

Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire Covid-19 pour mettre en œuvre les conditions idéales de l'«après-crise».

*Etude réalisée par le service du Professeur Hansez
Unité de valorisation des ressources humaines (ULiège)*

*Hansez, I., Leclercq, C., & Babic, A.
(en collaboration avec Miesse F., étudiante Master 2 ULiège)*

Introduction et objectifs de l'étude.

La crise sanitaire COVID-19 que nous traversons en ce moment a changé radicalement les habitudes de travail pour de nombreux employés contraints brutalement de télé-travailler. Sur fond d'une profonde insécurité à la fois sanitaire et économique face à l'avenir, ce télétravail contraint s'organise bien souvent dans des conditions peu optimales : poste peu adapté et permettant difficilement l'isolement pour se concentrer et entrer en interaction avec le réseau professionnel, problèmes liés à l'équipement informatique, surcharge de travail, difficultés de collaboration, ambiguïté dans les tâches et les responsabilités, etc. Ces conditions de travail vont impacter non seulement le bien-être au travail mais aussi potentiellement la performance au travail.

C'est donc cette thématique du télétravail contraint que nous avons souhaité analyser à travers une enquête en ligne proposée durant le mois d'avril 2020 via les réseaux sociaux aux nouveaux télétravailleurs. Cette enquête a pour objectif de mieux comprendre en quoi les conditions de travail liées au télétravail contraint ont un impact sur le bien-être au travail et la performance. Plus précisément, nous nous intéressons aux situations problématiques/stressantes mais aussi aux situations motivantes liées à cette situation de travail.

Composition du questionnaire.

Concrètement, le questionnaire diffusé était composé de plusieurs parties. Le premier volet concernant la partie contextuelle incluait des questions visant à recueillir des informations socio-professionnelles (i.e., statut d'emploi, état civil, nombre d'enfants en confinement à la maison, etc.) et des informations sur la situation de télétravail contraint de la personne (i.e., bureau isolé, revenu, type d'habitation, etc.). Le second volet reprenait des échelles existantes et validées afin d'évaluer notamment le bien-être au travail via un questionnaire sur le stress et l'engagement (Positive and Negative Occupational State Inventory subscale – PNOSI, Barbier, Monseur, Bertrand & Hansez, 2012) et la performance auto-rapportée au travail (la performance à la tâche, Williams & Anderson, 1991). Le troisième volet comprenait des questions ouvertes portant sur les situations problématiques/stressantes et motivantes liées à la situation de télétravail contraint. Pour cette partie, les répondants devaient décrire maximum 3 situations de chaque type.

Description de l'échantillon.

769 télétravailleurs contraints - dont 493 protocoles complets - ont répondu à l'enquête en ligne qui s'est déroulée du 6 avril au 2 mai 2020. L'analyse des résultats de l'étude se base sur les 493 télétravailleurs ayant répondu entièrement aux différentes échelles citées ci-dessus.

Il y avait 59% d'employés, 25% de fonctionnaires, 13% de cadres et 2,4% d'indépendants. 28% sont statutaires et 59% ont un CDI. Ils étaient 73% à travailler à temps plein et 25% à temps partiel. 48% des répondants avaient déjà la possibilité de télé-travailler en temps normal (1 ou 2 jour(s) pour 73%). 72% des télétravailleurs estimaient que leur activité professionnelle était totalement adaptée au télétravail et 26% estimaient qu'elle l'était partiellement. Ils étaient 61% à avoir gardé les mêmes revenus et 13% à avoir bénéficié de revenus supérieurs depuis le confinement.

Ils étaient 19% à vivre seul(e)s et 73% à vivre en couple (37% des conjoints étaient en télétravail, 18% étaient en arrêt de travail suite au Covid-19, 16% des conjoints travaillaient sur leur lieu de travail habituel et 9% des conjoints ne travaillaient pas). 32% des répondants n'avaient pas d'enfant, 50% avaient 1 ou 2 enfant(s) (l'âge du plus jeune enfant était de moins de 7 ans pour 21%, entre 7 et 12 ans pour 17%, et de plus de 13 ans pour 27%). 77% des répondants habitaient une maison avec jardin et 57% disposaient d'une pièce isolée pour télé-travailler. 14% des répondants ont été victimes de symptômes reconnus comme étant liés au COVID-19.

Indicateurs de bien-être.

Les résultats de l'enquête montrent que les télétravailleurs ont un score de stress de 50,26. Il s'agit d'un score statistiquement moyen. Comme le montre la Figure 1 ci-dessous, une majorité de répondants (62%) présente un niveau de stress moyen. Statistiquement, dans une courbe de Gauss, on doit trouver 16% de la population au-delà d'un écart-type autour de la moyenne (c'est-à-dire avec un score supérieur à 60 ou inférieur à 40). Comme on peut le voir sur le graphique de la Figure 1, 18% des répondants présentent un niveau de stress faible et 20% un niveau de stress élevé. On peut donc dire que, comparativement à une population normalement distribuée, il y a légèrement plus de répondants ayant un niveau de stress élevé. Par contre, la situation concernant le niveau de stress faible est relativement similaire (16% versus 18%).

Le score moyen d'engagement (stimulation positive) des 493 télétravailleurs ayant répondu à l'enquête est de 49,19. Il s'agit ici aussi d'un score statistiquement moyen. Comme le montre la Figure 2 ci-dessous, une majorité de répondants (62%) présente un niveau de stimulation moyen, 18% présentent un niveau de stimulation faible et 20% un niveau de stimulation élevé. On peut donc dire que, comparativement à une population normalement distribuée, il y a légèrement plus de répondants ayant un niveau de stimulation élevé. Par contre, la situation concernant le niveau de stimulation faible est relativement similaire (16% versus 18%).

Distribution des scores pour le stress négatif

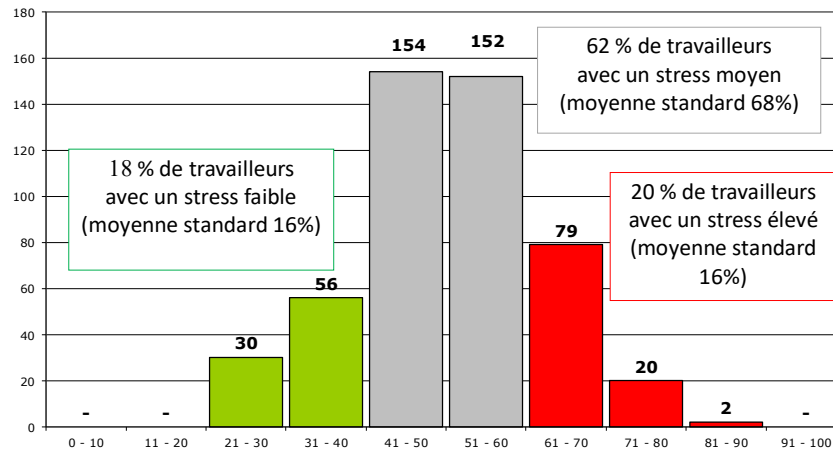


Figure 1. Répartition des répondants en fonction des différents niveaux de stress.

Distribution des scores pour la stimulation positive

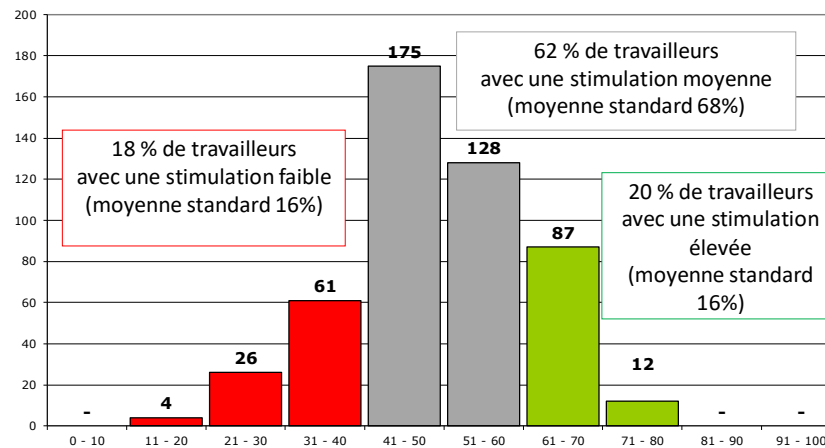


Figure 2. Répartition des répondants en fonction des différents niveaux de stimulation.

Performance à la tâche.

Concernant la performance à la tâche, les résultats montrent que le score moyen des 493 télétravailleurs est de 5,55. Les répondants estiment donc être performants au travail depuis le début de la mise en télétravail contraint. Le tableau 1 ci-dessous détaille les réponses aux 7 items de l'échelle. Globalement, les répondants estiment accomplir efficacement les tâches qui leur sont assignées, assumer les responsabilités liées à leur fonction, accomplir des tâches non attendues, atteindre les conditions de performance formellement requises pour leur poste, s'engager dans des activités qui influencent directement l'évaluation de leurs performances et réussir à accomplir les tâches essentielles de leur travail. Ils estiment également ne pas négliger certains aspects de leur travail.

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Accomplit efficacement les tâches qui lui sont assignées.	N	7	9	22	28	119	183	125
	%	1,4	1,8	4,5	5,7	24,1	37,1	25,4
2. Assume les responsabilités spécifiées dans sa description de fonction.	N	3	8	14	16	87	195	170
	%	,6	1,6	2,8	3,2	17,6	39,6	34,5
3. Accomplit les tâches que l'on attend de lui (d'elle).	N	3	4	12	19	89	201	165
	%	,6	,8	2,4	3,9	18,1	40,8	33,5
4. Atteint les conditions de performance formellement requises pour le poste.	N	9	13	22	54	109	163	123
	%	1,8	2,6	4,5	11,0	22,1	33,1	24,9
S'engage dans des activités qui influenceront directement l'évaluation de ses performances.	N	10	13	29	109	117	147	68
	%	2,0	2,6	5,9	22,1	23,7	29,8	13,8
6. Néglige certains aspects du travail qu'il (elle) est obligé(e) de réaliser	N	127	117	69	63	74	36	7
	%	25,8	23,7	14,0	12,8	15,0	7,3	1,4
7. Ne réussit pas à accomplir les tâches essentielles	N	211	135	52	42	33	15	5
	%	42,8	27,4	10,5	8,5	6,7	3,0	1,0

Tableau 1. Répartition des réponses en fonction des items évaluant la performance à la tâche (Williams & Anderson, 1991).

Situations problématiques/stressantes du travail contraint.

Pour la partie sur les situations problématiques/stressantes rencontrées par les répondants, nous avons récolté 1635 situations. Ces situations ont été classées en 6 catégories principales. Le tableau 2 présente ces catégories classées par ordre décroissant. On constate ainsi que la catégorie concernant l'ergonomie/l'environnement physique de travail est la plus fréquemment citée. En effet, 410 situations problématiques sont comprises dans cette catégorie, ce qui représente environ 25% de toutes les situations stressantes mentionnées par les répondants. Viennent ensuite la conciliation vie privée-vie professionnelle (374 situations comprises dans cette catégorie, ce qui représente environ 23% de toutes les situations stressantes), l'organisation du travail (278 situations soit 17%), le contenu du travail (252 situations soit environ 15%), les relations au travail (179 situations soit environ 11%), et enfin des éléments en lien avec la situation contextuelle du Covid-19 (142 situations soit environ 9%).

Catégorie	N	%
Ergonomie/Environnement physique de travail	410	25,08
Conciliation vie privée-professionnelle	374	22,87
Organisation du travail	278	17,00
Contenu du travail	252	15,41
Relations au travail	179	10,95
Situation contextuelle liée au COVID-19	142	8,69
TOTAL	1635	100

Tableau 2 : Classification des situations problèmes en fonction des catégories.

Le tableau 3 ci-dessous fait un focus sur le top 10 des sous-catégories les plus souvent citées (indépendamment de la catégorie). On constate que la situation problématique la plus souvent rapportée par les télétravailleurs contraints se rapporte à la catégorie conciliation vie privée-vie professionnelle et fait référence à la difficulté à s’occuper des enfants ou à s’organiser avec les enfants (171 situations comprises dans cette sous-catégorie, ce qui représente environ 11% de toutes les situations stressantes). La deuxième sous-catégorie la plus souvent citée se rapporte à la catégorie organisation du travail et fait référence à la difficulté de la gestion d’équipe et de l’inefficacité de la communication (144 situations soit environ 9%). La troisième sous-catégorie la plus souvent citée se rapporte à la catégorie ergonomie/environnement physique de travail et fait référence au manque d’outil/documents (138 situations soit environ 8%). Ensuite viennent des situations faisant référence au fait de ne pas avoir de coupure dans sa journée de travail (127 situations soit environ 8%), à l’isolement social avec les collègues (110 situations soit environ 7%), aux tâches impossibles à réaliser à distance (95 situations soit environ 6%), aux problèmes informatiques (68 situations soit environ 4%), à l’isolement social en général (64 situations soit environ 4%), au fait de ne pas avoir un espace isolé pour télé-travailler (54 situations soit environ 3%), et enfin au fait d’attendre des réponses, des directives, de l’information de la part de la ligne hiérarchique (50 situations soit environ 3%).

Catégorie	Sous-catégorie	N	%
Conciliation vie privée-professionnelle	Difficulté à occuper/s’organiser avec les enfants	171	10,46
Organisation du travail	Gestion d’équipe / Inefficacité de la communication	144	8,81
Ergonomie/Environnement physique	Manque d’outil/documents	138	8,44
Conciliation vie privée-professionnelle	Pas de coupure/Horaire	127	7,77
Relations au travail	Isolement social avec les collègues	110	6,73
Contenu du travail	Tâches impossibles à distance	95	5,81
Ergonomie/Environnement physique	Problèmes informatiques	68	4,16
Situation contextuelle liée au COVID-24	Isolement social	64	3,91
Ergonomie/Environnement physique	Pas d’espace dédié/isolé	54	3,30
Organisation du travail	Attente de réponses/directives/informations/Indisponibilité LH	50	3,06

Tableau 3 : Top 10 des situations problèmes en fonction des sous-catégories.

On peut donc résumer les situations-problématiques selon 3 champs d’intervention différents :

- l’ergonomie, à travers des problématiques liées à l’espace de travail, l’équipement informatique ou les outils/documents nécessaires à avoir à disposition pour exercer son travail ;
- la gestion d’équipe, à travers des problématiques liées aux attentes des membres de l’équipe par rapport aux attentes et par rapport aux consignes et directives, la disponibilité du supérieur hiérarchique, les problèmes liés à la communication et à la manière d’éviter l’isolement social des collaborateurs, la gestion des tâches qui sont impossibles à distance, la gestion des horaires et des temps de déconnexion psychologique ;

- la conciliation vie privée-vie professionnelle, problématique liée à la crise sanitaire, avec des enfants, conjoints présents à la maison pendant les temps de travail.

Situations motivantes du travail contraint.

Pour la partie sur les situations motivantes rencontrées par les répondants, nous avons récolté 1648 situations. Ces situations ont été classées en 7 catégories principales. Le tableau 4 présente ces catégories classées par ordre décroissant. On constate ainsi que la catégorie concernant la situation contextuelle du Covid-19 est la plus fréquemment citée (347 situations comprises dans cette catégorie, ce qui représente environ 21% de toutes les situations motivantes). Viennent ensuite l’ergonomie physique de travail (278 situations soit environ 17%), l’organisation du travail (270 situations soit environ 16%), la conciliation vie privée-vie professionnelle (254 situations soit environ 15%), le contenu du travail (190 situations soit environ 12%), l’opportunité pour repenser son mode de vie (157 situations soit environ 10%), et enfin les relations au travail (152 situations soit environ 9%).

Catégorie	N	%
Situation contextuelle liée au COVID-19	347	21,06
Environnement physique de travail	278	16,87
Organisation du travail	270	16,38
Conciliation vie privée-professionnelle	254	15,41
Contenu du travail	190	11,53
Opportunité pour revoir son mode de vie	157	9,53
Relations au travail	152	9,22
TOTAL	1648	1

Tableau 4 : Classification des situations motivantes en fonction des catégories.

Le tableau 5 ci-dessous présente le top 10 des sous-catégories les plus souvent citées (indépendamment de la catégorie). On constate que la situation motivante la plus souvent rapportée se réfère à la catégorie organisation du travail et fait référence à l’autonomie, la flexibilité dans la gestion de son travail et de son horaire de travail (236 situations comprises dans cette sous-catégorie, ce qui représente environ 11% de toutes les situations stressantes). La deuxième sous-catégorie la plus souvent citée se rapporte à la catégorie conciliation vie privée-vie professionnelle et fait référence au fait de passer plus de moments en famille, de gérer plus facilement ses enfants (158 situations soit environ 10%). La troisième sous-catégorie la plus souvent citée se rapporte à la catégorie environnement physique de travail et fait référence au confort, à la tranquillité de travailler chez soi et au cadre agréable (137 situations soit environ 8%). Ensuite viennent des situations faisant référence au gain de temps lié à l’absence de trajets (131 situations soit environ 8%), au fait d’être plus concentré, moins distrait et interrompu (121 situations soit environ 7%), d’avoir plus de temps de sommeil et d’être moins fatigué (120 situations soit environ 7%), de ne plus faire de trajets (99 situations soit

environ 6%), de pouvoir travailler sur des dossiers/projets qui étaient mis de côté jusqu'à maintenant, de rattraper son retard et de prendre du recul (65 situations soit environ 4%), de maintenir/d'améliorer son efficacité (51 situations soit environ 3%), et enfin d'être soutenu et aidé par ses collègues (48 situations soit environ 3%).

	Catégorie	Sous-catégorie	N	%
1	Organisation du travail	Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire	236	14,32
2	Conciliation vie privée-professionnelle	+ de moments en famille/Gestion des enfants plus facile/- de conflits	158	9,59
3	Environnement physique de travail	Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)	137	8,31
4	Situation contextuelle liée au COVID-19	Gain de temps lié à l'absence de trajets	131	7,95
5	Environnement physique de travail	Meilleure concentration / - d'interruptions/distractions / Calme	121	7,34
6	Opportunité pour revoir son mode de vie	+ de temps de sommeil/bien-être/motivation /- de fatigue/stress	120	7,28
7	Situation contextuelle liée au COVID-19	Absence de trajets	99	6,01
8	Contenu du travail	Travailler sur des dossiers/projets en arrêt /rattraper son retard / recul	65	3,94
9	Contenu du travail	Maintien/Amélioration de l'efficacité	51	3,09
10	Relations au travail	Entraide/solidarité/soutien des collègues	48	2,91

Tableau 5 : Top 10 des situations motivantes en fonction des sous-catégories.

Pour résumer les situations-motivantes, on peut mettre en évidence :

- les aspects liés à la qualité de vie du télétravail (confort, tranquillité, cadre agréable, absence de trajets, gain de temps, plus de moments en famille) ;
- les aspects liés au travail (plus grande autonomie, flexibilité au niveau des horaires, travailler en profondeur sur les dossiers, prise de recul, entraide entre collègues, amélioration de l'efficacité).

Points d'attention pour l'après-Covid.

Sur base des résultats de cette enquête, nous pouvons formuler quelques points d'attention, de vigilance pour apprendre du télétravail contraint et mettre en œuvre les conditions idéales de l'après COVID-19.

Au niveau des situations stressantes, nous avons vu que l'ergonomie était la problématique la plus souvent abordée par les télétravailleurs. Ils relatent des problèmes d'espace de travail (pas d'espace isolé et calme chez eux pour travailler), des problèmes d'équipement informatique ou encore un manque d'outils (imprimante, ordinateur pas performant, problème de connexion internet, ...). Cette question de l'ergonomie est à prendre en compte et à ne pas négliger. Il faut repenser les espaces de travail pour télé-travailler, revoir l'équipement informatique disponible pour les travailleurs (connexion internet, outils mis à disposition, ...). Il y a une vraie réflexion à avoir au sein des entreprises sur les ressources à donner aux travailleurs, sur l'ergonomie et l'aménagement de l'espace de travail.

Les résultats permettent également de poser la réflexion sur les mutations sociologiques. Effectivement, les besoins et attentes des travailleurs en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle mais aussi de qualité de travail ont évolué ces dernières années. De nos jours, les travailleurs sont plus attentifs à la qualité de vie offerte par leur travail. Il est donc important pour les entreprises de promouvoir des opportunités de carrière tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise mais aussi de ceux des employés afin d'être attractif en tant

qu'employeur mais aussi pour promouvoir une image positive. Dans l'expression des répondants, on perçoit également une réflexion par rapport à la transition écologique, en termes de mobilité notamment.

Une autre problématique importante qui ressort des résultats est celle concernant l'organisation du travail et la gestion de l'équipe. Les télétravailleurs font face à des problèmes d'efficacité de communication avec leur ligne hiérarchique, sont en attente de consignes/directives/réponses de la part de leur(s) responsable(s). Ils doivent composer avec une ligne hiérarchique qui n'est pas toujours perçue comme suffisamment disponible. Ils subissent également l'isolement social (collègues, clients, ...). Ils doivent réaliser des tâches difficilement conçues pour être effectuées à distance. Les problèmes d'horaire de travail, de ne pas avoir de coupure dans sa journée de travail, de ne pas pouvoir se déconnecter psychologiquement de son travail sont également abordés par les télétravailleurs contraints. Face à ces résultats, il semble important de sensibiliser les managers à l'importance de leur rôle dans la régulation collective de l'équipe. En effet, le rôle de soutien et de régulation du management est primordial dans le processus de motivation et d'implication d'une équipe, et ce d'autant plus dans un contexte de télétravail contraint. Il est donc important que les managers soient proches de leurs collaborateurs, échangent avec eux, soient en contact avec l'ensemble des membres des équipes et qu'ils mettent en place un management de proximité. Il est également important que les managers utilisent l'intelligence collective des membres de leurs équipes pour, par exemple, traiter différentes problématiques, fixer les objectifs et prendre des décisions dans ce nouveau contexte de travail.

Plus généralement, la littérature scientifique montre très clairement un lien entre le management et le bien-être au travail. Les facteurs de la santé mentale des travailleurs tels que l'autonomie, la reconnaissance, le respect, la justice, la charge de travail, le sens du travail, le soutien social, le développement des compétences concernent de près ou de loin le management de proximité dans le quotidien de l'activité.

Pour sensibiliser les managers de proximité à l'importance de leur rôle au sein de leur équipe, plusieurs thématiques sont pertinentes à aborder et importantes à rappeler pour favoriser la gestion de l'équipe dans un format hybride de télétravail dans l'après-crise. On peut traiter la question de savoir comment gérer sa position en tant que manager, autrement dit quelle est la posture qu'un manager doit avoir, comment gérer la relation avec l'équipe. Une autre thématique concerne la prise de conscience de son propre rapport au travail et comment en tant que manager décliner une certaine hygiène de travail au sein de l'équipe en respectant certaines règles/certains principes. La gestion des questions humaines telles que le doute sur le sens du travail effectué, le sentiment d'être en décalage est une autre thématique importante. La question de savoir comment accompagner les changements organisationnels au sein de son équipe a également son importance. Il s'agit de voir comment un manager peut accompagner son équipe, la rassurer face à un changement, être à son écoute. Des dispositifs pédagogiques de type communauté de pratiques peuvent être intéressants à mettre en place.¹

Pour terminer, au niveau pratique, on peut reprendre quelques conseils pour les managers de proximité (ces conseils se basent notamment sur le référentiel des compétences dont doivent

¹ Pour plus d'informations:

https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/brochure_managers_proximite_2018.pdf

disposer les managers pour contribuer au bien-être de leurs collaborateurs ; Yarker et al., 2008) :

- Etre présent pour assurer une bonne régulation collective dans votre équipe ; par exemple dans le cadre notamment de l'accompagnement dans les changements organisationnels ; gérer et communiquer sur le travail présent et futur, faire participer, développer l'autonomie, écouter, consulter l'équipe.
- Etre à l'écoute de ses collaborateurs et tenter de repérer les premiers signes de burnout chez vos collaborateurs (i.e., hyperactivisme, surinvestissement pour pallier des objectifs irréalisables ou des conflits de valeurs, changements de comportements ou d'attitudes, etc.).
- Gérer les individus au sein de l'équipe. Etre accessible pour une discussion personnelle, être empathique c'est à dire chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, ses besoins, son point de vue et sa vie hors travail. Etre sociable aussi, être détendu (relax), faire preuve d'humour, s'intéresser à l'autre.
- Réfléchir à votre posture en tant que manager et à votre propre rapport au travail ; par exemple pour permettre à chacun des moments de déconnexion, empêchez-vous d'envoyer des mails après une certaine heure.
- Lors de situations difficiles ou par rapport à une déviation vis-à-vis d'une norme, tenter d'intervenir sans détruire la relation et le potentiel de confiance de ses agents, mais, au contraire, en consolidant l'ensemble.
- Etre respectueux et responsable c'est à dire être intègre, se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe, avoir de la considération, être attentif dans la gestion des autres et les délégations données.

Points d'attention pour l'après-Covid.

Cette enquête a permis de mettre en évidence un bien-être au travail relativement préservé (légèrement plus de répondants ayant un niveau de stress élevé mais aussi légèrement plus de répondants ayant un niveau stimulation positive élevée au travail) et un maintien perçu de la performance.

Un format hybride de télétravail semble pertinent pour l'après-crise sanitaire pour équilibrer les temps de travail permettant des ajustements dans la gestion d'équipe et la régulation collective dans l'équipe et les temps de travail permettant le travail de fond, le calme pour rattraper le retard. Ce format hybride nécessite cependant une optimisation des conditions de travail en termes d'espace de télétravail, d'équipement informatique et d'accès aux dossiers et documents. Ceci devrait alors permettre une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle et améliorer la qualité de vie des travailleurs.