

Télétravail en période de COVID-19: défis et recommandations

Prof. Tim Vantilborgh (lead author; VUB), Eva De Winter (VOCAP), Prof. Donatienne Desmette (UCL), Prof. Jonas Lang (UGent), Prof. Florence Stinglhamber (UCL), Prof. Anja Van den Broeck (KULeuven), Prof. Marijke Verbruggen (KULeuven)

Supported by the Belgian Association of Psychological Sciences (BAPS), Vereniging voor Organisatie-, Consumenten, en Arbeidspsychologie (VOCAP), and the expert group on Corona and Psychology

Ceci est un résumé d'un rapport, qui peut être téléchargé à partir de: <https://osf.io/9nxqv/>

Avec le soutien du groupe d'experts "Psychologie & corona"

Fin octobre 2020, le télétravail est redevenu la norme en Belgique pour empêcher la propagation de la COVID-19. Cependant, cette mesure exige des efforts considérables de la part des travailleurs et des employeurs, et peut avoir un impact sur les individus, les organisations et la société dans son ensemble. Pour soutenir ces mesures, nous devons regarder au-delà des paramètres économiques et sanitaires. Les connaissances issues de la psychologie du travail et des organisations nous aident à comprendre les défis associés au télétravail et à mettre en œuvre des pratiques fondées sur des preuves empiriques.

Travail à domicile ou vivre au travail?

Depuis le début de la crise du COVID-19, le nombre de salariés belges effectuant du télétravail au moins un jour par semaine est passé de 16,9% à 62%. Il s'agit d'un changement soudain et important, des travailleurs et des employeurs ayant peu d'expérience du télétravail étant soudainement contraints de passer à des méthodes virtuelles de collaboration. La littérature scientifique montre que le télétravail occasionnel offre des avantages aux travailleurs, tels qu'une augmentation de l'autonomie, moins de conflits travail-famille, une satisfaction et une performance plus élevées, moins de stress et une probabilité plus faible de quitter leur emploi.

Cependant, ces avantages sont observés lorsque les employés combinent télétravail et travail au bureau. Or, la situation actuelle est très différente, car de nombreux employés travaillent actuellement à temps plein à domicile. De plus, ce télétravail n'est pas un choix libre mais forcé. En conséquence, les télétravailleurs peuvent ne pas bénéficier actuellement de ces avantages. Alors que certaines études montrent que certains groupes de travailleurs tirent quand même avantage du télétravail en période de confinement, il existe également des recherches récentes qui suggèrent qu'il y a diverses conséquences négatives, telles que:

1. Une augmentation du conflit entre vie professionnelle et vie personnelle, car les obligations professionnelles et familiales interfèrent.
2. Une diminution des possibilités de se détacher du travail pour prendre de la distance et récupérer, car les frontières entre le travail et les autres domaines de la vie s'estompent.
3. Une intensification du travail, conduisant les employés à travailler davantage, à ne pas

prendre de pauses, à être inondés de réunions virtuelles, ce qui réduit là aussi le temps de récupération et augmente les risques d'épuisement.

4. Une augmentation des sentiments d'isolement et de solitude, et une diminution du sentiment de connexion en raison du manque d'interactions sociales.
5. Une diminution de la motivation intrinsèque car le télétravail offre moins de possibilités de répondre aux besoins de base (besoins d'autonomie, d'être en relation avec les autres, et de compétence).
6. Une difficulté à effectuer certaines tâches en raison du temps supplémentaire nécessaire pour coordonner et réorganiser le travail, gérer les ambiguïtés, recueillir des informations et faire face au manque de ressources.
7. Un manque de communication et, par conséquent, des attentes peu claires entre les travailleurs et les employeurs.
8. Des difficultés à communiquer avec des équipes virtuelles et à les gérer car elles nécessitent une approche différente.

Ces défis exigent beaucoup des travailleurs et des employeurs. Cependant, plusieurs mesures peuvent être prises pour relever ces défis.

Recommandations aux travailleurs:

1. Si la situation épidémiologique le permet, il est recommandé de **trouver un équilibre optimal entre télétravail et travail au bureau**. Deux jours de télétravail par semaine sont souvent recommandés.
2. **Rechercher activement des moyens de récupérer du travail**. Les recherches scientifiques indiquent qu'il peut être bénéfique pour la récupération d'investir activement du temps pour trouver une activité en dehors du travail et qui aide à se détendre (par exemple, cours de sport en ligne, marche, activités de socialisation via le chat vidéo).
3. **Structurer sa journée de travail**. Fixez un lieu et un horaire précis pour travailler à domicile et utilisez des rituels pour signaler le début et la fin de la journée de travail. N'oubliez pas d'inclure des pauses dans votre journée de travail.

Recommandations pour les organisations et les managers:

4. **Faire preuve d'un leadership empreint de compassion et de soutien à la famille**. Cela signifie que les managers doivent faire preuve d'empathie, utiliser une communication attentive, être porteurs d'une orientation commune et d'une vision claire. Les managers doivent écouter les préoccupations de leurs collaborateurs et reconnaître que chaque travailleur peut se trouver dans une situation unique, différente et difficile en ce moment.
5. **Communiquer clairement aux travailleurs ce que l'on attend d'eux pendant cette crise**. Cela signifie essentiellement que les organisations doivent satisfaire à l'exigence énoncée dans la CCT 85 d'élaborer une politique formelle de télétravail, comprenant une description claire de ce qu'on attend des télétravailleurs (par exemple, en termes de disponibilité et de moyens de communication).

6. **Aider les travailleurs à structurer leur journée de travail et à créer un environnement de télétravail favorable chez eux.** Évitez de donner l'impression que les employés doivent toujours être disponibles. Sachez que de nombreux travailleurs ne disposent pas d'un espace de travail dédié et équipé à leur domicile. Dans de tels cas, les organisations doivent faciliter l'aménagement d'un tel espace en fournissant (les moyens d'acheter) du matériel de bureau tel qu'une chaise ergonomique, un clavier, une connexion Internet stable, etc.
7. **Utiliser les outils de communication virtuels pour rester en contact avec leurs collaborateurs.** Restez en contact les uns avec les autres en utilisant des outils virtuels pour des rencontres informelles (par exemple, une pause-café numérique). Commencez ou terminez les réunions virtuelles formelles par un bref moment informel pour prendre des nouvelles de chacun. Sachez cependant que ces initiatives peuvent également créer des obligations supplémentaires pour certains travailleurs (par exemple, ceux dont les enfants sont également à la maison). Il est donc important de trouver un équilibre entre le besoin d'interaction sociale et la charge de travail globale.
8. **Faire preuve d'empathie et de confiance envers les travailleurs.** Contrôler et surveiller constamment les travailleurs à distance sape leur sentiment d'autonomie et réduit leur bien-être. Offrez une structure et un soutien, fixez des objectifs clairs et essayez de vérifier régulièrement comment vont vos collaborateurs. Veillez à créer un environnement psychologiquement sûr, dans lequel les travailleurs se sentent à l'aise pour partager leurs problèmes et leurs préoccupations avec leurs supérieurs et leurs collègues.
9. **Permettre une certaine flexibilité et offrir un soutien.** Soyez attentifs aux besoins spécifiques des télétravailleurs. Les travailleurs ont besoin de se sentir soutenus, ce qui signifie que l'organisation doit montrer qu'elle apprécie leurs contributions et se soucie de leur bien-être.
10. **Offrir des possibilités de formation.** Les travailleurs doivent apprendre à utiliser de nouveaux outils de communication et de collaboration virtuels, ce qui peut être source de stress. Les organisations peuvent réduire ce stress en proposant des cours ou des ateliers sur l'utilisation de ces nouveaux outils. De même, la gestion d'une équipe virtuelle peut être un défi majeur pour les managers. La formation peut également aider ici à adapter leur stratégie de communication et leur style de management à ce nouveau contexte.