souvent forcées de cette situation et n'ont pas eu le choix que d'adapter cette pratique de télétravail à leur quotidien. Cela a même engendré des changements d'alimentation du fait d'être tout le temps chez soi, certaines personnes se sont mises à grignoter et donc un changement physique apparaît et engendre des complexes chez ces personnes qui ne se sentent déjà pas au mieux de leur forme.

En conclusion, le télétravail n'apporte pas que du positif vis-à-vis d'une famille, il engendre parfois des mal-être internes et la famille empathie de cette situation. Le télétravail ne permet pas forcément de gagner du temps sur les obligations familiales, il a tendance à changer les habitudes et créer de l'incompréhension de la part de l'entourage du télétravailleur. Il est important d'être à l'écoute des télétravailleurs et d'encourager la communication au sein d'une famille dans ces moments-là.

Le télétravail et la question du genre :

Selon l'article de Dupont, Giuliano, Godfroid (congrès AGRH 2021), les femmes sont inégalement impactées quant à la capacité à cloisonner la sphère privée de la sphère professionnelle en situation de travail à distance. En effet, les télétravailleuses sont sur sollicitées par le conjoint et les enfants. Elles sont amenées à gérer leurs enfants lorsqu'elles télé-travaillent. Les femmes subissent l'incompréhension des membres de la famille si celles-ci ne se rendent pas disponibles. A contrario, lorsqu'il s'agit des hommes en situation de télétravail, la famille accepte plus facilement son indisponibilité.

En pratique, ce sont les femmes qui vont s'occuper des enfants et effectuer les tâches domestiques. Alors qu'à l'inverse, pour le télétravailleur, l'organisation des tâches domestiques et l'organisation de la vie familiale n'est pas a priori une priorité par rapport à son organisation de travail. S'agissant de la motivation à télétravailler pour faciliter l'organisation familiale, ce sont les femmes qui le reconnaissent. Alors que la motivation à télétravailler chez les hommes est d'ordre professionnel. La crainte est présente pour les femmes de ne pas pouvoir accéder à une promotion professionnelle car les managers auraient une opinion peu valorisante sur les femmes en situation de télétravail à distance.

Aussi les femmes sont amenées à vivre des conflits de rôle nuisant à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. La question de la répartition domestiques et famille questionne le principe d'égalité entre les hommes et les femmes.

Dans l'article, *Le Monde.fr* | 09/07/2020, les inégalités se sont accrues dans la sphère privée pendant le confinement. La moitié des femmes auraient vu leur temps consacré aux enfants augmenter de 4 heures par jour contre un quart pour les pères.

La délimitation des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelles par les mères en télétravail est rendue difficile et participe de ce fait à accroître la charge mentale pour celles-ci. Cela leur demande un effort supplémentaire dans la capacité à cloisonner les différentes sphères.

2.3. Préconisations pour maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

L'expérience du premier confinement a servi d'apprentissage dans la gestion du temps en situation de travail à distance. Les professionnels ont appris à poser des règles afin d'établir des limites entre le temps de travail et le temps personnel. La plupart réussissent à respecter ce bornage. Cela se traduit dans le fait par ne pas consulter ses mails professionnels en dehors de son temps de travail. Cela se traduit également par la capacité à ne pas répondre aux appels professionnels au-delà de l'horaire de travail fixé.

Certains sont parvenus à organiser des vrais temps de pause en s'aérant à l'extérieur. Pour certains, les horaires de travail sont bornés par l'arrivée des enfants, les obligations familiales. Le rythme de la journée de travail est synchronisé avec celui des enfants. Cela participe à se donner des limites. La manager Carole : *"Il y a le besoin d'être un peu en dehors de la maison pour retrouver un équilibre"*. Son organisation lui permet de revenir sur site ce qui lui permet de maintenir un équilibre.

Pour d'autres, la délimitation se manifeste par des activités sportives, les rencontres et cela participe à la réussite de la déconnexion. Pour bien délimiter leur vie professionnelle à celle de leur vie personnelle, certains ont la possibilité d'avoir un espace de travail séparé des autres pièces de leur domicile.

Pour Isabelle, salariée, elle apprend à *“s'imposer une hygiène de vie au travail”. Elle doit “ se forcer à éteindre son ordinateur.”* C'est l'une des rares à aborder les risques psycho-sociaux dans le cadre du télétravail.

Dans l'article, de M. Dumas et C. Rullier (p.85) préconise de suivre des règles pour organiser son travail dans le cadre du travail à distance afin d'éviter les risques psycho sociaux. *“Le télétravail suppose d'être organisé pour limiter les nombreux risques. Plusieurs règles sont à respecter.”*

Nous pouvons constater que l'ensemble des professionnels ont besoin de se fixer des limites concernant le respect des amplitudes horaires, la gestion des mails, et celui du téléphone professionnel. Cela demande de respecter une certaine discipline. Ce respect des frontières demande un réel effort pour se déconnecter. Cela ne va pas de soi. Nombreux sont les professionnels qui ont appris à gérer le télétravail.

Dans l'article, de M. Dumas et C. Rullier, p.91, les managers sont incités à lever la culpabilité qui pèsent sur les salariés hors temps de travail et leur permettre de se déconnecter. Le télétravail doit être appréhendé comme un *“projet organisationnel “en faveur d'une meilleure “régulation des pratiques organisationnelles et individuelles”*. Cette action collective aura un impact sur la formalisation des frontières de la sphère professionnelle conduisant à réduire les effets psychosociaux au travail.

Le réseau ANACT a élaboré des fiches conseils pour les managers dans le cadre de leurs actions managériales à distance. Il s'agit de faciliter la communication à distance auprès des collaborateurs et développer voire maintenir une cohésion d'équipe tout en veillant à la l'ajustement de l'organisation du travail au sein du collectif. Le réseau ANACT intervient également auprès des télétravailleurs par l'apport de fiches outils, pour apprendre à organiser son cadre de travail, verbaliser ses demandes, et savoir alerter si des difficultés sont ressenties.

Ces dispositifs doivent servir tant pour le manager que pour le salarié à mieux vivre le travail à distance. Il permet également au télétravailleur de réaliser son activité dans cadre formalisé.

3. Organisation du travail à distance et santé au travail

Nous nous trouvons aujourd'hui dans un mix de plusieurs révolutions (économique, environnementale, digitale, technologique, managériale, etc.) qui modifient plus ou moins radicalement notre rapport au travail et qui finiront très certainement par la constatation suivante : c'est évident de fonctionner ainsi.

S'il a parfois été compliqué pour les organisations d'accepter de mettre en place le télétravail, il est actuellement essentiel et nécessaire dans le cadre de la crise sanitaire que nous vivons tous à travers le monde. Il ne s'annonce cependant pas de la même manière pour tous les individus. Certains constatent que de travailler depuis leur domicile les éloigne des relations sociales, ils se sentent isolés et mal à l'aise dans cette transformation. D'autres sont ravis de mieux réussir à mêler et concilier vie professionnelle et personnelle ou encore heureux de mieux réussir à gérer leur temps de travail.

Le télétravail n'est également pas le même en fonction des métiers : certains d'entre eux peuvent s'effectuer en distanciel, d'autres cependant le permettent plus ou moins (ex : travailler dans un laboratoire, une salle de test, une zone de production ou bien même dans les domaines hospitaliers et du service à la personne. Il n'est pas "encore" possible d'administrer un soin à distance).

Bien que la majeure partie des salariés soit confrontée à ces nouvelles mesures, certaines figures de l'entreprise ne les appréhendent et ne les gèrent pas de la même manière. Nous avons en effet les cas de la Direction et des collaborateurs, des managers et des managés, des profils de personnes toutes aussi différentes les unes des autres de par leur singularité, leur propre identité, mais aussi dans leur rapport au télétravail (réticence ou confiance, profils autonomes, leaders ou subordonnés, etc.), et des entreprises de différentes tailles avec des moyens d'accompagnement et de prévention qui varient les unes des autres.

Nous aborderons donc dans ce dossier, les principaux phénomènes observés dans les entreprises en matière d'organisation du télétravail sur les plans physiques, ergonomiques et psychologiques. Nous nous focaliserons aussi sur les termes employés par des collaborateurs lors des entretiens réalisés par la Promotion M2 MSRH 2021, et nous terminerons avec quelques-uns de nos étonnements, des bonnes pratiques à retenir, et des préconisations que nous soumettrons, riches de ces recherches dans le cadre du dossier, à nos organisations.

3.1. Les principaux phénomènes observés en entreprise

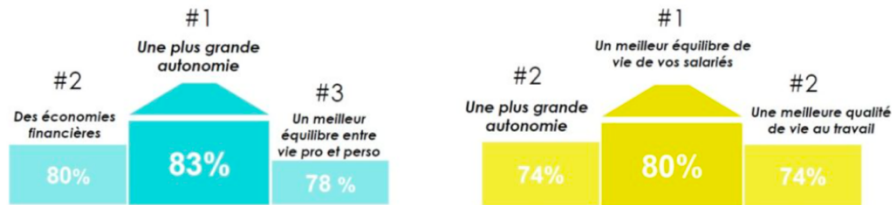
3.1.1. Organisation physique et focus sur les entretiens menés

Le télétravail a considérablement impacté l'organisation des journées des collaborateurs. Dans le contexte actuel, la mise en place brutale et soudaine du télétravail, a contraint les entreprises à s'organiser rapidement, mais également les salariés à trouver une nouvelle organisation afin de concilier vie professionnelle et vie personnelle au sein du même environnement. De ce fait, l'organisation physique des journées a été amenée à évoluer de part et d'autre. La notion de journée type n'est pas la même par rapport à une journée rythmée et physiquement en étant au bureau.

Le collaborateur peut concilier son environnement personnel et ses tâches professionnelles et en tirer une satisfaction organisationnelle. La journée est finie lorsque le collaborateur quitte son poste de travail, alors que travailler en présentiel nécessite de prendre en compte le temps de trajet qui est parfois ressenti comme une perte de temps dans l'emploi du temps déjà très serré des salariés.

UN CONSENSUS ENTRE SALARIÉS ET DIRIGEANTS SUR LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES DU TÉLÉTRAVAIL

Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes concernant les bénéfices de votre télétravail ? Le télétravail permet...
Pour chacun des éléments suivants, s'agit-il d'un bénéfice que votre entreprise perçoit du travail à distance de vos salariés ?



Il ne faut pas oublier qu'il y a une obligation de résultat et des plages horaires de présence obligatoires afin d'être en lien avec l'équipe, mais cette flexibilité qu'apporte le télétravail a un véritable impact sur la santé des collaborateurs puisque c'est un facteur de bien-être pour ceux désireux d'en bénéficier. Pour eux, un sentiment de liberté se crée et la motivation augmente car le collaborateur sent que son manager lui fait confiance. Au-delà de l'emploi du temps, un sentiment de satisfaction et de soulagement se ressent grâce au gain de temps lié aux transports. En effet selon une étude du baromètre télétravail 2021, les télétravailleurs ont aussi le sentiment d'être moins fatigués (72 %), cela contribue donc à une meilleure santé au travail.

Paradoxalement à l'impact positif sur la santé du télétravailleur, cette organisation peut être la cause d'une pression et de stress permanent. L'aspect positif qui découle du meilleur équilibre vie professionnelle et personnelle peut vite se transformer en piège puisque certains collaborateurs ne parviennent pas à fixer de limites.

En effet, selon une étude réalisée par le cabinet de travail temporaire Randstad, 68 % des salariés français déclarent que leurs employeurs attendent d'eux d'être disponible en dehors de leurs horaires de travail. Ce chiffre est anormalement élevé puisque les horaires de travail sont faits pour être respectés.

Au-delà de la difficulté à fixer un cadre, d'autres sont confrontés à un environnement étroit et peu propice à la réalisation des missions de manière confortable. Ces éléments contribuent ainsi, à la source de pression chez les salariés, le travail n'est jamais bien loin. Les interviews réalisées dans le cadre de ce cours ont pu révéler qu'il est important d'avoir une activité parallèle au télétravail afin de pouvoir canaliser son énergie, extérioriser et trouver une échappatoire à la routine qui peut s'installer au sein de l'espace de vie. Une étude réalisée en 2013 par Ipsos pour l'enseigne hôtelière Pullman sur les grands voyageurs internationaux, met en avant le phénomène du *blurring* qui correspond à la « *confusion progressive des activités professionnelles et personnelles* » et résulte de l'utilisation massive d'outils technologiques à distance.

Le télétravail favorise l'utilisation de plateformes de communication à distance afin de favoriser le lien et ainsi encourager l'échange. La plateforme de visioconférence la plus utilisée est Teams. En effet, *"Avec le confinement et la généralisation du télétravail, Teams, la plateforme collaborative de Microsoft, a battu tous les records : une augmentation de plus de 1.000% du nombre de visioconférences"*. Ce point est à souligner car le maintien du lien à toute son importance dans le télétravail afin de favoriser la santé physique et mentale des collaborateurs. L'organisation physique des journées est ainsi impactée car elles sont rythmées par ces points d'échanges réguliers qui mettent du baume au cœur.

Le constat est tel que les frontières entre les espaces et moments personnels et ceux consacrés au travail deviennent de plus en plus poreux. Le temps de travail est alors réparti sur l'ensemble du temps

disponible, rendant la déconnexion d'autant plus difficile. Mais ces cas ne devraient pas être monnaie courante car les salariés ont un droit à la déconnexion. Il est du devoir de l'employeur de respecter ce droit et de le faire valoir afin de contribuer au bien-être des salariés.

Le droit à la déconnexion, c'est quoi ?

En dehors de ses heures de travail, tout salarié n'est pas tenu d'être en permanence joignable par son employeur pour des motifs liés à l'exécution de son travail.

Le droit à la déconnexion vise à :

- Assurer le respect des temps de repos et de congés
- Garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale
- Protéger la santé des salariés.

Le texte souligne bien la protection de la santé des salariés par le biais de cette loi. Le but recherché est de réguler la charge mentale et le stress lié au travail, réduire les risques de burn-out et de maladie et ainsi améliorer la culture du télétravail qui peut être l'un des facteurs importants du bien-être au travail au sein des entreprises.

Afin de continuer sur l'aspect physique de l'organisation du télétravail, il est important d'évoquer la nature des tâches réalisées selon l'espace de travail. L'étude du baromètre du télétravail 2021 indique que 52 % des salariés estiment pouvoir faire tout ou partie de leurs tâches à distance (15 % estiment pouvoir en faire la totalité) et 74 % des télétravailleurs privilégient le travail à distance pour rédiger. Plus de la moitié des télétravailleurs déclare être plus concentrée en télétravail et pouvoir mieux organiser son temps de travail.

Au-delà de l'organisation, un impact physique est bien plus présent lors des journées de télétravail ; les violences conjugales. Les violences physiques subies au sein des ménages ont connu un pic lors des phases de confinement. Les couples se retrouvent ensemble durant de longues journées et cette situation est plus propice à un *“écart de conduite”*. En effet *“[arretonslesviolences.gouv.fr](https://www.arretonslesviolences.gouv.fr), a enregistré une hausse de 60% des appels de victimes pendant le deuxième confinement par rapport à la normale”* a annoncé Marlène Schiappa. La tension présente au sein des ménages, entre la situation sanitaire, les problèmes financiers et le manque de liens sociaux, ne permettent pas de soupape de décompression et les actes répréhensibles ont lieu dans ces conditions.

Que disent les entretiens ?

Nous avons vu que le télétravail modifie notre organisation physique du travail. Quels sont les différences entre le bureau et la maison ? Comment est utilisé le temps de trajet ? Quel est le compromis entre horaire de travail, flexibilité et heures supplémentaires ? Les entretiens nous apportent des réponses variées qui confirment, questionnent, remettent en cause la théorie.

Les amplitudes horaires :

Les amplitudes horaires varient grandement d'une personne à une autre. On constate tout de même une tendance à l'augmentation des horaires de travail. D'une part, pour beaucoup, le temps de trajet est transformé en temps de travail effectif. Une personne témoigne *“[les horaires sont plus larges que sur site car les temps de trajets sont utilisés en temps de travail](#)”*. On remarque tout de même une nette différence entre les salariés et les managers.

D'une manière générale, les salariés arrivent à maintenir les mêmes horaires qu'en présentiel *"j'essaie de respecter mes horaires de travail comme si j'étais sur site horaires : 7h00 à 17h00"* ou *" Je travaille selon les mêmes horaires qu'en présentiel. "* La plupart des managers témoignent au contraire faire plus d'heures. *"j'essaye de faire les horaires d'entreprise mais j'ai tendance à dépasser sur les pauses et hors des horaires prédéfinis"* ou bien *"J'ai une perte effective car il y a des personnes à risque sans PC portable et garde d'enfants. Je compense en travaillant le week-end"*.

Les pauses :

On constate que les temps de pauses sont organisés différemment. La pause du midi reste présente pour beaucoup de personnes. Elle s'organise différemment selon les contraintes de chacun. Une personne raconte : *"je fais 1 heure de pause le midi devant l'écran de l'ordinateur"* tandis qu'une autre en profite pour sortir *" le midi je m'octroie une plus longue pause que quand je suis sur site et j'en profite pour prendre l'air et m'aérer l'esprit"*. D'autres personnes s'occupent aussi des enfants *" Ma pause repas est un peu plus longue car il faut préparer à manger avec toute la famille à la maison. Je prends 1 heure au lieu de 30 minutes au travail)."*

De manière générale, la pause de midi est égale ou plus longue qu'en présentiel. Cependant, elle est aussi raccourcie pour certaines personnes. Les pauses entre les repas sont quant à elles mises à mal. Beaucoup témoignent les raccourcir ou ne pas en prendre. *"Je ne prends pas de véritables pauses"* ou bien *"mes pauses sont moins longues car il n'y a pas d'interaction sociale"* ou encore *" les pauses café se font devant le PC"*.

Une personne apporte aussi un témoignage intéressant *"Le virtuel rend les choses immédiates, d'une réunion à l'autre. Ce qui laisse moins d'espace entre les différentes réunions. Il me manque souvent 5 à 15 minutes de pause entre 2 réunions."* Certaines personnes parviennent à maintenir les mêmes pauses qu'en présentiel mais ce n'est pas la majorité et d'autres en profitent pour faire des tâches à la maison *"J'en profite pour faire des tâches ménagères pendant mes pauses"*.

Les outils :

Au-delà de l'organisation de la journée de travail, apparaît aussi une autre organisation du travail en termes d'outils. Un des managers interviewés résume bien la dynamique dans laquelle les entreprises ont été face à l'utilisation de nouveaux outils : *"Tout le monde a fait des progrès [sur les outils informatiques], le télétravail nous a poussé à faire des efforts qu'on n'aurait jamais fait aussi vite"*.

En effet, le télétravail a obligé les personnes à trouver des alternatives pour les actions ne pouvant plus être effectuées en présentiel : Les réunions, les visites clients/fournisseurs, la communication, le partage d'informations, la numérisation des documents papiers. Les interviews menées témoignent de différents outils utilisés pour faire face à ces contraintes nouvelles. Voici quelques exemples des logiciels utilisés pour :

- Communiquer et organiser les réunions : Hangouts, Google Meets, Skype, Whats'app, Zoom, etc.
- Gérer les projets et partager les informations : Plateforme collaborative, Teams, Sharepoint, etc.
- Interagir autour d'une problématique : Trello, Klaxoon, Miro

C'est ici le développement des outils informatiques qui émerge. Les outils que nous connaissons mais que nous utilisons qu'occasionnellement. Les échanges qui avaient lieu par email certes mais majoritairement en face à face sont aujourd'hui beaucoup plus digitalisés et quotidiennement utilisés.

Cela nous laisse constater que les collaborateurs, de par l'obligation de passer dans le monde intégralement digitalisé, ont fait un réel saut de qualité en matière de compétences informatiques ; compétences qui sont, depuis quelques années et qui tendent à le devenir toujours plus, synonyme d'une adaptation au monde de demain.

La nature des tâches :

Le travail à distance a bien un impact sur la nature des tâches à accomplir comme en témoignent les entretiens : 50% des personnes confirment une différence dans la nature des tâches à réaliser à distance et en présentiel. Les 50% restants attestent réaliser les mêmes tâches. La nature des postes occupés va évidemment avoir un gros impact sur la possibilité de télétravailler ou non. Une personne consultante raconte *“Je n'ai plus de contact avec mes clients, car il n'y a plus de déplacement. Je reprends les formations à distance mais ce n'est pas pareil”*.

Dans une situation similaire, un commercial explique que *“le lien physique est indispensable pour le métier de commercial”*. D'autres encore, ne sont pas éligibles au télétravail comme cette infirmière *“Il n'y a pas de télétravail pour les infirmières du site”*. D'autres personnes constatent une différence mais celle-ci est plus subtile et apparaît contradictoire selon les témoignages.

Plusieurs confirment qu'ils sont moins dérangés et cela permet de travailler sur des tâches de fond : *“il y a moins de coupures en télétravail donc c'est plus simple de travailler sur des dossiers de fond”* ou bien *“c'est plus calme, je suis plus concentré et je suis moins sollicité”* ou encore *“à distance, les tâches administratives sont réalisées”*.

En parallèle, d'autres témoignent être plus sollicités ; *“J'ai beaucoup plus de mails à traiter et de réunions par Skype”*. Une autre personne confirme *“j'ai plus de réunions depuis le distanciel”*. Enfin, un retour qui va dans le même sens et qui est également intéressant *“À présent tout doit être planifié, mis à l'agenda pour rendez-vous”*. Ce témoignage nous amène à réfléchir à l'idée que le télétravail permet une organisation du travail plus flexible et source de bien-être.

Le corps :

Si on parle d'organisation physique nous nous devons également d'aborder la question du corps. C'est l'un des premiers éléments naturels à nous donner des signes, à nous partager ses besoins, pour que le reste (esprit, concentration) puisse avancer. En effet, lors d'une journée en télétravail, les personnes sont majoritairement assises devant un écran toute la journée.

Le temps en réunions sans PC, les moments debout à la pause-café, sortir dehors pour aller au travail n'existent plus. Une personne témoigne *“Je deviens sédentaire et ressent aujourd'hui des effets sur ma santé mentale et physique”*. Les risques liés à la sédentarité augmentent avec le télétravail. Certaines personnes interviewées ont conscience de ce risque et utilisent la pause du midi pour bouger : *“Je vais marcher”*, ou bien *“Je dois aller faire quelques courses ou un peu de sport”* ou encore *“j'en profite pour prendre l'air et m'aérer l'esprit”*. A l'inverse, certaines personnes restent devant leur PC *“ je prends 1 heure de pause le midi devant l'écran de mon ordinateur.”*

La sédentarité a aussi un impact sur la santé mentale qui elle-même est impactée par le manque de relation sociale lié au télétravail. Nous y reviendrons plus tard. Un autre enjeu de la santé physique en télétravail est l'ergonomie du poste de travail.

En conclusion, nous pouvons affirmer qu'il est important de garder un rythme dans l'organisation des journées de télétravail. Malgré tout ce qui peut être dit sur la nature des tâches, les outils utilisés,

l'amplitude horaire ou les temps de pause, nous pouvons constater que la situation est vécue au cas par cas et chaque salarié appréhende ce nouveau mode de travail à sa manière. Cette divergence dans les réponses souligne encore une fois la flexibilité permise par le télétravail, laissant place à une organisation des journées plus personnalisée et répondant aux besoins des individus.

Suite à l'étude des entretiens, le constat est sans appel. Il n'y a pas une vision du télétravail et une méthode universelle adoptée par tous. On se rend bien compte que chaque personne à sa façon bien à elle d'appréhender le télétravail et son organisation, on y retrouve ainsi "les pro" et "les antis". Cette hétérogénéité des situations amène à se poser la question de l'après Covid.

Pour aller plus loin

En effet, il y a une grande majorité des répondants aux questionnaires qui sont favorables à la mise en place d'une organisation hybride du travail en mixant ainsi le télétravail et le présentiel.

Cependant il est encore assez compliqué de savoir comment va être régulé ce télétravail, sera-t-il prévu selon les besoins des salariés ? Y aura-t-il un accord rédigé par branche professionnelle ? Ou bien les entreprises mettront-elles en place leurs accords en choisissant leurs propres conditions ?

Ce sont ces questions qui devront être encadrées afin de correspondre au mieux aux besoins des salariés et ainsi favoriser le bien-être au travail.

La leçon que l'on peut en tirer est que le télétravail peut être facilitateur mais également créateur de tensions et de conflits, chacun doit trouver le bon équilibre et être en adéquation avec ses besoins.

3.1.2. Organisation ergonomique et focus sur les entretiens menés

Bien que certaines entreprises aient déjà récemment mis en place des possibilités de télétravailler pour leurs salariés, beaucoup ont été prises au dépourvu dans le contexte de crise sanitaire et des obligations de télétravailler imposées par l'État.

Les salariés n'ayant jamais eu à télétravailler ont dû, dans la précipitation, s'organiser et adapter leurs pratiques en fonction des moyens mis à disposition de l'employeur et des possibilités d'aménagement au domicile. Une configuration optimale du poste de travail s'impose alors comme un véritable enjeu. Les salariés ont dû créer leurs conditions de travail avec les outils et le matériel qui leur était fourni au sein d'un environnement extérieur aux locaux de l'entreprise. La question de la prise en compte de l'ergonomie en situation de télétravail se pose.

L'ergonomie est définie comme l'étude scientifique des conditions de travail et des relations entre l'être humain et la machine. L'ergonomie peut également se définir comme l'adaptation d'un environnement de travail aux besoins de l'utilisateur.

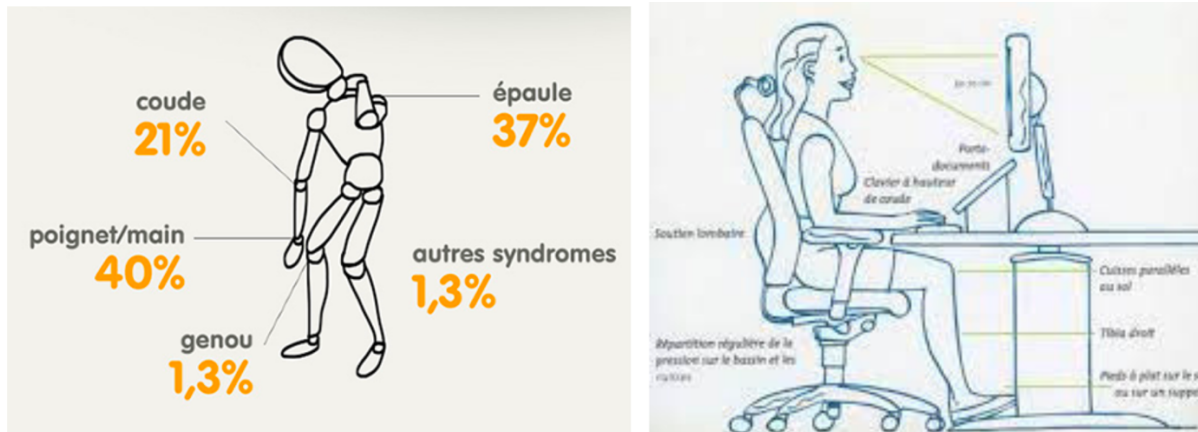
L'ergonomie se réfère au travail réel, à distinguer du travail prescrit. Elle consiste en une démarche de prévention des risques professionnels en agissant notamment sur l'organisation du travail, les outils et le matériel.

Le lieu de travail en situation de télétravail n'est pas toujours bien défini au domicile du salarié. Certains salariés ont pu dédier une pièce de leur logement pour y installer un bureau, et d'autres travaillent dans une pièce ayant un autre usage au quotidien.

En outre, le matériel indispensable fourni par l'entreprise à son salarié pour lui permettre de télétravailler concerne uniquement le matériel électronique : téléphone, ordinateur, etc.

Au regard de ces éléments, la question de l'ergonomie du poste de travail en situation de télétravail peut se poser.

Dans la grande majorité, les salariés en télétravail utilisent un ordinateur portable qui leur a été fourni par leur employeur pour poursuivre leur activité. Les ordinateurs portables sont de plus en plus utilisés, sans que ne soient pris en compte les ajustements que peuvent nécessiter leur usage en termes d'ergonomie, dans un souci de prévention des troubles musculo- squelettiques (TMS).



Au sein du ménage, le travail empiète sur la vie personnelle, sur la vie familiale et peut vite se révéler être source de conflit au sein du foyer. Ainsi, 54 % des 18-24 ans ont dû télé-travailler dans une pièce partagée avec d'autres membres de leur foyer et au total, 43 % des télétravailleurs affirment avoir été perturbés par la promiscuité.

D'autre part, aux fins de prévention et de réduction des risques de troubles musculo-squelettiques (TMS), un aménagement optimal du poste de travail est recommandé : Quand celui-ci est possible sur le lieu de travail, il n'est pas certain que cela le soit également au domicile du salarié. Le matériel nécessaire pour un aménagement optimal : clavier, souris, fauteuil, repose pied et moniteur.

Un aménagement inadéquat du poste de travail peut provoquer des douleurs et tensions musculaires. Aussi, des outils adaptés, une bonne luminosité et une organisation adéquate du travail peuvent permettre de prévenir ces risques.

Certaines entreprises décident de communiquer largement sur ces sujets. Prenons ici l'exemple de STMicroelectronics qui, bien qu'étant une entreprise franco-italienne, s'est appuyée sur une vidéo réalisée par une association espagnole disponible sur YouTube qui sensibilise à l'ergonomie et explique les postures idéales à adopter chez soi dans le cadre de la pratique du télétravail.

Avant que la pandémie contraigne les salariés à télétravailler, le développement des nouvelles technologies avait amené à s'interroger sur l'évolution des pratiques de travail, à l'image de l'exposition *Cut & Care - A chance to Cut is a Chance to Care* - présentée au cours de la dixième biennale internationale du design de Saint-Etienne en avril 2017 qui présente principalement des éléments de mobilier horizontaux.

Dans le cadre de ce contexte que nous connaissons aujourd'hui, le télétravail s'est fortement étendu avec des pratiques qui diffèrent suivant les salariés, leurs moyens et leurs visions du télétravail. Désormais l'expression de "travailleur horizontal" est utilisée pour désigner un salarié qui travaille en position couchée, sur un lit ou un canapé par exemple. En effet, nombreux sont les salariés qui, au moins une fois, ont travaillé depuis chez eux sur leur lit ou avachis dans leur canapé.

Que disent les entretiens ?

La notion de santé au travail trouve tout son sens lorsque les journées sont réalisées à distance. La santé physique est alors mise à rude épreuve. Comment trouver la position adéquate afin de travailler toute une journée ? L'environnement de travail est-il propice à une bonne réalisation des missions ? Le matériel fourni par l'entreprise permet-il de travailler dans de bonnes conditions ? Toutes ces questions peuvent se poser lorsque l'on parle d'ergonomie.

Le lieu :

On remarque ici que le lieu du télétravail varie d'un collaborateur à l'autre. Environ 40% des personnes ont aujourd'hui un bureau à la maison. Beaucoup se sont créés un espace dédié lorsqu'ils ont dû télétravailler. Par exemple, une salariée témoigne : *“un espace de travail a été organisé à mon domicile. Une pièce est dédiée à cela. Il s'agit d'une pièce que je partage avec mon conjoint qui lui aussi est télétravailleur”*. Une autre personne a fait de même *“J'ai un espace aménagé à mon domicile : une pièce libérée transformée en bureau.”*

Les 60% restants n'en ont pas la possibilité et certains sont contraints de partager leur environnement avec conjoint et enfants. Une personne raconte *“Je travaille depuis ma chambre ou ma cuisine sur une table”* ou bien *“Je m'installais dans le salon mais je me suis rendu compte que cela n'était pas convenable [...], dès que je passais devant mon ordinateur, je me reconnectais”*.

Le matériel :

En ce qui concerne le matériel, cela dépend également des moyens donnés par l'entreprise à ses collaborateurs. Certaines entreprises ont fait le choix d'accompagner largement les salariés en leur fournissant tout le nécessaire et allant même au-delà avec des propositions de dédommagement des frais annexes. Une personne nous raconte *“Mon entreprise dédommage une partie du chauffage, de l'électricité et de la connexion internet”*.

Certaines entreprises proposent aussi des fauteuils comme en témoignent deux personnes : *“Mise à disposition d'un fauteuil de bureau ergonomique”* et *“Mon entreprise fournit un ordinateur portable avec un VPN, un écran, un bureau et un siège”*. Mais cela n'est pas le cas pour tous. D'autres entreprises n'ont pas été jusqu'à fournir les fauteuils ou dédommager les employés mais ont tout de même fourni du matériel. Un salarié confirme *“J'ai pu emporter un ordinateur portable, téléphone portable, clavier et écrans déportés”*, un autre *“Un PC portable et un deuxième écran”* ou encore *“Un ordinateur, 2 écrans, 1 casque de téléphonie, une imprimante et un téléphone portable.”*

Certains d'entre eux n'ont pas le matériel nécessaire à disposition pour effectuer correctement leurs missions, ils n'ont pas de téléphone professionnel par exemple. *“j'appelle pour planifier les entretiens avec un numéro perso”* ou *“j'utilise mon téléphone portable personnel pour contacter mes clients.”*

On remarque qu'il n'y a pas de standard dans le matériel mis à disposition par les entreprises à part la fourniture d'un PC (portable ou fixe) par l'entreprise. On retrouve aussi beaucoup de téléphones professionnels mais pas dans tous les cas. Certaines personnes ont aussi un deuxième écran. Plus exceptionnellement, il est fourni : fauteuil, bureau, imprimante, casque. Il est très peu fait mention de la fourniture de clavier ou souris. On peut aussi se demander si les entreprises ont communiqué sur les bonnes pratiques pour être bien installé à son bureau et éviter les TMS.

En conclusion, la qualité de vie "en télétravail" et la santé physique des collaborateurs n'est pas à déconsidérer malgré la distance. Si beaucoup d'importance y est accordée par les entreprises lorsque les employés se trouvent en son sein. Elles doivent être au moins identiques voir étendues lorsque les

salariés se trouvent en dehors de la structure. Sans cela, les collaborateurs peuvent être confrontés à des risques pour leur santé.

Une entreprise qui lésine sur ces aspects, rompt non seulement son engagement auprès de ses salariés mais influe également sur sa performance globale car le bon déroulement des missions confiées aux individus passe par la prise en compte de leurs besoins sur place comme à distance.

Pour aller plus loin

Avant que la pandémie contraigne les salariés à télétravailler, le développement des nouvelles technologies avait amené à s'interroger sur l'évolution des pratiques de travail, à l'image de l'exposition *Cut & Care - A chance to Cut is a Chance to Care* - présentée au cours de la dixième biennale internationale du design de Saint-Etienne en avril 2017 qui présente principalement des éléments de mobilier horizontaux.

Dans le cadre de ce contexte que nous connaissons aujourd'hui, le télétravail s'est fortement étendu avec des pratiques qui diffèrent suivant les salariés, leurs moyens et leurs visions du télétravail. Désormais l'expression de "travailleur horizontal" est utilisée pour désigner un salarié qui travaille en position couchée. En effet, nombreux sont les salariés qui, au moins une fois, ont travaillé depuis chez eux sur leur lit ou avachis dans leur canapé.

On trouve beaucoup de recommandations sur « la posture idéale » : assise, dos droit, haut de l'écran à hauteur du regard horizontal, les pieds à plat ou les coudes à 90°. Les entretiens montrent que plus de 60% des personnes n'ont pas la possibilité de s'installer convenablement. Alors comment faire lorsqu'on n'a ni l'espace, ni le matériel pour s'installer selon cette posture idéale ? Est-ce que de nouvelles formes d'ergonomie sont en train d'apparaître ?

Vincent Vitrolles, masseur-kinésithérapeute et ergonomiste, nous dit que *"c'est une erreur de parler de posture ou de position de travail au singulier. Notre intérêt est de varier nos positions. La mobilité est la clé : il ne faut jamais prolonger une seule et même position."* Cette approche offre des possibilités nouvelles : travailler debout, sur le canapé, dans son lit, sur la terrasse ou même assis par terre devient possible.

Travailler sur le canapé n'est pas la position à privilégier mais elle est possible sur du court terme. Une interface est nécessaire pour rehausser l'ordinateur car poser sur les jambes, l'écran est trop bas.

Être assis par terre est une bonne option, cette option permet un très grand nombre de postures variées : N'importe quel mur peut constituer un dossier, les jambes vont bouger assez facilement car n'importe quelle posture deviendra inconfortable au bout d'un moment. L'important sera de varier les points de pression et les positions articulaires. De même un support sera nécessaire pour avoir le pc à hauteur des coudes.

Il est aussi possible de s'installer sur le dos ou sur le ventre. Pour travailler sur un ordinateur portable sur le dos, il faut privilégier la position allongée sur le dos, les genoux pliés et le buste relevé avec un angle d'au moins 45 degrés par rapport à l'horizontal. La position allongée sur le ventre peut être utilisée occasionnellement pour lire un document ou même regarder une vidéo. L'appui sur les bras doit être dynamique (exercer une poussée vers le sol) sinon ce sont les épaules qui vont vite souffrir. Des postures courtes sont idéales ici (de l'ordre de 10-15 minutes).

Enfin, il est aussi possible de travailler debout avec un plan de travail à la hauteur des coudes. De même cette posture doit être occasionnelle car la circulation sanguine dans les jambes a besoin d'alternance d'appuis pour se faire.

Ainsi de nouvelles possibilités s'offrent à nous, plus informel pour travailler. Il est cependant important de noter deux recommandations :

- Changer régulièrement de position, se dégourdir les jambes, s'étirer.
- Avoir les PC portable au niveau des coudes pour éviter d'avoir le dos rond et la nuque baissée en permanence.

3.1.3. Organisation psychologique et focus sur les entretiens menés

Jusqu'ici limitée à certains postes à responsabilités et certains domaines d'activité, la pandémie a poussé les entreprises et les salariés à s'adapter et se réorganiser rapidement. Après un an, quel est l'impact réel de cette nouvelle organisation du travail sur le plan psychologique ?

Que nous ont appris les entretiens ?

On observe des avis partagés, entre ceux pour qui le télétravail permet de concilier vie privée et professionnelle, et ceux pour qui le télétravail creuse les inégalités et l'isolement, entraînant stress et anxiété. Lors des entretiens, 40% affirment ne pas être satisfait de l'organisation du télétravail et 75% confirment que le télétravail est imposé par leur organisation. Les entretiens nous conduisent à établir un constat qui tend à démontrer une différence entre une organisation du télétravail subie et choisie. *"le bon compromis serait de pouvoir faire 2 jours en télétravail librement"*. Les salariés qui sentent avoir le choix de venir ou non sur leur lieu de travail affirment mieux vivre leur situation. Une personne témoigne *"savoir que je peux quand même aller sur site me motive"*. A l'inverse, un télétravail imposé impacte la sphère psychologique de l'individu, et semble avoir un effet sur sa motivation. *"Je ne souhaite absolument pas télétravailler à 100%"*.

Qu'en est-il de la fréquence du télétravail ? A-t-il un impact sur les salariés ?

En parallèle, la fréquence du télétravail semble jouer sur le mental du salarié. Les entretiens nous apportent un éclairage sur son impact. Être à 100% en télétravail n'est pas vécu de la même manière qu'une alternance télétravail et présentiel. Par exemple, alterner 3 jours/2 jours dans la semaine semble être plus positif pour le salarié. Un salarié témoigne : *"L'idéal pour moi serait le ratio 2j télétravail / 3j en présentiel"* ou bien *"je ne voudrais pas faire plus de 2 jours de télétravail car perte du lien social"*. Cela lui permet de s'organiser et de mieux concilier vie privée et professionnelle. L'alternance lui permet de garder du lien et de la cohésion avec son équipe. *"Il y a un manque de contact social à la longue, de discussions "physiques"*.

A contrario, une organisation à 100% en télétravail semble être plus difficile à vivre et a des conséquences sur le mental. Une période temporaire de télétravail à 100% peut être gérée par l'individu qui y voit une période courte d'effort, mais qu'en est-il d'une période longue et/ou indéterminée ? Le salarié peut rapidement ressentir une lassitude, un découragement et une perte de sens dans son travail. Le virtuel limite les échanges informels et les moments de cohésion sociale qui permettent habituellement à une équipe de se sentir unie.

Un isolement social peut se faire ressentir, notamment chez les personnes vivant seules. Les inégalités peuvent aussi se creuser. Le cabinet Empreinte Humaine a récemment publié une étude sur l'impact psychologique du télétravail, évoquant que *"près d'un quart des salariés qui vivent dans un logement de moins de 40 m2 sont dans une détresse psychologique élevée"*.

Télétravail et Pandémie : à quoi s'attendre ?

A cela s'ajoute une grande charge mentale. Le salarié peut facilement se sentir sollicité par des univers séparés qui interfèrent entre eux. Malgré une organisation du télétravail, la déconnexion entre vie personnelle et professionnelle peut devenir compliquée. En mars dernier, le cabinet Empreinte Humaine affirmait que le taux de dépression en France nécessitant un suivi a explosé de 15 points, en touchant 36% de la population. Christophe Nguyen, président du cabinet et psychologue du travail, déplore « *[payer] le manque de prévention de la santé mentale en population générale et dans les entreprises* ».

Marie WORCEL, psychologue clinicienne et cheffe de projet chez Eutelmed, a récemment publié un article sur les conséquences du re-confinement sur la santé mentale, déplorant un isolement social de plus en plus visible et ancré dans la société. Le contact social représente selon elle *“une véritable nourriture de l'âme”*. En effet, beaucoup de personnes interviewées mentionnent la perte du lien social : *“Les pauses café avec mes collègues me manquent”*.

Même un salarié qui aime particulièrement le télétravail confirme que *“100% peut devenir compliqué pour le côté social.”* Son manque conduirait l'individu à paradoxalement s'éloigner davantage du contact humain et d'être plus méfiant. Cela tend vers un sentiment d'impuissance et d'exclusion. Cette période a des conséquences psychologiques sur le présent autant que sur le futur.

A court terme, le confinement est accompagné d'émotions négatives et de symptômes anxieux, ce qui peut augmenter la *“paranoïa et des expériences de type hallucinatoire”*, amplifiés par les médias qui sont saturés par des informations relatives à la pandémie. *“Des événements potentiellement traumatisants pourraient se produire au sein de cellules familiales instables et soumises à une proximité inhabituelle”*.

A moyen/long terme, cela pourrait entraîner un sentiment de ne plus être valorisé d'un point de vue social et professionnel, la perte d'êtres chers, de l'isolement, une angoisse financière, un risque de dépression repoussé à la fin de l'épidémie. De plus, des vagues de suicide sont à craindre post-covid. Des études ont en effet montré que les suicides augmentent après des périodes de crises, ce qui fut le cas après la Grande Dépression de 1929 et la crise des Subprimes en 2008.

Lors des entretiens, on a pu relever certains verbatims traduisant une lassitude *“On est là pour vivre, pas là que pour travailler”* ou bien *“Je n'ai pas de temps de décompression”*. L'impact psychologique encore discret commence à apparaître...

Pour aller plus loin

Par ailleurs, on constate une différence dans l'organisation et la sphère psychologique entre le début du confinement et aujourd'hui. En mars 2020, le télétravail était davantage un effet de mode imposé par le gouvernement, une nouveauté avec laquelle l'ensemble des acteurs ont tenté de s'adapter, plus ou moins comme ils le pouvaient. Les salariés se sont rapidement organisés pour compenser cette distance en entretenant la cohésion sociale par le biais d'événements virtuels (ex : apéro WhatsApp, coffee break).

Aujourd'hui, un an après, l'habitude d'une nouvelle organisation du travail s'est installée et ancrée dans l'esprit des salariés. C'est en cela qu'on pourrait évoquer un effet rémanent. Il est devenu normal de télétravailler pour une grande partie de la population, malgré une situation sanitaire qui semble s'améliorer.

Pour autant, est-on satisfait de ce lien à distance ? Les avis divergent sur le sujet, allant de celui pour qui ne plus voir ses collègues lui permet de mieux se concentrer sur son travail et davantage concilier vie privée/professionnelle, à celui qui ressent un isolement social fort du notamment à l'importance qu'il donnait à sa vie professionnelle et notamment à ses relations avec ses collègues.

Quant aux nouvelles formes du télétravail, assiste-t-on finalement à un effet de mode qui s'est essoufflé ? Pour certaines entreprises, c'est le cas des apéros virtuels qui étaient agréables durant un temps et qui ont vite été abandonnés. Pour d'autres, c'est une nouvelle organisation de l'équipe qui a vu le jour et semble se pérenniser. C'est le cas de certaines équipes qui profitent d'une heure par semaine pour un Coffee Break. Il s'agit d'un temps dédié pour déconnecter du travail et retrouver ces collègues autour de sujets informels. C'est un moment détente autorisé dans les heures de travail qui fait du bien et renforce les liens au sein de l'équipe.

Et le télétravail pour le monde du handicap ?

Faisons un détour tout aussi important, sur le témoignage de Céline PERROT, collaboratrice en situation de handicap, évoluant au sein de l'entreprise BPCE-IT.

Céline partage, dans un entretien réalisé par l'agence Talentéo, (agence digitale et événementielle sur les thématiques du handicap et de l'emploi), que son entreprise a très bien pris en compte ses besoins organisationnels dans le cadre du télétravail. Ayant été confrontée à la première problématique du transport de son matériel à son domicile, elle affirme avoir été ravie qu'un ergonome ait été mandaté par son entreprise : « *Sans cela, je ne pourrai pas exercer efficacement mes fonctions. Cela aurait même été contre-productif pour moi et surtout pour ma santé si je n'avais pas pu bénéficier de ces adaptations même à la maison.* »

Si le format du télétravail a permis à Céline de continuer l'exercice de ses fonctions et de bénéficier, comme les personnes que nous avons interviewé dans le cadre de ce dossier, d'avantages d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, d'une suppression du temps de trajet, d'une meilleure concentration etc. et dans le cas spécifique du handicap, d'effacer certains préjugés, il apporte également des désagréments. Les mêmes difficultés précédemment citées sont donc observées. Le télétravail ne retranscrivant pas une composante essentielle du quotidien professionnel : l'humain (le manque de l'informel, du contact etc.), mais d'autres difficultés sont beaucoup plus liées au handicap. Céline cite « *En tant que personne en situation de handicap, je suis, plus qu'une majorité de collaborateurs, soumise fréquemment à l'isolement.* »

Une vigilance supplémentaire pour les personnes en situation de handicap est donc à considérer. Les TMS peuvent survenir et aggraver leur état de santé.

Comme nous le montre le parcours de Céline Perot au sein de BPCE-IT, le télétravail peut-être une solution clé dans le maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Malgré tout, il sera toujours important de préparer et d'accompagner sa mise en place.

3.2. Nos étonnements et nos préconisations

3.2.1. Nos étonnements

- De nombreuses études relatent des conséquences du télétravail sur la sphère psychologique et le désordre mental des salariés. Un épuisement professionnel dû à une "sur-adaptation" des salariés dans un contexte de plus en plus exigeant. Là où les études nous rappellent que l'impact est bien plus élevé en sortie de crise qu'au sein même de la crise. Pour autant, combien d'entreprises prennent en considération les enjeux psychologiques ? Face aux études, encore beaucoup d'organisations tentent de dissimuler ces conséquences, et la santé mentale des travailleurs est en première ligne.
- On voit au travers des entretiens que les réactions des personnes face à ce changement sont diverses et variées. Certaines personnes pratiquent une activité physique ou trouvent un avantage au télétravail permettant de mixer activité de la vie personnelle et professionnelle (courses, tâches ménagères, rendez-vous). D'autres au contraire restent devant leur PC et n'arrivent plus à déconnecter. Certains sont bien installés, tandis que d'autres sont dans le salon. Certains apprécient l'autonomie et la flexibilité, d'autres se voient contraints par cette organisation... Il n'y a pas de standard. Alors comment prendre en compte les besoins de chacun et chacune ? Un challenge pour les entreprises.
- Deux tendances se dessinent. La première est le manque de lien social. Malgré la mise en place d'outils informatiques, le manque se fait ressentir. Ce constat est unanime. La deuxième tendance concerne un télétravail subi ou choisi : les personnes vivent mieux le télétravail "choisi" et pas à 100%.

3.2.2. Nos préconisations

- Laisser de l'autonomie dans l'organisation du travail à distance mais sensibiliser à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Contrôler ou imposer une organisation à un salarié peut le stresser et le démotiver, mais il est du ressort de l'entreprise de rappeler les fondamentaux pour le maintien de l'équilibre, notamment pour les salariés très dévoués et consciencieux.
- Maintenir au mieux la cohésion dans l'équipe malgré la distance : même si le virtuel a ses limites, il est important de garder un lien pour éviter l'isolement, maintenir le dynamisme et la motivation.
- Améliorer l'accompagnement des Managers dans le management de leurs équipes en télétravail.
- Sensibiliser cependant les Managers sur la gestion des réunions. Trop de réunions tue la réunion.
- Encourager la Direction sur les conditions de travail adaptées : poste de travail, fauteuil ergonomique, temps de pause et de déconnexion, etc.
- Sensibiliser les collaborateurs à l'importance de l'ergonomie sur le poste de travail à son domicile. Cette prévention peut se faire de manière ludique.
- Communiquer largement sur les plateformes, webinaires, articles qui traitent de tous les sujets qui peuvent se rapporter au monde du télétravail : santé physique, psychologique et ergonomique, violences conjugales, les enfants à la maison, l'isolement, le stress, le deuil, etc.

Conclusion

Le télétravail est une occasion d'accorder toujours plus d'importance aux collaborateurs, de dégrouper ce qui souvent est organisé pour un ensemble de personnes, pour focaliser sur les besoins de chaque individu tour à tour. Ce recentrage sur les personnes est bénéfique car il permet de renforcer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance mais aussi d'améliorer la performance et l'engagement des collaborateurs en leur accordant une étude spécifique à chacun pour élaborer la mise en place d'un télétravail cohérent et efficace.

Depuis le confinement, l'environnement professionnel semble se tourner davantage vers certains dispositifs particuliers, télétravail, réunions à distance, utilisation des outils numériques. Ces changements impliquent à la fois des menaces et des opportunités qui doivent être anticipées, gérées et convenablement déployées pour favoriser la réussite de la mise en place du télétravail dans les meilleures conditions. Le télétravail peut développer des aptitudes chez les travailleurs, comme la flexibilité, la capacité à mettre des frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Cependant cette nouvelle configuration peut également entraîner actuellement une augmentation de la charge du travail et de l'amplitude horaire. Cette configuration sera amenée à se pérenniser après la période de confinement, notamment dans certains secteurs d'activité. Ces transformations peuvent générer des résistances, qui s'expriment par la tension et le stress. Toutefois, à la suite d'une période d'accommodation (dont la durée dépendra du niveau d'accompagnement des travailleurs et des organisations du travail) on peut imaginer une stabilisation de la cadence du travail.

Le respect des limites vie personnelle / vie professionnelle et la clarté de la définition des rôles de chacun dans l'organisation seront des facteurs favorisants. Quant à la santé mentale des travailleurs, la sphère psychologique ne doit pas être négligée.

Bien au contraire, la pandémie a permis une prise de recul. Les salariés attendent aujourd'hui de leur entreprise des conditions plus propices à la qualité de vie au travail. Dans tous les cas, les organisations vont devoir travailler à des mesures et des ressources spécifiques pour traverser au mieux cette période de transformation. Ces orientations vont peut-être s'inscrire dans la durée.

4. Performance à distance et santé au travail

4.1. Le télétravail, propice à la performance ?

Quels impacts a le télétravail sur la performance, et plus précisément sur les conditions de travail ? Nous allons tenter d'apporter une vision juste, mesurée et nuancée de la réalité au travers de l'analyse d'études, d'articles et d'entretiens. Ces derniers ont été menés, lors du premier trimestre 2021, auprès de salariés et managers de divers secteurs d'activité.

Le télétravail est lié à la performance selon les interviewés. Le fait que la frontière entre vie privée et vie professionnelle soit de plus en plus gommées avec le télétravail exclusif, notamment en période de Covid, renforce le sentiment d'en faire plus au travail et de n'avoir finalement que cette activité au quotidien, le travail se réalisant sur le lieu privé des salariés, gommant davantage les frontières entre les temps de vie. Cela a pour effet soit de renforcer le sentiment d'être plus performant ou bien le sentiment de submersion et de déséquilibre.

Ce sont des points qu'évoquent notamment certains interrogés dont Claire en mentionnant qu'elle a le sentiment d'être beaucoup plus concentrée et de pouvoir avancer efficacement sur des sujets de fonds quant à son activité. À l'inverse, pour certains, le manque de lien social peut être destructeur et obstruer la bonne performance au quotidien en situation de télétravail. Pour autant, peut-on parler de performance au sens de résultats tangibles pour l'entreprise ? Il est important de prendre de la hauteur vis-à-vis de la période de la Covid et du télétravail pour ainsi nuancer.

Une étude, réalisée par Malakoff Humanis, sortie en septembre 2020, apporte un premier éclairage intéressant sur le sujet. Cette analyse porte sur 4 ans d'études du télétravail et ses conditions de développement. À fin 2019, le pourcentage de salariés (secteur privé) pratiquant le télétravail était de 30%. Il est monté jusqu'à 44% lors du premier confinement, au printemps 2020.

L'étude pointe plusieurs chiffres intéressants :

- 89% des télétravailleurs estiment que le télétravail permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
- 88% estiment être plus efficaces et plus performants en télétravail. Cela se confirme au travers des entretiens menés. En effet, nous constatons que, lorsque le télétravail est une pratique courante au sein de l'entreprise, que le secteur d'activité le permet et que le salarié a un certain niveau d'autonomie sur son poste alors, le télétravail permet une certaine stabilité au niveau de la performance et du stress. « *Je suis en totale autonomie vis-à-vis des missions qui me sont confiées et oui, je dirai que le télétravail a eu un impact positif sur mon niveau de performance* » affirme Alexandre.
- De même, 88% ressentent une plus grande autonomie dans leur travail.

Le ressenti des dirigeants d'entreprise sur ces trois points est sensiblement le même. Lors du premier confinement, avec un télétravail beaucoup plus important, ces chiffres ont même augmenté. On pourrait donc en déduire, de prime abord, que le télétravail a un impact positif sur la performance.

Cependant cette conclusion semble un peu trop rapide et il convient d'y apporter une première nuance. En effet, si ces chiffres sont très positifs, ils n'en demeurent pas moins l'expression d'un ressenti, donc complètement subjectifs. Ils ne sont pas basés sur une évaluation objective, mesurable et quantifiable d'un réel gain de performance dû au télétravail. Grossièrement, ce n'est pas parce que j'ai le sentiment d'être plus performant que je suis objectivement plus performant.

Toujours d'après cette étude, en 2019, le taux de satisfaction des télétravailleurs était de 82%, et de 73% en mai 2020. Si cette baisse n'est pas spectaculaire et que le taux reste très satisfaisant, comment expliquer cette légère baisse alors que tous les feux semblent au vert pour le télétravail ? Une première explication pourrait être que le télétravail du printemps 2020 était « contraint » est total ou quasi-total, l'impact sur les conditions de travail n'est donc pas du tout le même que pour un télétravail de quelques jours dans la semaine ou le mois. Aussi, beaucoup de salariés n'ayant jamais télé-travaillé se sont retrouvés, du jour au lendemain, en télétravail total. Ce qui peut être très déstabilisant, d'autant que les entreprises n'ont pas eu le temps de s'adapter et de permettre une mise en place dans des conditions optimales.

Aussi, l'étude met en avant le fait que le télétravail permet de réduire l'absentéisme (moins de trajets, moins de fatigue). Ce sentiment est partagé par 51% des dirigeants. On voit bien ici la possible corrélation entre télétravail et meilleure performance, notamment grâce à de meilleures conditions de travail. Encore une fois, ce chiffre reste à relativiser car c'est un sentiment exprimé. Il serait intéressant d'avoir une étude chiffrée, démontrant ou non le réel impact du télétravail sur l'absentéisme.

En substance, cette analyse de Malakoff Humanis met en avant comme bénéfique avec le télétravail : meilleur équilibre vie professionnelle, vie privée ; moins de trajets donc moins de fatigue ; plus d'autonomie ; évolution des pratiques managériales donc une meilleure performance.

Des points d'attention sont néanmoins mis en exergue. Pour 72% des entreprises, le télétravail est mis en place avec le collaborateur par un simple accord oral, un e-mail ou un courrier. Il est donc finalement peu encadré et les risques qu'il peut présenter sont donc moins bien formalisés. Plusieurs risques sont identifiés : risque de séparation difficile entre vie professionnelle et vie privée puisque le travail « rentre dans la maison », la barrière entre vie professionnelle et vie privée devient ainsi plus floue. Ce propos est confirmé par les entretiens.

La barrière entre vie privée et vie professionnelle est un véritable problème et n'est plus aussi claire que par le passé, lorsque les salariés étaient en présentiel. Surtout lorsque le salarié subit une surcharge de travail et une surexposition aux écrans. Nous constatons qu'en l'absence de règles claires permettant le droit à la déconnexion (éteindre l'ordinateur portable ainsi que le téléphone portable à la fin de la journée de travail, etc.) la frontière est vite franchie. « *Aujourd'hui quand je termine de m'occuper de mes enfants je retourne travailler, cela est un peu stressant car j'aimerais me poser devant la télé mais je ne peux pas car j'ai l'impression de ne pas avoir fini ma journée de travail, je travaille même les week-ends* » nous explique Sophie.

L'étude de Malakoff Humanis montre également des difficultés de cohésion d'équipe et d'échange. Ce qui interroge sur le réel impact positif du télétravail sur la performance. Au travers des entretiens, les interviewés mettent également le doigt sur certains aspects peu reluisants, engendrés par le télétravail, et qui desservent leur performance et augmentent leur niveau de stress.

Nous pouvons, tout d'abord, citer l'augmentation du nombre d'e-mails envoyés. E-mails qui remplacent les échanges informels entre collègues qui se déroulaient dans les couloirs, à la machine à café, etc. Le temps de réponse est ainsi plus long rendant ces échanges chronophages et les circuits de communication plus complexes qu'auparavant. « *En présentiel, on se retrouve autour d'un bureau, on se répartit les tâches et voilà. En distanciel, il faut que tout soit beaucoup plus formalisé pour ne pas qu'il y ait de malentendu* » nous explique Sébastien. Les problèmes périphériques tels que les

difficultés de connexion, le problème d'accès aux outils, ne jouent pas en faveur de la performance et augmentent également le niveau de stress des salariés.

Nous constatons que le télétravail peut tout à fait avoir un impact positif sur la performance individuelle, mais nuire à la performance collective. En ce cas, que penser de l'impact du télétravail sur la performance ? Des difficultés pour les managers à adapter leur mode de management dans ce nouveau contexte ? Les entretiens permettent de mettre en exergue le manque d'accompagnement et de formation des managers au management à distance.

Cela semble également être un frein aussi bien pour la performance individuelle de ces derniers que pour la performance collective de l'équipe. Le télétravail ne permet plus, aux managers, d'être à l'écoute des signes non verbaux qui permettent de savoir quel est l'état d'esprit de l'individu. Les échanges par téléphone, les visioconférences avec, souvent, la caméra éteinte pour « *faciliter la connexion* » ne permettent plus aux managers de voir les signes avant-coureurs d'un décrochage, d'un ras-le-bol ou d'un état de détresse. Autant de facteurs qui jouent en défaveur de la performance.

L'étude met également en avant les risques liés à la santé. En effet, lorsque nous travaillons à domicile, nous ne sommes pas installés de la même façon qu'au bureau, notamment en termes de matériel et d'isolement social. En lien, les entretiens font ressortir deux termes régulièrement employés par les interviewés à savoir l'isolement et la solitude.

Ce sont des sentiments qu'ils ont ressentis lors des différentes périodes de confinement et de télétravail. Est associé un manque de motivation certainement contrebalancé par un environnement de travail passé stimulant qui ne l'est plus en distanciel. Ces interviewés ont alors fait preuve de procrastination et de désintéressement. « *C'est difficile de rester concentrée sur écran toute la journée en continu sans avoir déconnecté en discutant informellement à la machine à café* » explique Malaurie.

Dans l'étude Malakoff Humanis, les 3 principaux risques identifiés concernant la santé sont : la dégradation de la santé psychologique, les mauvaises postures de travail, la dégradation de la santé visuelle. Aussi, et ce chiffre peut paraître paradoxal puisque le télétravail aurait un impact positif sur la fatigue, 49% des télétravailleurs constatent une dégradation de leur pratique d'activité physique et de leur sommeil.

La mise en place du télétravail, si l'on veut qu'il puisse apporter une vraie plus-value, passe donc par un réel formalisme de ladite mise en place, un accompagnement des salariés et un suivi régulier. Le télétravail doit être préparé !

Une autre étude, de l'INSEE, datant de novembre 2019 et portant sur le télétravail des cadres du secteur privé permet un éclairage intéressant sur les potentiels liens entre performance, conditions de travail et télétravail.

Plusieurs éléments sont analysés, à commencer par la durée du travail. Il ressort que les cadres télétravailleurs ont une durée du travail supérieure aux non-télétravailleurs, notamment avec des horaires plus atypiques (travail après 20h, travail le samedi). S'ils travaillent plus, peut-on en déduire pour autant qu'ils sont plus performants ? Et finalement, à terme, n'est-ce pas plutôt un point négatif pouvant mener à un surmenage voire à un burnout ? Ces horaires plus souples ont tendance à empiéter sur la vie privée. Or, un des objectifs du télétravail qui est régulièrement mis en avant est une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. La réalité est plus complexe. Les cadres télétravailleurs n'estiment pas avoir plus de disponibilités pour leur famille, ce qui peut être une gêne dans le travail s'ils n'ont pas de pièce dédiée au télétravail.

Ces horaires atypiques peuvent également brouiller la frontière entre vie privée et vie personnelle. Il est cependant précisé que dans les cas où le télétravail a été mis en place de manière cadrée, avec un accord collectif, ces impacts négatifs sont beaucoup plus faibles.

Cette étude confirme que le télétravail permet de s'extraire des sollicitations et de limiter les interruptions. De ce point de vue, on peut considérer l'impact positif du télétravail sur la performance. Cependant l'intensité du travail reste la même. On voit donc encore une fois qu'il n'est pas si évident de montrer un lien clair et précis de l'impact positif du télétravail sur la performance. Au travers des entretiens, nous pouvons affirmer que le télétravail nécessite un accompagnement et de l'organisation.

En effet, que ce soit l'espace de travail (dans une chambre, isolée, au calme) ou bien les outils utilisés (ordinateurs, bureau, chaise, téléphone portable, logiciels spécifiques, connexion internet), ces deux critères semblent jouer un rôle sur le niveau de performance des interviewés et l'entreprise a également un rôle à jouer notamment, dans la mise à disposition des outils. On parle de bonnes conditions de travail. Certains interviewés font état, notamment, de chat et de la visioconférence mis en place par la direction qui ont permis de conserver, dans une certaine mesure, les échanges informels et de pouvoir échanger plus facilement avec les collaborateurs.

Les cadres pratiquant le télétravail déclarent une bonne insertion au sein du collectif de travail. Malgré l'isolement, les relations restent conviviales et les télétravailleurs sont globalement bien informés sur l'actualité de l'organisation. Néanmoins, il ressort une forte réduction des possibilités de coopération. Les cadres télétravailleurs se sentent moins souvent aidés par leur hiérarchie et leurs collègues pour mener leurs tâches à bien.

Globalement ils sont moins satisfaits de l'ambiance au travail car il y a moins de moments de sociabilité. Ces moments informels, bien que non productifs, n'en demeurent pas moins très importants pour la cohésion, l'intégration et le bien-être au travail, ce qui influence sur la performance. Aussi, ce manque de liens sociaux peut avoir une forte influence sur la performance collective.

L'environnement de travail des télétravailleurs paraît plus instable car plus soumis à des changements organisationnels que celui des non-télétravailleurs. Les résultats montrent une forte corrélation entre mise en place du télétravail et changements organisationnels de grande ampleur. Or cela peut engendrer un sentiment plus fort d'insécurité pour les télétravailleurs, et donc nuire à la performance. Néanmoins, il est précisé, une fois encore, que lorsque le télétravail est encadré par un accord collectif, ce sentiment d'insécurité est beaucoup moins fort. Les cadres pratiquant le télétravail ont plus tendance à trouver que leur état de santé est mauvais ou très mauvais.

Cela reste cependant un « sentiment », et rien dans l'étude ne montre de corrélation entre télétravail et mauvais état de santé. Mais ce ressenti est tout de même à prendre en compte et interroger, de fait, sur la performance en télétravail. En effet, suis-je plus performant si j'ai le sentiment d'être en mauvaise santé ? La question se pose.

En revanche, le télétravail peut avoir un impact positif pour les travailleurs étant réellement en mauvaise santé. Des conditions de travail plus adaptées à leur pathologie, notamment le télétravail, permettent d'influer sur leur performance. D'après les résultats, les télétravailleurs intensifs sont deux fois plus nombreux à présenter un risque de dépression modérée ou sévère, et toujours d'après l'étude, ils sont plus nombreux à avoir été en arrêt de travail que les non-télétravailleurs (1 sur 2 contre 1 sur 3).

Enfin, il n'y a pas de différences significatives concernant la satisfaction au travail entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs. Il semblerait que les avantages du télétravail (moins de trajet et de fatigue, souplesse des horaires, plus grande autonomie...) soient contrebalancés par les risques et difficultés qu'il présente (désynchronisation des horaires, isolement social, brouillage de la frontière entre vie privée et vie professionnelle...).

Ainsi, d'après cette étude, l'impact du télétravail sur les conditions de travail qui mènent à la performance semble très nuancé, en comparaison du « mythe » de l'imaginaire collective qui fait rimer télétravail et performance.

En conclusion de ces études, on peut noter un impact positif du télétravail sur la performance, notamment en agissant sur les conditions de travail. Il permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il permet une meilleure productivité en réduisant les temps de trajets et les temps de pause, mais aussi la fatigue. Il développe l'autonomie et la confiance entre managers et collaborateurs et une meilleure concentration au poste de travail. De plus, comme nous le montrent les entretiens, le télétravail permet également, lorsque l'environnement et les conditions de travail le permettent, d'être isolé-e et de pouvoir s'atteler à certaines tâches complexes nécessitant calme et concentration.

« *Le télétravail permet de travailler au calme, sans nuisance sonore, et donc me permet d'être beaucoup plus efficace* » explique Yoann. Le télétravail semble donc avoir un effet positif sur le niveau de concentration des salariés ce qui influe directement sur la performance. D'autant plus que, dans un contexte de télétravail, les interviewés prennent moins de pauses café et réduisent leur pause déjeuner augmentant ainsi le temps de travail et, par voie de conséquence, la quantité de travail abattue. « *En télétravail, mon investissement personnel est plus important qu'en présentiel* » explique Armelle. En effet, le télétravail gomme les pauses que les salariés avaient pour habitude de faire, par exemple, à la machine à café au sein de l'entreprise. Ces pauses étaient, en présentiel, des mécanismes induits par le collectif. En télétravail, ces mécanismes ne sont plus aussi forts voire disparaissent. La frontière entre vie privée et vie professionnelle étant plus mince en télétravail, certains salariés ne recréent pas ces mécanismes en distanciel.

D'autres peuvent être amenés à faire des pauses dont l'utilité est plus personnelle (lancer une machine, vider le lave-vaisselle, etc.). Mais dans ces situations, peut-on réellement parler de pause ? On note une tendance de certains individus à faire que de rares pauses par obligation (repas, enfants...) et ainsi prolonger leur journée de travail. À l'inverse, d'autres s'imposent des temps définis pour couper et ne rouvrent pas l'ordinateur sur ces temps-là. Le travail à distance demande en effet une gestion personnelle du travail et surtout des temps de travail qui oppose visiblement deux camps.

Le salarié gagne également du temps en évitant les trajets domicile-entreprise quotidien ce qui permet, lorsque les règles de déconnexion sont respectées, d'être plus serein vis-à-vis de l'organisation entre vie privée et vie professionnelle.

Aussi, le télétravail permet à l'entreprise de réduire certains coûts (moins de locaux, moins de dépenses énergétiques, moins d'accidents du travail...) et accélère l'évolution des pratiques. Cependant ces études nous montrent aussi une réalité plus nuancée. Le télétravail peut créer de nouveaux risques psychosociaux (isolement social, brouillage de la frontière entre vie privée et vie

professionnelle, troubles du sommeil) ainsi que des risques musculo- squelettique concernant ainsi tous les télétravailleurs n'ayant pas des conditions de télétravail optimales à domicile.

Si l'on veut optimiser l'impact du télétravail sur la performance, plusieurs éléments sont à prendre en considération, notamment sur le travail préliminaire à sa mise en place : évaluer les risques psychosociaux qu'il présente, permettre à chaque télétravailleur d'avoir de bonnes conditions matérielles, avoir un cadre clair et précis qui le définit (accord collectif) et aussi prendre en considération le rapport au télétravail de chacun. En effet, nous ne sommes pas tous égaux devant cette pratique et nous la vivons chacun différemment.

Aussi, il y a différentes formes de télétravail, qui peuvent avoir des impacts différents sur chacun (télétravail intensif, télétravail choisi, télétravail imposé). En effet, nous pouvons noter qu'au travers des entretiens, certains secteurs sont davantage touchés par un sentiment de perte de performance que d'autres. Nous pouvons notamment citer les emplois télé-travaillables mais pour lesquels une relation client et ou fournisseur est primordiale. Johann nous raconte « *Dans le contexte actuel, je ne parviens pas à donner le meilleur de moi-même dans mon métier de commercial* ». Un sentiment d'impuissance s'installe alors face à un métier que l'individu ne peut plus exercer correctement surtout lorsque le maintien d'une activité est compliqué dans un contexte de crise sanitaire.

Enfin, il y a encore peu d'études objectives présentant une corrélation irréfutable entre télétravail et augmentation de la performance. Cela va dépendre de chaque organisation et de sa capacité à trouver les conditions optimales de sa mise en place.

4.2. L'épuisement professionnel, frein à la performance

Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité, à partir notamment des travaux de Christina Maslach, l'épuisement professionnel est défini par « *un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique où la dimension d'engagement est dominante. Il se traduit de trois manières différentes : sous forme d'épuisement émotionnel, le salarié a la sensation d'être vidé. On le retrouve également dans la dépersonnalisation ou le cynisme : le salarié apparaît alors comme insensible à l'environnement dans lequel il évolue, dans sa relation aux autres. Il a une vision négative de son travail et des autres. Il peut également se manifester sous forme d'un sentiment de non-accomplissement personnel au travail. Le collaborateur a ainsi le sentiment de ne pas parvenir à répondre aux attentes de l'entourage, il a tendance à se sous-estimer.* »

Si l'on effectue une comparaison, entre l'avant et l'après confinement, en consultant les résultats de l'enquête d'Opinionway réalisée pour l'Institut National du Sommeil et la Vigilance (2021), on se rend compte qu'il n'y a pas de différences flagrantes d'habitudes de sommeil : une heure de couché similaire, le même nombre d'heures de sommeil. La seule variable concerne finalement les personnes qui souffrent de troubles du sommeil et de réveil nocturne. En effet, 45% des personnes interrogées souffrent de troubles du sommeil. Parmi elles, 34% présentent des troubles anxieux et 33% des troubles dépressifs.

Les personnes subissant des troubles anxieux sont des femmes (pour 40% des interrogées) et 40% des personnes victimes de troubles dépressifs sont âgées entre 18 et 34 ans. Nous pouvons donc en conclure que les femmes ont particulièrement été touchées pendant ce confinement et que les personnes les plus sujettes à cet épuisement ont entre 18 et 34 ans.

Les différents entretiens menés, nous ont également permis de faire un point sur l'épuisement professionnel et l'investissement émotionnel induit par la fatigue physique et la lassitude cognitive ressentie par les interviewés et qui a un impact direct sur la performance comme nous allons le voir.

D'un point de vue général, on note que l'allongement des journées de travail, généré, notamment, par une frontière mince entre vie privée et vie professionnelle et par la réduction des pauses, a un impact sur la fatigue souvent plus cognitive que physique des individus. Il semblerait que la sédentarité, le manque de déplacement et le télétravail à 100% aient un impact sur la fatigue des salariés. Jean Luc Metzger et Olivier Cleach (2004), à travers leur étude, mettent l'accent sur cette notion de la temporalité du télétravail. De par sa définition, le télétravail induit une organisation personnelle du temps de travail et des horaires flexibles. Nous n'aurions, en tant qu'individu à travers cette nouvelle modalité d'organisation du travail, plus de notion du temps : « *plus d'heure pour recevoir et donc traiter un e-mail* ». Ce nouvel état d'esprit impliquerait naturellement des journées rallongées.

De plus, l'accès aux e-mails depuis le téléphone professionnel nous pousse à les vérifier en dehors des heures de travail. L'accès au serveur de l'entreprise ainsi qu'aux documents partagés à n'importe quelle heure du jour et de la nuit rallonge considérablement les journées. Au-delà de ces difficultés, il nous semble important de souligner que l'utilisation de ces moyens de communication et la pratique soudaine du télétravail, génère du stress chez certains salariés.

Par ailleurs, le temps de trajet, qu'il soit en voiture, en transports en commun ou bien en vélo permet de créer un sas de décompression et permet également d'établir cette déconnexion nécessaire au bien être de l'individu et donc à sa performance. « Oui, je pense être une personne qui s'investit pour son travail car mes missions et mon poste me plaisent mais il y a un épuisement qui est en train de s'installer » explique Cyril. Ce gain de temps dans le cadre du télétravail sur le trajet, et le fait de rester chez soi va, selon Gregor Bouville (2019), naturellement allonger les horaires de travail. On va assister à une intensification du travail.

La perte de lien social et d'échanges informels engendrés par une activité exclusivement en télétravail génère une certaine forme de lassitude cognitive et d'épuisement professionnel. En effet, certains interviewés se sentent moins investis émotionnellement auprès de leurs collègues. On peut noter que cet investissement est souvent plus important en début de journée, lorsque la personne a encore les idées claires. De plus, lorsque la cohésion de groupe est forte et lorsque l'organisation du travail et les outils adéquats sont mis en place, les salariés semblent moins épuisés émotionnellement. Une forme de soutien mutuel s'installe. Les salariés se « serrent les coudes » et s'entraident. « *J'arrive encore à m'investir et à être proche avec mes collègues, ce qui est très agréable car on se comprend et il y a de l'empathie* » nous explique Cyril.

Selon Caroline Diard (2017), cette perte du lien social s'explique par l'évolution des canaux de communication et leur utilisation dans le cadre du télétravail. En effet, nous sommes passées d'une relation « *homme/homme* » à un échange « *homme/technologie* ».

Une étude de Jean Luc Metzger et d'Olivier Cleach (2004) nous met en garde au sujet de l'utilisation de différents moyens de communication afin de ne pas tomber dans le travers de l'hyper connexion. En effet, la communication par e-mail, si elle est utilisée de manière excessive, provoque une surcharge d'informations et le collaborateur a le sentiment d'être noyé sous les tâches et les informations, ce qui a un impact aussi bien sur sa performance que sur son état psychique.

La place de la hiérarchie et de la fonction RH est donc ici clé. Lorsque les gestionnaires RH sont présents et accompagnent les salariés, sans être oppressants, cela a un impact positif sur l'investissement professionnel et émotionnel des salariés. Selon Caroline Diard (2017), l'épuisement professionnel n'étant pas complètement reconnu par la hiérarchie, les services des ressources humaines doivent mettre en place des outils permettant de protéger les salariés.

Selon le Livre Blanc Télétravail SST (2020), il serait utile d'instaurer, dans le cadre du télétravail, des points réguliers permettant de prendre des nouvelles des salariés et mettre un cadre dans leur journée. Il s'agit également d'évaluer la charge de travail et de prévenir une sur-sollicitation du salarié. Il est essentiel en tant que manager de respecter le droit à la déconnexion, et d'organiser des réunions virtuelles de l'ensemble de l'équipe. Il faut par conséquent sortir du contrôle perpétuel de la performance et se recentrer sur l'essentiel : la personne au cœur de la relation entre l'employeur et le salarié.

Les différentes mesures de confinement mises en place par le gouvernement, notamment la gestion des enfants lorsque les écoles sont fermées et le fait que la situation de confinement s'étire dans le temps s'ajoutent à cette fatigue professionnelle. « C'est un tout, la fatigue liée au télétravail, lassée de la situation sanitaire, lassée d'être contrainte » dit Armelle. Le contexte général a également un impact sur la lassitude cognitive des interviewés. Les informations souvent négatives relayées par les médias, les différentes mesures de confinement prises, épuisent émotionnellement les personnes interrogées. Le salarié, dans une optique de performance, a besoin, selon Jean Luc Metzger et Olivier Cleach (2004), de cloisonner la sphère personnelle de la sphère professionnelle. Ce qui lui permettra de se concentrer sur son travail et ne pas être dérangé.

Il est essentiel, afin de conserver un bon rythme de travail, d'honorer les moments privilégiés avec sa famille : les repas pris en famille, l'heure du coucher, le suivi éventuel des devoirs scolaires, etc.

Les entretiens nous montrent qu'il est important, malgré le contexte sanitaire, d'une part, d'éviter de rester trop statique et de conserver une activité physique régulière et, d'autre part, de continuer à considérer l'humain et les relations humaines notamment en « laissant impérativement 10-15 min de calinou-thérapie en début de chaque réunion » nous explique Laurent. La fatigue physique, cognitive et l'épuisement professionnel sont très présents chez les personnes qui sont exclusivement en télétravail. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre présentiel et distanciel afin de préserver les individus et donc leur performance au travail.

En pratiquant le télétravail, le collaborateur va passer en moyenne huit heures par jour sur l'ordinateur. Le livre blanc du Télétravail et de la SST, élaboré par les éditions législatives (2020), indique que le fait de rester derrière son écran et statique toute la journée est mauvais pour la santé. La position adoptée n'est pas toujours la bonne. Mais au-delà de cela, nous pouvons dire que l'absence de variabilité de la posture est le fond du problème.

Plusieurs campagnes de sensibilisation ont été menées. Une de ces sensibilisation porte le nom d'« Emma ». Elle a été réalisée par des experts britanniques en ergonomie et permet une projection en 2040 sur un mannequin. Les employés souffriraient de mal de dos, mal de tête et de fatigue oculaire liés à leur espace de travail.

4.3. Le bien-être au travail, facteur de réussite

Le bien-être au travail est le terme que nous utilisons pour désigner une situation d'équilibre entre tous les aspects qui déterminent la perception qu'un employé a de son environnement de travail. Plus le sentiment de bien-être est élevé, plus le salarié est disposé à accomplir ses missions. Il existe donc une relation directe entre ce concept et celui de performance au travail.

Certains sociologues associent le concept de bien-être au travail à celui de bonheur en général. Un travailleur qui a le sentiment de travailler dans de bonnes conditions, qui se traduit par de bonnes relations avec ses collègues, le sentiment d'être récompensé par son travail, sera non seulement épanoui au travail et donc performant, mais il sera également heureux dans sa vie personnelle. Selon Kahneman et al (1999) le bien être est un plaisir ou un bonheur subjectif vécu au travail.

On ne peut considérer la performance des individus au travail sans prendre en compte le niveau de bien-être des individus qui est un véritable paramètre du niveau de performance, les conditions de travail et le sentiment de bien-être (physique comme mental) qui sont vecteurs de la performance individuelle.

Dans cette logique, nous nous sommes alors penchés sur différentes questions gravitant autour de ce dernier paramètre dont celle interrogeant les liens entre bien-être et/ou performance au travail et sens perçu du travail. Le sens du travail semble être fortement attaché à ce que les individus perçoivent comme résultat autour d'eux, les conséquences de leur contribution. Aline l'évoque : « *J'ai parfois la sensation que ce que je fais n'est pas très utile car il me manque du concret : je participe à certains projets mais je ne vois pas la finalité* » ; il manque parfois de concret pour les salariés, ne voyant pas la finalité des projets pour lesquels ils contribuent au quotidien. On observe ainsi une tendance à voir disparaître l'utilité du travail dans une telle période du fait que nous soyons enfermés chez nous, avec moins de contact et beaucoup moins de possibilités d'exercer notre activité de la même manière. Il s'agit alors d'un important travail de communication de la part des managers pour redonner du sens au travail des salariés afin de ré-enchanter leur expérience en entreprise.

Le contexte de crise actuel vient, pour certains, dévoiler le sens de leur activité, comme l'évoque Claire, chargée de recrutement, qui se voit offrir la possibilité à des personnes de trouver un travail dans une période où certaines activités s'essoufflent. D'autres répondants, cumulant aujourd'hui de nombreuses années d'expérience, viennent alors ressentir une véritable utilité dans leur travail, étant sollicités pour leur expertise et leurs conseils : « *J'ai pu développer une expertise dans mon domaine d'activité. On me sollicite souvent pour des conseils* » (Delphine).

Les valeurs d'entraide et de soutien sont évoquées comme porteuses de sens, ou du moins, comme leviers agissant sur le sentiment d'utilité pour les répondants. Le sens du travail signifie notamment que l'individu partage les valeurs et les enjeux qu'implique son travail mais aussi qu'il est convaincu que son emploi est porteur de sens pour lui-même et qu'il est conscient de tout cela. D'une part, le sens peut être personnel lorsque le travailleur sent qu'il développe ses compétences et a l'impression de s'épanouir professionnellement. Cela peut être dû au poste qu'il occupe mais aussi grâce à son entreprise et à la hiérarchie en général. D'autre part, il peut être organisationnel lorsque les salariés développent un sentiment d'appartenance envers leur entreprise et partagent les mêmes valeurs que celle-ci.

Dans un tel contexte, la reconnaissance dans le travail, l'intégration et les relations sociales peuvent influencer le niveau de bien-être, et par conséquent une performance optimale des collaborateurs. Pour certains, comme David ou encore Claire, des évolutions de poste se sont faites et témoignent pour eux d'une certaine reconnaissance dans leur travail. Dans un tel contexte, cela leur permet de se rendre compte de la chance qu'ils peuvent avoir de bénéficier d'opportunités à l'heure où d'autres professions tournent au ralenti ou sont menacées, jouant sur leur implication.

Bien entendu, le contexte sanitaire, accompagné de cette massification du télétravail, vient affecter le niveau d'épanouissement des interrogés, comme l'évoque Malaurie. L'un des éléments le plus mis en avant par les personnes interrogées n'est autre qu'un tel contexte vient essouffler le lien social entre les membres d'une équipe, une préoccupation touchant autant les salariés que leurs managers. Cet écueil autour du fait que le lien social tend à manquer vient donc complexifier l'intégration des nouveaux entrants, laissés seuls derrière leurs écrans et dont les relations avec les collègues se tissent beaucoup moins facilement, comme en témoigne Alex.

Le lien social étant si massivement évoqué, on peut donc aisément avancer que les relations avec les collègues de travail restent centrales et restent l'un des paramètres essentiels au bien-être et à la performance des individus. Les questions d'intégration et reconnaissance au travail sont alors centrales et des points d'attention pour tout manager d'équipe.

En effet, le dosage du télétravail a une incidence sur le management d'équipe. En effet, nous notons que plus le télétravail est intensif voire exclusif, plus les managers rencontrent des difficultés de management. L'ensemble des échanges informels se transforment en échanges formels souvent traités par e-mail ajoutant une charge de travail considérable en termes de traitement d'e-mail : *“la charge de travail fait que j'ai moins le temps d'être présent pour eux, à savoir l'équipe”* nous explique Erwan.

Le télétravail partiel semble donc être davantage favorable au management d'équipe. Ce management à distance où le salarié se retrouve dans une situation de travail déspecialisée transforme le management et permet à l'aide des Technologies de l'information et de la communication d'exercer un contrôle à distance.

Deffayet (2002) indique ainsi que le manager à distance exerce alors un double pilotage : un pilotage managérial de type “surveillance” qui va permettre de répondre aux objectifs quantitatifs ainsi qu'un soutien qui permettrait de recadrer les salariés. Dans son étude, il semblerait que les salariés préféreraient un pilotage qualitatif plutôt que quantitatif. En termes d'évaluation à proprement parlé, Mr Tabakman, directeur de la prévention chez Nintendo en Californie partage son vécu Covid en indiquant qu'il s'est plus intéressé à la vie privée de ses salariés et prenait des notes pour pouvoir faire un suivi de ce qu'ils vivaient.

Michael Schrage quant à lui appuie cette idée en ajoutant que « l'épidémie a tué la revue annuelle », que les managers se doivent à travers leur management de montrer de l'empathie, de garder le contact afin d'être en mesure d'identifier rapidement les problématiques rencontrées.

Les rapports sociaux au travail sont ceux entre les travailleurs et l'organisation qui les emploient mais aussi entre travailleurs. Ils doivent être examinés en lien avec la reconnaissance et l'intégration sous ses différents aspects (être accueillis correctement, développer des relations avec ses collègues, etc.).

Ces rapports ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les théories les plus reprises sont le soutien social (Karasek et Theorell), l'équilibre entre effort-récompense et la justice organisationnelle.

Les rapports sociaux à prendre en compte concernent les relations avec les collègues et avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, et les procédures d'évaluation du travail (Gollac & Bodier, 2011).

Il est important de souligner qu'avec le télétravail la notion de « soutien social » pourrait disparaître. En effet, elle peut être définie comme étant l'ensemble des interactions constructives que le travailleur peut avoir avec les personnes de son entourage, y compris ses collègues. Le soutien social quand il est d'ordre émotionnel fait référence à la cohésion sociale et à l'intégration dans un groupe. Mais il peut également être d'ordre instrumental lorsqu'il renvoie au degré d'aide et d'assistance apporté par autrui dans l'accomplissement d'une tâche.

Une nouvelle partie des réponses obtenues nous permet d'observer que les salariés estiment tous être globalement stimulés dans leur travail. Toutefois, l'un des leviers semblent une nouvelle fois être le lien social et l'équipe qui viennent alors contribuer à l'environnement de travail challengeant qu'ils connaissent. Le lien social et le travail en équipe seraient-ils alors d'inévitables paramètres de la performance ? On retrouverait en effet des paramètres favorisant le bien-être et par conséquent, sa performance.

Le contexte sanitaire fait notamment réaliser à certains répondants l'étendue de leurs compétences et leur adaptabilité. Carole l'évoque, notamment, en confiant qu'elle se découvre de nombreuses compétences dont elle n'avait pas conscience jusqu'à maintenant. La maîtrise du digital devient alors capitale et permet de développer de nouvelles compétences aussi bien techniques que relationnelles. L'apprentissage, de manière générale, devient plus compliqué quand la mobilité est importante et le travail se fait à distance. On observe alors un impact fort sur la montée en compétences et le sentiment d'être performant. La stimulation en contexte de travail intervient également par l'autonomie des interviewés, le niveau de responsabilité et les tâches confiées.

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle (Gollac & Bodier, 2011).

D'un autre côté, le modèle de Karasek (1981, cité dans Cazabat, S., Barthe, B. & Cascino, N., 2008) avance qu'un déséquilibre entre le degré de liberté de décision et les exigences pourrait engendrer du stress au travail. Plus précisément, le stress apparaît selon deux types de degré de liberté dans la prise de décision : soit, il est limité et associé à des exigences psychologiques élevées, soit, lorsque le degré de liberté dans la prise de décision est large c'est-à-dire associé à des exigences limitées.

Le travail à distance vient forcément rebattre les conditions de travail des individus. Le collectif et l'équipe reviennent une nouvelle fois dans les réponses des interrogés, les meilleures conditions de travail gravitant, selon Aline par exemple, autour des relations tissées au travail. Malgré une amplitude horaire plus importante qu'en présentiel, certains comme Vincent apprécient la possibilité de se retrouver à distance pour se plonger dans les projets et dossiers de fonds, sa concentration étant bien meilleure. Vincent juge notamment son niveau de performance à 8/10 dans un tel contexte. Certains répondants avancent également avoir l'impression d'atteindre leurs objectifs.

Au-delà de ça, le confort de travail semble se conditionner au fait que le travail plaise, à l'autonomie accordée par la hiérarchie, au niveau de responsabilité ainsi qu'à la rémunération (principalement). En effet, la rémunération est d'ailleurs très largement évoquée comme petit bémol aux conditions de travail. La rémunération pourrait être meilleure pour Elodie ou encore Sophie. Les conditions de travail

se conditionnent également aux aspects matériels : les équipements fournis aux salariés pour exercer leur activité au quotidien.

Certaines personnes, comme une manager de la BNP Paribas, évoquent une chance de faire partie d'un grand groupe, disposant alors de moyens matériels satisfaisants. Cependant, il semblerait que plus l'entreprise soit de taille importante, plus le niveau d'exigence augmente. Jean-François reconnaît être bien lotis en termes de confort de travail, mais estime pouvoir bénéficier de davantage d'efforts de la part de son entreprise.

En ce qui concerne le confort, il implique la qualité de vie au travail dans ses dimensions physique, fonctionnelle et psychique (Fischer et Vischer, 1997). Il s'agit donc d'un des éléments les plus essentiels du bien-être et de la qualité de vie au travail. Cela peut être la qualité de l'espace de travail, c'est-à-dire la qualité de l'agencement spatial comme de la taille du bureau et des fenêtres, de l'équipement (chaises, bureau et matériel ergonomique) et de la flexibilité de ses horaires de travail. Selon Rioux et al (2013), la qualité de l'espace de travail détermine la santé du travailleur et permet d'éviter les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les risques psychosociaux (RPS). Un travailleur en bonne santé est donc plus rentable pour une entreprise en termes d'absentéisme et de turnover.

En s'intéressant plus en détail au niveau de bien-être exprimé par chacun des répondants, la majorité juge son niveau de bien-être au travail entre 7 et 8 sur une échelle de 10, puisque plus de 60% se situent entre ces deux notes. La plupart des répondants mettent en avant la cohésion d'équipe, le confort matériel offert par l'entreprise ou encore la rémunération comme leviers leur permettant de jouir de bonnes conditions de travail, affectant alors indéniablement un bon niveau de bien-être.

Avec la situation actuelle et l'accélération des pratiques de travail à distance, les personnes interrogées commencent à avoir du recul sur la pratique du travail à distance et sur ce qui pourrait leur permettre de conserver ou augmenter leur performance. Quoiqu'il en soit, on observe une réelle tendance émanant de l'ensemble des répondants concernant la pratique idéale à déployer à l'avenir. Le format de 2 jours par semaine, modulable selon les contraintes des interrogés semble être idéal pour la majorité dont Aline et Vincent font partie. Pratiquer moins de télétravail qu'aujourd'hui permettrait de maintenir un meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle, de réduire le temps de trajet, la fatigue ou encore le stress. Le motif le plus mis en exergue reste la possibilité de pouvoir se concentrer loin des sollicitations des collègues et ainsi augmenter la productivité administrative.

Malgré cette forte tendance, d'autres avis émergent en nuancant davantage, plaidant la mise en place d'un seul jour par semaine à distance, pour Fanny ou encore David, par exemple, voire d'un modèle hybride en 50/50, comme Nadine ou encore Alexandre l'expriment. À l'inverse, dans une perspective plus poussée, certains répondants ne souhaitent plus du tout faire de télétravail à l'avenir, le présentiel restant nécessaire pour maintenir un lien avec son entreprise (Olivier), pour que les managers puissent retrouver leurs équipes, avec l'enseignement qu'un basculement à distance en quelques jours est envisageable.

On ressent également que le travail à distance pèse, au moins psychologiquement, sur les répondants qui exprime une réelle difficulté à être physiquement et socialement éloignés de leur cadre de travail (Hélène, Ludivine). D'autres, comme Sophie, veulent désormais rester à 100% à distance car cela correspond totalement avec son style de vie, ayant désormais ses repères dans une configuration comme celle-ci.

Si l'on devait alors tirer quelques enseignements de ces différents retours, il semblerait que le travail à distance puisse avoir une réelle influence sur la performance individuelle des collaborateurs si l'entreprise propose un format de deux jours télé-travaillables, permettant de se concentrer davantage sur des dossiers de fond, des tâches administratives moins facilement réalisables en présentiel, au milieu des sollicitations des collègues. Le temps restant permettrait alors davantage de disponibilité pour les autres, contribuant alors à la performance collective de l'équipe et de l'entreprise.

En revanche, même si les avis viennent à se nuancer, un passage à 100% en distanciel ou en présentiel ne vient pas satisfaire la majorité, certains se trouvant totalement déstabilisés par la perte progressive du lien social ou encore le changement brutal pour des salariés habitués à se déplacer quotidiennement.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que le télétravail peut être vecteur de performance. Cependant, ce dernier peut tout autant devenir néfaste à la performance des individus, étant une source potentielle de stress voire d'un certain niveau d'épuisement professionnel. La performance est alors affectée et le télétravail freine l'atteinte des objectifs et, ainsi, la pérennité de l'entreprise.

L'employeur, garant de la santé et de la sécurité de ses salariés, se doit de créer les conditions de la performance individuelle et collective en définissant un cadre destiné à pallier les risques psychosociaux et physiques, et ce, que ce soit en format distanciel comme présentiel. Dans cette perspective, la formation des managers au management à distance ainsi que la formation des salariés aux différents outils utilisés sont également nécessaires afin d'accompagner ce changement qu'est le passage du travail en présentiel au télétravail.

L'étude de l'influence du travail à distance sur le niveau de performance des individus nous aura permis de mettre en avant différents paramètres pouvant agir sur la performance des salariés dans un tel contexte. Ceci nous permet en exergue le fait que la performance est la conséquence de multiples antécédents dont les conditions de travail, le niveau de bien-être ressenti ou encore le sens perçu du travail. Cette dernière dépendrait alors de la perception et du ressenti des individus dans un ensemble d'éléments, constitutif du contexte de travail.

5. Travail collectif à distance et santé au travail

5.1. L'organisation du travail collectif

Quand bien même la règle était d'avoir recours dès que possible au télétravail, la réalité est différente selon les organisations. Tout d'abord, certaines organisations imposent le télétravail à 100%, qui pour tous complique fortement l'organisation du travail. Pour d'autres, c'est au manager de fixer la règle, *“c'est moi qui décide pour mon équipe. Si certaines personnes doivent être présentes sur le site, je peux les faire venir”*, pour son équipe en fonction de la nature de l'activité. Ainsi, on assiste majoritairement à une majorité de télétravail avec un ou deux jours en présentiel. La nature de l'activité influe sur le recours au télétravail *“Si j'ai des rendez-vous alors je vais aller sur site”*.

Malgré que certaines entreprises avaient déjà mis en place un système hybride de télétravail, pour la plupart, cette nouvelle organisation n'est pas choisie et imposée par ce contexte de pandémie.

Concernant l'organisation du travail individuel, nous pouvons relever que tous disposent des équipements suffisants (ordinateur, connexion, téléphone...) pour la bonne réalisation de leur travail. *“Aujourd'hui tu as tous les outils à disposition pour travailler à distance, s'il faut communiquer pour le travail, on envoi des sms, on appel sur teams, etc.”* En revanche, certains ne disposent pas *“d'espaces dédiés”* pour le télétravail, *« Partager le bureau de la maison a deux ce n'est pas super simple, notamment quand je suis au téléphone, on me dit que je parle trop fort”*. A noter qu'en fonction de la nature du travail, l'organisation du télétravail est différente.

Au-delà de l'organisation de l'environnement de travail, nous pouvons relever des différences d'organisation de la journée de travail entre une journée de télétravail et une journée de travail sur site. Pour certaines *« les journées s'adaptent à ma charge de travail, je peux avoir des pauses de midi rallongées si je n'ai pas beaucoup de travail (donc de 12h à 14h), mais à l'inverse, si j'ai beaucoup de travail je peux finir ma journée à 20h.”* L'organisation du travail dépend beaucoup de la composition du foyer. Ainsi, la présence d'enfants peut amener à faire des pauses puis reprendre le soir *“Désormais elle travaille le soir après s'être occupée de ses enfants ce qui lui crée du stress”*. Enfin, certains indiquent qu'*“Il faut savoir quand mettre le coup de boost, comme savoir arrêter”*

L'organisation du travail d'équipe a elle aussi été bousculée. Nous assistons à une coordination en début et fin de semaine sous formes de points sur l'avancée du travail. Tous relèvent qu'ils se rendaient disponible en cas de besoin. L'adaptation est plus que jamais de guise dans ce contexte : *« Les réunions d'équipe qu'il avait 2 fois par semaine sont désormais faites à distance en visio. On utilise beaucoup zoom au quotidien, mais également Slack, qui est un chat, pour communiquer entre nous en interne ».*

Les points positifs de cette nouvelle organisation du travail sont les suivants : *“L'organisation du travail est mieux : Moins de sollicitations, facilité de joindre les collaborateurs.”* D'autres expriment avoir gagné en autonomie dans l'exécution de leurs missions.

A l'inverse, cette nouvelle organisation du travail a aussi ses limites : *“En présentiel, on se retrouve autour d'un bureau, on se répartit les tâches et voilà. En distanciel, il faut que tout soit beaucoup plus formalisé pour pas qu'il y ait de malentendu ».* Certains managers expriment également manquer de temps pour gérer la partie la plus importante de son travail : son équipe. *“S'agissant des activités liées au management, il n'est pas satisfait car il est plus complexe de manager son équipe à distance. Cependant, il est satisfait de cette organisation pour ce qui relève de l'expertise.”* Pour certains, cela impacte la coordination : *“En présentiel c'est plus facile pour se dire directement les choses, les temps de réponse sont beaucoup moins longs qu'en situation de télétravail, l'information passe plus vite quand on est en face de l'autre personne”*.

5.2. Le management du travail collectif à distance

Traiter du travail collectif et de son impact sur la santé des collaborateurs dans un contexte de télétravail revient à s'interroger sur la façon dont les méthodes de management ont été amenées à évoluer et à s'adapter face au manque de lien social tout au long de cette crise. *“De manière générale, d'un point de vue managérial, nos pratiques se sont vu changer avec la crise que nous traversons. Nous devons faire plus attention à certains détails et s'assurer que l'information est bien transmise, que les problématiques sont détectées.”* Equipe BioFire de BioMérieux

L'analyse des entretiens réalisés par les étudiants de notre promo nous a permis de mettre en exergue 3 conséquences majeures du travail à distance sur le management.

5.2.1. La déperdition de l'information

Le travail à distance rend la communication plus difficile, or en tant que manager, la déperdition de l'information peut avoir un réel impact sur son travail et celui de son équipe. Passer à côté d'information rend la tâche plus difficile dans un contexte de travail collectif. Ces témoignages nous montrent, la difficulté pour eux d'accéder à de l'information immédiate :

De par l'absence d'échanges en face à face, nous avons constaté une forte augmentation du nombre de mails, qui peuvent parfois être très denses, et provoquer la sensation d'une *“noyade par e-mail”* (Cloud Operations manager - Schneider Electric - Grenoble - manage une équipe de 16 personnes (Gre et Boston) - TT à 100% pour lui et son équipe.

Les sujets abordés peuvent être nombreux, le choix des mots utilisés plus ou moins adéquat, menant à une déperdition de l'information et de sa qualité.

En tenant des discussions par écrit, *“il est facile de tomber dans l'incompréhension / mauvaise compréhension d'un message, et de ce fait de laisser s'installer des zones d'ombres qui ne peuvent pas être éclaircies tout de suite.”* (Paul Basile - Alternant Marketing - Sames Kremlin)

Le manque d'échanges informels est probablement l'élément qui est le plus ressorti dans les synthèses d'entretiens. Certes, pour l'aspect humain et relationnel, mais également quant aux discussions donnant naissance à de nouvelles idées, ou bien à des solutions (Cloud Operations manager - Schneider Electric - Grenoble - manage une équipe de 16 personnes (Grenoble et Boston)

Plus qu'un moment de détente, ces échanges informels sont considérés par beaucoup comme *“des mines précieuses d'informations, elles permettent d'échanger et d'avoir par exemple des informations sur le suivi d'un projet, des informations rapides, ou autre. Il s'agit de moments privilégiés pour échanger qu'il faudra apprendre, à mon avis, à reconstruire dans une communication à distance”*. Responsable adjointe service accueil physique CPAM (manage 5 personnes sur site et 80 en Isère)

Finalement, c'est également un excellent moyen de “prendre la température” sur l'état d'esprit des équipes et leur bien-être.

Nous avons également relevé une perte d'informations transverses qui permettent d'anticiper les problématiques à venir, avec notamment une dégradation des communications inter-équipes quant aux mouvements du personnel ou autres changements liés à la stratégie des équipes ou de l'organisation (Assistant de production - ST Micro).

Suivi inapproprié de la part du management : pour certains, les méthodes habituelles de suivi ont été conservées, sans chercher à s'adapter à la crise traversée. *“En temps normal, des réunions d'équipes*

sont organisées ; celles-ci ont été maintenues à distance. En revanche, aucune nouvelle méthode ou aucun temps de communication autre n'a été instauré, à part des points de suivi un peu plus réguliers avec sa tutrice." Paul Basile - Alternant Marketing - Sames Kremlin.

"Au premier confinement, mon manager ne prenait pas de nouvelles du tout." (Hélène RICCO, Assistante de production chez STMicroelectronics à Crolles – Interview réalisée par Marine BOULAS)

Les suggestions ressorties des synthèses des collaborateurs interviewés :

- Partager des règles pour gérer le temps de présence des personnes et les règles de communications. Par exemple, pourquoi pas définir une heure dans la journée où je suis disponible pour répondre aux questions de l'équipe Manager équipe process – ST Microelectronics.
- Planifier une réunion récurrente afin de partager les informations.

5.2.2. La lenteur des tâches

La notion de management est le plus souvent corrélée avec la notion de proximité. En effet, afin de manager une équipe, il s'agit de pouvoir suivre les collaborateurs au quotidien pour être en mesure d'agir de suite en cas de problèmes opérationnels, d'erreurs, mais également pour suivre des projets et être réactif. Cette proximité se révèle être un réel outil d'accélération des processus, des décisions, des actions.

A distance, certaines tâches se trouvent fortement ralenties, et ce pour différentes raisons :

Dans un premier temps, comme il n'est pas possible de se déplacer d'un bureau à l'autre pour obtenir une réponse rapide à nos interrogations, il s'agit de trouver le canal adapté à la situation en fonction de l'urgence, de l'importance et de la bonne compréhension du sujet. *"Quand je suis sur site dès que j'ai un problème, une question, je peux la poser et avoir une réponse immédiate. À distance, c'est plus compliqué, plus long (par mail, teams...)"* (Fanny Cantraine acheteuse GEG)

Ensuite, dans toute organisation, le travail des uns impacte le travail des autres. Mais comment se rendre compte de façon immédiate de l'ampleur qu'une tâche peut prendre et de ses impacts sur le travail des autres, lorsqu'on est chacun chez soi avec un manque de lien et un sentiment d'isolement ? Ces impacts sont moins facilement identifiables et mesurés à distance, où la gestion des métiers transverses peut ne pas être simple. (Elodie DE MARCH, Chargée de développement RH au sein du pôle Gestion Individuelle des Ressources Humaines à la CPAM (Manon))

Pour un manager, cet enjeu est d'autant plus important puisqu'une partie de ses missions consiste à coordonner le travail de son équipe, en s'assurant que le déroulement des missions et la communication soient fluides.

L'éloignement oblige à multiplier les appels pour obtenir une validation ou faire des points, points qui se sont d'ailleurs multipliés depuis le passage en télétravail. Charlotte VILAIN, Responsable recrutement et formation (Melvin)

"Le seul moyen de se retrouver, c'est via TEAMS et du coup au final mon agenda se remplit de multitude de petites réunions et il est bien plus occupé que quand j'étais sur site. Cela s'explique qu'il n'y a plus l'immédiateté". Equipe BioFire de BioMérieux.

Les emplois du temps des managers se sont vus considérablement chargés de par le suivi plus régulier qu'ils ont dû mettre en place avec leurs collaborateurs. Les disponibilités des managers sont donc plus

rare, les échanges sont plus restreints. Il faut aller à l'essentiel. On n'élargit pas le sujet donc les échanges sont plus limités. Corinne RODICK (49 ans), Chef de projet à la CNAM depuis juillet 2020 – Interview réalisée par Natacha HERON

5.2.3. Les difficultés à résoudre les problèmes

Enfin, plus que de créer une certaine lenteur dans les tâches du quotidien, le travail à distance est un réel frein à la résolution de problèmes, du fait de tous les éléments cités au cours de cette synthèse. Le manque de contact comme évoqué plus haut, ne permet pas d'identifier clairement les signaux divers (langage corporel, comportement au quotidien, etc.), ceci étant un vrai point de blocage à l'identification et l'anticipation de problèmes pouvant survenir dans le futur. Ces signaux peuvent toujours être détectés, mais souvent de façon trop tardive. Cloud Operations manager - Schneider Electric - Grenoble - manage une équipe de 16 personnes (Gre et Boston).

Un autre élément a été relevé dans différents comptes rendus d'entretiens, à savoir le manque d'accompagnement des managers par leur hiérarchie ou par le service des Ressources Humaines dans la gestion de leur équipe pendant la crise. Cloud Operations manager - Schneider Electric - Grenoble - manage une équipe de 16 personnes (Gre et Boston)

Le passage en télétravail a soulevé la question des outils permettant de garantir un bon fonctionnement, le même qu'en entreprise. Plus que les outils uniquement liés à l'opérationnel, cette période a provoqué l'essor des outils de communication. Cependant, même si ceux-ci garantissent les fonctions de communication de base avec de la visio ou du chat, certains managers auraient apprécié avoir des outils plus complets, leur permettant de faire réellement vivre leur équipe. *“Il aimerait que les outils à sa disposition pour manager et avoir une vie d'équipe soient plus aboutis.”* Steven Faucher - Resp Laboratoire – Araymond.

5.2.4. Les pratiques mises en place pour faciliter le management dans un contexte de travail collectif

La perte du lien social crée de l'isolement, ainsi pour certains managers, il était important de reproduire au mieux les conditions de travail qu'en présentiel pour maintenir ce lien. *“Il insistait également auprès de son équipe afin que tout le monde allume sa vidéo, non pas pour pénétrer dans leur intimité, mais pour lancer la journée, comme si on était en présentiel”*. Pierre PHILIBERT Manager Supply Chain– Schneider Electric.

Les managers n'hésitent pas non plus à organiser des réunions un peu plus informelles pour échanger sur autre chose que le travail : *“J'ai mis en place une réunion hebdomadaire pour pouvoir échanger... Début de réunion, c'est un temps d'échange et on ne parle pas forcément de boulot, mais de ce qui peut les impacter et comment elles se sentent.”* Carole CIALDELLA, Responsable du pôle régional de formation à l'Assurance Maladie.

Le travail à distance ne permet pas de prendre conscience des signaux faibles d'une équipe ou d'une personne pouvant avoir un impact direct sur la santé au travail. Ainsi, pour les managers, il est important de répondre présent avec une écoute active et être le support de leur équipe. *“Je réponds présent à n'importe quel moment pour écouter leurs difficultés que ce soit lié aux problèmes de connexion, ou à la fatigue.”* Carole CIALDELLA, Responsable du pôle régional de formation à l'Assurance Maladie.

Aujourd'hui nous travaillons de plus en plus en collaboration, le travail à distance a donc chamboulé notre organisation du travail et obligé de repenser le management pour assurer l'accomplissement des tâches. Pour cela, les managers n'ont pas hésité à multiplier les échanges avec ses équipes pour s'assurer de l'avancement des projets.

- « *Lorsque tout le monde était en télétravail, je faisais un point une à deux fois par semaine avec mon équipe. J'avais aussi des échanges téléphoniques avec les personnes individuellement en fonction de leur besoin.* » Manager équipe process - ST Microelectronics - équipe de 15 personnes - 100% présentiel.
- Des points de suivi réguliers ont été mis en place pour garder le lien avec l'équipe, en plus d'une réunion quotidienne de 15 minutes avec l'ensemble du service pour faire le point sur les actualités du jour, voir s'il y avait besoin d'aide ailleurs, etc. Eric Maubleau - Coordinateur Administrateur réseau – Axon.
- *“Ses managers (deux personnes au même rang à qui il répond) communiquent avec lui via téléphone, whatsapp et c'est une relation très détendue où ils se parlent selon les disponibilités et besoins d'un point de vu de travail de chacun.”* Salarié - Consultant Cyber-sécurité.

5.2.5. Les points positifs du travail à distance

Le travail à distance a pu faire ressortir des points positifs qui ont permis à certaines personnes de se révéler sur le plan professionnel. Patrice Vigna, un manager commercial, a vu cette période comme un challenge qu'il a eu plaisir à affronter. *“il se sent plus challengé par les obstacles à surmonter (comment organiser des réunions / manager à distance / garder le lien social entre son équipe etc.)”* Il a pu ainsi développer de nouvelles compétences managériales et les intégrer dans ses nouvelles pratiques de travail collectif à distance.

Quant à Cyril Ginier, responsable d'Unité à la régie Assainissement de Valence, il a vu une opportunité pour donner plus d'autonomie et de responsabilités à ses équipes : « *Dans le management, les points avec l'équipe sont moins fréquents, ce qui leur donne plus de responsabilités.* ». Le travail à distance a pu permettre de faire prendre conscience aux équipes qu'ils n'ont pas toujours besoin de l'aval de leur manager pour pouvoir avancer.

Pour certains, cette situation a été vue comme une opportunité pour développer de nouvelles compétences et ont su en tirer le meilleur pour assurer un bon niveau de travail collectif.

5.2.6. L'Impact sur la santé au travail

Le travail à distance a été aussi une source de difficultés pour les managers de détecter les signaux faibles et a rendu leurs tâches plus difficiles contre la lutte de Risque Psychosociaux au sein de leur équipe.

À travers son témoignage, Pierre Philibert, manager Supply Chain chez Schneider Electric, nous exprime sa difficulté à pouvoir venir en support à son équipe notamment face à l'isolement : *“Le manque de lien social qui se fait ressentir, l'isolement comme étant un facteur à risque du télétravail et de cette crise : il a ainsi identifié au sein de son équipe des symptômes de BURN OUT en particulier chez des collaborateurs qui n'avaient pas de famille chez eux pour les soutenir. Ils se sont retrouvés isolés, face à eux-mêmes.”*

La gestion du temps entre le vie personnelle et professionnelle est beaucoup plus difficile pour les collaborateurs notamment lors du premier confinement où l'espace personnel était devenu l'espace professionnel : *"travailler depuis la cuisine"*. Pour certain, cela génère du stress : *"Désormais, elle travaille le soir après s'être occupée de ses enfants ce qui lui crée du stress."* Mme X - Chargée de formation – BNP.

Une problématique que les managers ont du mal à gérer et à faire la différence entre un collaborateur qui travaille tard le soir, car il préfère plutôt le matin et celui qui n'arrive pas à décrocher. *"Je voyais des personnes connectées le soir, souvent les mêmes, je me permets de leur envoyer un message sur teams en leur faisant remarquer qu'il est temps de s'arrêter, mais plus sur le ton de la plaisanterie. Finalement, cela ne change pas. Je ne peux pas obliger les gens à le faire."* Equipe Biofire de bioMérieux.

Au niveau du travail collectif, cela peut avoir un impact comme nous le souligne Armelle Rinaldi (service RH au CEA) *"certains services commencent à travailler plus tard, et la fin de la journée a tendance à être extensible"*.

Les nouvelles pratiques managériales :

Le management par objectifs :

- Feedback objectif sur le travail réalisé.
- Les objectifs sont identiques à ceux fixés habituellement, et dépendent beaucoup des indicateurs de mesures, qui sont absolument indispensables. On parle souvent d'objectifs SMART.

Le management basé sur la confiance et la responsabilisation :

- Éviter de contrôler ses collaborateurs et de sous contrôler.
- Créer des rites quotidiens avec son équipe pour éviter l'isolement.

5.3. La performance collective en télétravail

Nous avons pu observer que la pratique du télétravail dans un contexte de travail collectif pouvait impacter le travail collectif donc parfois la performance liée à ce travail de groupe.

En parcourant les différentes interviews, on observe que certains managers ont mis en place des points réguliers avec leurs équipes pour maintenir une dynamique de groupe dans le but d'entretenir la performance liée à ce travail collectif. Certains managers parlent de réunions "Stand-up" (Interview Cloud Operations manager - Schneider Electric) qui ont pour objectifs de faire s'exprimer chacun sur ses projets, le programme à venir et les éventuelles difficultés.

D'autres managers prévoient des points quotidiens très courts pour évoquer l'actualité du jour et voir s'il n'y a pas d'aide à apporter à un membre de l'équipe. (Interview Coordinateur Administrateur réseau - société AXONE Group). D'autres utilisent les réseaux sociaux comme "Whatsapp" pour rester en contact avec leurs équipes mais de façon décontractée ! (Interview Salarié - Consultant en cyber-sécurité).

On peut donc constater que certains managers prévoient des temps d'échanges formels à des rythmes différents fonction des contraintes liées au bon fonctionnement des équipes ou du service.

Mais au-delà du formel, on note aussi que dans le cadre d'un travail d'équipe fait à distance, ces responsables ou certains salariés organisent des temps d'échange informel par l'intermédiaire notamment de "télé-café" du matin (Interview Coordinateur Administrateur réseau - société AXONE).

Mais malgré ces divers échanges formels ou informels à distance pour garder le contact et la synergie d'équipe, on observe que rien n'équivaut aux échanges et contacts physiques lors de réunions ou de pauses à la machine à café pris directement sur le lieu de travail donc en présentiel. "*L'interviewer confirme que sur le long terme, il voit une baisse de sa performance. Il explique cela par le manque de liens avec ses collègues et du coup qu'il se sent moins proche de l'entreprise et moins de comptabilité par un manque d'investissement.*" (Salarié - Consultant Cyber-sécurité)

On note également que sur du travail collectif tel que la gestion de projet, cela peut impacter la performance si ce projet n'est géré qu'à distance et occasionner une perte de vitesse "*il est difficile de suivre, d'organiser, de piloter les projets et le travail de l'équipe à distance, sans pouvoir se voir au quotidien*" (Yoann Buisson - Chef de Projet)

On observe également que le télétravail à temps complet peut occasionner une monotonie voire même une certaine lassitude sur le salarié par manque de lien social donc dans un contexte de travail collectif. "*Cependant, il souhaite insister sur le fait que le télétravail à temps complet et le manque de contact social, génèrent une certaine monotonie et une lassitude qui à long terme altère sa concentration.*" (Yoann Buisson - Chef de Projet)

Paradoxalement, on retrouve dans ces interviews que le travail à distance permet de mieux se concentrer et d'être au calme pour avancer plus rapidement sur certaines tâches. Constat évoqué par des personnes travaillant en présentiel dans un open space ; espace propice aux nuisances sonores "Il explique aussi les biens fait du télétravail, je cite "*le télétravail permet de travailler au calme, sans nuisance sonore, et donc me permet d'être beaucoup plus efficace*". (Yoann Buisson - Chef de Projet)

Nous pouvons alors nous questionner sur : quel rythme entre travail à distance et présentiel est à trouver par l'employeur pour permettre à leurs salarié(e)s de trouver un bon équilibre de travail ?

En parcourant les différentes interviews, on peut observer que fonction de l'activité ainsi que des métiers pratiqués par certains salariés et managers, le rythme de télétravail varie entre une pratique à 100% de télétravail et ce jusqu'à 1 jour par semaine. On constate qu'un équilibre est trouvé sur un rythme pendulaire avec une pratique entre 2 jours et 3 jours par semaine de télétravail.

Les managers ainsi que leurs salariés arrivent ainsi à garder un lien social tout en pouvant travailler au calme, en se concentrant plus facilement pour certaines tâches à leur domicile. "*Elle a remarqué qu'elle travaillait plus tranquillement depuis qu'elle a quitté son open-space. Elle parle moins fort au téléphone et est moins dérangée par les autres quand elle a des clients à appeler. Cependant l'idéal pour elle est de faire également 1 à 2 jours sur le site (idée de maintenir une certaine cohésion entre collègues).*" (Assistante technico-commerciale MACIF) "*En partant sur 2 à 3 jours maximum de télétravail par semaine, afin de conserver un minimum de lien social.*" (Manager, en charge de la Supply Chain - Schneider Electric)

En définitif, à travers les différentes interviews, nous avons pu constater que le télétravail peut avoir des impacts sur la performance du travail collectif que nous avons classé en 4 catégories :

- L'utilisation des outils à distance
- Le manque d'échanges informels
- Des échanges plus difficiles à distance
- Un meilleur climat social
- Le développement des compétences

5.3.1. L'utilisation des outils à distance

Nous avons constaté que les interviewés utilisent en grande majorité les mêmes outils numériques pour communiquer à distance (Teams, Skype, Zoom, le réseau social interne, une plateforme collaborative etc.). L'avantage de ces outils c'est qu'ils permettent de créer du lien (Mme X, Chargée de formation à la BNP), de rester en contact avec ses collègues et les autres services et de travailler en groupe (Corinne RODICK, Chef de projet à la CNAM). Toutefois, certains font ressortir les inconvénients de ces outils ayant un impact sur leur performance : il y a des problèmes de caméra, de connexion ce qui amène à des échanges entrecoupés qui sont donc psychologiquement fatiguant et frustrant (Cloud Operations manager à Schneider Electric).

Enfin, cette distance amène à de nombreuses réunions qui s'enchaînent les unes après les autres et pour lesquelles il est difficile de maintenir une concentration lorsque celles-ci ont lieu derrière un écran toute la journée en continu (Malaurie ABISSET, Group HR & Corporate Staffing Service Director à STMicroelectronics). Certains déplorent ainsi le nombre incroyable de réunions distancielles sans valeur ajoutée. C'est par exemple le cas de Armelle GODENER, Responsable pédagogique à GEM, qui explique « *Avant cette période quand je faisais du télétravail, je me réservais des dossiers à travailler sur mes jours de télétravail car je savais que cela me permettrait d'être plus concentrée et donc plus efficace. Maintenant que nous avons les réunions en visio ce n'est plus le cas car je suis autant dérangée qu'en présentiel* ». Ainsi, les outils à distance sont essentiels pour maintenir le travail collectif, cependant ces derniers doivent être utilisés correctement et à bon escient pour ne pas impacter négativement la performance.

5.3.2. Le manque d'échanges informels et de partage d'informations

Premièrement, le manque d'échanges informels est problématique car celui-ci permet parfois de trouver des idées et des solutions rapidement (Cloud Operations manager à Schneider Electric). Ensuite, ces échanges informels à la machine à café par exemple sont des mines précieuses d'informations (Responsable adjointe service accueil CPAM) nécessaires à la réalisation des missions. Hélène, assistante de production à STMicroelectronics déplore justement ce manque de partage d'information à distance : « *Je ne suis pas au courant des changements qui se passent dans les équipes au niveau de la stratégie ou de l'organisation* ». Fanny CANTRAINE, intérimaire à GEG explique aussi que les échanges informels lui manquent car ils permettent d'en apprendre beaucoup. De plus, le manque d'échanges informels à distance nécessite de tout planifier ce qui fait que les missions prennent plus de temps à être réalisées (Malaurie ABISSET, Group HR & Corporate Staffing Service Director à STMicroelectronics).

Effectivement, beaucoup d'autres interviewés ressentent la même chose : « *Les échanges sont plus rapides en physique et dans l'ensemble il y a une meilleure efficacité opérationnelle* » (Chargé de conformité RH à la Société Générale), « *l'information passe plus vite quand on est en face de l'autre personne* » (Assistante Technico-Commerciale), « *Le télétravail rend le travail collaboratif plus complexe, plus lent donc je peux plus facilement prendre du retard à cause des autres et cela peut générer du stress* » (Charlotte VILAIN, Responsable recrutement et formation), « *Le fait d'être à distance, amène certains sujets à avancer moins vite* » (Elodie DE MARCH, Chargée de développement RH à la CPAM), « *Il y a une perte d'efficacité car les échanges avant étaient beaucoup plus spontanés, rapides. Aujourd'hui, tout est à planifier et donc les réponses mettent plus de temps à arriver* » (Carole CIALDELLA, Responsable du pôle régional de formation à la CPAM).

5.3.3. Des échanges plus difficiles à distance (incompréhensions, malentendus)

Certains interviewés relèvent le fait qu'à distance les échanges peuvent être plus difficiles et être sources d'incompréhensions, de malentendus. C'est par exemple ce que souligne Paul BASILE, Alternant Marketing Sames Kremlin « les échanges sont plus compliqués à distance, puisqu'il est facile de tomber dans l'incompréhension / mauvaise compréhension d'un message, et de ce fait de laisser s'installer des zones d'ombres qui ne peuvent pas être éclaircies tout de suite ». Un Manager (dans le domaine de la qualité) chez STMicroelectronics va dans le même sens en indiquant « À distance, je ressens une lenteur dans le déroulement des projets, des malentendus ».

Un ingénieur projet produits aéronautiques chez Air Liquide explique cela par le fait que beaucoup ne mettent pas la caméra à distance, ainsi l'équipe ne se voit plus et il devient impossible de capter les signaux non verbaux et d'interpréter les réactions des collègues ce qui serait pourtant plus constructif selon lui. Armelle GODENER, Responsable pédagogique à GEM, explique avoir ressenti une baisse du niveau de performance lors du premier confinement « *car nous avons beaucoup de sujet sur lesquels nous devons travailler de manière collective et que tout le monde ne partait pas dans le même sens. Il y a donc eu des désaccords et certains préféraient, à partir de ce moment-là, ne plus donner signe de vie* », elle ajoute que « La difficulté à attraper les gens m'a stressé ». Ainsi, ces malentendus à distance peuvent être sources de tensions. Afin de les éviter, « *en distanciel, il faut que tout soit beaucoup plus formalisé pour pas qu'il y ait de malentendu* » (Sébastien Bouteille, Chef d'Unité dans un service technique dans un centre d'étude des tunnels).

5.3.4. Un meilleur climat relationnel à distance ?

Pour terminer, l'une des interviews à attirer notre attention sur le fait que le travail à distance puisse améliorer le climat relationnel au sein de l'équipe. Il s'agit de Delphine, Chargée support bancaire ingénierie et flux, relation entreprise dans une banque, qui indique qu'elle travaille dans un meilleur climat relationnel depuis qu'elle est passée à 3 jours par semaine de télétravail. Elle explique qu'avant le climat relationnel était bon mais que celui-ci s'est amélioré davantage avec certains de ses collègues, du fait de ne pas être en permanence ensemble cela a atténué quelques tensions. « *Je prends l'exemple de l'un de mes collègues de travail avec qui la relation est compliquée parfois à cause de son caractère particulier. Le fait de ne pas toujours se croiser ou d'être à distance, il prend sur lui. Il y a moins de friction entre nous* ». Nous pouvons facilement imaginer que ce meilleur climat relationnel est positif pour la performance du travail collectif.

5.3.5. Le développement des compétences à distance

Enfin, nous pouvons à présent faire un focus sur le développement des compétences dans le cadre d'un travail à distance. Premièrement, il semble que le télétravail développe notre capacité d'adaptabilité. En effet, il convient de savoir adapter ses pratiques, son management qui doit notamment faire l'objet d'une personnalisation car dans un contexte de crise sanitaire les situations de chacun ne sont pas identiques. Par exemple, Patrice VIGNA-LOBIA, Manager commercial explique qu'il se sent plus challengé par les obstacles à surmonter et qui sont notamment les suivants : Comment organiser des réunions à distance ? Comment manager à distance ? ou encore comment garder le lien social entre les membres de son équipe ?

Ensuite, le télétravail amène à développer son autonomie. A distance, nous avons tendance à aller davantage chercher l'information par nous-même plutôt que de solliciter les autres. En effet, nous avons vu que certains se plaignent du temps de réponse à distance. Ainsi, cela amène la personne à être davantage autonome. De plus, lors d'une prise de poste à distance, l'accompagnement est nécessairement différent et moindre. Il faut donc savoir faire preuve d'autonomie mais cela peut être à double tranchant. Certains développent cette autonomie alors que d'autres se sentent complètement perdus. C'est d'ailleurs ce qu'évoque un interviewé qui est Chargé de conformité RH à la Société Générale « *Les échanges sont plus lents, étant nouvel arrivant dans l'entreprise l'intégration à distance est plus compliquée je dois me former sur le tas et de manière informelle* ». Toutefois, cette formation sur le tas est parfois plus formatrice qu'une formation plus théorique et plus lente.

Troisièmement, le salarié qui est plus autonome en télétravail, est un salarié qui est responsabilisé. C'est effectivement ce que Cyril Ginier, Technicien - Responsable d'Unité à la régie Assainissement de Valence Romans Agglo explique « *Dans le management, les points avec l'équipe sont moins fréquents, ce qui leur donne plus de responsabilités* ». De plus, dans le cadre du travail à distance et ce, notamment dans le contexte de crise sanitaire, nous pouvons constater que les collaborateurs développent le sens de l'empathie car à distance il convient d'être davantage à l'écoute des autres et des signaux faibles. Ainsi, comme nous l'avons vu, il est fréquent que le début de certaines réunions d'équipe à distance commence par un temps d'échange informel permettant à chacun de s'exprimer sur la partie vie personnelle.

Ensuite, il semble que pour certains, ce télétravail amène après expérience, à une meilleure gestion du temps. Ce n'est pas le cas de tous mais certains ont fait savoir que comparativement à leur première expérience de télétravail lors du premier confinement, ils arrivent davantage à s'organiser et donc à un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Nous pouvons également noter la nécessité de repenser la communication et la coopération à distance. En effet, animer des réunions à distance n'est pas la même chose que de les animer en présentiel notamment lorsque l'on souhaite susciter de l'interaction. Pour certains, cela a été un exercice plus compliqué.

Enfin, ce travail à distance a permis de développer les compétences numériques des salariés. En effet, un manager de l'équipe process de STMicroelectronics a remarqué une nette progression de son équipe sur la maîtrise des outils informatiques « *Cette période nous a poussé à faire des efforts qu'on n'aurait jamais fait aussi vite* ».

5.4. Nos préconisations

- Gestion de nombreuses réunions (réunions en distanciel trop nombreuses et parfois sans valeur ajoutée). Il semble nécessaire de les diminuer afin de ne pas impacter négativement la productivité des équipes.
- Utilisation d'outils collaboratifs pour favoriser les échanges à distance.
- Alterner autant que possible les réunions de projet en présentiel afin d'éviter les malentendus.
- Organiser des temps informels à distance (café virtuel)
- Mettre un chef d'orchestre, pilote de projet qui définit les priorités, répartit et définit les missions et tâches de chacun.

- Mixer télétravail et présentiel selon un rythme qui convient à l'organisation et au travail collectif.
- Revoir son management en étant plus à l'écoute de son équipe : Ne pas se contenter que de réunions d'équipe mais aussi des réunions individuelles. Permet d'être à l'écoute de signaux faibles pouvant nuire au travail d'équipe.
- Mettre en place des outils à la disposition des salariés permettant de prévenir les RPS. Par exemple, une plateforme d'écoute à destination des collaborateurs pour les managers, le service RH et les relais RPS.
- Afin de mieux gérer le temps d'un point de vue collectif, mettre en place des créneaux où les collaborateurs se doivent d'être présents. Cela évite des retours trop longs face à une problématique et faire avancer le travail. Mais surtout d'éviter aux personnes de faire trop d'heures.

6. Management à distance et santé au travail

6.1. Auto-analyse des conditions de travail à distance

La synthèse des questionnaires sur le plan de l'auto-analyse des conditions de travail à distance par les managers et les salariés met en évidence les aspects quantitatifs et qualitatifs suivants :

6.1.1. Concernant le degré de satisfaction de l'organisation du travail à distance

On note que 65 % des interviewés se disent satisfaits de leur organisation du travail en télétravail, 23% moyennement satisfaits et 12% des interviewés se disent vraiment insatisfaits. Pour ces derniers, il s'agit la plupart du temps de personnes qui pratiquent le télétravail à 100%, ou dont le métier nécessite de forts contacts avec les clients et se concilie mal avec une activité à distance (Ex : métier de commercial).

Les inconvénients principaux qui ressortent de leur organisation du travail sont le manque de lien social, de contacts physiques, l'absence de pauses café et d'échanges informels. La difficulté à se déconnecter pour certains et le manque d'outils pour bien travailler à distance sont des motifs d'insatisfaction.

Presque 98% des salariés ont une autonomie totale à modérée dans le degré d'organisation de leur travail. Un peu plus de 2% des personnes interrogées disent n'avoir aucune liberté ou peu de libertés dans l'organisation de leur travail. L'autonomie est un critère important de satisfaction dans l'organisation du travail à distance.

6.1.2. Concernant l'impact du télétravail sur le niveau de performance et de concentration

Il ressort que 60% des salariés ont ressenti une baisse de performance dans leur travail. Cela peut s'expliquer par le manque d'investissement lié à l'autonomie dans l'organisation de leur travail, par un moindre contrôle hiérarchique ou par une démotivation liée à trop de télétravail pour les salariés notamment à 100% en télétravail. Les échanges et retours avec les collaborateurs sont plus longs et génèrent plus d'appels et de mails. Cette baisse de performance peut s'expliquer aussi en raison de matériels et d'outils non adaptés ou insuffisants.

A contrario, la hausse de la performance s'explique par l'absence de dérangement à domicile, le travail au calme générant une meilleure concentration et efficacité dans la gestion des tâches quotidiennes.

Pour ce qui est de l'impact du télétravail sur le niveau de concentration, 88% des personnes interrogées ressentent un impact positif sur leur niveau de concentration lors du travail à domicile. Les motifs principaux sont dus à l'absence de dérangement de sollicitations et de distractions.

6.1.3. Concernant l'impact du télétravail sur le niveau de stress

Pour ce qui concerne l'impact du télétravail sur le niveau de stress, plus de 27% des interviewés (managers et salariés confondus) disent avoir ressenti plus de stress. Toutefois, si l'on analyse ce chiffre plus en détail, il apparaît que pour plus de 20% au final des interviewés, l'augmentation du stress est réellement due au télétravail à proprement parler.

Les motifs principaux sont liés à :

- L'organisation du travail difficile en télétravail d'autant plus si le télétravail est pratiqué à 100% (organisation du travail plus contrainte sur le plan de l'espace de travail à domicile mais aussi, de la logistique et des outils informatiques à l'origine de problèmes de connexion).
- La perte de lien social, l'absence d'échanges informels, les difficultés de communication, la perte d'information sur l'état émotionnel des collaborateurs.
- La perte de contrôle.
- La pression que le salarié peut s'infliger (c'est le cas par exemple d'une personne interviewée qui a l'impression d'avoir plus de comptes à rendre donc qui travaille plus).
- La lenteur des échanges en distanciel et des retours avec les collaborateurs et les interlocuteurs.
- Les problématiques de déconnexion.

Ceci signifie en fin de compte que pour 10% des interviewés, l'augmentation du stress n'est pas liée au télétravail mais à d'autres facteurs tels que :

- La Covid et le contexte sanitaire.
- Des problèmes personnels.
- La baisse de l'activité dans leur domaine d'emploi, liée à la crise sanitaire (ex d'un manager dans une entreprise d'Intérim au sein d'un milieu très compétitif).

Qu'est-ce que le stress ?

Le stress est une réponse physiologique normale à une situation anormale. Il fait partie intégrante de notre existence. Il permet à notre organisme de s'adapter aux multiples événements positifs ou négatifs que nous vivons, comme une naissance, un mariage, la perte d'un emploi, etc.

Le stress apparaît et disparaît de lui-même, selon que l'on est en présence ou non de facteurs de stress (par exemple, si vous êtes stressé au travail, mais que ce stress s'atténue le soir ou la fin de semaine, on peut penser que des facteurs de stress sont reliés à votre travail).

Les cas de stress dans l'entreprise sont parfois non reconnus ou attribués uniquement à la fragilité ou à l'inadaptation au poste de certains salariés. Face à des manifestations ou des plaintes de stress, il est pourtant essentiel de rechercher les liens possibles avec le contexte professionnel.

La surcharge de travail, des objectifs insuffisamment définis, des relations difficiles avec la hiérarchie ou les collègues, un manque d'autonomie peuvent être en cause. Si des facteurs de stress liés au travail sont mis en évidence, des mesures de prévention adaptées permettront en priorité de les supprimer ou, au moins, de les réduire.

Le stress en période de pandémie

Le contexte de pandémie a transformé de façon brusque et inattendue le monde du travail. Le recours au télétravail a été déployé en urgence et à grande échelle sans avoir pu, en amont, planifier sa

préparation pourtant nécessaire. Pour certains, le fait de passer en mode « télétravail » procure de nombreux avantages alors que, pour d'autres, les défis sont plus grands.

Une partie de ceux et celles qui sont en télétravail ne le font pas par choix, mais parce que la situation actuelle de crise sanitaire l'exige. Alors que les arrangements de télétravail en temps normal sont flexibles et alternent entre présentiel et distanciel, le télétravail en temps de pandémie occupe pour la plupart des personnes qui y sont soumises, 100 % de leur temps de travail, et ce toujours à partir de leur domicile.

Les activités des entreprises ont dû s'adapter au travail à distance en mettant en place de nouvelles méthodes de travail (réunion en visio, reporting...) obligeant pour certains salariés à s'adapter et se former à de nouveaux outils de manière plus ou moins autonome engendrant parfois du stress supplémentaire.

La pandémie actuelle entraîne aussi d'autres préoccupations qui peuvent conduire à un état de stress. La conciliation travail-vie personnelle peut poser des défis pour les salariés notamment en raison des contraintes familiales et du télétravail. Le soutien aux proches vulnérables, la crainte d'être atteint de la COVID-19 et de la transmettre à des membres de sa famille, de même que les répercussions financières liées à la perte d'emploi sont aussi des inquiétudes qui peuvent être ressenties.

En réponse à cette situation, une personne peut développer diverses réactions reliées au stress, à l'anxiété ou à la déprime. Les manifestations du stress sont nombreuses et se traduisent de plusieurs manières :

- **Psychologique** : inquiétudes en lien avec le virus et ses effets collatéraux, vision négative des choses, découragement, tristesse, colère.
- **Comportemental** : pleurs, irritabilité, isolement, difficultés de concentration, difficultés à prendre des décisions.
- **Physique** : fatigue, maux de tête, problèmes de peau, problèmes gastro-intestinaux, insomnie ou troubles du sommeil, augmentation de la consommation d'alcool, de drogues et de médicaments.

6.1.4. Concernant le maintien de l'équilibre entre vie privée et votre vie professionnelle

61% des personnes interrogées parviennent à maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

70% des interviewés parviennent à mettre en place une limite à leur travail et une nette déconnexion professionnelle lorsqu'ils travaillent à domicile. On constate une adaptation progressive à l'instauration de limites. Certains apprennent de leurs erreurs et les corrigent avec le temps en se réorganisant.

Plus de 70 % des personnes interrogées estiment qu'il est plus facile pour elles de gérer leurs obligations familiales à distance. Les déplacements sont réduits et apportent un gain de temps. Le contact est direct avec la famille.

Sur le plan des modes de management, il ressort des questionnaires :

- Un management difficile en l'absence de contacts instantanés. Le télétravail génère plus de travail (nécessité de multiplier les appels téléphoniques, les échanges mails et les entretiens bilatéraux).
- Pour certains managers, il est difficile d'organiser des réunions car les outils manquent, ou ne sont pas performants. Pour d'autres, il est devenu nécessaire d'augmenter l'attractivité des réunions en visio ou de générer des réunions sur site pour retrouver du lien et de la cohésion au sein des équipes. Par exemple pour des métiers de commerciaux, des managers ont dû repenser l'organisation du travail suite à une forte demande des clients sur le terrain. En effet, l'absence de lien social peut rendre l'organisation du travail moins efficace.
- Il est difficile pour un manager de piloter et d'organiser le travail d'équipe. Il est plus facile d'encadrer en présentiel.
- Beaucoup de managers n'ont pas été préparés au management à distance.

Sur le plan des actes de management, il ressort les aspects suivants :

- Une modification des actes de management en distanciel (multiplication des réunions en visio...)
- Une modification de la posture du manager
- La nécessité de faire confiance à ses collaborateurs qui travaillent en totale autonomie
- La nécessité de responsabiliser ses équipes

Pour les managers les phénomènes principaux suivants sont à prendre en compte :

- La pratique du télétravail à 100% est une source d'insatisfaction pour les managers mais aussi pour les salariés du fait de la rupture totale du lien physique. Cette situation augmente tous les impacts du télétravail, dont le stress, la démotivation et la perte de sens. Le travail à distance se concilie mal notamment avec des activités qui nécessitent un fort contact avec les clients (nous l'avons abordé avec les métiers de commerciaux).
- L'autonomie est un critère essentiel de satisfaction dans l'organisation du travail à distance.
- Le télétravail a un impact sur la diminution de la performance, toutefois il permet d'accroître la concentration. L'impact du télétravail sur le niveau de stress ne doit pas être négligé mais il est possible d'envisager des solutions que nous aborderons en préconisations pour en réduire les effets sur le niveau de stress.
- Le télétravail se concilie mal avec des profils de "*nouveaux arrivants*", dont le besoin en formation et en accompagnement est fort. Il est difficile dans cette situation d'assurer pleinement une bonne intégration de ces nouveaux salariés ce qui peut être frustrant pour ces derniers comme en témoignent les propos de ce nouvel arrivant de la Société Générale "*...l'intégration à distance est plus compliquée je dois me former sur le tas et de manière informelle. Je n'ai encore jamais rencontré physiquement mon équipe de collègues c'est assez frustrant*".
- On constate une adaptation progressive à l'instauration de limites entre vie professionnelle et vie privée de la part des salariés comme des managers. Au fil des périodes de confinement, certains apprennent de leurs erreurs et les corrigent avec le temps en se réorganisant. Le maintien de

l'équilibre passe par la pose de limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le respect des horaires de travail, une organisation spatiale du lieu de travail à domicile et une hygiène de vie respectée.

6.2. L'épuisement professionnel

Sur l'aspect de l'épuisement professionnel, les avis des personnes interrogées sont assez divergents comme nous allons le voir ci-dessous.

Nous avons interrogé les interviewés sur leur fatigue physique. Il s'avère que la grande majorité ne se sent pas très fatigué, voire pas du tout fatigué. En effet, ils mentionnent par exemple le fait de ne plus avoir à faire les trajets pour se rendre sur leur lieu de travail, avoir plus de temps pour leur loisir... Tout ceci fait qu'ils ont moins de stress et donc moins de fatigue physique. « *Je suis en pleine forme au contraire donc plus concentrée et disponible* » (Delphine).

Cependant, nous pouvons nuancer le fait que certaines personnes se sentent fatiguées moralement, ce qui impacte négativement leur fatigue physique. Cette fatigue morale dépend de plusieurs facteurs : une charge mentale forte, une résistance face à la situation pour essayer de rester positif, une charge de travail importante, la situation sanitaire actuelle : « *ma fatigue est plus liée aux confinements précédents qu'à la situation actuelle, et le manque de concentration arrive en fin de semaine, lassée par les problèmes de connexion* » (Armelle Rinaldi) ou encore pas d'espace de décompression entre vie professionnelle et vie personnelle « *J'ai l'impression de tourner en boucle sur mon travail. Je fais des journées plus longues, avec moins de pauses* » (Emma Lefort).

Ensuite, nous avons mesuré la lassitude cognitive. Il en est de même que pour la fatigue physique, une majorité des répondants disent ne pas avoir de mal à réfléchir rapidement, à se concentrer ou avoir les idées claires. Ou tout du moins, pas plus qu'en temps de non-télétravail. Mais cela reste toujours à nuancer car de part la fatigue mentale ou physique, il est parfois difficile de rester concentré. De même, les éléments extérieurs dans la maison (enfants, animaux...) créent des distractions. « *Ça peut m'arriver [d'avoir des problèmes de concentration] mais quand il faut, il faut.* » (Fanny Cantraine). De plus, « *l'utilisation des visioconférences entraîne des difficultés de concentration* » (Nadine F).

Enfin, nous avons analysé l'épuisement émotionnel des interviewés. Ici, l'avis est plus mitigé. Certains répondants venaient juste d'arriver en entreprise, et le télétravail à créer des freins à l'intégration à cause de « *la froideur informatique dans les relations* » (Sébastien Bouteille). D'autres ne voient plus du tout leur collègue à cause du télétravail : 100% à distance, pas de caméra pendant les visioconférences, communication informelle inexistante... « *Plus le temps avance, plus je perds en relation avec les collègues* » (Vincent Sintès).

Tandis que d'autres on une équipe très solidaire et parviennent à garder le contact, créer des activités en début de réunion... Cela peut aussi s'expliquer par le développement d'outils de communication à distance de la part de certaines entreprises pour maintenir l'esprit d'équipe. Ces différentes difficultés se retrouvent du côté du manager « *même si j'essaie de faire très attention aux difficultés et contraintes de chaque membre de mon équipe, la charge de travail fait que j'ai moins le temps d'être présent pour eux. Par exemple, lors des réunions « one to one », je laisse quelques instants pour échanger sur la partie non-pro, mais je dois très rapidement passer au sujet pro parce qu'on manque de temps* » (Anonyme), comme du côté des salariés.

Globalement, les personnes interrogées se donnent une moyenne sur le ressenti d'épuisement professionnel de 4/10, ce qui n'est pas très élevé. Ce qui peut expliquer cette moyenne est le grand écart entre les personnes qui n'ont vraiment pas vu de différence avec le "*avant télétravail*", et qui se donnent des notes très basses voire 0, et d'autres personnes qui sont vraiment épuisées moralement et physiquement (que ça ne soit pas la situation, la charge de travail...) et qui donc se donnent des notes plus élevées.

En ce qui concerne le management à distance, nous remarquons dans cette partie qu'il est autant difficile pour les salariés que pour les managers de gérer cette situation. Les managers ont l'impression d'être débordés, ont peur de ne pas capter un salarié en situation d'épuisement professionnel ou ayant besoin d'aide. De l'autre côté, les salariés sont épuisés à cause de la situation, certains trouvent qu'il n'y a pas de cohésion d'équipe, et leur manager est absent...

Le rôle du manager pour gérer l'épuisement professionnel est indéniable : aider à une vraie séparation vie pro-vie perso pour que les salariés soient moins fatigués physiquement ou moralement, créer de la cohésion d'équipe via des outils en ligne... La difficulté c'est que les managers aussi sont parfois en difficulté, et qu'il est difficile d'aider un salarié quand on a soi-même besoin d'aide de la part de sa hiérarchie.

Pour conclure cette partie, il est important de bien différencier les différentes causes de l'épuisement professionnel. Dans le contexte actuel et à la vue des résultats qui ressortent de nos interviews, il existe 3 sortes d'épuisement qui s'apparentent à de l'épuisement professionnel :

- L'épuisement lié à la **crise** : lassitude de la situation, fatigue, peur et stress.
- L'épuisement lié au **travail** : surcharge, travail à distance, conditions de travail.
- L'épuisement lié à la **situation familiale** : poids de la sphère familiale, de l'école à la maison.

Une chose qui ressort dans les entretiens est qu'il y a la plupart du temps un cumul de ces différents types d'épuisements. Dans nos interviews, les personnes sont souvent plus épuisées de la crise et de leur situation familiale que vraiment de leur charge de travail.

6.3. Le bien-être au travail

La synthèse des questionnaires permet d'évaluer et de valoriser le retour des salariés avec un rôle d'encadrement dans l'exercice de leurs fonctions.

6.3.1. Concernant le sentiment d'utilité dans le cadre de leurs fonctions, liés à leurs valeurs personnelles

On note que l'ensemble des managers estiment que leurs missions ont un intérêt. Parmi les réponses des différents interviewés, on remarque cependant une variation dans les justifications de cette affirmation.

David, manager dans un cabinet d'expertise, est convaincu que son travail est très utile, notamment en cette période de crise car il est confronté au "réel". Cela lui permet de pouvoir mettre en exergue ses qualités relationnelles d'aide, d'accompagnement et de soutien.

Le travail de l'ensemble des managers semble trouver encore plus d'importance qu'auparavant car ils y retrouvent une "*utilité sociétale*". Le responsable du pôle régional de formation de l'Assurance

Maladie retrouve également encore plus de sens dans ses missions « Pour moi, la formation c'est essentiel dans une entreprise parce que pour que l'entreprise fonctionne, il faut que les collaborateurs soient formés et bien formés donc oui ça a du sens ». Concernant son poste, elle ajoute : « *Le fait de piloter le pôle de formation régional est important pour moi car il y a un besoin de pilotage afin de savoir quels sont les besoins du terrain, de pouvoir les adapter, de pouvoir porter de nouveaux projets* ».

Pour l'ensemble, le sentiment d'utilité se retrouve à la fois dans la mission qu'ils ont à porter, mais surtout dans les liens tissés avec leurs collaborateurs, responsables, ou clients.

C'est en effet à travers ces liens que leurs missions sont davantage valorisées. Le lien social est dans ce contexte porteur de sens, créant une certaine interdépendance entre les parties prenantes et qui peut se traduire à travers un sentiment de reconnaissance.

6.3.2. Concernant le sentiment d'être reconnu, respecté et bien intégré par ses collègues

D'après la définition de Larousse, la reconnaissance se définit comme un "*sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait*".

Parmi l'ensemble des réponses, tous évoquent un sentiment de reconnaissance de la part de leurs équipes et de leur direction. Cela s'est aussi traduit au niveau des évolutions internes - le Directeur Financier d'Ardèche Habitat en est l'exemple car il a récemment eu une promotion en interne, valorisant ainsi son investissement dans l'exercice de ses fonctions. Il est respecté et bien intégré par ses collègues au sein de son équipe. Sa promotion n'a pas affecté le lien qu'il avait établi avec les autres salariés qui le reconnaissent à sa juste valeur.

Parallèlement, Sébastien, chef d'unité dans un service technique dans un centre d'études des tunnels a aussi été promu dans sa nouvelle fonction de manager, suite à une proposition de la part de sa hiérarchie, témoignant de leur satisfaction vis-à-vis de son travail. Il n'a pas encore pu prendre ses marques auprès de son équipe, cette fonction lui étant nouvelle.

Globalement, le lien social et "*l'ambiance*" sont bons pour l'ensemble des managers, ils se sentent "*valorisés*", "*respectés*". Les collaborateurs semblent respecter leurs managers qui développent leurs rôles en termes d'accompagnement. David, manager en expertise comptable, pousse ses collaborateurs à la formation, en leur apportant son expertise technique, reconnue par ses collaborateurs. Il encourage de ce fait l'évolution en interne dans une démarche d'amélioration continue, garant du sens et de la confiance envers ses collaborateurs.

6.3.3. Concernant le sentiment d'être stimulé et challengé dans votre travail

Concernant leurs marges de manœuvre, les réponses sont très aléatoires. Selon les structures, leur taille, leurs effectifs, certains managers ont plus de libertés d'entreprendre ou de décider que d'autres. Le Directeur financier d'Ardèche Habitat, au vu de sa nouvelle prise de poste a pu utiliser une partie de ses compétences, mais aussi en développer de nouvelles, disposant "d'une grande marge de manœuvre où il a pu y exprimer sa personnalité. En revanche, selon le secteur d'activité, les marges de manœuvre peuvent être très limitées, notamment dans le cas de la fonction publique, étant donné que c'est un service d'État qui doit suivre des directives.

Certains évoquent le sentiment de “*challenge*”, avec “*plus d’obstacles à surmonter, notamment au niveau de l’organisation des réunions, du fait de manager à distance*”.

Ces obstacles impliquent donc une certaine nécessité à s’adapter, utilisant ainsi ses connaissances mais aussi en développant des nouvelles pour faire face à l’environnement changeant.

6.3.4. Concernant le sentiment d’avoir de bonnes conditions de travail

Sur l’ensemble des répondants, la majorité des managers estiment avoir de bonnes conditions de travail.

Les points à nuancer concernent la rémunération, souvent estimée trop basse en fonction des tâches que chacun doit mener ainsi qu’au vu du poste occupé. Toutefois, au niveau des conditions dites “*matérielles*”, l’ensemble des interviewés semble satisfait (espace de travail, qualité de vie).

Globalement, sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de bien-être au travail actuel ? 0 = Très faible bien-être et 10 = Très grand bien-être :

Globalement, l’ensemble des managers s’attribuent la note moyenne de 7/10, impliquant qu’ils estiment se sentir relativement bien dans leur travail au vu du contexte et des contraintes sanitaires.

Parmi les points positifs, la majorité des répondants évoquent l’utilité de leur travail et de leurs missions ce qui leur apporte de la satisfaction. Les managers qui se sont attribué des notes supérieures ont plus de visibilité sur la finalité des tâches qu’ils ont entrepris ce qui leur apporte plus de satisfaction. De plus, ils se sentent globalement bien accompagnés par leurs entreprises qui ont “*su retenir les points positifs de cette situation*”. Ceux travaillant dans de grands groupes évoquent également les avantages dont ils/elles peuvent bénéficier en termes de groupe, ce qui influence leur satisfaction globale.

Les points d’ombres et les nuances portent notamment sur les conditions de travail, qui diffèrent selon les fonctions, les moyens mis à disposition par les entreprises ainsi que leurs contraintes respectives.

Cette perte de lien social est une des raisons qui peut impacter le sentiment global de bien-être des managers. Que ceux-ci soient en télétravail à 100% ou non, “*le côté relationnel peut manquer*”.

6.4. L’avenir de la pratique du télétravail

Ce sont dans les années 1980 que la notion de télétravail fait son apparition en France. A l’époque, l’informatique commence à se généraliser dans les entreprises. Sa progression a été lente mais régulière et aujourd’hui, face à l’épidémie Covid-19, elle n’est que plus accrue. Ainsi la conception de l’organisation du travail, des dynamiques relationnelles au sein des entreprises et même, dans certains cas, les cultures d’entreprises ont été modifiées. Le recours au télétravail avant la pandémie restait une pratique très minoritaire.

Ainsi avant la pandémie 15,7% des salariés travaillaient occasionnellement depuis leur domicile et 7% de manière habituelle. Il s’agissait surtout de cadres travaillant dans le domaine de l’informatique et de la télécommunication.

Suite aux questionnaires menés par les étudiants du M2 Management Stratégiques des Ressources Humaines, nous avons pu distinguer plusieurs idées générales quant à l'avenir du télétravail que ce soit du côté des managers ou bien du côté des salariés non-managers. Peut-on observer une divergence en fonction de sa position dans l'entreprise ? C'est la question à laquelle nous avons tenu à répondre en analysant les réponses obtenues de la part de tous les interviewés.

Nous avons donc relevé toutes les réponses de la part des managers quant à leur position sur l'avenir du télétravail et comment ils le perçoivent. Les réponses sont assez similaires bien que l'on puisse observer certaines divergences dans les façons d'appréhender l'avenir. La plupart d'entre eux souhaite avoir recours à moins de télétravail afin de retrouver des relations sociales et interactionnelles jugées perdues. Cependant ils ne sont pas fermés à un système "hybride" où il y aurait par exemple deux jours (au choix) de télétravail par semaine. Le télétravail permet de gagner en efficacité dans le travail à faire au quotidien, gagner en sommeil et en temps de trajet. Son recours permet d'avoir plus de temps au calme pour traiter certaines tâches.

Concernant les salariés non-manager, un point fort est accordé à l'idée de télétravailler : celui de la souplesse. C'est-à-dire qu'il sera beaucoup plus facile de s'organiser dans sa vie professionnelle et dans sa vie privée. Les envies sont assez similaires quant à l'idée de continuer le télétravail (l'idéal serait un partage, entre temps de présence en entreprise, et temps passé à travailler à la maison). Chez soi, l'environnement de travail est plus calme, où l'absence de trajet permet un gain de temps conséquent pour certains. A contrario, le temps de présence sur site permet malgré tout un lien social avec ses collègues et facilite grandement la communication avec les membres de son équipe.

On voit bien à travers les réponses aux questionnaires que les avis divergent. Les réponses dépendent donc de la personne elle-même, de son cadre de vie, de ses envies et bien d'autres facteurs multidimensionnels. Bien que tout le monde ait son avis (subjectif) sur le télétravail, l'idée générale qu'on en retire de notre analyse est que le travail en mode hybride représenterait une envie commune entre manager et salarié. Cette envie représente donc un nouvel enjeu pour les organisations.

Cela implique un changement organisationnel pour l'entreprise. La situation idéale aux yeux des télétravailleurs serait actuellement de combiner 2 jours par semaine en télétravail et le reste sur site.

Si demain le télétravail se démocratise et perdure dans le temps à raison de 2 jours par semaine par exemple, alors il faudra revoir l'espace de travail (par exemple, adapter les bureaux pour les rendre plus conviviaux et adaptés au travail en équipe). Une formation adressée aux managers semblerait également indispensable à cette organisation hybride, avec comme principal défi, de créer et de nourrir le sentiment d'appartenance et de s'assurer d'une cohésion constructive.

Laurent Taskin (expert en management) préconise donc un modèle hybride alliant télétravail et présentiel encadré par un management adapté avec une fréquence de télétravail encadrée et limitée. L'accent est également posé sur le choix du télétravail ou non. En effet, tout le monde ne dispose pas d'un espace de travail optimal à domicile. Il est donc sain de laisser aux travailleurs le choix ou non de venir au bureau à l'avenir.

6.5. Nos préconisations pour un management à distance préventif

En tant que futur professionnel de la fonction RH nous serons amenés à proposer des préconisations, à apporter des solutions quant à un problème donné. Ici se pose la question de l'avenir du télétravail. A court/moyen terme, les salariés des entreprises seront amenés à travailler à distance, plus qu'ils ne le faisaient auparavant. Certains accords de branche ont été mis en place afin de laisser les salariés adhérer à des accords télétravail (par exemple chez General Electric, en adhérant à l'accord télétravail, le salarié pourra faire 45 ou 90 jours par an de travail à distance). Quels risques pour le salarié ? Nous en avons décelé plusieurs qui pourraient attenter à la santé même du collaborateur.

Le premier risque que l'on peut évoquer serait le "blurring" qui désigne la disparition de la frontière entre la vie professionnelle et vie privée qui résulte de l'évolution des modes de vie connectés. Luc Boltanski et Ève Chiapello, dans leur ouvrage "Le nouvel esprit du capitalisme", expliquent que la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle tend à s'effacer sous l'effet d'une double confusion.

Déjà il y aura une confusion entre les qualités d'une personne et les propriétés de sa force de travail et il y aura une confusion entre identité domestique et identité professionnelle où la frontière devient de plus en plus mince entre les temps de la vie professionnelle et les temps de la vie privée. Par exemple, certaines startups travaillent sur le bon usage des outils digitaux en développant des applications qui viendront bloquer l'ensemble des fonctionnalités d'un smartphone (pas d'accès à la boîte mails professionnelle / fermeture des serveurs après telle heure). Ce sont donc des mesures coercitives.

Un deuxième risque que nous avons décelé est l'augmentation du niveau de stress pour plus de 20% des interviewés. Le télétravail agit comme un facteur aggravant puisqu'il augmente le niveau de stress des salariés.

L'accord cadre européen d'octobre 2004, donne du stress la définition suivante : « *Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé* ».

Le stress est un phénomène complexe et actuellement les facteurs psychosociaux de stress semblent être liés à :

- La charge de travail.
- Les changements dans l'environnement professionnel.
- Les frustrations par rapport aux attentes des individus.
- Les relations "*l'homme est un stresser pour l'homme*".

Le **modèle de Karasek** d'analyse du stress au travail (Job strain model) développé au début des années 80, est d'origine nord-américaine. Il s'appuie aujourd'hui sur trois dimensions déterminantes devant être évaluées lors de l'étude du lien entre l'environnement de travail et l'individu.

Il s'agit de :

- A. La **demande psychologique**, afin de réduire au maximum la charge psychologique qui peut être imposée au salarié, laquelle peut être source de conséquences néfastes sur le bien-être mental et psychologique du travailleur.
- B. De la **latitude décisionnelle**, en effet de nombreuses études aboutissent à la conclusion qu'un manque d'autonomie pourrait être responsable d'un sentiment de stress entraînant lui-même d'autres troubles psychiques ou maladies.
- C. Et du **soutien social**, car il est essentiel pour le travailleur de se sentir écouté et compris s'il traverse des difficultés professionnelles. Il a été prouvé que les salariés ayant un faible soutien social au travail sont plus susceptibles de connaître des problèmes concernant leur santé.

Pour le Bureau International du Travail par exemple : « *les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)* ». Il est nécessaire dans le cadre d'une politique de management de la santé au travail de s'appuyer sur ces axes de prévention.

Selon Patrick LÉGERON, Psychiatre, spécialiste du stress en entreprise, les actions contre le stress s'organisent selon plusieurs axes :

- Un axe **évaluatif** (mesurer les niveaux de stress et suivre leur évolution).
- Un axe **organisationnel** (implanter une politique d'entreprise « antistress », réorganiser le travail et redéfinir les tâches).
- Un axe **managérial** (développer une politique managériale orientée vers les résultats mais aussi le bien-être au travail).
- Un axe **individuel** (former les individus à développer des compétences à gérer le stress et les aider à augmenter leur résistance au stress).

Ces actions doivent favoriser non seulement l'épanouissement de l'individu au travail mais aussi sa performance. C'est dans cette double optique qu'elles peuvent recueillir l'adhésion et la mobilisation de tous.

Ainsi, les réponses apportées à ces enjeux sont malgré tout multiples. Elles mettent en avant l'idée de l'élaboration commune d'outils permettant d'harmoniser la situation organisationnelle d'une entreprise à partir d'un partage d'expériences sur la pluralité des manières de faire.

Aussi afin de répondre à la question du "management à distance et santé" l'analyse du contenu des interviews des managers et des salariés nous amène à proposer les orientations suivantes :

- **Les pré-requis pour le travail à distance** impliquent pour les managers de mettre à disposition de leurs équipes les moyens nécessaires, incluant d'une part la formation aux nouveaux outils à utiliser (logiciels de travail collaboratif, les applications de réunions à distance et autres moyens d'échange et de chat) et, d'autre part, les habituer au niveau d'autonomie qu'implique le travail à distance. Ces pré-requis auront nécessairement un impact positif sur la baisse du niveau de stress, l'augmentation de la concentration et donc de la performance des salariés.

- **Veiller à ce que les managers soient formés au management à distance et accompagnés par le service RH** pour effectuer leurs missions dans les meilleures conditions sur les thèmes suivants : maîtriser les outils de communication à distance, piloter et organiser l'activité à distance, maintenir le lien, favoriser le travail coopératif, cultiver la confiance mutuelle, être à l'écoute des signaux faibles, laisser de la place à l'expression émotionnelle individuelle et collective, animer des réunions à distance, suivre et développer ses collaborateurs à distance, faire preuve de reconnaissance et apporter des feedbacks à distance.
- Il est nécessaire de repenser les **stratégies de conduite du changement (*)** pour accompagner les salariés dans l'usage de nouveaux outils. Une stratégie mettant en avant le partage de connaissances, via le mentorat notamment pourrait être une bonne approche pour faciliter la montée en compétences de chacun.
Pour l'ensemble des acteurs, le sens permettra de définir les finalités de ce qui a été mis en place, l'attendu. C'est le sens qui définit par la suite le processus puis par conséquent le contenu qui permettra d'atteindre les objectifs visés.
- Nécessité de respecter un **bon dosage entre présentiel et télétravail** afin de préserver " l'Humain". En effet certaines activités ne s'adaptent pas au télétravail, nous l'avons abordé avec le cas des commerciaux, et des nouveaux arrivants. Le télétravail à 100% ne fait qu'augmenter les tensions et les déséquilibres pour l'ensemble des salariés.
- **Des modes de communications encadrées et des règles définies** : pour éviter tout empiétement entre vie privée et professionnelle, le manager devra définir des plages horaires où chacun de ses collaborateurs devra être joignable : exemple de 9h à 12h et de 14h à 16h, ne pas trop diversifier les canaux de communication mais les adapter aux situations et mettre en place des règles communes afin de définir certaines limites (horaires de connexion).
- **Des informations diffusées en même temps à l'ensemble de l'équipe** : une certaine fluidité dans la communication des informations doit être mise en place et ce dans les deux sens : manager vers collaborateurs, mais aussi collaborateurs vers manager.
La bonne diffusion des informations permet à la fois de maintenir l'équipe dans un même degré d'information, et d'éviter l'isolement des collaborateurs. Les missions doivent être clairement définies et des rituels informatifs peuvent être mis en place (réunion hebdomadaire, reporting...).
- **La confiance et l'autonomie comme socle d'un management à distance réussi** : les managers doivent apprendre à manager à distance ; sans tomber dans le flicage et des visioconférences à tout va qui signifient en substance "nous sommes bien là". Le télétravail invite à repenser le management autour de la notion de confiance. Définir et valider les priorités ensemble et laisser l'autonomie dans la réalisation. Évidemment, on n'oubliera pas la notion de feedbacks réguliers car la confiance, cela marche dans les deux sens.
- **Mise en place d'un management collaboratif** : miser sur la communication et maintenir les liens sociaux car la distance qui s'installe entre les membres de l'équipe est un frein à la productivité. Le manager doit faire preuve de beaucoup de rigueur pour motiver les troupes et maintenir une collaboration efficace. Des pratiques simples comme les réunions hebdomadaires avec tous les

membres de l'équipe permettent un échange sur l'avancement des projets, les difficultés rencontrées ou tout simplement de l'actualité. Les entrevues individuelles sont aussi très appréciées, elles permettent aux managers d'être à l'écoute de leurs collaborateurs et de pouvoir apporter l'assistance nécessaire. De même l'organisation de réunions courtes en nombre limité permet à chacun de participer et d'apporter sa contribution.

L'idée est d'entretenir les liens sociaux pour nourrir la synergie de groupe et instaurer une relation de confiance. Pour pallier les inconvénients de la distance, les managers doivent redoubler d'efforts et œuvrer à créer une vision commune autour des résultats, garants de l'efficacité de l'équipe, afin de partager un climat d'entraide, de collaboration et de partage.

- **Changement d'attitude du manager** : un manager doit pouvoir prendre le pouls de son équipe, être à même de ressentir de l'empathie et d'anticiper les états d'esprit. Le manager doit renforcer son leadership et développer son intelligence émotionnelle. Il doit être particulièrement attentif lors des échanges et repérer les signaux « faibles » envoyés par ses collaborateurs, à savoir une détresse émotionnelle, une situation de conflit, un manque de tonus...etc. Développer un management de proximité à distance et réduire le stress des collaborateurs, plus que jamais, le manager doit être inspirant, participatif et très communicant avec l'ensemble des membres et surtout les nouvelles recrues dont l'intégration est plus difficile en télétravail.
- Cette période de télétravail doit aussi nous permettre de repenser notre rapport au travail, d'être plus efficace ; non pas dans le sens de la productivité mais dans le **sens de la créativité en privilégiant la qualité à la quantité.**

Certains points de vigilance doivent également être pris en compte dans la façon de manager des équipes travaillant à distance. Une attention particulière doit donc être portée sur l'éventualité d'un épuisement professionnel, de l'isolement social, d'un manque d'émulation, d'une perte de sens, d'une synchronisation possible entre temps de travail et temps de repos.

Conclusion - Les impacts du télétravail en confinement sur le futur management des organisations

Finalement, l'activité de management semble tout à fait « télé-travaillable » et ne pose pas véritablement de problèmes aux managers, ce qui n'était du tout évident avant la crise. Cette activité apparaît cependant nettement plus consommatrice de temps et d'énergie. On peut penser que si la mission de soutien aux équipes prend plus d'importance, ce sera probablement aux dépens d'autres missions... Il reste à définir lesquelles !

La crise et l'effort de disponibilité que les managers ont dû fournir, interrogent sur le rôle du management, aussi bien à distance qu'en présentiel. Il semble que les travailleurs interrogés aient pris conscience qu'ils existaient un certain nombre de dysfonctionnements, que la mise à distance a mis en lumière de manière flagrante. Dès lors, il semble difficilement possible de revenir aux modalités de travail d'avant crise. Les travailleurs comme leurs managers ont besoin de mettre en œuvre de nouvelles manières de travailler, plus autonomes, flexibles et participatives. Émerge une demande pour plus de souplesse que nos organisations doivent prendre en compte.

Cette période de crise nous montre enfin que la reconstitution des modalités de travail collectives à distance est moins délétère que nous le pensions. Certes, la mise à distance appauvrit et limite certains échanges, et détruit une partie du processus de transfert de compétences et de créativité. Elle oblige d'explicitier constamment les informations transmises par le biais d'une communication exclusivement formelle. Cependant, elle permet aussi de réguler les affiliations subies au travail, de collaborer de manière plus directe et efficace, de créer de nouvelles solidarités et d'apaiser certaines tensions interpersonnelles. On peut aussi penser que le temps va clarifier ces enjeux. Nous prendrons de nouvelles habitudes et nous ajusterons nos manières de travailler.

Annexes : guide d'entretien

Guide d'entretien - Travail à distance et construction des conditions de santé au travail

Master 2 MSRH (parcours Alt et FC) - IAE Grenoble - Janvier 2021

Ce guide a pour objectif de comprendre la construction des éléments de santé au travail des individus dans le cadre de leur pratique du télétravail, qu'il soit permanent ou partiel.

Les personnes interviewées sont des salariés pratiquant le travail à distance et issus d'organisation publiques ou privées. L'objectif n'est pas d'avoir un panorama exhaustif des pratiques, mais plutôt un regard le plus divers possible sur ces pratiques.

Thème	Questions	Relances
Présentation	<ol style="list-style-type: none">1. Merci beaucoup d'avoir accepté de répondre à mes questions !2. Présentation de l'intervieweur(euse)3. Cette étude est réalisée dans le cadre d'un cours universitaire autour des problématiques de QVT et de travail à distance. Elle vise à comprendre comment les individus qui pratiquent le télétravail permanent ou alterné avec le travail sans les locaux de l'entreprise, construisent les conditions propices à leur santé au travail.	Souhaitez-vous plus de précisions ?
Présentation de la personne interviewée	Pourriez-vous me décrire rapidement la nature de votre métier et quelle est votre pratique actuelle du travail à distance ?	<ul style="list-style-type: none">- Organisation personnelle du travail à distance (espace de travail choisi à domicile, horaires, pauses effectuées, etc.)- Quels sont les outils de travail à distance que vous utilisez ?- Y-a-t-il des différences entre la nature des tâches réalisées à distance et en présentiel ?
Auto-analyse des conditions de travail à distance	<ul style="list-style-type: none">- Êtes-vous satisfait de cette organisation du travail ?- Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction actuel ? 0 = Pas du tout satisfait 10 = Parfaitement satisfait	<ul style="list-style-type: none">- Quels sont les inconvénients de votre organisation du travail ou qu'aimeriez-vous voir s'améliorer pour être davantage satisfait ?- Quel degré de liberté avez-vous dans votre organisation du travail ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous ressenti un impact du télétravail sur votre niveau de performance ? - Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de performance en télétravail ? 0 = Pas du tout performant 10 = Très performant 	<ul style="list-style-type: none"> - Explications ?
	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous ressenti un impact du télétravail sur votre niveau de stress ? - Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de stress pendant votre travail à distance ? 0 = Pas du tout stressé 10 = Très stressé 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment ça joue ?
	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous ressenti un impact du télétravail sur votre niveau de concentration ? - Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de concentration pendant votre travail à distance ? 0 = Pas du tout concentré 10 = Très concentré 	/
	<p>Avez-vous le sentiment que cette organisation du travail vous permet de maintenir un bon équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arrivez-vous à mettre en place une limite à votre travail et une déconnexion professionnelle lorsque vous travaillez à domicile ? - Est-ce plus facile pour vous de gérer vos obligations familiales en télétravail ? - Comment faites-vous pour maintenir cet équilibre ?
<p>Nous allons maintenant évaluer votre niveau de santé au travail à travers deux dimensions : d'un part le mal-être au travail et d'autre part le bien-être...</p>		
Épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Vous sentez-vous fatigué, épuisé et vidé physiquement ? (Mesure de la fatigue physique) - Avez-vous du mal à réfléchir rapidement, à vous concentrer ou à avoir les idées claires ? (Mesure de la lassitude cognitive) 	Comment expliquez-vous cela ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous des difficultés à vous investir émotionnellement ou à être proche de vos collègues ? (Mesure de l'épuisement émotionnel) - Globalement, sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau d'épuisement professionnelle actuel ? 0 = Pas du tout épuisé 10 = Très épuisé 	
Bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Trouvez-vous que votre travail est utile, important, qu'il a du sens et qu'il correspond à vos valeurs ? (Sens du travail) - Avez-vous le sentiment d'être reconnu, respecté et bien intégré par vos collègues au sein de l'équipe ? Appréciez-vous les relations que vous tissez avec eux ? (Lien social dans le travail) <p>Avez-vous le sentiment d'être stimulé et challengé dans votre travail, qu'il vous permet d'utiliser vos compétences et d'en développer de nouvelles ? Vous permet-il d'exprimer qui vous êtes et d'avoir des marges de manœuvre ? (Activité de travail en elle-même)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous le sentiment d'avoir de bonnes conditions de travail, que ce soit en termes de rémunération, de confort de l'espace de travail, de qualité de vie ? (Confort de travail) - Globalement, sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre niveau de bien-être au travail actuel ? 0 = Très faible bien-être 10 = Très grand bien-être 	/
Avenir	Quelle pratique du télétravail souhaitez-vous maintenir à l'avenir ?	La même, davantage, moins ? Pourquoi ?
Remerciements		