

Garantir le bien-être des collaborateurs dans un contexte de télétravail : mythe ou réalité ?

Série « Nouveaux modes de travail »

Temps de lecture : 6 minutes

Encore peu pratiqué avant la crise sanitaire, le travail à distance est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, tant en termes de management, de performance, que de bien-être des collaborateurs. Les promesses n'ont pas encore convaincu. Le télétravail peut-il rendre heureux ? État des lieux.

Télétravail, j'écris ton nom

Grâce au télétravail, nous gagnons en moyenne 48 minutes par jour¹. Exit les transports en commun ! Nos journées commencent sur une note de stress en moins. Ce premier avantage en induit d'autres : meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plus de temps à consacrer à ses proches. Mais aussi plus de productivité, plus grande faculté de concentration et meilleure organisation de nos journées.



Après un an d'expérimentation quasi quotidienne pour certains, les études sont unanimes : les salariés, en grande majorité, l'ont adopté. Selon le Baromètre annuel *Télétravail 2021* de Malakoff Humanis, après une légère baisse au moment du premier confinement, la note de satisfaction vis-à-vis du télétravail est passée de 6,9 à 7,2/10² entre avril et décembre 2020³.

Les télétravailleurs sont satisfaits, donc. Mais sont-ils heureux ? Pas totalement. Car les limites au télétravail existent. Et elles sont liées en premier lieu à l'environnement dans lequel il est pratiqué par le salarié.

¹ <https://hbswk.hbs.edu/item/you-re-right-you-are-working-longer-and-attending-more-meetings>

² <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

³

Isolement, détresse psychologique : les dessous du télétravail

Pour beaucoup, les télétravailleurs se sentent seuls, et même plus seuls qu'avant. Travailler à distance est loin d'être une évidence pour tous, et malgré le développement des outils numériques pour faciliter les échanges, près de 44% des travailleurs ont reconnu être dans un état de détresse psychologique⁴. Un chiffre qu'il faut bien sûr relier au poids des confinements successifs, mais qui pointe avec force l'importance du contact humain et la fragilité des hommes dès que le lien social est altéré. L'isolement s'accompagne aujourd'hui d'un sentiment de « rejet », et de la sensation d'être en « décalage » avec les autres. Autant dire qu'il peut détruire la fabrique d'une équipe⁵. Il devient alors essentiel de multiplier les échanges entre collaborateurs afin de préserver ou de réinstaurer une certaine complicité entre tous.



Autre élément négatif majeur mis en avant par les sceptiques du télétravail : la disparition pure et dure de la barrière entre vie privée et vie professionnelle. Certains se plaignent du fait que les tâches du quotidien s'immiscent plus facilement durant les heures de travail, que l'espace de travail soit peu adapté ou qu'ils manquent d'outils performants à domicile⁶. Ils sont 24% à craindre un rallongement des heures de travail qui génèreraient l'apparition de tensions familiales et l'augmentation du stress⁷.

Parmi les plus frileux, à rebours de l'image d'Épinal : les jeunes, . Car le télétravail a cet effet d'amplifier les discriminations générationnelles et matérielles. Alors que les plus de 40 ans se réjouissent de davantage travailler de chez eux, les plus jeunes – avec moins de cinq ans d'expérience – le regrettent⁸. Rien d'étonnant ici : les personnes en début de carrière disposent souvent d'un logement plus petit et donc généralement moins adapté au télétravail. Plus inquiétant encore, le télétravail a creusé les inégalités hommes-femmes.



Selon une étude de l'institut *Opinion Way*, les jeunes et les femmes sont les plus touchés psychologiquement par le télétravail et accusent « un taux de détresse de 70% »⁹. Le corollaire implique une nécessaire prise en compte des risques psychologiques par l'entreprise et les directions du personnel, afin de conserver un niveau de performance acceptable et éviter une avalanche d'arrêts maladie.

⁴ Impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés – OpinionWay pour Empreinte Humaine – 2020

⁵ <https://www.morganphilips.com/fr/conseils-actus/le-teletravail-ou-en-sommes-nous>

⁶ <https://www.morganphilips.com/fr/conseils-actus/le-teletravail-ou-en-sommes-nous>

⁷ https://www.wojo.com/blog/la-boite-a-outils/2020/06/09/temps-de-trajet-domicile-travail_reduction-transport/

⁸ <https://www.kandu.fr/article/comment-concilier-teletravail-et-qvt/>

⁹ <https://empreintehumaine.com/barometre-t5/>

L'inégalité face aux risques de détresse psychologique existe. Et le piège « *du désenchantement, ou si l'on veut de la désespérance* », comme disait si bien Musset, guette les entreprises qui voudraient l'ignorer et plaquer un modèle unique de télétravail pour tous.

Et si on travaillait (toujours) ensemble ?

Les conditions actuelles de la crise sanitaire ne permettent pas une grande variété de solutions. Les tiers-lieux ne sont pas toujours accessibles, et une organisation dans laquelle nous alternons les journées au bureau avec le télétravail n'est pas systématiquement possible.

L'une des principales variables d'ajustement reste donc la méthode managériale, qui doit se concentrer sur le maintien du lien entre le collaborateur et son équipe, mais aussi avec l'entreprise¹⁰. La confiance mutuelle entre un manager et son équipe est essentielle : elle permet d'offrir aux collaborateurs toutes les conditions requises pour qu'ils se sentent soutenus, et qu'ils puissent continuer à performer, créer et innover ensemble.

Le contexte de travail à distance a démultiplié les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur manager : il ne doit pas se contenter de relever les compteurs, mais les embarquer dans un projet commun et permettre d'atteindre les objectifs d'une manière collégiale. Une tâche complexe pour les managers de proximité, premiers maillons de la chaîne hiérarchique, qui doivent apprendre à concilier les objectifs de l'entreprise avec les nouvelles contraintes et envies de leurs équipes, tout en étant eux-mêmes touchés personnellement par la perte de repères. Cela nécessite de savoir débloquer des situations, de pouvoir apporter une expertise sur un sujet métier, ainsi que de passer d'un management principalement basé sur le temps de présence à un management par objectif. Le manager responsabilise ainsi ses collaborateurs qui deviennent comptables des ambitions de l'équipe. Au passage, il n'est plus perçu comme un superviseur mais comme un maillon essentiel de la chaîne pour aider à délivrer le travail demandé.



Dans un tel contexte, le choix des outils de communication au service d'une meilleure collaboration est évidemment crucial. Les pièges à éviter et les bons réflexes à avoir sont notamment développés dans l'article "*Quels sont les outils qui permettent de gérer ses équipes à distance ?*", publié par Matthieu Génin.

Le télétravail oblige à revoir la manière de concevoir le travail, en fonction des spécificités de chaque métier. Pas question de calquer une organisation prévue pour

fonctionner sur site. Une telle approche serait vouée à l'échec. Au-delà du bien-être des collaborateurs, l'enjeu majeur réside dans le fait d'être capable de produire dans un contexte où l'on ne se voit plus ou peu. Instaurer des échanges brefs mais réguliers entre le manager et chacun de ses collaborateurs est une piste qui permet de valider les points d'avancement et de s'assurer de la qualité du travail fourni, tout en laissant du champ aux équipes et le temps de s'adapter à la situation actuelle. Une manager d'un énergéticien a mis cela en place pour son équipe, chacun dispose de 15 minutes par jour avec elle pour réaliser un point d'avancement sur ses sujets. Cela permet également de prendre le pouls de ses collaborateurs, maintenir le lien, tout en arbitrant les sujets qui doivent l'être.

¹⁰ <https://www.kandu.fr/article/quelle-organisation-adopter-pour-le-teletravail-et-le-presentiel/>

Un leader du secteur bancaire organise quant à lui des échanges réguliers en visioconférence avec l'ensemble des salariés, par service, pour donner de la visibilité sur les sujets brûlants et donner du sens aux actions menées. Chacun peut y poser des questions et mieux comprendre les enjeux traversés par l'entreprise ainsi que les changements qui s'appliquent à son équipe.

Travailler ensemble donc, mais différemment : voici la nouvelle réalité en entreprise. Elle nécessite d'accompagner les salariés à la fois dans l'adoption de nouvelles méthodes de travail, mais aussi dans l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Un tel encadrement est primordial pour relever le défi du télétravail tout en préservant le bien-être des équipes et les liens sociaux.

Plus qu'avant, les managers se doivent d'être vigilants. Plusieurs initiatives managériales peuvent être mises en place pour tâter le pouls du terrain, être capable de réagir, et ne pas créer des armées de déserteurs ou de malheureux. A titre d'exemple, Colombus Consulting réalise régulièrement des sondages brefs (3 à 5 minutes) auprès des collaborateurs afin de mesurer leur ressenti vis-à-vis de leurs conditions de travail.

Le bien-être des collaborateurs peut donc tout à fait se conjuguer au présent, le télétravail est loin d'être un obstacle, il suppose simplement de devoir adapter les pratiques historiques pour aligner les éléments. Les managers sont en première ligne, et ces temps sont une véritable opportunité de leur redonner toutes leurs lettres de noblesse à la fonction de cadre, pour emmener les équipes vers les sommets.

Matthieu Baum

Colombus Consulting