



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Une recherche inspirante sur le télétravail, la santé psychologique et la performance

Au plus fort de la pandémie, le télétravail a été obligatoire pour les professions qui le permettaient. Mais cette nouvelle manière de travailler – pour la grande majorité d’entre nous – s’est faite de façon brutale.

Nous avons tous été quelque peu pris au dépourvu par l’arrivée du télétravail au début de la pandémie, car nous n’avions pas eu l’occasion de nous y préparer. Le stress imposé par la pandémie elle-même s’est ajouté à celui occasionné par ce nouveau mode de fonctionnement, et nous avons connu a priori des difficultés à rendre le télétravail efficace.

Nous devons « construire l’avion en plein vol », comme le dit si bien l’expression consacrée, et ce, chacun chez soi. Certains d’entre nous ont su développer des stratégies pour rendre le télétravail le moins stressant possible pour leurs employés. Ceux-ci en ont récolté les fruits, puisque les employés vivant moins de stress sont généralement plus performants.

Une étude fort intéressante sur le télétravail¹ a été effectuée durant la pandémie par la chercheuse Tania Saba de l’École de relations industrielles de l’Université de Montréal, et d’autres spécialistes du travail. Les lignes qui suivent en présentent les principaux constats.

LA RECHERCHE TANIA SABA ET SON ÉQUIPE

Intitulée *Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19*, cette recherche a sondé 3 771 télétravailleurs de la fonction publique afin d’évaluer l’effet des exigences du télétravail sur la performance durant la pandémie, en considérant le rôle médiateur du stress perçu et des ressources disponibles.

Globalement, il est ressorti de l’étude que le télétravail, qui dans les circonstances a été mis en place rapidement et sans préparation, a engendré des exigences de travail additionnelles et des conditions plus ardues, telles que l’interdépendance des tâches et l’isolement professionnel. Cela a généré un stress accru chez les employés, et l’organisation a subi une réduction de la performance au travail.

La lecture de cette recherche inspire des pratiques organisationnelles permettant de protéger la santé

psychologique des employés et d’obtenir une meilleure performance en télétravail. À mes yeux, les conseils mis en avant dans l’étude valent pour une entreprise qui souhaite mettre en place le télétravail, que ce soit en mode complet ou hybride. Voyons ces pratiques organisationnelles et les concepts phares de l’étude.

LES RECHERCHES SUR LE TÉLÉTRAVAIL ANTÉRIEURES À LA PANDÉMIE

Dès les premières lignes, la chercheuse et son équipe évoquent les études antérieures en matière de télétravail, qui soulignent son apport positif sur les performances. Entre autres, « les employés peuvent adapter leurs horaires de travail à leur temps les plus productifs, réduire les distractions engendrées par les collègues » et économiser leur banque d’énergie et de temps par la réduction des déplacements, tandis que les entreprises profiteraient d’un « plus faible taux d’absentéisme et de roulement ainsi que d’une meilleure performance et productivité ».

Tous ces avantages peuvent bien entendu se concrétiser, pourvu que le télétravail ait été mis en place de façon planifiée, avec les outils et pratiques organisationnelles adéquates. Or, en début de pandémie, ces caractéristiques étaient souvent absentes. Pour plusieurs d’entre nous, le travail à distance a été expérimenté sur le tas, et nous avons quand même su tirer notre épingle du jeu. Imaginons maintenant les bénéfices d’un télétravail réfléchi et structuré...

LE MODÈLE DES DEMANDES ET DES RESSOURCES

Le modèle sur lequel cette étude est basée est celui des demandes et des ressources. Pour reprendre les mots des auteurs, le modèle a été développé au début des années 2000 pour comprendre le stress au travail. Il a été élargi par la suite pour expliquer d’autres phénomènes, comme la performance au travail : « Le principe central du modèle est que les caractéristiques du travail peuvent être classées en deux groupes :

les demandes et les ressources. Les demandes au travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux, ou organisationnels de l’emploi associés à certains coûts pour les individus : physiologiques ou psychologiques. Les ressources au travail [...] réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui ont pour fonction de permettre l’accomplissement des tâches et de réduire les demandes de l’emploi pour les personnes. »

Les auteurs citent parmi les demandes la conciliation travail-famille, la surcharge de travail, l’isolement professionnel et l’interdépendance des tâches (la dépendance aux autres pour effectuer ses propres tâches).

Pour leur étude sur le télétravail en temps de COVID-19, les chercheurs ont choisi de s’intéresser aux demandes liées à l’isolement professionnel et à l’interdépendance des tâches. C’est à partir de ces deux enjeux qu’ils proposent des stratégies organisationnelles qui permettent la mise en place du télétravail en préservant le plus possible les personnes des risques psychologiques, tout en favorisant la performance de l’organisation.

L’INTERDÉPENDANCE DES TÂCHES

L’interdépendance des tâches fait que les employés sont tributaires les uns des autres pour exécuter leur travail. Or, l’étude rappelle que les télétravailleurs plus dépendants de leurs collègues affichent des niveaux de productivité plus faibles. Le rythme de travail peut alors être diminué, entraînant conséquemment une perte de productivité et davantage de coûts de coordination.

DES EMPLOYÉS ESSEULÉS

Le terme isolement professionnel, selon l’étude, est défini comme étant un « sentiment de perte de lien entre les employés et entre un employé et son organisation, en raison de la réduction des interactions formelles et informelles ». Entre autres, il serait globalement responsable de la détérioration de la productivité des salariés œuvrant en distanciel



qui, de la sorte, seraient « moins confiants dans leurs compétences et leurs connaissances », et se sentiraient « laissés pour compte » et exclus des possibilités et perspectives de croissance professionnelle.

LE STRESS PERÇU

Le stress perçu, tel qu'il est caractérisé dans la recherche, correspond à « la perception qu'a l'employé de la relation dynamique entre lui-même, les ressources dont il dispose et les contraintes de son environnement ». Pour plusieurs, l'interdépendance et les difficultés potentielles de coordination en télétravail accentuent le niveau de stress – appelé « technostress » dans l'étude –, car ce qui est attendu dépend en grande partie du travail d'autrui, sur lequel nous pouvons avoir peu d'emprise, tant sur la qualité que sur les échéances.

Nous avons bien connu ce type de tension durant les premiers mois de la pandémie au Centre patronal SST. À ce moment, nous avons dû apprendre à diffuser massivement nos contenus par visioconférence. Au début, nous n'étions pas pleinement rodés. Pour ma part, avant la pandémie, j'étais réticent à l'idée de donner des formations à distance. Je n'ai cependant pas eu le choix de m'adapter. Heureusement, notre direction nous a équipés et formés. Surtout, nous avons été soutenus par deux collègues qui ont été d'une aide précieuse : Céline Pearson et France Labelle. Elles avaient beaucoup de connaissances et maîtrisaient bien les technologies. Je ne les remercierai jamais assez.

AUTONOMIE ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL

La capacité d'autonomie des salariés relève de leur potentiel décisionnel et de leur maîtrise des étapes de réalisation des tâches. Cela traduit en quelque sorte le degré d'indépendance vis-à-vis de leurs collègues et de la structure établie. Il peut s'agir, par exemple, du choix du moment convenant le mieux pour effectuer une tâche.

Dans l'étude, le soutien organisationnel se définit par la perception qu'entretiennent les travailleurs des efforts mis en avant par l'employeur pour permettre

la bonne réalisation des tâches en télétravail. Il est ainsi précisé que le soutien organisationnel « peut limiter les effets négatifs de l'isolement professionnel en télétravail ».

QUE RETENIR DE CETTE RECHERCHE, CONCEPT PAR CONCEPT

D'abord, concernant l'**interdépendance des tâches**, cette recherche souligne que les études antérieures suggèrent que l'interdépendance des tâches a un effet négatif sur le télétravail. Cependant, ce n'est pas ce qui est ressorti des données recueillies auprès des fonctionnaires, puisque le travail était pour eux déjà fortement « processivé et hiérarchisé par des normes et procédures ».

Concernant l'**isolement professionnel**, l'étude en arrive aux mêmes résultats que ceux des recherches antérieures. En contexte de crise, les télétravailleurs accusent une baisse de performance à mesure qu'ils se sentent isolés de leurs collègues et de leur organisation.

Pour ce qui est de l'**autonomie**, elle est plutôt associée positivement à la performance et négativement au stress perçu (nous comprenons ainsi que trop d'autonomie peut engendrer un sentiment de mise à l'écart chez l'employé).

Concernant le **soutien organisationnel**, il joue bel et bien un rôle de modérateur dans la relation entre l'isolement professionnel et les performances des télétravailleurs. « Lorsque l'organisation met en place des ressources à la disposition de ses employés (...) cela peut stimuler leur performance en atténuant les effets négatifs de l'isolement professionnel », est-il précisé.

Concrètement, il est aussi indiqué que les employeurs ont ainsi tout avantage à ce que les salariés connaissent et maîtrisent les multiples outils permettant le télétravail et les interactions entre employés afin, notamment, de combattre l'isolement et d'enrichir leur expérience. Ils gagneraient aussi à concourir à la bonne gestion

du stress des employés, entre autres au moyen d'une « politique de gestion de stress actionnable en cas de contexte de crise, incluant un soutien psychologique et des outils de gestion ».

La chercheuse de l'Université de Montréal – également membre de l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (OSMET) – et ses collaborateurs proposent aussi des stratégies organisationnelles qui visent le rôle des gestionnaires. Ces derniers devraient être à l'écoute des télétravailleurs afin d'éclaircir les tâches, de réduire l'ambiguïté et les conflits de rôle ainsi que les tensions qui peuvent se manifester en travail hybride ou à distance. Ils auraient ainsi tout avantage à « encourager les employés à tisser des liens entre eux et à rester en contact via des communications informelles afin de briser l'isolement », et ce, notamment à travers des « outils informatiques collaboratifs permettant la programmation d'événements sociaux et de réunions informelles quotidiennes ou hebdomadaires à distance ». Au Centre patronal SST, par exemple, notre équipe profitait chaque lundi de rencontres virtuelles. Puisque nous travaillons plutôt de manière hybride et que nous sommes parfois en déplacement dans les entreprises, cela contribue grandement au maintien d'un bon climat de travail!

CONCLUSION

Certains pourraient être tentés de minimiser l'importance de cette recherche, étant donné l'échantillon somme toute restreint qui tient uniquement compte de fonctionnaires. Cela serait cependant une erreur car, comme l'indiquent les auteurs, le secteur privé comprend son lot de tâches pouvant être exécutées à distance. Les conseils apportés dans cette étude valent donc pour un grand nombre d'entreprises.

Pendant l'été, nous avons été confrontés à la septième vague de la pandémie. Nous ne sommes donc pas à l'abri d'éventuels confinements. Qui plus est, le télétravail a été largement intégré par un très grand nombre d'entreprises. Donc, comme le précise pertinemment l'étude, « le télétravail doit être envisagé en tant qu'une solution de continuité », et les gestionnaires « doivent donc bien identifier les demandes auxquelles feront face les employés ayant l'intention de poursuivre le télétravail [...] et les ressources qui seront nécessaires ».

RÉFÉRENCE

1. REGISTRE, J. F. R., et autres. « Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19 ». [En ligne], *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 28, n° 3, 2022, p. 151-165. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1420253022000279].