

Télétravail : les six facteurs de risques psychosociaux

19/07/2021



Sébastien Vaumoron, président d'Evimeria, un cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux, analyse les risques que peut engendrer un développement massif du télétravail.

Avec le télétravail massif, on a vu se dégrader l'état de santé physique (TMS, etc.) et psychique des travailleurs. Face à cette situation qui a débuté en mars 2020, les entreprises et leurs collaborateurs ont dû s'adapter à ces nouvelles modalités de l'exercice du travail. Quand on réfléchit aux risques psychosociaux en lien avec le télétravail, on pense généralement à la question de la charge de travail et du temps de travail, et à l'équilibre temps de travail/vie personnelle. Seulement, c'est loin de couvrir les six domaines des RPS mobilisés dans le (télé)travail.

Aussi, pour préserver la santé et la sécurité des salariés, ce qui est par ailleurs une obligation légale (*article L.4121-1 du code du travail*), il est donc plus que jamais nécessaire d'être attentif à ces points de vigilance sur ces risques psychosociaux et de l'indiquer dans le document unique d'évaluation des risques (*article R.4121-1 du code du travail*).

Dans une démarche d'accompagnement des services de ressources humaines, nous proposons de passer en revue chacun des six facteurs de risques psychosociaux et leurs sous-domaines relevés par le rapport "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser", plus couramment appelé "rapport Gollac".

L'intensité et temps de travail

L'intensité du travail risque d'augmenter du fait d'une observation de la charge de travail des salariés plus difficilement réalisable à distance, et du fait qu'ils ne sont plus directement "visibles" par les managers.

Par ailleurs, le sentiment de devoir justifier du travail effectué, parfois teinté du sentiment de devoir en faire un peu plus pour éviter la suspicion "d'en profiter" en travaillant de chez soi, peut amener une surcharge de travail directement venue des salariés.

Le temps de travail peut être mis à mal par la gestion d'éléments domestiques (enfants à s'occuper, tâches domestiques) à la fois sur la question des horaires et du nombre d'heures. De même, des libertés prises sur la répartition du temps de travail sur la journée peut conduire à travailler au-delà des horaires prévus et à maintenir une charge mentale élevée et constante au lieu de maintenir des espaces de récupération nécessaires.

Les exigences émotionnelles

La peur de l'échec et celle de ne pas réussir à bien faire son travail peut survenir ou augmenter du fait de la modification des conditions de travail et des moyens de communication en télétravail. Les relations sociales peuvent devenir majoritairement indirectes (mail, message) ou directes mais avec une baisse qualitative de la relation sociale (visioconférence, téléphone). Cela peut amener de l'incertitude sur des prises de décision (*cf. autonomie*) associée à la peur de l'échec ou de mal faire.

Cette peur peut être augmentée par l'usage de technologies nouvelles avec peu ou pas

assez de formation objective, ou selon le ressenti des salariés. Cela est potentiellement générateur de stress et d'anxiété.

L'autonomie

L'autonomie dans la tâche peut être diminuée du fait d'un contrôle surdéveloppé de la part du management pour vérifier que le salarié effectue réellement son travail. Mais elle peut également être fortement augmentée à cause de difficultés matérielles, organisationnelles, technologiques à maintenir un lien managérial suffisant pour accompagner au mieux les collaborateurs.

Ainsi, un management qui laisserait une autonomie identique à tous les collaborateurs a une forte probabilité d'être néfaste pour certains. En effet l'autonomie est à penser comme un curseur sur une ligne allant d'un fort manque d'autonomie à un trop d'autonomie, à évaluer au cas par cas.

Chez le salarié ayant besoin d'une grande autonomie, en manquer est source de frustration, de sentiment d'absence de reconnaissance de ses aptitudes etc. En revanche, une autonomie supérieure à ce que le collaborateur peut gérer est clairement source de peur, d'anxiété et de stress, voire d'angoisse.

Les modifications de la communication en télétravail peuvent influencer sur la prévisibilité du travail et donc sur la possibilité d'anticiper les tâches à faire, ce qui impacte aussi l'autonomie.

Dans un télétravail hybride, l'organisation doit veiller à varier les tâches, entre celles qui peuvent être faites sur le site de l'entreprise et celles faites hors de l'entreprise, sans quoi le salarié risque de ressentir de la monotonie et de l'ennui dans le travail. Dans ce cas, c'est le plaisir ressenti dans le travail qui risque de fortement de baisser.

Rapports sociaux au travail

Les rapports sociaux au travail et leur représentation sont fortement modifiés en télétravail, du fait de l'absence de relations directes avec les collègues. Or, avec des relations sociales indirectes par des plateformes de visioconférence, les groupes WhatsApp etc., il est impossible d'intégrer de façon aussi satisfaisante qu'en présentiel un nouveau collaborateur ou manager dans une équipe.

Une telle situation peut générer des difficultés de relations sociales et de management. C'est également source de difficultés psychologiques qui peuvent compromettre sérieusement la santé psychique d'un management qui se retrouve impuissant à faire correctement son travail du fait même de l'organisation en télétravail à 100 %, ou d'un nouveau collaborateur. Arrive alors la question du conflit de valeur entre ce qu'il peut faire, et veut faire.

Un sentiment d'injustice peut également naître dans les équipes, notamment si certains salariés bénéficient d'un télétravail alors que d'autres n'en bénéficient pas, ou si certains sont assignés au télétravail et d'autres pas.

De plus, les relations avec les collègues et la hiérarchie peuvent être fortement modifiées, ce qui peut générer de nouvelles tensions, diminuer des relations qui étaient essentielles, modifier les coopérations entre pairs.

Par ailleurs, l'usage des technologies de communication et d'information modifient une partie des tâches à faire, et certaines peuvent se retrouver en inadéquation avec le salarié sans nécessairement que cela soit sur le type de poste occupé par ce salarié. Par exemple, des consultations, des cours, des entretiens etc. en visio peuvent aller contre les valeurs professionnelles des salariés, mais aussi exposer à des relations déhumanisées (caméra et micro coupés) qui peuvent mettre à mal certains collaborateurs.

L'usage des mails en copie, de la typographie utilisée (majuscules/minuscules, caractères gras etc.), la diminution des formules de politesse ou marques d'attention pour une communication plus "efficace" ou "fluide" qui irait "à l'essentiel" peut aussi contribuer à une forme de violence interne. Cela peut dégrader la qualité des relations sociales au travail, voire être assimilé à des comportements hostiles dans les situations les pires.

Conflits de valeur

Du fait du changement des modalités de travail, notamment dans le cadre de relations avec des usagers tels que des patients ou des élèves mais aussi des clients etc., il peut naître des conflits d'éthique professionnelle. En effet, il est possible de considérer que faire bien son travail est incompatible avec des interactions sociales dégradées en télétravail, ce qui peut fortement affecter des travailleurs. En effet, il se passe plus de choses dans la relation en présentiel, autour d'un café ou d'un déjeuner, que derrière son écran. Cela peut être source de conflit de valeur professionnelles.

Insécurité de la situation de travail

Un bon nombre de professionnels passés brutalement au télétravail, alors que cela n'était absolument pas leur moyen de travailler auparavant, ont été mis à différents niveaux de difficulté dans l'exercice de leur emploi. L'usage d'outils numériques non maîtrisés, parfois sans formation préalable, dans ces situations professionnelles nouvelles, expose à possible un sentiment d'insécurité sur les tâches à faire, la maîtrise des nouveaux outils etc. Peut-être encore plus les chez les perfectionnistes qui auraient un fort besoin de maîtrise. Ces changements doivent absolument être prévenus et anticipés afin de mettre en place des mesures de prévention (formation etc.). De même, le retour sur le site du travail, avec des locaux partiellement vides du fait de la rotation des salariés sur le site dans un télétravail hybride, peut lui aussi générer un sentiment d'insécurité psychique, voire physique.

En conclusion, si le travail en présentiel nécessite d'identifier ces six domaines de

risques psychosociaux et leur niveau de criticité, le télétravail peut donc soit en exacerber, soit en développer alors qu'ils étaient très faibles en présentiel.

Il est alors nécessaire d'évaluer ces RPS au regard de chaque situation car chaque salarié est dans un environnement de travail différent, sur lequel l'entreprise a peu de contrôle du fait que les collaborateurs sont à leur propre domicile. Cela doit donc amener une plus grande vigilance pour le bien-être des équipes, mais aussi la sérénité de l'entreprise.



Sébastien VAUMORON

Source URL: <https://www.actuel-rh.fr/content/teletravail-les-six-facteurs-de-risques-psycho-sociaux>