

ELKE VAN HOOFF

GUIDE
PRATIQUE À
L'USAGE DES
EMPLOYÉS ET DES
EMPLOYEURS



LES BONNES HABITUDES DE TÉLÉTRAVAIL

Racine

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Eerste hulp bij thuiswerken*, LannooCampus, 2021.

D/2021/6852/20 – NUR 770, 800

ISBN 978 23 902 5174 3

MAQUETTE DE COUVERTURE Gert Degrande | De Witlofcompagnie

MISE EN PAGES Keppie & Keppie

TRADUCTION Malorie Moneaux

ILLUSTRATIONS ICÔNES flaticon.com

Illustration des pages 26 et 28 basée sur le modèle de Red Zezel (Sara Pieters)

© Elke Van Hoof et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2021.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus

Vaartkom 41 bte 01.02

3000 Louvain

Belgique

WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Boîte postale 23202

1100 DS Amsterdam

Pays-Bas

WWW.LANNOOCAMPUS.NL

Table des matières

PRÉFACE	7
1 LE GRAND SAUT VERS LE TÉLÉTRAVAIL (ET LE PRIX QUE NOUS AVONS DÛ PAYER)	11
2 UNE ÉPÉE À DOUBLE TRANCHANT	15
3 CADRE LÉGAL	33
PARTIE 1 POUR LES ENTREPRISES ET LES RESPONSABLES	39
1 LA COMMUNICATION	41
2 LA STRUCTURE COMME POINT DE REPÈRE	49
3 PAS DE RÈGLES, MAIS UNE NOUVELLE FAÇON DE TRAVAILLER	53
4 SOUTENIR ET FORMER LES COLLABORATEURS	55
5 COMMENT PRÉSERVER L'ESPRIT DE GROUPE ET LA CULTURE D'ENTREPRISE ?	63
6 DIRIGER AVEC LE BON ÉTAT D'ESPRIT	67
7 SUIVRE LES PERFORMANCES	75
8 LA MÉDIATION DES CONFLITS À DISTANCE	79
9 IMPLIQUER LES TÉLÉTRAVAILLEURS	85
10 LES CINQ NIVEAUX DU TÉLÉTRAVAIL : DE LA NÉCESSITÉ AU NIRVANA	91
PARTIE 2 POUR LES COLLABORATEURS	99
1 LA STRUCTURE	101
2 FIXER DES LIMITES	105
3 SE CONCENTRER À LA MAISON	109
4 LES RELATIONS ENTRE COLLÈGUES À DISTANCE	115
5 LES DÉFIS PSYCHOLOGIQUES DU TÉLÉTRAVAIL	123
6 L'ERGONOMIE AU TRAVAIL	131
7 LES INQUIÉTUDES LIÉES AU CORONAVIRUS	135

PARTIE 3 ET LE RETOUR AU BUREAU ?	141
1 NE TOMBEZ PAS DANS LE PIÈGE DE L'OPEN SPACE	143
2 COMMENT MESURER LE BIEN-ÊTRE DES TÉLÉTRAVAILLEURS ?	149
CONCLUSION	153
REMERCIEMENTS	155
NOTES DE FIN	157

Préface

Si le confinement qu'a connu la Belgique en mars 2020 nous a appris une chose, c'est que nous n'étions absolument pas préparés au télétravail. Selon une enquête du magazine d'information flamand *Knack*¹, un quart des personnes interrogées n'avaient aucune expérience en la matière avant le début de la crise du coronavirus. Ainsi, lorsque la décision fut prise de confiner le pays, de nombreux employés et leurs managers ont été jetés dans le bain sans la moindre préparation.

Allez, hop ! Tout le monde travaille de la maison ! D'accord. Mais, concrètement, comment fait-on ?

Que faire avec les enfants qui doivent rester à la maison ? Comment organiser les réunions et autres séances de brainstorming ? Qu'en est-il des contacts sociaux et des conversations informelles devant la machine à café ? Comment cultiver la discipline inhérente au télétravail et maintenir sa concentration et sa motivation, tout en se ménageant suffisamment de temps pour soi ?

Tellement de questions et si peu de réponses...

Pourtant, bien avant que la Belgique soit confinée, les scientifiques avaient déjà annoncé que le télétravail allait devenir la nouvelle norme. En effet, dispensés du trajet maison-lieu de travail, les télétravailleurs travailleraient plus longtemps et seraient plus productifs. En outre, ils y gagneraient en concentration puisqu'ils ne seraient pas interrompus par leurs collègues. La théorie semblait si prometteuse !

Cependant, le contraste avec la pratique ne pouvait être plus grand. Les personnes confinées chez elles entre les mois de mars et de juin 2020 avec des (jeunes) enfants suivant leurs cours depuis la maison peuvent en témoigner, et on estime qu'un quart des télétravailleurs se trouvaient dans cette situation. Une implication moindre, un esprit d'équipe qui s'effrite, un sentiment d'impuissance, une créativité en baisse...

Sans parler des souffrances psychologiques qu'impliquaient l'incertitude et la peur associées au coronavirus.

Comment se fait-il que nous fussions si mal préparés ? La réponse est simple : beaucoup d'entre nous n'ont jamais appris à travailler depuis la maison. Les compétences nécessaires pour le faire dans de bonnes conditions ne s'acquièrent guère dans un environnement de bureau. Gestion du temps, discipline, collaboration à distance, organisation. Le télétravail est un art. Mais aussi une compétence, qui s'apprend et se travaille.

Ce processus d'apprentissage peut prendre plusieurs mois. Mais au printemps 2020, la réalité était ce qu'elle était – urgente et impérieuse – et nous n'avons pas eu la chance d'apprendre à travailler à domicile. Nous avons dû trouver notre propre voie, en tâtonnant, avec des enfants qui s'incrument dans nos réunions virtuelles en hurlant. Nous avons dû apprendre, malgré nos préoccupations au sujet de nos emplois, de notre sécurité financière, de notre santé et de celle de nos pairs, et sans collègues ou managers à qui demander du feed-back et avec lesquels confronter nos idées.

En mars, nous avons vécu un premier confinement dans notre pays, mais ce ne fut pas le dernier. D'autres ont suivi et d'autres suivront peut-être encore. Virus, catastrophes naturelles, attentats terroristes : le XXI^e siècle nous a appris que ces scénarios sont effroyablement bien plus réalistes que nous le pensions. Nous pouvons y être confrontés à tout moment. Aussi « cliché » que cela puisse être, l'avenir est incertain. C'est un fait dont l'année 2020 nous a fait prendre conscience.

Mais ces scénarios d'apocalypse ne sont pas les uniques éléments qui nous inciteront à davantage télétravailler. La crise du coronavirus fonctionne également comme le catalyseur d'un nouveau mouvement. Dans le cadre de l'enquête du *Knack*², pas moins de 68 % des organisations interrogées ont indiqué qu'elles implémenteront davantage le télétravail à l'avenir. Un tiers des entreprises ont d'ores et déjà élaboré une politique en matière de télétravail, et un autre tiers est occupé à le faire.

Mais cela va encore plus loin. De nombreuses entreprises réévaluent également la nécessité de conserver leurs bureaux et bâtiments, dès lors qu'elles constatent que le travail peut tout aussi bien être effectué à domicile, avec les économies que cela engendre. Toutefois, selon moi, cette tendance est une véritable bombe à retardement. Pourquoi ? Seule une poignée des entreprises qui réfléchissent actuellement à la nécessité de disposer d'un bâtiment ont

déjà mis en place une culture d'entreprise ajustée au télétravail. Et si employés et employeurs continuent de penser que le télétravail peut être assimilé au travail au sein de l'entreprise, les choses ne tarderont pas à mal tourner.

Le télétravail présente de nombreux avantages. Mais en raison de la nature soudaine et particulièrement agressive de la crise du coronavirus, nous n'avons pas été en mesure d'en tirer pleinement parti. En revanche, il y a de bonnes nouvelles ! Nous pouvons apprendre à mieux faire face à de pareilles circonstances. Nous pouvons tirer des leçons des confinements précédents pour mieux nous armer contre le prochain (s'il devait y en avoir un). Nous pouvons apprendre de nos erreurs. Les organisations, les managers et les employés peuvent désormais acquérir les compétences dont ils auront besoin pour mieux gérer le télétravail à l'avenir.

Il est temps de s'emparer de la question avec *Les bonnes habitudes de télétravail*. Un guide de survie qui vous apprend, en tant qu'organisation, manager ou employé(e), à gérer efficacement le télétravail. Tout d'abord, nous nous attarderons sur la transition majeure que beaucoup d'entre nous ont dû effectuer, à savoir le télétravail, et sur les aspects positifs et négatifs qui l'accompagnent, tant du côté de l'employeur que de l'employé(e).

Nous partagerons avec vous les bonnes pratiques pour faire du télétravail une réussite. Dans la première partie, nous vous donnerons des conseils en partant du point de vue de l'entreprise, de l'organisation ou du manager. Dans la deuxième, nous examinerons le télétravail à travers les yeux des employés. Comment peuvent-ils s'approprier cette nouvelle façon de travailler pour accroître leur satisfaction tout au long de la journée et profiter d'un moment de détente bien mérité le soir venu ?

La troisième partie est tournée vers l'avenir. En tant qu'entreprise, comment aller plus loin dans le télétravail, tout en trouvant un nouvel équilibre entre un travail ciblé et une plus grande flexibilité ? Et que se passera-t-il lorsque vous souhaiterez ou devrez revenir à la normale à l'issue de l'obligation du télétravail ? Comment y remédier ? Les employés qui ont goûté aux joies du télétravail auront-ils envie de revenir au bureau ? Et inversement : comment s'assurer, en tant qu'entreprise, que les employés ne désirent pas revenir si vous décidez de conserver uniquement 10 % de vos espaces de travail ?

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir dans votre lecture et avec le télétravail, en gardant ce guide à proximité !

1

Le grand saut vers le télétravail (et le prix que nous avons dû payer)

La pandémie de COVID-19 nous a tous pris par surprise au printemps 2020. Nous n'étions pas préparés à la vitesse et à la férocité avec lesquelles le virus allait se propager. Le gouvernement a pris des mesures sans précédent pour empêcher la propagation rapide du virus et soulager notre système de soins de santé.

Avant cette pandémie, 16,9 % des travailleurs belges travaillaient au moins un jour par semaine à domicile. En raison de la crise et des mesures liées au confinement, ce chiffre est passé à 62 %. À l'échelle européenne, le nombre de télétravailleurs est passé de 20 ou 30 % à 70, voire 80 %. Du jour au lendemain. Sans aucune formation ni la moindre préparation.³

Il n'est donc pas surprenant que la transition du travail au bureau vers le travail à domicile ait été brutale pour de nombreuses entreprises, en particulier pour celles qui n'ont qu'une expérience limitée du télétravail. Il y a plusieurs raisons à cela.



POURQUOI LA TRANSITION VERS LE TÉLÉTRAVAIL EST-ELLE PARFOIS DIFFICILE ?

- La culture organisationnelle n'est pas adaptée au télétravail.
- La direction résiste.
- L'entreprise ne dispose pas de l'infrastructure informatique (suffisante) pour permettre à tous ses employés d'effectuer les mêmes tâches à domicile qu'au bureau.
- Les procédures de l'entreprise sont complexes et reposent majoritairement sur des documents papier.
- Il y a un manque de compétences et de formations pour soutenir les travailleurs dans leur transition vers le télétravail.
- Il existe des lacunes dans la législation du travail ou dans les contrats de travail, de sorte que les employés en télétravail ne bénéficient pas des mêmes droits et de la même protection que leurs collègues au bureau.
- L'entreprise est préoccupée par la confidentialité et la protection de ses données.

Pour mieux nous armer face aux défis du télétravail, nous allons devoir apprendre à nous organiser différemment, en tant qu'entreprise, mais aussi à l'échelle de la société. Afin que nous puissions avoir recours au télétravail de façon optimale, de nombreux acteurs sociaux doivent combiner leurs efforts. Les ministères, les organisations d'employeurs, les syndicats et les fédérations professionnelles peuvent – et doivent – tous soutenir la transition vers le télétravail.

En tant qu'entreprise, vous avez bien sûr peu d'influence directe sur le monde politique. Concentrez-vous donc plutôt sur ce que vous pouvez faire en tant qu'entreprise pour vous faciliter la tâche, à vous et à vos employés.

« Pour mieux nous armer face aux défis du télétravail, nous allons devoir apprendre à nous organiser différemment, en tant qu'entreprise, mais aussi à l'échelle de la société. »

Mais pour les employés aussi, ce passage soudain au télétravail fut un véritable parcours de montagnes russes. Que s'est-il passé ? Nous nous sommes lancés dans le télétravail avec un enthousiasme surhumain. Certains ont travaillé dans l'isolement total pendant des semaines, interrompant uniquement leurs journées de travail par une promenade quotidienne.

En outre, nous passions d'une réunion d'équipe en ligne à une autre. De temps en temps, cela donnait lieu à de beaux tableaux. Mais aucune réunion ne se passait sans les plaintes habituelles. « *Vous êtes là ? Vous m'entendez ? Vous me voyez ? Parvenez-vous à lire mes diapositives ?* » Ou encore « *Tu dois activer ta webcam. On ne t'entend pas. Coupe ton micro, on n'a pas envie de t'entendre grignoter tes biscuits...* »

Des enfants qui crient, des chiens qui aboient, des chats qui marchent sur le clavier... Nous avons tout connu. Mais surtout, nous avons volontairement pris place dans le pire *open space* qui soit : le salon ou la cuisine, où nous devons constamment nous battre pour disposer d'un coin de table ou d'un peu de tranquillité.

Naturellement, ce chaos a un prix. Ce coût s'est traduit par du surmenage et d'autres émotions négatives. Frustration, conflit et solitude ont régné en maîtres au printemps 2020, surtout pour celles et ceux qui étaient déjà quelque peu débordés avant la crise. D'autres ont accueilli le calme à bras ouverts, leur course contre la montre s'étant brusquement arrêtée ou du moins ralentie.

En revanche, force est de constater que la facture s'est encore alourdie en raison d'un manque d'esprit d'équipe, d'une diminution des liens avec les objectifs de l'équipe ou les valeurs et les normes de l'entreprise, et de la fatigue qui s'est installée à force d'accomplir constamment plusieurs tâches à la fois. Tout cela entraîne une baisse d'efficacité et de productivité, dont les pertes sont extrêmement tangibles. Selon une étude européenne, nous avons enregistré une baisse de 35 % de productivité, ce qui représente quinze heures perdues par semaine.⁴ Des heures que nous ne récupérerons jamais. Et ce, à une époque d'incertitude économique.

Mais nous avons aussi payé cher d'un point de vue individuel. Notre salon n'est plus ce lieu de vie qu'il était il y a un an et demi. Qui travaille à la maison en ce moment ne peut plus rentrer le soir dans ce havre de paix habituellement destiné à la détente, et où l'on peut libérer le Homer Simpson qui est en nous. Le salon est désormais contaminé par le travail. Un ordinateur portable

sur la table de la salle à manger, des dossiers sur la commode... Partout où notre regard se pose, nous ne voyons que le travail. Nous ressentons à chaque instant le spectre des vidéoconférences et de l'approche des échéances.

2

Une épée à double tranchant

Pour certains employés, contrairement à d'autres, les avantages du télétravail n'en atténueront pas les effets négatifs. Quoi qu'il en soit, les études démontrent que le télétravail est un facteur de stress important. Il peut être stimulant, mais aussi épuisant, selon la situation.

Celles et ceux qui avaient déjà (régulièrement) fait l'expérience du télétravail avant le confinement de mars 2020 en Belgique ont été plus chanceux. Ces employés ont indiqué avoir rencontré moins de conflits entre leur vie professionnelle et familiale et connu une plus grande satisfaction au travail. En outre, ils obtenaient de meilleurs résultats et présentaient moins de risques de surmenage à long terme.

Le télétravail présente en effet de nombreux avantages. Mais quels sont-ils exactement ? Et comment en bénéficier ? Comment transformer le télétravail en une activité qui nous procure joie et productivité ? Avant de répondre à ces questions, passons en revue les aspects positifs et négatifs du télétravail. Dans les chapitres qui suivent, nous partagerons avec vous de nombreux conseils pratiques portant sur des points essentiels, afin de faire du télétravail une expérience positive.

LES ASPECTS POSITIFS DU TÉLÉTRAVAIL

L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Un environnement de bureau, en particulier en *open space*, donne lieu à des interruptions et amène un cortège de distractions. Le bruit de fond constant, les collègues qui posent des questions sur le travail ou ceux qui vous demandent quelles sont les meilleures séries télévisées à regarder, les supérieurs qui vous observent par-dessus votre épaule, les imprimantes qui

grondent... C'est un défi pour tout le monde, mais cela l'est davantage pour certains types de personnalité, comme les introvertis.

Le télétravail, en revanche, s'effectue dans un environnement plus calme et invite à la concentration. De plus, à la maison, vous pouvez travailler plus longtemps, car les trajets ne font pas partie de l'équation. Vous pouvez profiter de ce temps gagné pour commencer un peu plus tôt ou plus tard – ou un mélange des deux. Sans oublier que la plupart des télétravailleurs sont particulièrement motivés pour démontrer que cette autre façon de travailler est fiable et efficace.

Mais il y a un grand « mais ». Ces avantages ont principalement été rapportés par des employés qui ont choisi de travailler à domicile dans des conditions ordinaires. Toute personne qui opte volontairement pour le télétravail sait (plus ou moins) dans quoi elle s'engage et sait aussi qu'elle est apte à le faire.

Pendant le confinement, cependant, nous avons presque tous dû travailler de la maison, bon gré mal gré. Même si vous ne l'aviez pas choisi. Cette productivité accrue fut donc loin d'être au rendez-vous pour tout le monde.

UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ

Les employés peuvent-ils déterminer eux-mêmes leurs horaires lorsqu'ils sont en télétravail ? Le cas échéant, cela leur permet non seulement de choisir un moment plus calme pour aller faire leurs courses ou aller chercher les enfants à l'école à une heure décente, mais aussi de travailler aux heures où ils connaissent leur pic de productivité. Les personnes du matin, du soir et les couche-tard peuvent ainsi tirer le meilleur parti de leur rythme circadien.

En outre, grâce au télétravail, vous pouvez, en tant qu'organisation, puiser dans une plus grande réserve pour le recrutement de personnel qualifié, puisque vous pouvez engager des personnes qui sont dans l'impossibilité de travailler à plein temps dans un environnement conventionnel. Il est en effet plus simple pour ces personnes de trouver un poste en télétravail quand elles ne peuvent pas faire autrement. Par exemple, parce qu'elles ne disposent pas d'un moyen de transport (en commun), parce qu'elles ont un statut d'aidant ou encore parce qu'elles sont porteuses d'un handicap. Le télétravail permet même de combiner plus facilement plusieurs emplois.

UN TURNOVER MOINS IMPORTANT

Le télétravail peut encourager la loyauté des employés, car ceux-ci n'ont plus à effectuer la navette et bénéficient donc d'un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Les collaborateurs sont aussi probablement

plus fidèles lorsqu'ils peuvent travailler à domicile, car ils y voient un signe de confiance. Ils ressentent également un sentiment d'autonomie plus fort et une plus grande satisfaction quant à leurs performances.

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Ce n'est pas un secret : les navettes entre le domicile et le lieu de travail sont une source de stress. Embouteillages, accidents, retards, correspondances manquées... Les employés sont souvent déjà surmenés avant même d'avoir commencé leur journée de travail. Rien de tout cela – ou dans une moindre mesure – avec le télétravail. De plus, les employés gagnent du temps, qu'ils peuvent utiliser de manière positive. En travaillant plus longtemps, comme nous l'avons déjà mentionné. Mais aussi en dormant davantage, en passant plus de temps en famille, en faisant plus de sport ou en préparant des repas plus sains.

En réalité, la perspective de ne plus avoir à subir les embouteillages est l'une des principales raisons pour lesquelles les employés préfèrent travailler de la maison.

MOINS D'ABSENTÉISME

Les télétravailleurs n'entrent généralement pas en contact physiquement les uns avec les autres. Ainsi, si un collaborateur présente des symptômes de la grippe intestinale – ou, pire encore, de la COVID-19 – la maladie a peu de chances de se propager parmi ses collègues. Le risque que cela touche l'ensemble du département est donc minime.

En outre, les télétravailleurs ont souvent moins besoin de congés. D'abord, parce qu'ils ont plus d'énergie. Mais aussi parce qu'ils peuvent passer plus de temps en famille. Le télétravail leur permet de maintenir plus facilement un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et les soulage de la culpabilité qu'ils peuvent ressentir en devant se rendre au travail.

Pourquoi ? Premièrement, parce que le télétravail peut faire l'effet d'une pause, d'une coupure avec la vie au bureau, même si tout le monde travaille sans relâche. Mais aussi parce que les télétravailleurs ne restent pas aussi longtemps absents de leur domicile – voire pas du tout. Ils ne passent pas des heures dans les embouteillages. Selon les statistiques, les gens perdent en moyenne 50 heures par an dans les bouchons aux Pays-Bas et même 55 heures par an en Belgique, des chiffres record comparés à ceux du reste de l'Europe et de l'Amérique du Nord.⁵

DES ÉCONOMIES D'ARGENT

Enfin, le télétravail est synonyme d'économies pour les entreprises. Il réduit notamment les frais généraux, comme ceux liés au chauffage, à l'électricité et à l'usure du matériel. Ou – une fois de plus – parce que les déplacements entre le domicile et le lieu travail sont moindres.

LES EFFETS NÉGATIFS DU TÉLÉTRAVAIL

Cependant, le télétravail présente également des aspects négatifs sur le plan psychologique, puisqu'il peut être source de tracas tant pour les employeurs que pour les employés. Cette façon de travailler peut également entraîner une baisse de la loyauté et de la motivation des collaborateurs, ainsi qu'une augmentation du présentéisme et des conflits entre vie professionnelle et vie privée.

DAVANTAGE DE CONFLITS ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PRIVÉE (MAIS PAS TOUJOURS)

Le télétravail peut aider à maintenir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, mais l'inverse est tout aussi vrai. Les recherches ont d'ailleurs démontré que, pendant la pandémie de COVID-19, certains télétravailleurs ont connu plus de conflits entre leur travail et leur vie de famille. Ces conflits fonctionnent dans les deux sens : d'une part, le travail interfère avec les activités familiales, et d'autre part, la vie de famille interfère avec le travail. Le télétravail s'avère surtout problématique pour les employés ayant des (jeunes) enfants à charge.

Le travail et la vie privée s'imbriquent inévitablement, même dans un environnement de travail traditionnel. Les émotions positives et négatives s'invitent d'un contexte à l'autre. Mais pour celles et ceux qui font du télétravail, ceci est encore plus vrai. Il n'existe alors plus de frontière entre les deux, en particulier pour les télétravailleurs qui ont également des responsabilités en matière de soins, parce qu'ils s'occupent par exemple de leurs enfants ou de parents cohabitants.

Ces soins reposent souvent sur les épaules de la femme de la maison, même si la charge de travail est identique chez les deux partenaires. Une étude allemande a démontré qu'une maman sur trois s'occupe des enfants lorsque les écoles et les crèches sont fermées, contre 6 % pour les papas.⁶

Heureusement, ces dommages sont assez faciles à limiter. La santé physique et mentale d'un télétravailleur se voit renforcée quand les autres membres de la famille le soutiennent suffisamment sur le plan émotionnel et pratique.

LE PRÉSENTÉISME

Les congés pour cause de maladie sont généralement moins nombreux chez les télétravailleurs, car ils peuvent prendre une matinée de congé plutôt qu'une journée entière, et se remettent au travail même s'ils ne sont pas complètement rétablis. Ou bien parce qu'ils vont travailler tout court, même malades. Cela peut être un avantage pour les managers, mais il est clair que ce n'est pas dans l'intérêt des employés qui continuent à travailler tout en étant malades. Non seulement ils ne récupèrent pas entièrement, mais ils souffrent en prime de présentéisme.

Imaginez ceci : vous vous levez le matin et vous ne vous sentez pas au mieux de votre forme. Nez bouché, maux de tête, douleurs musculaires... Mais vous vous rendez tout de même au travail. Parce que vous vous dites qu'un rhume est une excuse bidon pour prendre un jour de congé maladie. Parce que vous pensez – à tort ou à raison – que le bureau ne s'en sortira pas sans vous. Parce qu'il y a une réunion prévue avec un client important. Ou parce que vous avez peur que la direction vous étiquette comme « l'hypocondriaque qui reste à la maison pour des bagatelles ». Dans ce cas, vous faites l'expérience du présentéisme. Vous êtes physiquement présent sur votre lieu de travail, mais votre esprit est ailleurs. C'est un phénomène auquel vous pouvez être confronté(e) non seulement lorsque vous travaillez tout en étant malade, mais aussi lorsque vos horaires de travail sont inutilement longs.

La problématique du présentéisme est omniprésente dans le climat actuel de précarité de l'emploi, et elle ne se limite pas aux télétravailleurs. Mais ces derniers sont confrontés à un défi supplémentaire : personne ne peut voir à quel point ils sont malades. Partant, de nombreux employés en télétravail se sentent obligés de continuer à travailler même lorsqu'ils sont malades, afin de ne pas alimenter la méfiance de leur employeur à l'égard du télétravail. Ce qui ne manque pas d'influencer négativement la qualité du travail fourni.

MOINS DE TEMPS POUR SE DÉTACHER DU TRAVAIL ET RÉCUPÉRER

Parce que les frontières entre vie professionnelle et vie de famille s'estompent, les télétravailleurs parviennent moins facilement à se déconnecter du travail. Ils ont l'impression d'être toujours en mode « veille ».

Ils risquent alors de sauter leur pause-déjeuner ou de consacrer le temps gagné par la suppression des navettes au travail. En revanche, ils sont plus susceptibles de faire une pause entre deux tâches pour s'occuper des enfants ou du ménage, après quoi ils se remettent au travail.

Les journées de travail sont donc plus longues et ils ont moins de temps pour récupérer. Il est toutefois crucial de pouvoir se déconnecter du travail à temps pour évacuer le stress et réduire les risques de surmenage.

LES RÉUNIONS EN LIGNE SONT PLUS ARDUES POUR LE CERVEAU

Les réunions virtuelles, toujours plus nombreuses, peuvent être épuisantes. Il existe même un mot informel pour désigner ce phénomène : la *zoom fatigue*. Mais pourquoi avons-nous tant de mal avec les réunions en ligne ? Parce que nous passons alors à côté d'un élément essentiel de la communication : le langage corporel.

La plupart d'entre nous avons une compréhension profonde des signaux non verbaux émis par les autres ; nous en avons même besoin. La vidéoconférence annihile cette forme de communication nuancée. Par exemple, nous ne voyons pas la gestuelle des mains de nos interlocuteurs. Nous pouvons également éprouver des difficultés à percevoir leurs expressions faciales. Il ne reste que les mots. Cela peut s'avérer particulièrement difficile, surtout lorsque plusieurs personnes participent à la réunion.

« L'isolement social est l'inconvénient le plus fréquemment cité du télétravail. »

SOLITUDE ET ISOLEMENT SOCIAL

Un autre point problématique du télétravail est le manque d'interaction sociale avec les collègues, les managers et les clients. Certaines interactions peuvent avoir lieu virtuellement, mais elles sont loin d'être aussi riches que les contacts en face à face.

Par exemple, des enseignants néerlandais ont avoué avoir éprouvé plus de détachement et de cynisme que d'habitude pendant le confinement. Ils se sentaient plus seuls, moins soutenus par leurs collègues et moins connectés à l'organisation dans son ensemble. Et ils n'étaient certainement pas les seuls à éprouver de tels sentiments. Ce phénomène est inquiétant, car l'apathie et le cynisme sont des indicateurs importants d'un burn-out (naissant).

L'isolement social est l'inconvénient le plus fréquemment cité du télétravail. Et il ne s'agit pas seulement d'une question de solitude. Les autres personnes nous manquent, car elles fonctionnent comme une sorte de baromètre social. Nous tournons notre regard vers elles pour savoir comment nous comporter.

Un exemple. Avez-vous déjà participé à un exercice d'évacuation au bureau ? Lorsque l'alarme incendie se déclenche, presque personne ne se lève pour évacuer les lieux. Au contraire, nous nous regardons tous les uns les autres. Qu'est-ce que tel collègue va faire ? Le manager reste-t-il assis à son bureau ? Est-il au courant qu'un test a été programmé ? Nous avons besoin des autres pour confirmer et guider notre propre comportement.

Aux yeux de nombreux employés, l'interaction sociale sur le lieu de travail est primordiale. Il est donc très important que les télétravailleurs qui sont socialement isolés de leurs collègues aient des contacts sociaux en dehors, afin de rester en bonne santé mentale et de continuer à se concentrer de façon optimale sur leur travail. Parallèlement, il est essentiel que les entreprises organisent régulièrement des réunions de groupe et des événements sociaux, afin d'éviter les problèmes liés à l'isolement social. Pas en face à face en période de confinement, bien sûr, mais par vidéoconférence.

DIMINUTION DE LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

La motivation intrinsèque provient directement de la personne elle-même et ne dépend ni des récompenses ni de sanctions. Les collaborateurs intrinsèquement motivés parviennent à mieux se concentrer, sont plus créatifs et sont plus fiers de leurs réalisations. Mais pour bénéficier de cette motivation intrinsèque, trois besoins fondamentaux doivent être satisfaits : l'autonomie, la compétence et la proximité.

Avec le télétravail, ces trois besoins sont plus difficiles à combler. Par conséquent, la motivation devient extrinsèque et la satisfaction au travail diminue.

DES TÂCHES PLUS DIFFICILES À RÉALISER

En outre, coordonner les efforts des employés, éclaircir les imprécisions, rassembler les informations nécessaires et exécuter des tâches sans l'équipement ou le soutien dont on bénéficie au bureau, tout cela requiert beaucoup plus de temps lorsque les choses se passent à distance. Les employés peuvent alors se sentir pressés par le temps, car certaines tâches deviennent chronophages lorsqu'ils doivent les effectuer à la maison.

De plus, beaucoup ne disposent pas d'un endroit approprié où travailler tranquillement à domicile. Cela rend également la réalisation de leurs tâches plus compliquée. Ou bien ils doivent partager le réseau wifi avec leur partenaire et les enfants, ce qui entraîne des problèmes techniques, car leur connexion internet n'est pas suffisamment puissante face à l'important trafic de données.

L'assistance technique est d'ailleurs souvent un point sensible lorsque l'on travaille à domicile. Il est déjà difficile de fournir une assistance informatique à un employé(e) au bureau, et c'est encore plus vrai quand son téléphone tombe en panne à la maison ou en cas de perturbations de sa connexion à l'internet ou au serveur du bureau.

DES PROBLÈMES CAUSÉS PAR DES ATTENTES AMBIGUËS

Une mauvaise communication entre les membres d'une équipe ou les responsables peut susciter une certaine ambiguïté par rapport aux attentes que les employeurs ont vis-à-vis des télétravailleurs. Quels sont les horaires de travail ? Quelles sont les deadlines ? Comment et à quelle fréquence doivent-ils tenir leur manager informé ?

Ces attentes ambiguës entraînent davantage de malentendus, car une partie pense que l'autre ne remplit pas ses obligations, ce qui mène ensuite à des conflits et à une perte de confiance mutuelle.

LA GESTION DIFFICILE DES ÉQUIPES VIRTUELLES

Les responsables peuvent également éprouver des difficultés à devoir soudain gérer virtuellement une équipe de télétravailleurs. La gestion des équipes à distance nécessite une approche totalement différente. Cette nouvelle façon de travailler suscite parfois la méfiance des managers qui n'ont pas l'habitude de collaborer à distance avec les membres de leur équipe.

Ils se demandent par exemple si leurs collaborateurs travaillent autant à la maison qu'au bureau et se mettent alors à les surveiller au moyen d'outils virtuels. Pensez aux systèmes de pointage ou aux logiciels qui comptent le nombre de frappes sur le clavier. Toutefois, ces solutions sont contre-productives. Les collaborateurs qui bénéficient de trop peu d'autonomie et n'ont aucun contrôle sur leur propre travail se sentent souvent moins heureux.

MOINS DE POSSIBILITÉS DE PROMOTION

Même si la loi prévoit que les télétravailleurs sont évalués de la même manière que les employés au bureau, et qu'ils disposent donc en théorie des mêmes chances de promotion, la réalité est parfois moins rose.

En 2014, l'université de Stanford a étudié le cas de l'entreprise Ctrip, une agence de voyages chilienne prospère comptant 16 000 employés. Bien que les télétravailleurs de cette entreprise aient obtenu des résultats supérieurs de 13 % par rapport à ceux de leurs collègues au bureau, ils avaient deux fois moins de chances d'obtenir une promotion.⁷