

Aspect collectif est malmené »

commun, où un certain nombre de personnes se retrouvent groupées dans des lieux fermés. Et puis au bureau même, on se rassemble parfois dans des zones de détente ou à la cafétéria pour manger et discuter avec des collègues en oubliant le masque ou les gestes barrières. On se rassemble aussi pour des réunions de travail dans des salles pas forcément bien ventilées et où on ne porte pas toujours le masque. Si on impose le télétravail, on élimine toutes ces possibilités de contamination. » Pour Catherine Linard, même si la mesure n'est mise en place que quelques jours par semaine, cela réduit les possibilités d'interactions, certes de manière moins radicale que lors d'un confinement total, mais la réduction peut être importante au regard du nombre de personnes qui, *de facto*, ne se côtoient plus et qui dès lors n'ont plus la possibilité de se contaminer.

3

Des désagréments plus évidents

Le télétravail a longtemps été loué pour ses vertus. Une appréciation, relève Laurent Taskin, liée à son caractère occasionnel. « Cette journée se prépare et induit un travail par projet, explique-t-il. On s'isole pour se protéger de l'inconfort du travail au bureau et mener des tâches nécessitant plus de concentration ». Mais cela change quand le travail à domicile est porté à plusieurs jours par semaine. « Il devient un temps de substitution plutôt qu'un temps préservé. Or, tous ses avan-

tages - être plus concentré, plus productif, mener un travail de fond, etc. - venaient de cette préservation. » Les désagréments qui apparaissent : horaires étendus, porosité de la vie privée et professionnelle, difficulté à maintenir le lien avec l'entreprise, sentiment d'isolement. « On observe une certaine fatigue et un certain désengagement des salariés, une approche plus relative du travail, remarque le professeur louvainiste. Tout ce qui touche à l'innovation, à la remise en question, trouve un terrain plus propice en présentiel. Ces activités d'échange créent la confiance et c'est ce qui fait l'organisation. Ces liens donnent du sens au travail. »

4

La difficulté de préparer l'après

Ce sentiment d'appartenance à un projet commun, les managers vont devoir le restaurer. « La dimension collective de l'entreprise est malmenée. Cela va donc devenir une vraie question managériale. » Car le télétravail structurel va s'imposer. Il faudra donc trouver un équilibre entre présence dans l'entreprise et travail à domicile. Avant l'été, les directions commençaient à envisager cette nouvelle organisation. Mais la hausse des contaminations repousse ce retour au boulot. « Ce yo-yo entre présentiel et distanciel est perturbant, constate Laurent Taskin. On ne sait pas encore écrire le futur du travail dans l'entreprise car la donne change tout le temps et brise la dynamique collective qui se relançait ».



Ce yo-yo entre présentiel et distanciel est perturbant. On ne sait pas encore écrire le futur du travail dans l'entreprise car la donne change tout le temps et brise la dynamique collective qui se relançait

Laurent Taskin, professeur de gestion des ressources humaines (UCLouvain)

”

Ce classement a été établi sur base d'une enquête en ligne sur base volontaire réalisée par Isabelle Hanrez, professeure en psychologie du travail (ULiège), en avril 2020. Les 493 personnes qui y ont répondu, ne constituent pas forcément un échantillon représentatif des télétravailleurs. Ces résultats ont été publiés dans le numéro 164 - juin 2021 de *Regards économiques*, la revue de l'Ires (UCLouvain). Voici les dix situations les plus souvent citées par les répondants au questionnaire sur le télétravail.

Les dix avantages

- 1 **Autonomie et flexibilité dans la gestion du temps et du travail.**
- 2 **Davantage de moments en famille et pour s'occuper des enfants.**
- 3 **Travailler de chez soi, dans un cadre confortable, agréable, tranquille.**
- 4 **Gain du temps consacré habituellement aux trajets domicile-travail.**
- 5 **Moins de fatigue et de stress, gain de temps de sommeil et gain de motivation.**
- 6 **Meilleure concentration, travail dans un environnement calme.**
- 7 **Moins de stress lié aux embouteillages lors du trajet domicile-travail.**
- 8 **Possibilité de travailler sur des dossiers et sujets à l'arrêt ou en retard.**
- 9 **Maintien ou amélioration de l'efficacité.**
- 10 **Entraide, solidarité, soutien des collègues de travail.**

Les dix inconvénients

- 1 **Difficulté à s'organiser avec les enfants, à s'occuper d'eux.**
- 2 **Manque d'outils ou de documents.**
- 3 **Inefficacité dans la communication, difficulté de gestion de l'équipe.**
- 4 **Horaires étendus, pas de coupure dans le temps de travail.**
- 5 **Etre coupé de ses collègues.**
- 6 **Tâches impossibles à réaliser à distance.**
- 7 **Problèmes informatiques.**
- 8 **Absence d'espace dédié ou adapté au travail.**
- 9 **Isolement social.**
- 10 **Attente de directives, d'informations ou indisponibilité de la hiérarchie.**

étude Les télétravailleurs sont plus exposés au burn-out

PAULINE LEMAIRE

Si, au début de la crise, le télétravail est loin de faire encore l'unanimité aujourd'hui. Selon une étude française, on constate une augmentation de 25 % des cas de burn-out chez les travailleurs par rapport au mois de mai 2021. Et pas moins de deux salariés sur dix sont actuellement en arrêt maladie pour raisons psychologiques. En cause : notamment le télétravail.

L'étude, réalisée par OpinionWay pour le cabinet *Empreinte humaine*, révèle que les télétravailleurs sont plus exposés au burn-out : 46 % d'entre eux se trouvent en détresse psychologique, contre 40 % pour les salariés en présentiel. Ces chiffres font s'interroger sur les changements à réaliser dans la pratique du télétravail, alors qu'il est à nouveau d'actualité dans la lutte contre la pandémie.

Revoir le fonctionnement

Christophe Nguyen, président d'Empreinte humaine et psychologue du travail et des organisations, nous explique l'origine de ces données : « Ces

chiffres ne sont pas liés directement au télétravail en lui-même, mais aux mauvaises conditions de celui-ci », précise-t-il.

« La première chose, c'est que, lorsque le télétravail est imposé, il est subi, d'une certaine façon. Il faut donc, en contrepartie, qu'il soit sain d'un point de vue psychologique. »

Ensuite, il y a le management, qui présente une autre posture qu'en présentiel et n'est la plupart du temps pas adapté aux doutes des travailleurs. Cela s'explique souvent par un manque de proximité, sans ce climat de sécurité psychologique où les employés peuvent s'exprimer et évoquer leurs difficultés.

Et pour finir, il y a la question de l'organisation du travail. « On doit créer d'autres repères de travail, en tenant compte qu'il y a une réduction de l'expérience et des interactions lorsque l'on est à distance, et une difficulté à se déconnecter », conclut le psychologue.

Pour Christophe Nguyen, il faudrait donc, dans un contexte où le télétravail redevient la norme, en revoir profondément le fonctionnement.

20009283

Tout a commencé par ce leasing pour un four à pizza.

Une passion pour les pizzas,
MIAM, MIAM !
Nouvelle recette.

Ton restaurant,
et un autre puis encore un autre ...
avec statue.

Un peu d'audace peut changer votre vie.

europabank

La banque qui ose.

Demandez votre leasing dans nos agences, sur europabank.be ou appelez gratuitement le 0800 25 026.

E.r. : Europabank SA - Prêteur - N° d'agrément 937 - N° Fsm 011671A
Burgstraat 170, 9000 Gent - TVA BE 0 400 028 394 - RPM Gent.