

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et le phénomène de l'hyperconnexion au travail

Approche en psychologie du travail : Les méthodes de prévention et d'intervention dans le cadre des risques psychosociaux associés au développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et au phénomène de l'hyperconnexion au travail

Approche en gestion des ressources humaines : Le rôle du manager et des ressources humaines dans un processus de télétravail et face au phénomène de l'hyperconnexion au travail

Auteur : Guillaume Delvaux

Promoteur I : Julie Camerman

Promoteur II : Bauduin Auquier

Année académique 2018-2019

Master 60 en sciences du travail

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans l'aide et le soutien précieux d'un grand nombre de personnes que je tiens à remercier :

Mes promoteurs, Madame Julie Camerman et Monsieur Bauduin Auquier, pour avoir accepté de m'encadrer et pour leurs conseils avisés ;

L'ensemble du personnel de l'Ecole des Sciences du Travail, particulièrement le personnel administratif qui a toujours été présent de manière efficace et rapide pour toutes les questions relatives à la réalisation de ce mémoire ;

L'ensemble du corps professoral du Master 60 en Sciences du Travail, pour les connaissances que j'ai pu acquérir au travers des cours tout au long de ce Master ;

Mon épouse, Rosaline et nos enfants, Lucien et Félix pour leur patience, leur soutien et leurs encouragements ;

Mes beaux-parents et ma famille pour leur aide logistique et leur soutien ;

Mon employeur, pour m'avoir accompagné dans mon projet et pour sa flexibilité ;

Et enfin, ma chère maman, qui m'a toujours encouragé à reprendre un cursus universitaire et sans qui rien n'aurait été possible.

TABLE DES MATIERES GENERALE

APPROCHE EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Les méthodes de prévention et d'intervention dans le cadre des risques psychosociaux associés au développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et au phénomène de l'hyperconnexion au travail.

APPROCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le rôle du manager et des ressources humaines dans un processus de télétravail et face au phénomène de l'hyperconnexion au travail.

NOTE D'ARTICULATION

APPROCHE EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

LES METHODES DE PREVENTION ET D'INTERVENTION DANS LE CADRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ASSOCIES AU DEVELOPPEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET AU PHENOMENE DE L'HYPERCONNEXION AU TRAVAIL

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	3
2. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	4
2.1.Le stress professionnel	5
2.2.Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout	6
2.3.L'hyperactivité au travail	8
2.4.Le dopage au travail	9
2.5.Les suicides et tentatives de suicide au travail	10
3. DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	11
4. PLAN DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	12
5. ROLE DU MANAGER DANS LE PLAN DE PREVENTION	13
6. DISPOSITIONS LEGALES	14
7. METHODES D'INTERVENTION	15
7.1.La gestion du stress et le coaching	16
7.2.La psychologie organisationnelle positive	16
7.3.La reconnaissance et le sens du travail	17
8. L'INFLUENCE DES TIC SUR LE BIEN- ETRE AU TRAVAIL	18
CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION

Le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce peuvent être à l'origine de souffrances physiques et/ ou psychiques. Ces souffrances peuvent provoquer des drames ayant des conséquences sur les travailleurs et leur entourage mais également sur la société toute entière. Si les souffrances physiques, plus visibles, sont plus facilement reconnaissables (et reconnues) par les acteurs du monde du travail, il n'en va pas encore de même pour les souffrances psychiques, même si les évolutions dans ce domaine méritent d'être soulignées. De nombreux travaux (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Hirigoyen, 1998 ; Dejours, 1999 ; Desrumeaux, 2011 ; Valery et Leduc, 2012 ; Zawyia et Guarnieri, 2014) depuis le début de ce siècle ont mis en évidence les souffrances psychologiques que pouvait provoquer le travail et ses conséquences à la fois sur le travailleur et son entourage mais également sur l'ensemble de la société. Le thème de la souffrance au travail s'est alors imposé comme un thème majeur de notre temps, de plus en plus pris en compte par tous les acteurs du monde du travail. Les médias dans un premier temps se sont emparés du sujet et la souffrance au travail est désormais l'affaire de tous, entreprises et travailleurs.

Selon Bernaud et al., ce thème de la souffrance au travail a fortement interpellé les observateurs et les témoins de la montée en puissance des situations inhumaines, dégradantes et contre-productives qui se révèlent, de fait¹, un mauvais calcul économique de la part des entreprises. La riposte des travailleurs et des observateurs par rapport à cette souffrance au travail a été médiatique avec de nombreux articles de presse, films et documentaires, émois devant les multiples affaires de suicides sur le lieu de travail et de harcèlement moral. Elle a été également politique avec la mise en place de lois sur le harcèlement moral au travail et sur les risques psychosociaux. Enfin, ce fut aussi une réaction scientifique, à travers laquelle des groupes de recherches pluridisciplinaires se sont constitués alors que parallèlement le sujet de la santé au travail, autrefois considéré comme secondaire, s'est imposé comme une question centrale².

Evoquer la santé et la souffrance au travail ne doit pas faire oublier les risques qui se cachent derrière et qui doivent d'abord être identifiés. La médiatisation des risques psychosociaux en

¹ Le Bureau International du Travail estime les coûts annuels liés à la souffrance au travail aux Etats- Unis (absentéisme, traitements médicaux, etc.) à environ 150 milliards de dollars.

² BERNAUD, J.- L., DESRUMAUX, P., GUEDON, D., *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*, Malakoff, 2016, p.1.

général et du burnout en particulier montre un intérêt grandissant pour ces problématiques et pourrait laisser penser que le travail fait plus souffrir qu'avant. Les mutations du monde du travail ont amené avec elles toute une série de nouveaux risques pour la santé des travailleurs jusque-là inconnus. Selon Coutanceau et al., « nous vivons à une époque de transition devant prendre en compte les impacts de la mondialisation de la révolution numérique et cherchant à réinventer de nouveaux modèles reposant sur l'économie collaborative et puisant leur enseignement à travers les travaux de la psychologie positive et de l'économie du bonheur ³. »

Selon Coutanceau et al., un paradoxe important dans la relation de travail est à souligner, la pénibilité physique du travail a considérablement diminué au cours des dernières décennies, alors que dans le même temps, la pénibilité psychique a augmenté. Les causes de cette pénibilité sont très nombreuses : la mondialisation, la charge de travail (sans d'ailleurs bien définir ce que l'on y met derrière), la complexité des organisations qui font perdre le sens, ou encore la pression managériale et enfin la révolution numérique et ses impacts. Cette dernière entraîne de nombreux changements d'habitudes de tous registres et peut conduire à déshumaniser les relations (on préfère communiquer par mail plutôt que de rencontrer ses interlocuteurs), à modifier les frontières entre la vie privée et professionnelle (l'hyperconnexion) et à avoir des impacts cognitifs et émotionnels sérieux. En passant du registre physique au psychique, la souffrance est plus complexe à appréhender et sa subjectivité amplifie la controverse. La souffrance psychique est peut-être en augmentation, mais paradoxalement, conjointement avec l'accroissement de la santé et de la longévité, on gagne un trimestre par année de vie⁴.

Cette notion de souffrance au travail va faire émerger dans la seconde partie du vingtième siècle une nouvelle discipline, la psychopathologie du travail. Des psychiatres vont s'intéresser au rôle du travail dans l'émergence de troubles psychiques et la capacité ou l'incapacité de certains travailleurs à supporter des contraintes professionnelles, lesquelles peuvent contribuer au développement de certaines névroses. Des études se penchent alors sur la capacité qu'ont les travailleurs à supporter les nouvelles organisations et normes du travail.

Après une brève présentation des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), nous évoquerons les risques psychosociaux (RPS) en général en développant plus particulièrement,

³ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Stress, burnout, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris, 2016, p. 3.

⁴ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, p. 4.

le stress, le burnout, l'hyperactivité au travail et un phénomène nouveau, les suicides et tentatives de suicide sur les lieux de travail.

Nous parlerons ensuite du traitement proprement dit des RPS (diagnostic, plan de prévention, obligations légales des employeurs...) et des méthodes d'intervention en entreprise.

Enfin, nous tenterons de comprendre, de déterminer si cette révolution numérique et tous les outils nouveaux qu'elle propose dans la pratique du travail améliore le bien-être des travailleurs (ou ce qu'il faudrait mettre en place pour que ce soit le cas) ou si toutes ces évolutions techniques et tout ce que cela engendre dans notre quotidien professionnel a plutôt tendance à provoquer le contraire. Nous aborderons les apports législatifs en la matière, leur application et les bénéfices éventuels sur le bien-être des travailleurs.

1. LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Selon Silva et Ben Ali, nous vivons aujourd'hui l'émergence de la 3ème révolution industrielle, qui va se concrétiser par un travail collaboratif, virtuel et à distance. Les réseaux mobiles, la radio identification, les réseaux de capteurs et d'une façon générale, l'ensemble des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) vont transformer nos modes d'organisation du travail et les métiers eux-mêmes. Nous sommes en train de voir apparaître dans les entreprises de nouvelles pratiques basées sur un certain nombre d'outils : Web.2.0, outils sociaux, outils collaboratifs... Ils permettent de développer de nouveaux usages relationnels et hiérarchiques. C'est ainsi qu'une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT) émerge se caractérisant par trois concepts : l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. Notre communication se structure autour de trois parties qui recouvrent les deux temps du développement des technologies : la dématérialisation de l'information qui correspond au développement des systèmes d'information et à la mise en réseau de tous les acteurs concernés par l'échange d'information, la virtualisation du travail correspondant à une étape supplémentaire par l'intégration des notions de communication relationnelle, la contribution de la fonction au développement de ce type du travail en gestation⁵.

Cette troisième révolution industrielle dont parlent Silva et Ben Ali contribue-t-elle à l'émergence de nouveaux risques psychosociaux qui y sont associés ou à l'exacerbation de certains d'entre eux ? Ces nouvelles formes d'organisation du travail se caractérisent par un

⁵ SILVA, S., BEN ALI, A., *Emergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail*, dans, *Management & Avenir*, 2010/6 n° 36, p. 340.

développement du travail à distance et l'utilisation accrue des nouvelles technologies. Nous tenterons de déterminer dans la suite de ce travail les conséquences que cela peut avoir sur les RPS et le bien-être des travailleurs.

2. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Qu'est-ce que le bien-être au travail ? Il s'agit d'un concept pluridisciplinaire, comportant plusieurs dimensions et rendant difficile l'élaboration d'une définition.

Dans une revue de littérature conduite à l'échelle européenne par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les auteurs soulignent que le bien-être au travail est généralement appréhendé en termes de satisfaction professionnelle, de conditions de travail bonnes et/ou équitables, de qualité du travail et de santé au travail. De même, sur les vingt-trois pays impliqués dans cette revue, seuls huit disposaient d'une définition officielle du bien-être au travail. La définition retenue par cette agence est celle initialement proposée par l'Organisation internationale du travail en 2009 : « le bien-être au travail concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leur travail, leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation du travail »⁶.

Nous l'avons vu, les mutations du monde du travail de ces dernières décennies peuvent entraîner de nouvelles pathologies psychiques regroupées généralement sous le terme de risques psychosociaux ou RPS.

Comme l'expliquent Dejours et Gernet, Les RPS cherchent à identifier les risques associés aux phénomènes de transformation du travail liés à l'intensification, aux nouvelles organisations d'entreprise et à l'introduction de nouvelles technologies. La notion de risques psychosociaux met l'accent sur l'existence de troubles psychosociaux, c'est-à-dire de déséquilibres constatés chez les salariés se traduisant par un mal-être, une inquiétude, une souffrance ou un stress ayant pour origine l'environnement professionnel. L'intitulé des risques psychosociaux, avec la notion de « risque », positionne les problèmes de santé mentale sur le même plan que les risques physiques ou biologiques qui renvoient plus spécifiquement au modèle des accidents du travail. Dans le cas des risques physiques, en effet, le modèle cause-effet peut être appliqué : par exemple, les expositions à l'amiante, à des substances radioactives, à des agents

⁶ BERNAUD, J.- L., DESRUMAUX, P., GUEDON, D., *Op. Cit*, p. 56.

biologiques, etc. engendrent des atteintes à la santé du corps. Cependant, dans le cas de la santé mentale, le modèle cause- effet et celui dose- effet qui lui est associé ne peuvent être appliqués. Il est impossible en effet de déterminer et de prévoir à l'avance les effets nocifs et pathogènes du travail sur la santé mentale. Au mieux, les études épidémiologiques identifient des facteurs de risques et l'existence de rapports de corrélation entre tel facteur exogène et telle(s) atteinte(s) de la santé, mais les corrélations ne fournissent aucun principe explicatif des causes des problèmes de santé mentale au travail ⁷.

Les risques psychosociaux sont nombreux et nous nous limiterons dans le cadre de ce travail à en définir certains, ceux qui dans la littérature sont le plus souvent associés à l'utilisation intensive des TIC à savoir le stress professionnel, le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, l'hyperactivité au travail, le dopage au travail et les suicides et tentatives de suicides au travail. Il n'est en effet pas réaliste de pouvoir tous les aborder dans le cadre de ce travail. Nous développerons ensuite les moyens de prévention et d'actions que ce soit au niveau des obligations légales qui s'imposent aux entreprises et les moyens d'action notamment dans les techniques de management.

2.1. Le stress professionnel

« L'étude publiée en 2010 par Eurogip rappelle que le terme de « stress⁸ » fait l'objet d'un double emploi lexical : il fait à la fois référence aux facteurs stressants et au stress lui-même, ensemble des réactions d'un individu soumis à des facteurs stressants⁹ ». Codo définit le stress professionnel comme « le résultat d'une perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles des salariés sont soumis et les ressources dont ils disposent¹⁰ ».

Il peut être envisagé également comme un état psychologique résultant du décalage entre la perception que la personne a des demandes de l'environnement professionnel et l'idée qu'il se fait de ses capacités à y répondre (Cox, 1985, lu dans Coutanceau et al.). L'évaluation psychologique permet, à présent, de prendre en compte les différents risques dans la relation du professionnel à son environnement de travail :

⁷ DEJOURS, C. GERNET, I., *Psychopathologie du travail*, 2^{ème} édition, Issy- les- Moulineaux, 2012, p. 12.

⁸ Le terme de stress a été utilisé initialement par Hans Selye en 1936 pour définir un ensemble de réactions physiologiques au contact d'agents nocifs. Le terme a ensuite été repris directement dans de nombreuses langues.

⁹ GINTRAC, A., *Le stress au travail, un état des lieux*, dans *Management et avenir*, 2011/1 n° 41, p. 90.

¹⁰ CODO, S., *Le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers*, dans, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/2 n°6, p. 65.

- Les ressources et les supports disponibles d'un individu pour qu'il puisse gérer les événements stressants ;
- Les contraintes sur les stratégies d'adaptation ;
- Le contrôle perçu par l'individu.

Il est important de saisir que la nature de la situation n'est pas vraiment la prédictrice de l'intensité du stress que va ressentir un professionnel car elle passe à travers une série de filtres psychiques (expériences antérieures, évaluations, *coping* ¹¹) qui vont amplifier ou minorer le stress : tous les professionnels ne sont donc pas égaux devant le stress ! Cependant, lorsque les sources de stress sont chroniques, lorsque les relations interpersonnelles sont complexes, conflictuelles et astreignantes se développe alors une souffrance massive chez les professionnels¹².

Le stress professionnel est un risque psychosocial à ne pas sous-estimer.

Le Bureau International du Travail estimait, il y a quelques années les coûts annuels du stress aux Etats- Unis à environ 150 milliards de dollars. Ce coût comprend, par exemple, l'absentéisme, la faible productivité, la consommation de médicaments et les autres dépenses médicales. Ce qui est quinze fois plus important que le coût des journées de grève et correspond à 500 millions de journées de travail perdues du fait des maladies liées au stress. Des enquêtes effectuées en Suisse et en Belgique arrivent à des chiffres comparables. Les personnes stressées, qui représentent en général de 25 à 30% des travailleurs ont en effet plus de maladies cardiovasculaires, se nourrissent de façon moins équilibrée et ont plus de problèmes de consommation d'alcool et de drogues. A cela s'ajoutent souvent des difficultés avec les collègues (agressivité) et plus de troubles physiques (accidents) ¹³ .

2.2. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout

Dejours et Gernet expliquent que le terme *burnout syndrome* qui apparaît dans les années 1970 aux Etats- Unis (H. J. Freudenberger, 1974, lu dans Dejours et Gernet) met l'accent sur l'usure, l'épuisement devant une demande trop importante d'énergie et de ressources avec le risque de se « consumer », de se « brûler ». Sur le plan descriptif,

¹¹ Ensemble des efforts cognitifs et comportementaux dont le changement constant permet de gérer les demandes spécifiques (internes ou externes) évaluées comme menaçantes ou débordant les ressources du sujet.

¹² COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, pp. 80- 81.

¹³ BOBILLIER- CHAUMON, M.- E., SARNIN, P., *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*, Bruxelles, 2012, p. 227.

trois dimensions caractérisent le syndrome d'épuisement professionnel (C. Maslach, S. E. Jackson, 1981 ; P. Canouï, 2008, lu dans Dejours et Gernet) :

- L'épuisement émotionnel, qui est au centre du syndrome ;
- La « dépersonnalisation » et la déshumanisation de la relation interpersonnelle, qui conduisent à une perte d'empathie, un détachement progressif, une routine dans les pratiques ;
- La diminution de l'accomplissement personnel qui résulte de l'engagement éperdu dans l'activité, aboutissant à l'épuisement et à la perte d'efficacité qui génère le doute sur ses propres capacités.

Le terme burnout ne représente pas une catégorie nosologique particulière dans la mesure où les signes cliniques qui le caractérisent ne sont pas spécifiques, ce qui rend son usage malaisé car trop général. Il est toutefois possible de repérer certaines manifestations physiques et psychiques qui renseignent sur l'état physique et psychique consécutif à la surcharge de travail. Sur le plan physique sont présentes des plaintes mal définies :

- Des troubles du sommeil ;
- Une fatigue excessive ;
- Des manifestations gastro- intestinales ;
- Des douleurs dorsales ;
- De vagues douleurs cardiaques.

Les atteintes psychiques sont subtiles et se présentent comme inhabituelles pour les sujets :

- Détachement progressif ;
- Irritabilité ;
- Méfiance ou rigidité envers autrui ;
- Perte d'estime de soi ;
- Perte de confiance en soi ;
- Pessimisme accru
- Variations de l'humeur.

Ce type de manifestation psychopathologique qui touchait auparavant les professions impliquant une relation d'aide, d'assistance ou de soin, tend à se propager à l'ensemble des

activités « de service » qui sollicitent la participation émotionnelle des employés, en vue de répondre à la demande du client, de l'utilisateur ou du malade ¹⁴.

Selon Esnard et al, le burnout peut encore être défini comme un syndrome tridimensionnel composé d'un sentiment d'anéantissement des ressources émotionnelles (épuisement émotionnel), du développement d'attitudes impersonnelles et négatives envers les bénéficiaires (dépersonnalisation) et de la perte de confiance en ses compétences (réduction de l'accomplissement personnel)¹⁵.

2.3. L'hyperactivité au travail

Bien aidée par la révolution numérique et le développement des NTIC, l'hyperactivité et le dopage au travail définis ci-après connaissent un essor fulgurant dans nos sociétés occidentales. Dans un environnement hyper connecté où les frontières entre vie privée et vie professionnelle se réduisent de plus en plus et où le lien avec le travail peut toujours subsister en dehors du lieu de son exécution, le travailleur a la possibilité (parfois l'obligation) de continuer à travailler où qu'il se trouve et à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. Dans un univers également hyper concurrentiel où la performance est érigée en valeur, le travailleur peut rapidement être tenté de rester connecté avec son travail, de peur de ne pas réagir à temps à une demande d'un supérieur par exemple. Cela peut amener à des dérives, à des risques psychosociaux où le travailleur n'a parfois même pas conscience qu'il est en train de travailler (la simple consultation de ses mails professionnels le week-end par exemple).

Selon Dejours et Gernet, les observations cliniques révèlent des troubles envisagés en termes de dépendance voire d'addiction au travail, du fait de la nature compulsive de l'activité professionnelle chez les sujets décrits comme des « bourreaux de travail » ou *addicted to work*. Ce type de troubles touche toutes les catégories professionnelles, aussi bien les ouvriers, les soignants, les artisans ou les cadres des grandes entreprises. Le *workaholism* (W.E. Oates, 1971, lu dans Dejours et Gernet) désigne une forme de surinvestissement professionnel qui revêt un caractère pathologique, dont les caractéristiques sémiologiques s'approchent d'une conduite de dépendance. Le phénomène doit être durable et persister malgré les conséquences négatives sur la santé ou sur la vie familiale et sociale. Le néologisme *workaholism* cherche à désigner des

¹⁴ DEJOURS, C., GERNET, I., *Op. Cit*, pp. 107- 108.

¹⁵ ESNARD, C., FAURY, B., ZYLINSKI, A., *Burnout en contexte professionnel soignant : la valorisation des explications causales en termes d'effort*, dans, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2014/2 Numéro 102, p. 237.

conduites au cours desquelles, le sujet « s'enivre » en consacrant toujours plus de temps et d'énergie à ses activités professionnelles. Le profil psychologique du « bourreau de travail » se caractérise par trois dimensions : un engagement majeur dans le travail (*high work involvement*), une compulsion à travailler (*high drive to work*) et peu de satisfaction éprouvée dans le travail (*low work enjoyment*), et a donné lieu à la conception d'une échelle d'évaluation spécifique. Les explications et modèles psychopathologiques de ce phénomène mettent l'accent sur les types de personnalité prédisposant à la survenue d'un syndrome de dépendance au travail : personnalité de type A caractérisée par l'impatience et l'agressivité ou des personnalités répondant aux critères des personnalités obsessives compulsives (D. Castro, 2004 ; J.- L., Venisse, 1991, lu dans Dejours et Gernet)¹⁶.

2.4. Le dopage au travail

D'autres phénomènes observés en milieux de travail mettent en évidence des pratiques de dopage, principalement chez les cadres. Hautefeuille explique que « le terme de « dopage » désigne des pratiques de consommation chez les cadres de substances diverses et variées, licites ou illicites, plus ou moins puissantes, pharmacologiquement actives ou non, en vue de faire face à leurs obligations professionnelles¹⁷ ».

Selon Dejours et Gernet, la comparaison avec le milieu sportif apparaît justifiée pour rendre compte de la primauté accordée à la performance. La consommation de ces patients qui consultent pour ce type de troubles est réalisée dans la solitude et suscite de la honte et de la culpabilité. La consommation débute généralement à l'issue d'une symptomatologie anxiodépressive, avec troubles du sommeil associés, qui entraîne la prise d'antidépresseurs. Le mouvement de bascule dans les conduites de dopage intervient au moment où les patients entament une pratique d'automédication, l'augmentation des doses ayant pour fonction de se stimuler et d'être plus « imperméables au stress ». L'association anarchique d'antidépresseurs, d'anxiolytiques et de somnifères aboutit à une surcharge médicamenteuse qui ne permet pas de contrecarrer le sentiment de ne pas pouvoir faire face aux objectifs assignés. Certains patients se retrouvent ainsi à consommer simultanément différents produits : stimulants la journée (caféine, amphétamines, cocaïne, cocktails de vitamines...) et

¹⁶ DEJOURS, C., GERNET, I., *Op. Cit*, p. 112.

¹⁷ HAUTEFEUILLE, M., *Le dopage des cadres ou le dopage au quotidien*, dans, *L'information psychiatrique*, 2008/9 Volume 84, p.828.

anxiolytiques et somnifères pour tenter de faire céder l'état d'excitation et trouver le sommeil la nuit ¹⁸.

2.5. Les suicides et tentatives de suicide

Il nous semblait important dans ce chapitre de développer le risque psychosocial le plus marquant et peut-être le moins connu ou en tout cas le moins documenté et le plus difficile à étudier, à chiffrer. Comment des travailleurs peuvent en arriver à un point tel de découragement, de détresse, de souffrance que la seule alternative pour eux est de se donner la mort ? Question à laquelle il est très difficile de répondre. Phénomène pas forcément plus récent que d'autres RPS associés aux conditions de travail (comme le burnout il est apparu dans les années 1970), il est en revanche le moins connu et le plus difficile à définir. En effet, combien de suicides sur le lieu de travail le sont aussi pour des raisons autres que professionnelles et inversement, combien de suicides hors de la sphère professionnelle ont pour origine des causes principalement ou exclusivement professionnelles ? Il est très difficile d'apporter des éléments de réponses objectifs à ces questions. Quoi qu'il en soit, un suicide sur un lieu de travail n'est certainement pas un geste anodin, il est lourd de sens. Et lourd de conséquences.

« Les premiers cas de suicide au travail clairement recensés remontent au début des années 1970 (Dejours, Bègue, 2009 ; Salmona, 2003, lu dans Spoljar). La multiplicité et la diversité des personnes qui se trouvent affectées excluent les problématiques psychopathologiques purement individuelles¹⁹ » selon Spoljar.

Selon Dejours et Gernet, la discussion étiologique reste complexe, pour affirmer ce qu'il en est des incidences de la situation de travail, de conflits personnels et familiaux, d'antécédents psychiatriques. L'approche psychopathologique du suicide insiste sur la vulnérabilité psychique qui préside au passage à l'acte auto agressif. L'agir suicidaire traduirait l'impossibilité pour l'appareil psychique de maintenir la cohésion entre les exigences pulsionnelles et la pression issue des contraintes de la réalité externe. Les études dégagent plusieurs facteurs de risques dont les principaux sont (E. Birot, P., Jeammet, 1994 ; M. Walter, 2001, lu dans Dejours et Gernet) :

- Sensibilité au traumatisme et au débordement par l'angoisse ;

¹⁸ DEJOURS, C., GERNET, I., *Op. Cit*, p. 115.

¹⁹ SPOLJAR, P., *De la guerre industrielle à l'industrie guerrière. Transmission des traumatismes et suicides au travail*, dans, *Connexions*, 2013/1 n° 99, p. 130.

- Défaillance du Moi et du préconscient dans l'élaboration psychique des conflits se traduisant par un recours préférentiel à l'agir ;
- Fragilité narcissique rendant le sujet plus vulnérable à la perte et à la séparation, s'accompagnant d'une idéalisation des investissements ;
- Recours privilégié à des mécanismes de défense contribuant à l'externalisation des conflits (clivage, déni, projection).

L'analyse étiologique du geste suicidaire est rendue difficile dans la mesure où le passage à l'acte se présente comme un événement fortement anxiogène pour l'entourage familial de la personne décédée comme pour les collègues de travail. Les différents représentants de l'entreprise sont souvent démunis et il n'est pas rare que les cadres et responsables cherchent à se dégager de leurs responsabilités en attribuant le suicide à des fragilités ou problèmes personnels. Dans ces conditions, les investigations sont difficiles à mener et les cas de suicide au travail sont rarement élucidés de manière directe. En amont du passage à l'acte, différents éléments peuvent être retrouvés :

- Un syndrome anxiodépressif sévère pour lequel le salarié a consulté son médecin traitant ou le médecin du travail et a pu nécessiter un traitement par antidépresseurs ;
- Des transformations structurelles de l'organisation du travail aboutissant à une augmentation importante de la charge de travail vis-à-vis de laquelle le salarié se trouve progressivement « dépassé » (nouvelles responsabilités, refus de mutation, par exemple). Les alertes auprès de la hiérarchie, quand elles ne restent pas sans réponse, peuvent conduire à un désaveu ou à une rétrogradation ;
- Le passage à l'acte suicidaire intervient à l'issue d'une phase plus ou moins longue pendant laquelle le salarié a tenté de faire face individuellement à la charge de travail²⁰.

3. DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.

Afin d'améliorer leur prévention et leur prise en charge, les risques psychosociaux doivent être l'affaire de tous, employeurs et salariés. Le législateur l'a d'ailleurs formalisé très précisément dans le cadre de la loi du 04 août 1996 relative au bien-être au travail. Trop d'entreprises sous-estiment encore l'importance de la mise en œuvre de mesures de prévention. Or, nous l'avons vu, les risques psychosociaux peuvent engendrer de l'absentéisme, une perte d'efficacité et donc de rentabilité (coût pour l'employeur), de lourds traitements médicaux (coût pour la sécurité sociale), des conséquences jusque dans la sphère privée du travailleur et dans sa vie de

²⁰ DEJOURS, C., GERNET, I., *Op. Cit*, p. 121- 122.

famille. Il est donc primordial, dans l'intérêt de tous, que des mesures soient prises (et surtout appliquées) pour prévenir l'émergence de risques psychosociaux. Nous le verrons, la loi du 04 août 1996 impose toute une série de choses aux employeurs. Trop nombreux sont ceux qui se limitent à mettre en place ce qui leur est imposé par la loi sans y accorder l'importance et le suivi qu'il faudrait. Selon Coutanceau et al., « le diagnostic psychosocial consiste à identifier les facteurs de risque, à les catégoriser et à mesurer leur impact sur les salariés. Il existe différents outils pour établir un diagnostic psychosocial qui doivent être adaptés aux problématiques de chaque entreprise.²¹ ». Les résultats obtenus dans la phase de diagnostic des RPS vont permettre d'aboutir à l'élaboration du plan de prévention.

4. PLAN DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.

Selon Coutanceau et al., le plan d'action de prévention peut s'organiser autour de différents axes. Il peut décliner et hiérarchiser des stratégies organisationnelles et fonctionnelles (organisation du travail, reconnaissance et valorisation du travail, communication interne et externe, gestion des ressources humaines, analyse des missions et objectifs de travail, valorisation des pratiques professionnelles, gestion des ressources humaines, aménagement de poste, formation, reclassement, etc.). Il peut également s'intéresser aux relations interpersonnelles (relations entre collègues et relations hiérarchiques, gestion des conflits, solidarité intergénérationnelle, etc.) ou à la santé physique ou psychologique des salariés (soutien psychologique dans les situations de crise, programme de prévention du stress et du burnout, prise en charge des addictions, gestion du stress et de la pénibilité du travail, etc.) et à leur qualité de vie au travail (sens attribué au travail, la cohérence entre savoir- être et savoir- faire, éthique et valeurs, programme de soutien à la formation ou au reclassement, rémunération, équilibre entre vie professionnelle et familiale, etc.). Le plan de prévention doit définir les modalités de mise en œuvre des actions spécifiques en direction d'un service et des actions transversales qui concernent l'ensemble du personnel. Les axes de prévention sont présentés de façon hiérarchisée par priorité en fonction du niveau de criticité des risques et de leur degré de maîtrise déterminés lors du diagnostic psychosocial²².

Les axes de prévention sont présentés par le conseiller en prévention à l'ensemble des travailleurs concernés, ceci inclut la hiérarchie. Le plan de prévention est consigné par écrit

²¹ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, pp. 153- 154.

²² COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Ibidem*, Paris, 2016, p. 154.

mais peut faire l'objet d'une présentation orale. « Le plan de prévention devrait également prévoir l'élaboration d'une démarche de détection des personnes en situation de souffrance au travail et les modalités de leur prise en charge et orientation vers les dispositifs de prévention tertiaire²³ ». Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « La prévention primaire vise à empêcher l'apparition d'une maladie. La prévention secondaire et tertiaire vise à stopper ou à retarder l'évolution d'une maladie et ses effets par le dépistage précoce et un traitement approprié ; ou à réduire le risque de rechute et de chronicité, au moyen d'une réadaptation efficace, par exemple²⁴ ».

Il s'agira ensuite d'effectuer une évaluation des actions préconisées dans le plan de prévention. Le plus souvent, cela consiste à vérifier l'atteinte des objectifs, si les actions décidées ont réellement été mises en place, leurs effets (attendus, non attendus, positifs ou négatifs) tant sur les travailleurs que sur l'organisation de travail et leur efficience (rapport coût bénéfice et donc la question du retour sur investissement). Les méthodologies d'évaluation sont nombreuses. Il sera par exemple possible de recueillir des informations auprès des managers et des salariés par le biais de questionnaires sur les changements produits ou non par l'exécution des actions déterminées dans le plan de prévention²⁵.

5. LE ROLE DU MANAGER DANS LE PLAN DE PREVENTION

De nombreux rapports publics²⁶ soulignent l'importance de former les managers qui sont « les premiers préventeurs de la santé au travail » (Guiraud *et al.*, 2012, lu dans Coutanceau *et al.*). Les managers doivent : « pouvoir écouter et dialoguer, gérer les rapports de travail, utiliser au mieux les talents au sein de l'équipe et marquer de la reconnaissance » (Journoud et Pezé, 2012, lu dans Coutanceau *et al.*). Ils doivent donc acquérir des compétences spécifiques leur permettant de soutenir les collaborateurs se trouvant dans des situations de souffrance au travail. De même, ils doivent être en capacité d'orienter ces collaborateurs vers des personnes ressources lorsque cela s'avère nécessaire (DRH, médecin du travail, assistants sociaux, psychologues, etc.). Les managers doivent également être formés à la gestion de leurs propres émotions et du stress. Par exemple, il est nécessaire qu'ils maintiennent une certaine distance avec les équipes professionnelles lorsque le climat social est particulièrement conflictuel. Ils sont

²³ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, p. 154.

²⁴ Organisation Mondiale de la Santé, *Glossaire de la promotion de la santé*, Genève, 1999, p. 4.

²⁵ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, p. 155.

²⁶ DAB, W., *La formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer*, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Paris, 2008.

alors amenés à adopter des stratégies de résolution du conflit tout en gérant des émotions négatives potentiellement induites par des pressions relationnelles. La formation des managers à la prévention des RPS constitue une étape importante afin de poser une base commune de connaissances sur les risques psychosociaux. Ce type de formation s'inscrit dans une logique d'amélioration des pratiques professionnelles des salariés de l'entreprise, de promotion du bien-être au travail, de valorisation des compétences et d'amélioration des conditions de travail. La formation à la gestion des RPS doit s'intégrer dans une démarche de prévention globale de ces risques et doit participer d'un équilibre psychosocial au sein de l'organisation de travail²⁷.

Nous avons particulièrement mis l'accent sur le rôle des managers au niveau des plans de prévention. Il est évident qu'ils ne sont pas les seuls acteurs (nous pouvons encore citer les différents niveaux de hiérarchie, le conseiller en prévention, le conseil d'entreprise, le comité pour la prévention et la protection au travail, les travailleurs eux-mêmes, etc.) mais il n'était pas possible dans le cadre de ce travail de détailler les rôles de chacun.

6. DISPOSITIONS LEGALES

L'obligation de veiller à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables au niveau de la sécurité et de la santé du travailleur est définie dans la loi du 03 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Cette responsabilité incombe déjà à l'employeur.

La loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, entend par cette notion de bien-être, tous les facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué : en matière de sécurité, de protection de la santé, de charge psychosociale, d'ergonomie, d'hygiène au travail, d'embellissement des lieux de travail, d'environnement, de protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail²⁸. Cette loi représente un changement de cap par rapport aux législations antérieures centrées principalement sur la répression. Ce changement provient du droit européen. La loi relative au bien-être des travailleurs est en réalité une transposition de la directive cadre européenne de 1989 à laquelle doivent se conformer les pays de l'union européenne en matière de mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail. La prévention des risques répond à des principes repris dans des articles de la loi et qui énumèrent les obligations des entreprises mais également des travailleurs.

²⁷ COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Op. Cit.*, Paris, 2016, pp. 155- 156.

²⁸ Loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Selon Van Gehuchten, on y voit que les principes généraux de prévention décrits par la loi sont mis en œuvre pratiquement dans un cadre procédural strict et contraignant. Il en découle notamment l'obligation, à charge de tout employeur, de mettre en œuvre dans l'entreprise un « système dynamique de gestion des risques » qui s'incarnera notamment dans un plan quinquennal et dans des plans annuels d'action, l'une des originalités du mécanisme consistant en ce que celui-ci s'alimente de l'analyse qui devra être réalisée en fonction des risques effectivement encourus²⁹.

Les entreprises ou les travailleurs qui ne respecteraient pas les dispositions légales prévues par la loi s'exposent à des sanctions pouvant aller jusqu'à des sanctions pénales prévues par notre code pénal social de 2010. Un outil très intéressant et trop peu utilisé par les entreprises est le recours à l'inspection du travail. En effet, le code pénal social définit très clairement le rôle des inspecteurs du travail. Ces inspecteurs du travail ont pour attribution principale la mise en conformité des entreprises au niveau des conditions du travail. Au-delà du rôle répressif, ils veilleront à l'application de la loi et disposent pour cela d'un pouvoir d'appréciation qui leur permet de donner des avertissements plutôt que de verbaliser (en tout cas dans un premier temps, un suivi sera bien évidemment assuré). Dans ce cadre-là, les employeurs ont la possibilité de faire appel à leurs services afin qu'ils émettent un avis et qu'ils accompagnent les entreprises dans un processus de mise en conformité.

Nous venons de parler des inspecteurs du travail mais sans dévoiler le rôle précis de chacun, nous pouvons encore citer comme acteurs du bien-être au travail le médecin du travail, le comité pour la prévention et la protection des travailleurs (CPPT), les syndicats qui doivent rester un interlocuteur privilégié, les directions bien sûr, les responsables des ressources humaines, les psychologues, les travailleurs eux-mêmes, etc. Comme nous le disions précédemment, le bien-être au travail doit être l'affaire de tous et le rôle de chacun est de veiller (chacun à son niveau et dans ses prérogatives) à l'application et au respect de la loi et des mesures de prévention.

7. METHODES D'INTERVENTION

Il existe de nombreuses méthodes d'intervention en entreprise pour prévenir l'apparition des risques psychosociaux. Il s'agit de méthodes qui peuvent être issues de diverses disciplines (de la sociologie, de l'ergonomie, de la psychologie, des théories de management...).

²⁹ VAN GEHUCHTEN, P. P., Syllabus de droit du travail, UCL, 2018, leçon 4, p. 14.

7.1. La gestion du stress et le coaching

Selon Dejours et Gernet, cette approche est actuellement largement utilisée dans le monde du travail. Elle vise la prévention individuelle des décompensations psychiques et la préservation de la performance en situation de travail. Les arguments sur le coût du stress motivent la mise en place de formations à la gestion du stress par les salariés. Pour les cadres, managers et dirigeants d'entreprise, la pratique du coaching vise à développer les compétences individuelles, en identifiant les lignes de force du comportement personnel pour les appliquer au domaine du travail. La gestion du stress est également proposée dans certains secteurs professionnels (police et armée en particulier) pour prévenir les réactions suicidaires³⁰.

7.2. La psychologie organisationnelle positive

Selon Bernaud et al., elle s'inscrit au confluent de la psychologie positive et de la psychologie des organisations. On s'intéresse donc aux facteurs menant au fonctionnement optimal en contexte organisationnel. Toutefois, puisque la psychologie des organisations implique une relation « personne- organisation », une psychologie organisationnelle positive s'intéressera donc aux facteurs menant à un fonctionnement optimal autant au niveau de la personne qu'au niveau de l'organisation. On s'appuie ici sur la définition de Gable et Haidt (2011) selon laquelle « la psychologie positive est l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions ». Appliquée à l'entreprise, il s'agit donc de s'intéresser à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, mais aussi de la structure toute entière. Avec la psychologie organisationnelle positive, un changement de focalisation important s'opère : il s'agit de s'intéresser, non pas aux personnes qui ne vont pas bien ou qui sont en souffrance, mais plutôt d'identifier ce qui permet aux personnes de s'épanouir, de fonctionner de manière optimale, et par le fait même de créer un « retour sur investissement » en termes de performance pour les organisations. Il est donc question d'une logique « gagnant-gagnant » dans laquelle chacun y trouve un intérêt, plutôt que d'une logique seulement orientée vers le bénéfice de l'organisation. Dans une telle optique, il est question de capital humain qu'il faudra développer et préserver³¹.

³⁰ DEJOURS, C., GERNET, I., *Op. Cit*, p. 153.

³¹ BERNAUD, J.- L., DESRUMAUX, P., GUEDON, D., *Op. Cit*, p. 88.

7.3. La reconnaissance et le sens du travail

Le sens du travail est très lié au bien-être. Un travail perçu comme vide de sens ne peut mener à la satisfaction professionnelle et à fortiori à la satisfaction personnelle. Il est donc fondamental de préserver le sens donné au travail. Les moyens pour cela sont nombreux mais le plus important selon Dejours est la reconnaissance au travail. Reconnaissance par la hiérarchie, par ses pairs, par les subordonnés. Cette reconnaissance au travail est de plus en plus prise en compte par les professionnels des ressources humaines. Les techniques d'évaluation notamment sont faites pour mettre davantage en avant ce que le travailleur fait de bien que ses manquements ou défaillances professionnelles. Il est clairement prouvé que la reconnaissance favorise la motivation et la performance dans le travail. Elle devrait donc être au centre des techniques managériales actuelles.

Selon Bernaud et al., la reconnaissance est une réaction constructive qui consiste en un jugement sur la contribution de la personne à la fois sur la pratique de travail, l'investissement personnel et la mobilisation. Cette contribution sera soulignée de manière régulière ou ponctuelle, formelle ou informelle, individuelle ou collective, publique ou privée, monétaire ou non monétaire³².

Dejours identifie deux dimensions de la reconnaissance dans le travail. Tout d'abord la reconnaissance au sens de constat, c'est-à-dire reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet à l'organisation du travail. (...) Ensuite, reconnaissance au sens de gratitude pour l'apport des travailleurs à l'organisation. (...) La reconnaissance passe par la construction rigoureuse de jugements. Ces jugements portent sur le travail accompli. Ils sont proférés par des acteurs spécifiques, engagés directement dans la gestion collective de l'organisation de travail. (...) Il est possible de faire la distinction entre les différents types de jugements qui composent la reconnaissance : le jugement d'utilité, proféré essentiellement par autrui sur la ligne verticale, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés, éventuellement par les clients, et le jugement de beauté, proféré essentiellement sur la ligne horizontale par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe, ou les membres de la communauté d'appartenance. Ces jugements ont en commun une particularité : c'est de porter sur le travail accompli, c'est-à-dire sur le faire et non sur la personne³³.

³² BERNAUD, J.- L., DESRUMAUX, P., GUEDON, D., *Op. Cit*, p. 249.

³³ DEJOURS, C., *Travail, usure mentale*, Paris, 1993, pp. 225- 227.

Cela signifie que cette reconnaissance (verticale ou horizontale) par rapport au travail accompli et à la contribution à son organisation est un élément indispensable pour la construction de soi, pour l'épanouissement professionnel. Sans cette reconnaissance, le travail effectué peut- être perçu comme inutile et cela engendrera de la souffrance chez le travailleur. Dejours a élaboré le triangle Travail- souffrance- reconnaissance. Travailler, c'est faire l'expérience du réel et donc de la souffrance. Cette souffrance n'aura de sens que s'il y a reconnaissance du travail accompli³⁴. L'homme, encore davantage aujourd'hui, se construit socialement à travers son travail. La reconnaissance de celui- ci est donc fondamentale.

8. L'INFLUENCE DES TIC SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Après avoir abordé les risques psychosociaux en général et en avoir défini certains en particuliers, défini une méthode pour les diagnostiquer, pour tenter de les prévenir et pour intervenir, nous aborderons plus spécifiquement au cours de ce chapitre les conséquences spécifiques liées à l'introduction des TIC dans les milieux de travail et leur impact sur le bien-être des travailleurs. En d'autres termes, est- ce que la révolution numérique est positive pour les conditions de travail des travailleurs ? Et si tel n'est pas le cas, comment mettre à profit les bienfaits (nombreux et incontestables) de la digitalisation pour améliorer les conditions de travail et donc le bien- être des travailleurs ?

Le numérique permet le développement du travail ouvert. Flichy définit le travail ouvert comme un travail qui consiste à « ne plus se placer à côté du travail salarié, mais de constituer un nouveau monde qui utilise complètement les opportunités du numérique, en maintenant un continuum entre des activités privées (loisirs, passions) pratiquées pour soi et des activités réalisées pour les autres sous une forme marchande ou non marchande³⁵ ».

Selon Flichy, il fournit des logiciels pour la création et la conception (dessins 2D, 3D) et des procédés matériels accessibles dans des Fab Lab³⁶ (imprimantes 3D, découpeuses laser, etc.). Le web permet d'accéder à de multiples dispositifs coopératifs. Surtout, ces travailleurs d'ailleurs (les utilisateurs du travail ouvert) font appel à des plateformes qui, en fournissant un accès aux utilisateurs, sont devenues des vecteurs de démocratisation des activités productives, permettent d'organiser des échanges personnels au sein d'un nouveau cadre de confiance. La société de la confiance interpersonnelle de la société

³⁴ DEJOURS, C., *Travail, usure mentale*, Paris, 1993, p. 228.

³⁵ FLICHY, P., *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, 2017, p. 14.

³⁶ Contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, « laboratoire de fabrication ».

précapitaliste réémerge dans un monde complètement mondialisé, à l'aide d'un dispositif qui sécurise la relation interpersonnelle. Mais en même temps, les plateformes formatent l'activité et remettent en cause les régulations sociales existantes en vigueur dans les professions ou fixées par la loi. Si d'un côté elle libère le travail, de l'autre elle l'encadre, voire l'enchaîne³⁷.

Le développement des NTIC et l'hyper- connexion a fait naître de nouvelles pathologies liées au travail jusque-là peu connues. Cette hyper- connexion peut engendrer du stress lié à une disponibilité qui doit parfois être permanente. La sphère du travail s'est limitée à voir dans ce développement des technologies les progrès et les facilités qu'il permettait. Ce n'est que récemment avec l'augmentation des cas de burnout (dont le stress peut être une des causes) ou d'autres risques psychosociaux que l'on a commencé à se questionner sur les conséquences négatives de la révolution numérique. Ce « techno- stress³⁸ » peut engendrer une perte de repères des travailleurs, un brouillage de la limite entre la sphère privée et la sphère professionnelle si bien que le travailleur n'a parfois pas conscience lui-même qu'il est en train de travailler alors qu'il ne se trouve pas sur son lieu de travail.

Selon Félio, la question d'une dégradation des conditions de travail dans les organisations hyperconnectées, et des risques sanitaires qu'elle engendre chez les salariés, ne fait que depuis peu de temps l'objet d'études systématiques de terrain. Des recherches comme celle d'Issac, Campoy et Kalika (2007) attestent l'existence d'un lien entre hyperconnexion d'une part et sentiments d'urgence et de surcharge informationnelle d'autre part. Gauducheu (2012) a également montré dans une enquête qualitative auprès d'employés d'une entreprise de formation que des affects négatifs sont associés aux usages du mail lorsqu'ils craignent d'être débordés dans leur travail, ou encore de moins bien en contrôler le déroulement. L'intensification du travail est alors ressentie par les cadres interrogés dans cette étude comme consécutive aux nouvelles contraintes d'engagement et de réactivité, elles-mêmes dérivant en partie de l'usage de la messagerie électronique dans leur activité professionnelle³⁹.

Selon cette étude de Cindy Félio, les cadres sont les plus touchés par les conséquences de l'utilisation des nouvelles technologies car c'est principalement à eux qu'elles sont destinées.

³⁷ FLICHY, P., *Op. Cit*, p. 18.

³⁸ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*, Pessac, 2016, p. 11.

³⁹ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, pp. 21- 22.

La majorité d'entre eux sont aujourd'hui dotés de « TIC mobiles, une forme de bureau nomade permettant de s'investir dans l'entreprise bien au-delà des horaires de travail ⁴⁰ ». Des études qualitatives et quantitatives ont mis en évidence trois principaux facteurs de risques associés aux usages des TIC. Premièrement, une intensification de la charge de travail eu égard aux risques de fragmentation des tâches et de surcharge informationnelle. Deuxièmement, la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle, du fait de l'extension de la disponibilité permise par les dispositifs mobiles. Et enfin, la détérioration des relations interpersonnelles et la baisse du soutien social (du fait de l'individualisation des pratiques professionnelles, du manque de reconnaissance de la disponibilité et de l'investissement en dehors des heures imparties, et d'un sentiment d'isolement dans le rapport aux TIC de plus en plus important)⁴¹. Il est intéressant de voir la journée type du lever au coucher du cadre contemporain équipé de dispositifs numériques proposée par Cindy Felio⁴². On constate que du lever du jour, dès la sortie du lit jusqu'au coucher (souvent tard le soir), le cadre reste connecté en permanence à son travail. Souvent, la première chose qu'il fait est de consulter ses mails sur son smartphone (qui lui sert aussi de réveil) dès le lever tout en continuant cette opération pendant le petit déjeuner familial. Le trajet en voiture vers son lieu de travail lui permet de prendre ses premiers contacts téléphoniques avec son secrétariat, des collègues, des clients... La journée se passe en effectuant les tâches quotidiennes que le cadre effectue en général sur son lieu de travail. Le temps de table à midi reste également du travail, certes informel, mais ayant toute son importance. Il permet généralement aux travailleurs d'échanger sur des situations de travail. Le trajet de retour vers le domicile suit le même principe qu'à l'aller. Il permet généralement au travailleur de finaliser certaines choses par des appels téléphoniques, parfois de planifier la journée du lendemain. La fin de journée et le début de soirée est généralement consacré à des moments de détente (sport, passer du temps avec les enfants, la famille) mais une fois les enfants couchés et l'éventuel conjoint occupé à ses activités, le cadre se replonge généralement dans le travail pour entre autres traiter sur ordinateur les choses qu'il n'aurait pas eu le temps de faire en journée ou pour anticiper certaines tâches du lendemain (préparation de réunions, etc.). Le cadre reste donc connecté quasiment en permanence avec son travail en dehors des heures de sommeil (encore qu'en cas d'insomnie, il lui arrive en pleine nuit de se reconnecter). On pourrait penser qu'il subit cela mais il s'agit bien souvent de « victimes consentantes ». L'employeur n'oblige probablement pas son travailleur (en tout cas pas directement) à rester

⁴⁰ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Op. Cit.*, p. 47.

⁴¹ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 71.

⁴² CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 85.

connecté en dehors de ses heures de travail mais les travailleurs considèrent souvent qu'ils n'ont pas le choix s'ils veulent conserver leur place dans l'entreprise, leur éventuelle influence, certaines attributions, ils se doivent de garder un contact permanent avec leur travail. Encore davantage lorsque l'esprit de compétition est une valeur à part entière de l'entreprise. La peur de rater une information et par conséquent de se faire « doubler » par un collègue qui en réalité est un concurrent inciterait le travailleur à ne jamais rompre totalement le lien avec son travail.

Alors, comment faire face à cette hyper- connexion, comment limiter, réguler son impact pour qu'elle affecte aussi peu que possible le bien- être des travailleurs, qu'ils puissent préserver autant que possible cette limite vie privée/ vie professionnelle ?

Une enquête exploratoire de 2013 menée par Cindy Felio dans le cadre d'un travail doctoral a convié les acteurs socioprofessionnels à donner leur avis sur la proposition d'un droit à la déconnexion émanant d'un syndicat. Chacun d'entre eux a nuancé l'intérêt d'une telle démarche, en soulignant plusieurs aspects critiques : la possible « déresponsabilisation » des directions d'entreprise, l'empêchement du dialogue social au sein des organisations, et enfin la question du choix, pour les cadres, d'être connectés ou non (et, par là même, l'effet de concurrence entre ceux qui respecteraient ce droit et ceux qui passeraient outre). Ce que préconisent les acteurs interrogés, c'est de contextualiser la problématique des usages des TIC dans le cadre de l'organisation du travail, non pas d'adopter une posture de généralisation des temps de connexion/déconnexion qui se voudrait contre-productive⁴³.

Une libéralisation de la parole pourrait également faire avancer le débat. Les cadres (premières victimes de l'hyper- connexion) acceptent peu d'aborder ce sujet (peur d'être jugé, de se mettre à nu, de montrer ses faiblesses). Il y a une sorte de tabou, de réticence à admettre que l'on aimerait se déconnecter davantage. Un sentiment de culpabilité lié à la déconnexion peut également intervenir. Aujourd'hui encore, il peut être bien vu d'être « débordé », de se consacrer corps et âmes à son travail. C'est la vision de l'homme managérial⁴⁴, dont le seul but est l'évolution professionnelle et pour cela, il est nécessaire que le travail soit la priorité numéro un.

Alors qu'elle est perçue comme un moyen d'émancipation, l'hyperconnexion contribuerait en réalité à la perte d'autonomie et d'authenticité. Elle fragilise les relations sociales dans

⁴³ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Op. Cit*, p. 109.

⁴⁴ DE GAULEJAC, V., HANIQUE, F., *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Paris, 2015.

l'entreprises. Lorsque la pression devient trop forte, les travailleurs adoptent parfois des pratiques de déconnexion ou des techniques de filtrage qui consistent tout simplement à se déconnecter au moins partiellement des TIC, au sein ou en dehors de l'entreprise.

Pour l'instant, il semblerait que l'on soit davantage dans la découverte des conséquences du phénomène de l'hyperconnexion que dans la recherche de solutions.

Certains DRH font part de propositions pour réguler les pratiques mais considèrent que cela n'est nécessaire que dans les entreprises où se posent de manière évidente des risques pathogènes associés aux usages des TIC, ce qui n'est de toute façon, pas le cas dans leur entreprise. La solution juridique permettant d'instaurer des gardes- fous semble être la plus radicale et obligera les entreprises à réguler les pratiques. L'obligation à la déconnexion par l'interdiction d'accès au réseau pendant un créneau horaire ou le week- end peut être également une solution radicale mais pas infaillible. Certains DRH parlent d'une forme d'éthique à promouvoir dans l'usage des TIC et notamment du mail. Ils pensent que la régulation de ce moyen de communication permettrait de limiter l'hyperconnexion sur « le temps de travail », et aussi en dehors des heures imparties. C'est la surabondance des mails qui peut entraîner selon eux des pratiques de connexion quasi continue au sein ou en dehors de l'entreprise⁴⁵.

CONCLUSION

Nous l'avons vu, les risques psychosociaux abordés au cours de ce travail tels que le stress professionnel ou le burnout sont des manifestations psychiques d'un mal être professionnel relativement récentes. Elles sont généralement associées à un épuisement professionnel, une perte de repères, un brouillage de la limite entre sphère privée et sphère professionnelle. Ce type de pathologies est davantage pris en compte que par le passé et reconnu car il affecte tous les acteurs du monde du travail d'une manière ou d'une autre (économiquement, socialement, etc.) et touche l'ensemble des métiers de service alors qu'il était auparavant principalement connu dans des métiers très spécifiques (les soignants par exemple). Nous avons essayé au travers de ce travail de comprendre dans quelle mesure la digitalisation de plus en plus croissante amplifiait ou non ces risques psychosociaux. Certains d'entre eux comme l'hyperactivité ou l'hyper- connexion sont rencontrés dans des secteurs très digitalisés où les travailleurs sont fortement outillés en appareils numériques. L'exemple des cadres est particulièrement frappant. Ce sont eux les plus touchés par cette hyperactivité au travail. Il leur

⁴⁵ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Op. Cit*, pp. 56- 57.

est souvent demandé une disponibilité totale et quasi permanente où il n'y a pas de place pour le relâchement. Bien qu'il n'y ait pas de preuves tangibles et qu'il soit très difficile de faire la part des facteurs « privés » et/ ou « professionnels », ce « don de soi » à son employeur peut engendrer des risques psychosociaux pouvant aller jusqu'au suicide. Ce phénomène relativement nouveau de suicide et tentative de suicide au travail est l'expression ultime d'un mal-être qui semble toucher aujourd'hui toutes les catégories de métiers alors que nos environnements de travail n'ont jamais été autant sécurisés. Il nous semblait intéressant de consacrer une partie de ce travail aux RPS spécifiquement liés à une forme de travail dont l'essor est justement rendu possible par le développement des TIC : le télétravail. Il a fallu faire des choix et nous n'avons pu les aborder ici mais nous y consacrerons une partie de la note d'articulation. Le diagnostic et le traitement de ces risques psychosociaux doit être l'affaire de tous. Une trop faible importance est accordée par les entreprises aux moyens mis en œuvre dans le cadre de la loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs. Il est primordial d'identifier les facteurs de risques pour chaque catégorie de métier et de mesurer leur impact sur les travailleurs (que ce soit par des approches quantitatives et/ou qualitatives). Bien qu'ils soient également touchés, le rôle des managers dans ce processus est capital. Les former est indispensable, ce sont les premiers préventeurs de la santé au travail. Les méthodes d'intervention sont multiples et variées en fonction des secteurs d'activité. Nous en avons abordé quelques-unes telles que la gestion du stress et le coaching (en plein essor), la psychologie organisationnelle positive (qui a pour but de contribuer à l'épanouissement au travail en identifiant ce qui permet au travailleur de s'épanouir), la reconnaissance et le sens du travail (la reconnaissance, élément prépondérant pour la construction de soi, pour l'épanouissement professionnel. Sans reconnaissance, le travail n'a pas de sens et la souffrance qui en découle est inévitable). Ce sont donc les managers qui ont un rôle capital à jouer dans la prévention et le diagnostic des risques psychosociaux. Il serait intéressant de savoir quelle est la proportion des entreprises qui y accordent l'importance nécessaire et se donnent les moyens de former leurs managers. Et ensuite de comparer le nombre de cas de burnout par exemple, le taux d'absentéisme, le turnover entre les entreprises qui ont une réelle politique en la matière et celles qui n'en ont pas. Comme nous l'avons dit, le phénomène est relativement nouveau et les entreprises ne sont pas actuellement dans la recherche de solutions pour faire face à l'hyperconnexion et les risques qui y sont associés. Il n'y a pas encore de réelle volonté à aborder le sujet. Même le droit à la déconnexion (un droit revendiqué par les travailleurs et les syndicats) fait l'objet de nombreuses critiques et rencontre peu d'adhésion. Les acteurs du monde du travail restent pour l'instant focalisés sur les bienfaits de la révolution numérique sur le travail

(libération du travail, maximisation des échanges, multiplication des moyens de communications, etc.) et laissent quelque peu de côté les risques amplifiés par cette digitalisation. Un manque de connaissance et de reconnaissance de ces risques pourrait l'expliquer. Des formes de tabous à évoquer le sujet également. Cette hyperconnexion est nécessaire dans les mutations du travail que nous connaissons mais il faudrait peut-être instaurer certaines pratiques de déconnexion ou tout au moins de filtrage qui seraient des stratégies de défense face aux risques liés à l'hyperconnexion. Il existe parfois dans les entreprises des réglementations et des chartes sur l'usage du numérique. Elles seraient bien souvent peu connues ou appliquées et n'auraient pas les effets escomptés.

BIBLIOGRAPHIE

- BERNAUD, J.- L., DESRUMAUX, P., GUEDON, D., *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*, Malakoff, 2016.
- BIDET, A., DATCHARY, C., GAGLIO, G., *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, 2017.
- BOBILLIER- CHAUMON, M.- E., SARNIN, P., *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*, Bruxelles, 2012.
- CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*, Pessac, 2016.
- CARNOY, M., *Dans quel monde vivons-nous ? Le travail, la famille, et le lien social à l'ère de l'information*, New- York, 2000.
- CODO, S., *Le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers*, dans, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/2 n°6, p. 65.
- COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R., BORNSTEIN, S., *Stress, burn- out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris, 2016.
- CLOT, Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, 1999.
- DAB, W., *La formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer*, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Paris, 2008.
- DE GAULEJAC, V., HANIQUE, F., *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Paris, 2015.
- DEJOURS, C. GERNET, I., *Psychopathologie du travail*, 2^{ème} édition, Issy- les- Molineaux, 2012.
- DEJOURS, C., *Travail, usure mentale*, Paris, 1993.
- DESSORS, D., *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthodologie de l'action*, Toulouse, 2009.
- ESNARD, C., FAURY, B., ZYLINSKI, A., *Burnout en contexte professionnel soignant : la valorisation des explications causales en termes d'effort*, dans, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2014/2 Numéro 102.
- FLICHY, P., *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, 2017.
- GINTRAC, A., *Le stress au travail, un état des lieux*, dans *Management et avenir*, 2011/1 n° 41.

- HAUTEFEUILLE, M., *Le dopage des cadres ou le dopage au quotidien*, dans, *L'information psychiatrique*, 2008/9 Volume 84.
- Loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.
- Organisation Mondiale de la Santé, *Glossaire de la promotion de la santé*, Genève, 1999.
- PAGES, M., BONNETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L'emprise de l'organisation*, Paris, 1992.
- SILVA, S., BEN ALI, A., *Emergence du travail collaboratif: nouvelles formes d'organisation du travail*, dans, *Management & Avenir*, 2010/6 n° 36.
- SPOLJAR, P., *De la guerre industrielle à l'industrie guerrière. Transmission des traumatismes et suicides au travail*, dans, *Connexions*, 2013/1 n° 99.
- VAN GEHUCHTEN, P. P., Syllabus de droit du travail, UCL, 2018, leçon 4.

APPROCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE RÔLE DU MANAGER ET DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN PROCESSUS DE TELETRAVAIL ET FACE AU PHENOMENE DE L'HYPERCONNEXION AU TRAVAIL

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. L'HYPERCONNEXION	3
1.1.Définition	3
1.2.TIC et flexibilité au travail	3
1.3.L'hyperconnexion au travail	5
1.3.1. Risques liés à l'hyperconnexion	5
1.3.2. Journée type du travailleur hyper connecté	6
1.4.Solutions face à l'hyperconnexion	7
2. LE TELETRAVAIL	8
2.1.Définition	8
2.2.Les formes de télétravail	9
2.3.Les avantages et inconvénients du télétravail	10
2.4.Le télétravailleur	11
3. ROLE DU MANAGER ET DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DU TELETRAVAIL ET FACE AU PHENOMENE DE L'HYPERCONNEXION	13
3.1.L'encadrement et l'accompagnement	13
3.2.La relation de confiance	15
3.3.Le sentiment d'appartenance à l'entreprise	15
3.4.Le contrôle	16
3.5.La communication	17
3.6.L'équilibre vie privée/ vie professionnelle	20
4. LE CADRE LEGISLATIF	22
CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION

L'introduction depuis une trentaine d'années et le développement sans cesse croissant en entreprise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a profondément transformé (et transforme encore) le fonctionnement des organisations et notre manière de travailler. Le développement des TIC offre des possibilités quasi infinies de travail. C'est dans ce contexte que se sont développées de nouvelles formes de travail rendues possible par ces outils devenus nomades que sont les ordinateurs, les téléphones, etc., et toutes les possibilités de communications qu'ils offrent. Ce n'est pas tant ces changements qui sont nouveaux mais davantage la rapidité à laquelle ils opèrent. Est donc apparu ce concept de travail à distance ou de déspatialisation où il n'est plus indispensable de se trouver physiquement sur son lieu de travail pour pouvoir travailler.

Selon Taskin, le travail déspatialisé implique le découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le « bureau » (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits. A ce titre, la déspatialisation introduit un changement fondamental pour le management et les travailleurs, en rompant avec les fondements traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail que sont la *visibilité* (la possibilité d'observer le travailleur) et la *présence* (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs. Au-delà de la prise en compte de la distance physique (ou géographique) du travailleur, la déspatialisation fait donc référence à la distance psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.). Cette notion se réfère à des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui adressent, comme nous le montrerons plus loin, des enjeux très convergents en matière de contrôle tout en nécessitant des pratiques de gestion adaptées à chaque forme de travail déspatialisé et à chaque contexte. La déspatialisation fait donc référence à la distance psychosociologique liée à l'éloignement physique des travailleurs, telle qu'elle est vécue par les travailleurs, mais aussi par les managers et les collègues. Par souci d'intelligibilité et de concision, Taskin propose la définition suivante : La déspatialisation désigne les effets psychosociologiques liés à

l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi- donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle⁴⁶.

Ce travail à distance caractérisait auparavant des métiers bien spécifiques tels que les représentants de commerce ou les consultants par exemple. Il s'est développé à un point tel que Ollivier estime aujourd'hui que « 50% des emplois seront télétravaillables à l'horizon 2030⁴⁷ ». Leon présente différentes typologies de travail à distance⁴⁸. Le télétravail en alternance qui signifie que le travailleur dispose d'un bureau au sein de son entreprise mais qu'il lui arrive de travailler depuis son domicile. Les bureaux satellites ou les télécentres qui sont des antennes de l'entreprise mais plus proches du domicile de certains travailleurs. Ces travailleurs là les utilisent de temps en temps. Les travailleurs mobiles ou nomades qui ne disposent d'aucun lieu de travail lié à leur activité (les contrôleurs dans les transports par exemple). Les équipes virtuelles mondiales qui sont dispersées géographiquement et qui utilisent essentiellement les technologies pour communiquer.

L'objet principal de ce travail sera de s'intéresser au télétravail en particulier parmi toutes ces formes de travail à distance et la façon dont le management à distance va devoir s'adapter. En d'autres termes, comment bien manager et accompagner ses employés télétravailleurs, comment faire en sorte qu'ils se sentent partie prenante de l'organisation au même titre que les travailleurs sédentaires et comment composer avec ce sentiment d'éloignement, comment choisir/ sélectionner les éléments qui feront de bons télétravailleurs et sur quels critères se baser, etc. Notre question de recherche au travers de ce travail se déclinerait comme ceci : « Comment bien accompagner son télétravailleur pour un responsable des ressources humaines en effectuant un contrôle efficace tout en maintenant une relation de confiance et le sentiment d'appartenance à l'entreprise ».

Pour ce faire, nous aborderons dans une première partie l'hyperconnexion. Après avoir proposé une définition, nous aborderons les TIC, la flexibilité et l'hyperconnexion au travail ainsi que les risques qui y sont associés.

⁴⁶ TASKIN, L., *Déspatialisation : enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken, 2012, pp. 38- 39.

⁴⁷ OLLIVIER, D., *Manager le travail à distance et le télétravail. Culture- Méthodes- Outils*, Le Mans, 2017, p. 15.

⁴⁸ LEON, E., *Le management à distance. De la distance objective à la distance subjective*, Saarbrücken, 2011, pp. 16-18.

Nous entrerons ensuite de plein pied dans l'analyse de ce qu'est le télétravail dans la seconde partie. Nous aborderons les formes de télétravail existantes, leurs avantages et leurs inconvénients, les qualités requises pour être un bon télétravailleur.

Une fois ce tableau descriptif dressé, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Pour ce faire, nous tenterons de déterminer quel serait le rôle du manager dans l'accompagnement de son télétravailleur et dans l'instauration d'une relation de confiance. La notion du contrôle très délicat dans un contexte de télétravail sera expliquée et il s'agira de déterminer ses composants pour un suivi optimal. Enfin, nous verrons dans quelle mesure et à quelles conditions il est possible de préserver autant que possible la frontière très poreuse entre vie professionnelle et vie privée dans le cadre du télétravail.

Nous aborderons ensuite brièvement le cadre législatif relatif au télétravail. Nous aurions pu le développer davantage mais il a fallu faire des choix afin de rester dans les normes fixées pour ce travail.

1. L'HYPERCONNEXION

1.1. Définition

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont fait exploser les sollicitations numériques que ce soit par les mails, les alertes sur les smartphones, les réseaux sociaux, etc. Ce qui oblige le travailleur à jongler en permanence avec les tâches à effectuer et les sollicitations qui peuvent être permanentes. Cette hyperconnexion voulue ou non par le travailleur est la conséquence directe du développement intensif des TIC et fait partie intégrante du monde du travail actuel. L'hyperconnexion professionnelle pourrait être définie comme le fait d'être connecté quasiment en permanence ou d'avoir la possibilité de se connecter à tout moment avec son travail (que l'on s'y trouve ou non) via des appareils numériques. L'hyperconnexion suggère que les moyens de connexion et les outils qui le permettent sont multiples et variés. L'hyperconnexion engendrerait une saturation d'informations, de sollicitations, d'interactions et d'interruptions dans les connexions digitales ou numériques.

1.2. TIC et flexibilité au travail

Le développement de ces formes de travail déspatialisés dont le télétravail fait partie a été rendu possible (surtout son expansion) par le développement sans cesse croissant et de plus en plus rapide de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication bien sûr mais également par ce besoin et cette demande de plus en plus présents de flexibilité dans le travail.

La demande de flexibilité dans le travail est apparue dès les années 1970 avec la tertiarisation de l'économie et l'entrée progressive des femmes sur le marché de l'emploi. Ce besoin de flexibilité émane des travailleurs eux-mêmes mais également des entreprises. La flexibilité recherchée par les travailleurs peut leur permettre une meilleure conciliation vie professionnelle/ vie privée par exemple tandis que pour les employeurs, il s'agira d'avoir davantage de souplesse dans la gestion des effectifs et du temps de travail et de pouvoir s'adapter, s'ajuster à leurs besoins qui peuvent être variables selon les moments. Les entreprises qui offrent plus de flexibilité disposent également d'arguments supplémentaires pour attirer les travailleurs. Cela peut être un avantage concurrentiel non négligeable dans des secteurs très porteurs en manque de main-d'œuvre.

Selon Vendramin et Valenduc si technologie et flexibilité vont souvent de pair, il faut toutefois aller au-delà des apparences. Certes, ce n'est pas une pure coïncidence si le développement de cette nouvelle génération de technologies basées sur les réseaux s'accompagne de transformations profondes, qui touchent à la fois l'organisation de l'économie et l'organisation du travail. Néanmoins, la technologie ne détermine pas à elle seule les transformations qu'elle contribue à impulser⁴⁹.

Selon Flichy, le travail est aujourd'hui en pleine transformation. Le salariat stable, qui s'était imposé et était devenu la situation standard à la fin du XXème siècle, commence à régresser. Le salariat momentané progresse. Contrat à durée déterminée, intérim, travail à temps partiel, poly activité, deviennent courants, tout comme le travail indépendant. (...) Le nouveau modèle économique n'est plus celui des grandes organisations stables, mais celui de travailleurs momentanés et atomisés offrant leur production sur le marché. La numérisation de l'économie est ainsi à l'origine de la précarisation actuelle du travail. Un tel raisonnement, qui fait de la révolution numérique le facteur explicatif unique de la précarisation du travail, est toutefois réducteur. Il ignore le rôle joué par d'autres éléments de transformation contemporaine : la mondialisation, la financiarisation, le chômage endémique, etc., mais aussi les choix de travailleurs et de citoyens qui souhaitent être plus autonomes, se singulariser, valoriser leur réputation et leur patrimoine domestique, renforcer l'économie non marchande...⁵⁰.

⁴⁹ VENDRAMIN, P., VALENDUC, G., *Technologies et flexibilité*, Paris, 2002, p. 15.

⁵⁰ FLICHY, P., *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, 2017, pp. 7- 9.

Pour conclure ce paragraphe relatif à la flexibilité du travail, il nous semble important de préciser les différentes formes de travail flexible⁵¹ proposées par Vendramin et Valenduc :

- La flexibilité du temps de travail : temps partiel, travail en soirée- nuit- week end, horaires variables, heures supplémentaires, etc.
- La flexibilité de la localisation du travail : bureaux satellites, antennes, travail mobile, à domicile, télétravail en alternance, etc.
- La flexibilité contractuelle : contrat à durée déterminée, intérimaire, contrat d'insertion, rémunération aux résultats, etc.
- La flexibilité du lien de subordination : travail pour une agence, sous- traitance, mise à disposition, franchise, etc.
- La flexibilité fonctionnelle : polyvalence horizontale ou verticale, pluri qualification, rotation des tâches, adaptabilité des compétences, mobilité professionnelle.

1.3. L'hyperconnexion au travail

Nous venons de le voir, le développement des TIC a été un des éléments ayant facilité le travail flexible surtout en termes de déspatialisation du travail. Les TIC et l'intensification de leur utilisation peuvent également amener à des dérives liées à une hyperconnexion. Ce phénomène relativement nouveau également et qui prend de plus en plus d'ampleur est principalement abordé dans la première partie de ce mémoire notamment par rapport aux risques psycho sociaux qu'il peut engendrer mais il nous semblait opportun de l'aborder également dans cette seconde partie et de voir quelles étaient les positions de responsables en ressources humaines par rapport à ce phénomène grandissant.

1.3.1. Risques liés à l'hyperconnexion

Les cadres sont les plus touchés par les conséquences de l'utilisation des nouvelles technologies car c'est principalement à eux qu'elles sont destinées. Comme l'expliquent Carayol et al., la majorité d'entre eux sont aujourd'hui dotés de « TIC mobiles, une forme de bureau nomade permettant de s'investir dans l'entreprise bien au-delà des horaires de travail ⁵² ». Une étude menée par Cindy Félio⁵³ a mis en évidence trois principaux facteurs de risques associés aux usages des TIC. Premièrement, une intensification de la charge de travail « eu égard aux risques

⁵¹ VENDRAMIN, P., VALENDUC, G., *Op. Cit*, p. 46.

⁵² CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*, Pessac, 2016, p. 47.

⁵³ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 71.

de fragmentation des tâches et de surcharge informationnelle⁵⁴ ». Deuxièmement, la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle, « du fait de l'extension de disponibilité permise par les dispositifs mobiles⁵⁵ ». Et enfin, « la détérioration des relations interpersonnelles (...) et la baisse du soutien social, (du fait de l'individualisation des pratiques, du manque de reconnaissance de la disponibilité et de l'investissement en dehors des heures imparties), et d'un sentiment d'isolement dans le rapport aux TIC de plus en plus criant⁵⁶ ».

1.3.2. Journée type du travailleur hyperconnecté

Il est intéressant de voir la journée type du lever au coucher du cadre contemporain équipé de dispositifs numériques proposée par Cindy Felio⁵⁷. On constate que du lever du jour, dès la sortie du lit jusqu'au coucher (souvent tard le soir), le cadre reste connecté en permanence à son travail. Souvent, la première chose qu'il fait est de consulter ses mails sur son smartphone (qui lui sert aussi de réveil) dès le lever tout en continuant cette opération pendant le petit déjeuner familial. Le trajet en voiture vers son lieu de travail lui permet de prendre ses premiers contacts téléphoniques avec son secrétariat, des collègues, des clients... La journée se passe en effectuant les tâches quotidiennes que le cadre effectue en général sur son lieu de travail. Le temps de table à midi reste également du travail, certes informel, mais ayant toute son importance. Il permet généralement aux travailleurs d'échanger sur des situations de travail. Le trajet de retour vers le domicile suit le même principe qu'à l'aller. Il permet généralement au travailleur de finaliser certaines choses par des appels téléphoniques, parfois de planifier la journée du lendemain. La fin de journée et le début de soirée est généralement consacré à des moments de détente (sport, passer du temps avec les enfants, la famille) mais une fois les enfants couchés et l'éventuel conjoint occupé à ses activités, le cadre se replonge généralement dans le travail pour entre autre traiter sur ordinateur les choses qu'il n'aurait pas eu le temps de faire en journée ou pour anticiper certaines tâches du lendemain (préparation de réunions, etc.). Le cadre reste donc connecté quasiment en permanence avec son travail en dehors des heures de sommeil (encore qu'en cas d'insomnie, il lui arrive en pleine nuit de se reconnecter). On pourrait penser qu'il subit cela mais il s'agit bien souvent de « victimes consentantes ». L'employeur n'oblige probablement pas son travailleur (en tout cas pas explicitement) à rester connecté en dehors de ses heures de travail mais les travailleurs considèrent souvent qu'ils n'ont pas le choix s'ils veulent conserver leur place dans l'entreprise, leur éventuelle influence,

⁵⁴ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Op. Cit.*, p. 71.

⁵⁵ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 71.

⁵⁶ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 71.

⁵⁷ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *Ibidem*, p. 85.

certaines attributions, ils se doivent de garder un contact permanent avec leur travail. Encore davantage lorsque l'esprit de compétition est une valeur à part entière de l'entreprise. La peur de rater une information et par conséquent de se faire « doubler » par un collègue qui en réalité est un concurrent inciterait le travailleur à ne jamais rompre totalement le lien avec son travail.

1.4. Solutions face à l'hyperconnexion

Alors, comment faire face à cette hyperconnexion, comment limiter, réguler son impact pour qu'elle affecte aussi peu que possible le bien-être des travailleurs, qu'ils puissent préserver autant que possible cette limite vie privée/ vie professionnelle ?

Une enquête de 2016 a convié les acteurs socioprofessionnels à donner leur avis sur la proposition d'un droit à la déconnexion émanant d'un syndicat. Chacun d'entre eux a nuancé l'intérêt d'une telle démarche, en soulignant plusieurs aspects critiques : la possible « déresponsabilisation » des directions d'entreprise, l'empêchement du dialogue social au sein des organisations, et enfin la question du choix, pour les cadres, d'être connectés ou non (et, par là même, l'effet de concurrence entre ceux qui respecteraient ce droit et ceux qui passeraient outre). Ce que préconisent les acteurs interrogés, c'est de contextualiser la problématique des usages des TIC dans le cadre de l'organisation du travail, non pas d'adopter une posture de généralisation des temps de connexion/déconnexion qui se voudrait contre-productive⁵⁸.

Une libéralisation de la parole pourrait également faire avancer le débat. Les cadres (premières victimes de l'hyperconnexion) acceptent peu d'aborder ce sujet (peur d'être jugé, de se mettre à nu, de montrer ses faiblesses). Il y a une sorte de tabou, de réticence à admettre que l'on aimerait se déconnecter davantage. Un sentiment de culpabilité lié à la déconnexion peut également intervenir. Aujourd'hui peut-être plus qu'avant, il peut être bien vu d'être « débordé », de se consacrer corps et âmes à son travail. C'est la vision de l'homme managérial, dont le seul but est l'évolution professionnelle et pour cela, il est nécessaire que le travail soit la priorité numéro un.

Alors qu'elle est perçue comme un moyen d'émancipation, l'hyperconnexion contribuerait en réalité à la perte d'autonomie et d'authenticité. Elle fragilise les relations sociales dans l'entreprise. Lorsque la pression devient trop forte, les travailleurs adoptent parfois des

⁵⁸CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., Op. Cit, p. 109.

pratiques de déconnexion ou des techniques de filtrage qui consistent tout simplement à se déconnecter au moins partiellement des TIC, au sein ou en dehors de l'entreprise.

Pour l'instant, il semblerait que l'on soit davantage dans la découverte des conséquences du phénomène de l'hyperconnexion que dans la recherche de solutions.

Certains DRH font part de propositions pour réguler les pratiques mais considèrent que cela n'est nécessaire que dans les entreprises où se posent de manière évidente des risques pathogènes associés aux usages des TIC, ce qui n'est de toute façon, pas le cas dans leur entreprise. La solution juridique permettant d'instaurer des garde-fous semble être la plus radicale et obligera les entreprises à réguler les pratiques. L'obligation à la déconnexion par l'interdiction d'accès au réseau pendant un créneau horaire ou le week-end peut être également une solution radicale mais pas infaillible. Certains DRH parlent d'une forme d'éthique à promouvoir dans l'usage des TIC et notamment du mail. Ils pensent que la régulation de ce moyen de communication permettrait de limiter l'hyperconnexion sur « le temps de travail », et aussi en dehors des heures imparties. C'est la surabondance des mails qui peut entraîner selon eux des pratiques de connexion quasi continue au sein ou en dehors de l'entreprise⁵⁹.

2. LE TELETRAVAIL

2.1. Définition

De toutes les formes de travail à distance, la plus connue, la plus répandue reste probablement le télétravail. Selon Taskin et Vendramin, « le télétravail concerne aujourd'hui un nombre croissant d'organisations et de travailleurs. Il est généralement défini comme l'exercice, en tout ou en partie, à distance, d'une activité professionnelle au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC)⁶⁰ ».

Comme l'explique Ollivier, à l'origine, le premier intérêt concernant son implantation en Californie était de réduire les pertes de temps liées aux déplacements dans les grandes agglomérations. Cette approche concernait un nombre limité d'acteurs et sur un temps limité. Le vrai décollage se situe à la fin des années quatre-vingt lorsque les entreprises ont pris conscience que cette pratique pouvait contribuer utilement à réduire les coûts immobiliers et de fonctionnement. Il est intéressant de constater qu'aujourd'hui la raison

⁵⁹ CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., Op. Cit., pp. 56- 57.

⁶⁰ TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Le télétravail, une vague silencieuse*, Louvain- La- Neuve, 2004, p. 11.

principale est le bien-être et l'amélioration des conditions de travail. Le télétravail est devenu ainsi un outil qui favorise l'engagement professionnel et la fidélisation⁶¹.

Il semblerait que le télétravail augmente donc la qualité de vie et réduit le stress lié notamment au transport. La productivité serait meilleure et l'absentéisme moins important. Il permet également une plus grande flexibilité et aurait donc des effets bénéfiques sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Le télétravail se montrerait également bénéficiaire au niveau environnemental. A l'heure où les entreprises sont de plus en plus scrutées dans leurs actions et sont de fait de plus en plus soucieuses de leur image, et à l'heure où les questions environnementales font partie intégrante de notre quotidien, promouvoir le télétravail peut aussi être considéré comme une participation à la lutte contre le réchauffement climatique. Le télétravail peut-être la réponse à un certain nombre de besoins dont l'un des plus important pourrait être la flexibilité du travailleur et de l'employeur.

2.2. Les formes de télétravail

Il existe différentes formes de télétravail. Le profil du télétravailleur, les outils mis à sa disposition, la relation de travail, le management, le contrôle, etc., ne seront pas les mêmes selon que le travailleur preste à domicile (en permanence ou en alternance), selon qu'il soit mobile, etc. Il existe une typologie des formes de télétravail proposée par Taskin⁶².

- Le télétravail à domicile : le travailleur est rémunéré pour travailler à domicile en tout (télétravail permanent ou l'entièreté du travail est effectué à domicile) ou en partie (télétravail alterné où le travail à domicile alterne avec une présence en entreprise). Le travail est effectué à domicile avec un support d'équipements électroniques suffisant pour maintenir un contact efficace entre le travailleur, sa hiérarchie et ses collègues/clients. Englobé dans le télétravail à domicile, il y a encore le télétravail occasionnel où le télétravail à domicile vient exclusivement en complément du travail effectué en entreprise (environ 20% du temps de travail).
- Le télétravail mobile : le travail est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies d'information et de communication et à raison d'au moins dix heures par semaine.
- Le télétravail indépendant : télétravail des indépendants pour qui le lieu principal de travail (bureau) est situé à domicile (SOHOs : small office, home office). Le contenu de

⁶¹ OLLIVIER, D., *Op Cit*, p. 30.

⁶² TASKIN, L, *Op. Cit.*, p. 75.

leur travail leur arrive de manière électronique et/ ou le résultat du travail est transmis en recourant aux TIC.

- Les télécentres : antennes décentralisées de l'entreprises ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile⁶³.

2.3. Les avantages et les inconvénients du télétravail

Quels sont les avantages et les inconvénients du télétravail ? Comme précisé plus haut, à l'origine, l'introduction du télétravail en entreprise devait permettre premièrement d'avoir un impact sur la mobilité et l'engorgement dans et aux abords des grandes villes mais les politiques menées n'auraient pas eu les effets escomptés.

Comme le démontrent Taskin et Vendramin, l'effet du télétravail sur la réduction des déplacements est très limité sur le plan macro- économique, même si les bénéfices individuels peuvent être importants. Le nombre de personnes concernées par la réduction des déplacements est en effet très faible. Dans le cas des professionnels indépendants et des télétravailleurs mobiles, le télétravail peut changer la nature ou la destination des déplacements, mais pas forcément les réduire. Par définition, le travail mobile accroît la mobilité. Pour les télétravailleurs occasionnels, il peut y avoir un impact positif sur la qualité des déplacements, notamment à travers une plus grande flexibilité horaire, mais l'effet quantitatif demeure négligeable⁶⁴.

Taskin et Vendramin expliquent cet effet par le fait que l'ensemble des déplacements professionnels ne sont pas forcément diminués par le développement du télétravail bien qu'ils soient modifiés. Les bienfaits collectifs supposés (désengorgement aux abords des agglomérations notamment) ne seraient donc pas rencontrés. Nous serions plutôt face à des bienfaits constatés individuellement sur le bien- être des travailleurs.

Deuxièmement, l'objectif était de réduire les coûts immobiliers et de fonctionnement. Cet objectif semble acquit. Enfin, le télétravail doit permettre d'améliorer le bien- être des travailleurs et leurs conditions de travail. Dans certains cas, cela peut être vérifié mais cette affirmation doit également être nuancée. En effet, Taskin explique⁶⁵ que le télétravail peut

⁶³ TASKIN, L, *Op. Cit.*, p.75.

⁶⁴ TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Op. Cit.*, p.45.

⁶⁵ TASKIN, L, *Op. Cit.*, p.83.

réduire les déplacements, proposer une flexibilité des horaires et peut amener à une meilleure conciliation vie privée/ vie professionnelle. Cet accroissement d'autonomie dans le travail peut engendrer une diminution du stress et donc une amélioration du bien-être. En revanche, le télétravail a également ses inconvénients pour le travailleur. Un isolement social est de fait créé, un sentiment d'être extérieur à l'entreprise peut s'installer. S'il peut améliorer la conciliation vie privée/ vie professionnelle, le télétravail peut aussi amener des conflits entre espace privé et professionnel. Nous pouvons encore citer la difficulté à s'automotiver et les opportunités de développement de carrière qui seraient moindres. Même si c'est de moins en moins le cas aujourd'hui, le télétravail peut aussi souffrir d'une image négative où il serait associé à de l'oisiveté, à du non travail. Tout cela montre l'importance pour un employeur (nous le verrons plus loin) de sélectionner les profils qui feront de bons télétravailleurs. Pour l'employeur justement, les avantages seraient principalement un accroissement de la productivité, la réduction de coûts, des solutions à la gestion de l'espace, une augmentation de la rétention du personnel et une image positive d'entreprise moderne susceptible d'attirer les talents. Les inconvénients seraient plutôt de l'ordre du contrôle, rendu plus difficile (d'où l'importance de la relation de confiance et de bien choisir ses télétravailleurs), une augmentation des coûts de support, de sélection, une diminution possible de l'implication et de la loyauté, une intégration problématique des nouveaux entrants et une communication de manière générale plus difficile.

2.4. Le télétravailleur

Nous l'avons brièvement évoqué, il est primordial pour une organisation de bien choisir/sélectionner ses télétravailleurs (qu'ils soient télétravailleurs permanents ou occasionnels, même si les profils différeront quelque peu). Quelles sont les compétences de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être nécessaires au télétravail ? Cela dépend bien entendu du type de travail à effectuer mais des conditions sont nécessaires au bon fonctionnement d'un télétravail. Le rôle du manager nous le verrons sera de repérer dans ses équipes les compétences associées au télétravail. Deux hypothèses sont à même de définir les qualités principales attendues d'un télétravailleur selon Carmona- Schneider et al. :

- « Le télétravail accroît la distinction entre travail prescrit et travail réel, et renforce la nécessité de la gestion de cet écart ;

- Le télétravail accroît la multidimensionalité des compétences de tous les travailleurs qui participent directement ou indirectement à un téléprocessus de travail⁶⁶ ».

Selon Dejours, l'écart entre le travail prescrit (les instructions données par l'employeur) et le travail réel (qui correspond à l'activité telle qu'elle est effectuée par les travailleurs, qui sera propre à chacun d'entre eux) est inéliminable. Cet écart est non seulement inéliminable mais il est nécessaire pour que le travail existe. Sans cet écart du prescrit au réel, le travail n'existe pas. Il est alors source de souffrance physique et psychique⁶⁷. La condition de ce travail viable est rendue possible par les marges d'autonomie laissées aux travailleurs qui en quelque sorte adaptent les consignes (travail prescrit) aux réalités du travail, du terrain (travail réel). Cette capacité à appréhender cet écart et à s'adapter en fonction des nécessités est encore plus importante dans le cadre du télétravail où le travailleur ne peut bénéficier d'un contact constant, d'une supervision régulière avec ses collègues, sa hiérarchie comme cela peut être le cas en entreprise. Le télétravailleur doit avoir cette capacité de s'adapter seul, de faire preuve d'initiative et de faire face seul à l'imprévu. En d'autres termes, il se doit d'être autonome. Il doit faire preuve d'auto-discipline, doit développer une certaine créativité et une extension du savoir-faire initial.

Selon Carmona- Schneider et al., le travailleur à distance doit pouvoir se débrouiller sans les directives quotidiennes de ses supérieurs, ni le feed-back de ses collègues de travail. La singularité de chaque situation de travail, pointée sous le terme de « personnalité » permet de distinguer les principes techniques qui peuvent être transmis aux travailleurs à distance lors de la formation, et les caractéristiques nécessaires propres à la personnalité qui sont moins influençables. Aucune formation professionnelle ne les enseigne ; au contraire, elles doivent être acquises en grande partie par les travailleurs eux-mêmes⁶⁸.

Cet écart inéliminable du prescrit au réel devra impérativement être compris par le manager lorsqu'il sera amené à contrôler le travail de son subordonné. Nous aborderons le contrôle plus loin et nous verrons qu'encore davantage pour un travailleur déspatialisé, il faut tenir compte de cet écart du prescrit au réel lors des évaluations.

⁶⁶ CARMONA- SCHNEIDER, DI RUZZA, LE ROUX, VANDERCAMMEN, *Le travail à distance. Analyses syndicales et enjeux européens*, Paris, Bruxelles, 1999.

⁶⁷ DEJOURS, C., *Travail, usure mentale*, Paris, 1993.

⁶⁸ CARMONA- SCHNEIDER, DI RUZZA, LE ROUX, VANDERCAMMEN, *Op. Cit*, p.26.

Selon Carmona- Schneider et al., la deuxième hypothèse qui dit que le télétravail accroît la multidimensionalité des compétences de tous les travailleurs qui participent directement ou indirectement à un téléprocessus de travail fait référence au fait que les nouvelles compétences requises par le télétravail ne sont pas propres aux travailleurs à distance au sens strict, mais concerne l'ensemble des travailleurs qui participent, de près ou de loin, à un téléprocessus de travail (toute la ligne hiérarchique, jusqu'aux directions d'entreprise, les délégués et responsables syndicaux, les formateurs, etc.). Cela renforce, et s'appuie sur, l'hypothèse selon laquelle le télétravail ne saurait être réduit aux seuls opérateurs qui l'effectuent. Il constitue un nouveau modèle productif, intégrant toutes les dimensions de ce type de modèle, technologique, relationnelle, et organisationnelle. Cela renforce également l'hypothèse selon laquelle la prescription du travail (inéliminable) doit être renouvelée dans ses fondements, ne serait- ce que parce- que les éléments inclus dans la rationalité de l'entreprise sont modifiés, en particulier au niveau de l'évaluation des performances (l'exemple du temps donne encore une fois à réfléchir : le temps de travail comme base de la performance productive perd de sa substance, tout comme il perd de sa signification comme base de la rémunération, même s'il reste toujours présent)⁶⁹.

En résumé, selon Ollivier, le profil type du télétravailleur serait quelqu'un qui a un faible besoin d'encadrement et de supervision, qui est capable de travailler seul en toute autonomie. Il aurait une certaine aptitude à faire face au risque et à gérer l'imprévisible et cela encore en situation d'isolement. Il aurait une capacité à trouver les solutions par lui- même et à se créer un réseau. Il aurait la capacité à relever les défis et à ne pas dépendre de l'émotionnel. Il doit être à l'aise dans ce genre de situations et doit être capable de faire face aux échecs et aux frustrations. Enfin, il aurait la capacité à être proactif et à se projeter dans le temps. Le télétravail peut être considéré comme du self management⁷⁰.

3. LE ROLE DU MANAGER ET DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CADRE DU TELETRAVAIL ET FACE AU PHENOMENE DE L'HYPERCONNEXION

3.1. L'encadrement et l'accompagnement

Une fois les profils des télétravailleurs déterminés et les candidats sélectionnés, la façon dont ils seront encadrés et managés sera primordiale. Cet encadrement ou plutôt accompagnement

⁶⁹ CARMONA- SCHNEIDER, DI RUZZA, LE ROUX, VANDERCAMMEN, *Op. Cit*, p. 28.

⁷⁰ OLLIVIER, D., *Op Cit*, p. 211.

revêt plusieurs aspects qui varieront en fonction du type de travail effectué, du type de télétravail (complet ou partiel, à domicile ou décentralisé, etc.).

Comme l'explique Taskin, le télétravail affecte la structure du travail et du management, en modifiant certains fondements de l'exercice du management, tels que la visibilité et la présence des travailleurs, mais aussi le rôle de la fonction d'encadrement ou la frontière de la relation managériale. La littérature estime ainsi unanimement qu'une forme de travail déspatialisé comme le télétravail amène nécessairement à des adaptations en matière de GRH afin que les pratiques et les outils RH cadrent avec la situation de télétravail⁷¹.

Il est donc primordial pour le manager d'adapter ses pratiques classiques du management sédentaire au management à distance. Selon Ollivier, Il convient premièrement d'identifier les enjeux du management à distance⁷² :

- Adapter les outils de pilotage et de suivi ;
- Définir et partager des objectifs collectifs ;
- Mettre en place une répartition des rôles plus responsabilisante (délégation-autonomie) ;
- Favoriser le partage et la collaboration ;
- Favoriser les échanges entre les différents sites (réactivité- fluidité) ;
- Obtenir des gains de productivité dans un contexte de réduction d'effectif ;
- Appréhender et optimiser les nouveaux outils digitaux ;
- Harmonisation des nouvelles pratiques et procédures ;
- Impulser le travail collaboratif ;
- Développer un sentiment d'appartenance.

Un bon manager à distance serait celui qui définit clairement à ses travailleurs ce qu'il attend d'eux. Il n'aura pas la possibilité de superviser leur travail au quotidien, il est donc important qu'il communique clairement et qu'il hiérarchise les priorités. Il se devra de clarifier les responsabilités et de développer l'interdépendance. Chacun doit savoir ce qu'on attend de lui et rester dans ses attributions. Le rôle du manager sera d'observer à distance et d'apporter d'éventuels ajustements.

⁷¹ TASKIN, L, *Op. Cit.*, p.111.

⁷² OLLIVIER, D., *Op Cit*, p.48.

3.2. La relation de confiance

L'entreprise permet les échanges fréquents, les ajustements peuvent s'opérer d'eux- mêmes presque immédiatement. Ce n'est pas le cas dans le cadre du télétravail. C'est pourquoi le management à distance repose avant tout sur la confiance. Le manager délègue beaucoup et la confiance est donc indispensable.

Comme l'explique Ollivier, sans confiance, rien n'est possible dans le domaine du management. Cette réalité est encore amplifiée dans la relation avec des collaborateurs travaillant à distance. La proximité relationnelle n'est pas liée à la proximité géographique mais elle est forcément facilitée par elle. Les échanges informels s'enchaînent naturellement dans une équipe située sur le même site et la hiérarchie y participe de fait. Dans le management à distance, il va falloir créer ces occasions. L'équité est- elle respectée au sein d'un groupe de travail ?... Le manager devra prouver... et sans cesse prouver dans ce domaine pour être reconnu comme juste et équitable. La confiance est complexe et fragile mais elle devient plus facile si elle se construit, dès le démarrage de la relation. Le manager à distance doit savoir utiliser les temps forts (réunion, entretien individuel, point téléphonique...) mais aussi ce que sont les temps faibles : échange informel, pause- café, repas pris en commun. Ce sont des moments précieux où les confidences se font sur les projets, les envies et les peurs. Une bonne alternance est à respecter entre ces deux approches car elles se renforcent mutuellement⁷³.

3.3. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Pour conclure sur le rôle du manager dans le télétravail, il convient encore de préciser qu'il se devra d'entretenir un climat de coopération et un sentiment d'appartenance. En effet, le travail n'a pas de sens si le travailleur qui le preste ne se sent pas utile à l'organisation en coopérant avec elle et en se sentant faire partie intégrante de l'organisation. Le travail à distance crée une forme d'isolement (qui peut engendrer des risques psychosociaux) et le rôle des ressources humaines sera justement de faire en sorte que le télétravailleur garde ce sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette difficulté sera particulièrement présente dans le cadre d'un télétravail permanent alors qu'un télétravail alterné permettra plus facilement d'entretenir ce sentiment d'appartenance. Comment parvenir à maintenir ce sentiment d'appartenance à l'organisation ? Peut- être en maintenant certaines activités, certaines réunions en entreprise où

⁷³ OLLIVIER, D., *Op Cit*, p.58.

la présence physique du télétravailleur est requise, par des visites du manager sur les lieux du télétravail, par des activités de type team- building, etc. Cette problématique revêt toute son importance car le sentiment d'appartenance à une organisation fidélise, peut créer une forme de loyauté et accroît la performance.

3.4. Le contrôle

Comment contrôler un travailleur déspatialisé de l'entreprise ? Comment savoir s'il travaille réellement ? L'entreprise représente un lieu de visibilité où il est possible d'observer le travailleur en permanence, ce n'est plus possible dans le cadre du télétravail. Le contrôle fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Il est tout aussi important voire plus pour les télétravailleurs que pour les travailleurs en entreprise. Dans toute la littérature, le contrôle dans le cadre du télétravail revient régulièrement comme une problématique sensible. Dans la situation du télétravail, il est donc difficile pour le supérieur hiérarchique d'effectuer un contrôle direct du travailleur. Les procédures d'évaluation portent donc moins sur des aspects comportementaux du travailleur et davantage sur des éléments quantifiables, mesurables tels que les résultats, l'accomplissement des objectifs (par ailleurs socialement bien accepté car jugé moderne), le respect des délais, la qualité du travail. On peut parler dans ce cas-ci de management par résultats.

Comme le précise Ollivier, certains managers sont ainsi amenés à réaffirmer leur légitimité et celle de leurs actions en développant de nouveaux outils de mesure de la performance, centrés sur les résultats à court terme. Les télétravailleurs peuvent ainsi remettre le rôle du manager en question, dans la mesure où ils peuvent se sentir davantage autonome dans l'organisation de leur travail et perçoivent dès lors mal l'immixtion de leur manager dans leur travail. Les travailleurs interrogés se montrent demandeurs de davantage de contrôle, mais sous forme d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette distinction entre, d'une part, un pilotage managérial de type surveillance à partir de critères quantitatifs en aval de l'action et, d'autre part, un échange apportant soutien et encadrement en amont des décisions à prendre rend compte de l'importance du management et des relations sociales dans les situations de télétravail. La cohésion du groupe de travail, en partie déspatialisé, relève aussi de la responsabilité du manager direct à qui il incombe de développer des pratiques de gestion adaptées⁷⁴.

⁷⁴ OLLIVIER, D., *Op Cit*, p.121.

Selon Taskin et Vendramin, il existe différentes formes, modalités et sources de contrôle. Trois formes principales de contrôle peuvent être distinguées⁷⁵ : le *contrôle administratif*, qui veille à ce que le comportement des individus se rapproche d'objectifs fixés. Ce type de contrôle se décline souvent dans les diverses procédures de supervision développées par la gestion des ressources humaines (entretiens d'évaluation, *feedbacks*, rapports d'activité, etc.). Le *contrôle social*, qui est davantage centré sur la cohésion sociale des groupes et le sentiment d'appartenance (contrôle des pairs, culture, partage des valeurs, etc.). Enfin, *l'autocontrôle*, qui est quant à lui assuré par l'individu de manière spontanée⁷⁶.

Le télétravail est-il un obstacle à un contrôle efficient ou au contraire, les TIC utilisés dans le cadre du télétravail permettent-ils une meilleure traçabilité de l'activité du télétravailleur ?

Selon Taskin et Vendramin, l'impact du télétravail sur le contrôle habituellement effectué en entreprise serait plutôt limité. Il s'agirait essentiellement de modifications liées à la gestion du temps où le télétravailleur aurait des horaires de travail plus irréguliers mais le type de contrôle serait sensiblement le même que pour un travailleur en entreprise⁷⁷.

3.5. La communication

Nous l'avons vu précédemment, le manager aura comme rôle essentiel de créer et surtout de maintenir une relation de confiance avec ses télétravailleurs. Cette confiance est essentielle, nécessaire mais pas suffisante. Elle doit s'accompagner d'un contrôle efficace. Est-ce qu'accorder davantage de confiance en diminuant le contrôle et donc en augmentant l'autonomie a des effets bénéfiques sur la performance des travailleurs ? Il semblerait que non. Toute la difficulté pour le manager sera de trouver la bonne formule entre la confiance et le degré d'autonomie laissé au travailleur et l'intensité du contrôle. Pourra également se poser à ce moment-là des difficultés au niveau des sentiments de justice organisationnelle pour les travailleurs de l'organisation ? Pourquoi, tel travailleur semble davantage contrôlé qu'un autre ? Pourquoi l'un semble devoir rendre plus de comptes qu'un autre ? Une bonne communication (autre compétence clé de la gestion des ressources humaines) sera alors capitale. En entreprise, un manager a la possibilité quasi permanente de communiquer avec ses équipes. Inversement,

⁷⁵ DE RONGE, Y., *L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion*, dans *Recherches sociologiques*, 2002, p. 3- 26.

⁷⁶ TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Op. Cit.*, p. 91.

⁷⁷ TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Ibidem*, p. 92.

un travailleur qui éprouve des difficultés peut tout aussi immédiatement s'adresser à son supérieur et solliciter de l'aide. A distance, ces possibilités de rencontres informelles n'existent plus. Même s'il reste le téléphone pour des demandes ponctuelles, la communication doit la plupart du temps être planifiée. Comme l'explique Leon, afin d'accroître l'efficacité d'une communication à distance, le manager et son télétravailleur veilleront à :

- La mise en œuvre de contacts réguliers utilisant les différents médias mis à la disposition des interlocuteurs ;
- L'établissement d'un planning de rencontres physiques et/ou virtuelles ;
- La définition de règles cadrant ces rencontres. Parmi ces règles figurent notamment l'établissement et la diffusion d'un ordre du jour précis et détaillé, l'envoi en amont des documents préparatoires et la fixation précise de la durée des réunions ⁷⁸.

Une communication régulière est encore plus importante pour les télétravailleurs que pour les travailleurs en entreprise qui auront plus l'occasion de se rencontrer en face- à- face.

Aussi, les membres de ces équipes doivent- ils se reposer davantage sur des mécanismes de communication indirects, tels que la messagerie électronique par exemple. (...) Il ne suffit pas que le manager envoie régulièrement des messages électroniques à son équipe : il doit aussi apprendre à utiliser les différents médias mis à sa disposition à bon escient, afin que sa présence soit ressentie de façon positive par ses collaborateurs, et qu'il puisse exercer le bon niveau d'influence afin de les faire progresser. Une communication asynchrone efficace demande à chacun d'être extrêmement précis dans ses formulations et de choisir l'outil adapté au contenu du message⁷⁹.

Nous venons de le voir, le management à distance nécessite une communication optimale. Si tel n'est pas le cas, quels sont les risques qu'encourt la relation de travail ?

Selon Leon, les recherches réalisées montrent que la communication électronique peut avoir un impact négatif sur l'efficacité de la communication, notamment en ce qui concerne la résolution de problèmes et la finalisation de projets. Il semblerait que la communication électronique facilite les échanges d'informations mais rende plus difficile l'obtention d'un consensus, surtout lorsque les délais sont courts. Ainsi certains auteurs considèrent que le face- à- face reste la méthode la plus rapide, et ce même lorsque les tâches à réaliser ne sont pas très complexes. La communication à distance,

⁷⁸ LEON, E., *Op. Cit.*, p. 65.

⁷⁹ LEON, E., *Ibidem*, p. 66.

et tout particulièrement la communication électronique, ne donne que peu d'indices sur l'état d'esprit de son interlocuteur. Le partage d'un même espace de travail facilite des communications fréquentes et non planifiées. Ces conversations en face-à-face ne se limitent pas à l'échange d'informations : elles véhiculent les attitudes et les préoccupations des différents interlocuteurs au travers de la communication non verbale, qui représente près de 60% du message envoyé. A distance, cette communication non verbale est en grande partie occultée : les expressions du visage, les gestes et les intonations s'effacent. La portée de la communication demeure limitée (les émotions ou l'ironie, par exemple, sont difficiles à transmettre par courrier électronique et certaines discussions sont jugées trop complexes pour être réalisées à distance (dans le cadre de négociations, notamment) (...)) Près de 80% des activités d'un cadre concernent la communication. Le manager reçoit des informations en provenance de son unité opérationnelle mais également d'autres entités de l'entreprise avec lesquelles il est en contact. L'importance du rôle du manager en tant que collecteur et distributeur d'informations est donc fondamentale. Cependant, une grande partie de ces informations est transmise verbalement ; aussi leur diffusion n'est-elle pas toujours aisée. L'information formelle, c'est-à-dire celle qui peut être transmise par un ordinateur, n'occupe pas une place dominante dans la hiérarchie d'importance des informations dont le manager est dépositaire. (...) Ceux qui se trouvent « à portée de voix » du manager sont donc privilégiés. Le manager doit en être conscient et jouer un rôle de diffuseur des informations importantes sans lesquelles ses collaborateurs ne peuvent prendre des décisions efficaces. Ainsi, sans véritable répartition de l'information nécessaire à la gestion, l'équipe ne pourra être performante et se brisera d'elle-même. Le manager doit garder à l'esprit, s'il gère à la fois des équipes à distance et des équipes traditionnelles, l'importance de maintenir l'équité entre ces équipes en ce qui concerne le partage des informations⁸⁰.

Pour conclure, afin d'effectuer un contrôle efficace, il sera nécessaire pour le manager⁸¹ :

- D'établir une relation de confiance avec son télétravailleur ;
- De donner des feedbacks réguliers et apporter les ajustements nécessaires si les objectifs ne sont pas ou pas totalement remplis ;
- De fixer des objectifs généraux en collaboration avec le télétravailleur ;

⁸⁰ LEON, E., *Op. Cit.*, pp. 70- 73.

⁸¹ LEON, E., *Ibidem.*, p. 81.

- De veiller à préserver le lien entreprise- travailleur à distance en le faisant participer aux activités organisationnelles et en le tenant informé des événements liés à l'organisation ;
- De considérer le télétravailleur comme tout autre employé, comme faisant partie intégrante de l'organisation.

3.6. L'équilibre vie professionnelle/vie privée

Nous l'avons vu précédemment, l'hyperconnexion des travailleurs en dehors du lieu et du temps de travail affecterait leur vie privée. Qu'en est-il spécifiquement en ce qui concerne le télétravail ?

Selon Dumas et Ruillier, l'équilibre travail- famille peut être facilité quand les personnes ont suffisamment de temps pour remplir des activités dans les contextes professionnels et familiaux ou bénéficient d'une flexibilité du temps et du lieu de travail. Le modèle de Karasek (1979) peut en être une illustration : quand le contrôle sur une exigence du travail augmente, le conflit entre le travail et la famille diminue et l'équilibre devient négatif. Brey (1999) montre ainsi que le télétravail accroît l'autonomie des personnes. En effet, la capacité à contrôler le temps de travail est essentielle dans la gestion de multiples exigences / rôles, tandis que l'opportunité de travailler au domicile permet aux personnes d'exercer ces prescriptions familiales avec un meilleur état d'esprit (Hill, Hawkins, Ferris et Weitzman, 2001, lu dans Dumas et Ruillier). Golden, Veiga et Simsek (2006) ont par ailleurs montré que l'autonomie dans l'emploi et la flexibilité des horaires de travail ont un effet modérateur du télétravail sur le conflit travail-famille. Les avantages du télétravail pour l'équilibre entre les vies personnelle et professionnelle ont été mis en évidence par une méta-analyse, recensant 46 études de la littérature couvrant 12 883 employés (Gajendran et Harrison, 2007, lu dans Dumas et Ruillier). Un des facteurs explicatifs majeurs résiderait dans la flexibilité temporelle (Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006, lu dans Dumas et Ruillier) autorisant notamment la prise de rendez-vous dans la journée, une source de diminution du stress relatif à la gestion de rôles multiples (professionnels et parentaux). Les télétravailleurs réguliers à domicile interrogés par l'Obergo (Lasfargue et Fauconnier, 2010, lu dans Dumas et Ruillier) estiment dans leur majorité que la qualité de vie familiale est meilleure qu'avec une configuration de travail classique⁸².

⁸² DUMAS, M., RUILIER, C., *Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?* dans *Management et avenir*, 2014/8 N° 74, pp. 75- 76.

La conclusion serait que le télétravail a un effet globalement positif sur la conciliation vie/ vie professionnelle.

Selon Dumas et Ruillier, l'instauration d'une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée se construit comme une véritable compétence. Si cette frontière n'est pas mise en place, le télétravail à domicile apparaît comme un mode d'organisation impossible et impensable (Rey et Sitnikoff, 2006, lu dans Dumas et Ruillier). Un des facteurs critiques pour le succès du télétravail est alors l'établissement de frontières claires entre le travail et la famille. Kowalski et Swanson (2005) suggèrent que pour maintenir une frontière entre le travail et la famille, le télétravailleur peut adopter des stratégies comme définir un espace spécifique au travail au domicile, établir des rituels matinaux au foyer afin de marquer la journée de travail (par exemple, s'habiller comme au bureau), informer ses enfants et amis qu'il télétravaille et qu'il ne peut être dérangé durant les heures de travail. Kossek et al. (2006) établissent aussi que les salariés doivent avoir une gestion des frontières formelles, à partir de principes pour organiser et séparer les exigences du travail et les attentes spécifiques provenant du domaine familial. Le risque peut venir de la famille qui peut solliciter le télétravailleur durant ces heures de travail à domicile. Ainsi Mustafa (2012) constate que les télétravailleurs à domicile peuvent vivre un sentiment de déséquilibre en tentant de gérer les exigences de leur travail à côté des attentes de leur famille. Des répondants signalent que du fait de leur présence au domicile, leur famille a de très fortes attentes à leur égard et les trois quarts des répondants se plaignent que des membres de la famille ne perçoivent pas leur travail comme un véritable travail⁸³.

Des études montrent donc les effets bénéfiques du télétravail sur la vie privée du télétravailleur. L'autonomie accrue qu'amène le télétravail permet une meilleure organisation des temps dédiés au travail et à la famille. Ces effets bénéfiques ne pourront être constatés que si cette frontière entre vie professionnelle et vie privée est clairement établie à la fois pour le travailleur mais aussi pour sa famille. Il convient donc d'établir des règles, de mettre des choses en place mais il s'avère que la gestion de cette frontière est plus complexe et peut engendrer des interférences, interruptions qui peuvent être source de conflits familiaux. Les effets bénéfiques du télétravail sur la vie de famille dépendraient donc de la capacité du télétravailleur à bien délimiter sphère

⁸³ DUMAS, M., RUILIER, C., *Op. Cit*, pp. 76- 77.

professionnelle/ sphère privée, temps professionnel/ temps privé mais aussi de la capacité de son entourage à les respecter.

4. LE CADRE LEGISLATIF

Comme l'expliquent Taskin et Vendramin, pendant longtemps, le manque d'avancées aux niveau légal et conventionnel a été considéré comme un des principaux obstacles au développement du télétravail. Dans la plupart des pays d'Europe, la pression a été mise sur les pouvoirs publics et les partenaires sociaux pour arriver à la définition d'un cadre juridique et conventionnel pour le télétravail. Ce que l'on constate, c'est que bien souvent, ce cadre se réfère toujours à une figure du télétravail aujourd'hui quelque peu surannée, du moins pour les travailleurs salariés : le télétravail essentiellement basé et effectué à domicile. C'est de cette manière que le télétravail est traité dans la loi belge du 16 décembre 1996, qui régleme les conditions d'exercice à domicile du travail salarié ou indépendant⁸⁴.

Pour répondre au développement des multiples formes de télétravail auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés, les partenaires sociaux européens ont signé un accord cadre sur le télétravail le 16 juillet 2002. La Belgique a intégré cet accord cadre dans la convention collective de travail n°85 entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2006 mais cette convention collective se limitait au télétravail à domicile et en bureau satellite. Une convention collective de travail n°85 bis a donc été signée le 27 février 2008. Les devoirs et les obligations des travailleurs y sont clarifiés.

CONCLUSION

Nous avons abordé dans la première partie de ce travail le développement et l'utilisation sans cesse croissant des TIC, la manière dont ils contribuaient à une plus grande flexibilité du travail (surtout pour le travail déspatialisé) et nous avons également abordé les dérives liées à une hyperconnexion qu'ils pouvaient engendrer. Une hyperconnexion (qui touche principalement les cadres) peut engendrer des risques psycho sociaux et nous avons constaté que ce phénomène souffrait de trop peu de considérations de la part des responsables en ressources humaines. Il y a une sorte de déni de leur part. Bien que reconnaissant l'existence de ce phénomène, leur entreprise ne semble pas concernée. Le déni (ou la crainte d'évoquer le sujet) est également présent chez les travailleurs où cette vision de l'homme managérial entièrement dévoué à son

⁸⁴ TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Op. Cit.*, pp. 80- 83.

organisation et qui s'est imposée dans nos entreprises modernes l'empêche d'aborder librement le sujet.

Or, une prise de conscience relative à un usage excessif des TIC (dans la sphère privée notamment) doit être l'affaire de tous. En effet, cet usage intensif crée un brouillage de cette frontière vie privée/ vie professionnelle et peut à terme engendrer des risques psychosociaux plus ou moins importants. Ces RPS ont des conséquences sur la sphère privée (dégradation du climat familial), sur la sphère professionnelle (burnout, absentéisme, etc.) et représentent un coût économique important. Ce coût de l'absentéisme, d'éventuels traitements médicaux se répercute sur l'ensemble de la collectivité via la sécurité sociale. C'est pourquoi ce phénomène doit être pris au sérieux et doit impliquer l'ensemble des acteurs du monde du travail. Nous avons vu que nous sommes davantage actuellement dans la découverte de ce phénomène plutôt que dans une réelle prise de conscience et de mise en place de politiques en gestion des ressources humaines.

La forme de travail déspatialisé la plus connue qu'est le télétravail, dont l'expansion est rendue possible par le développement des TIC et de la flexibilité dans le monde du travail a fait l'objet de la deuxième partie de ce travail.

Nous avons tout d'abord cité les formes principales de télétravail et nous avons vu que le télétravail offrait de nombreux avantages aux employeurs d'une part et aux travailleurs d'autre part mais comportait également des inconvénients non négligeables. A l'origine, le télétravail répondait à un besoin de désengorgement dans et aux abords des grandes villes et à une amélioration de la mobilité. Nous avons vu qu'il avait finalement peu d'effets bénéfiques sur la mobilité. Si bénéfice il y a, il est principalement observable du côté du travailleur qui dispose d'une plus grande flexibilité horaire et de plus d'autonomie dans ses déplacements (en effet, le télétravail n'élimine pas les déplacements). En revanche, le télétravail permet une réduction des coûts et des frais de fonctionnement pour l'employeur. Les études montrent qu'il accroît la productivité et la performance, il montre une image moderne et donc positive de l'entreprise, il permet d'attirer des talents.

En ce qui concerne une amélioration du bien-être des travailleurs, la réponse est moins évidente qu'il n'y paraît. Le télétravail peut être source d'amélioration du bien-être par une diminution du stress, une meilleure conciliation vie professionnelle/ vie privée mais seulement à certaines conditions. Il s'agira en effet pour le télétravailleur de bien définir dans son espace de travail (qui peut aussi être son espace privé) les limites entre la sphère professionnelle et la sphère

privée mais aussi entre les temps dédiés au travail et ceux dédiés à la famille et ainsi éviter interférences et interruptions. Cela implique la mise en place de stratégies, de règles, qui devront être respectées à la fois par le télétravailleur bien entendu mais aussi par son entourage. Il s'avère dans la réalité que ce n'est pas si évident que cela. Le rôle du manager sera de bien accompagner son télétravailleur, de le superviser, de lui donner les outils nécessaires. La littérature parle peu de formations au télétravail, il s'agirait peut-être d'une piste à explorer. Toujours en rapport avec le bien-être des travailleurs, nous avons vu que le télétravail pouvait créer un sentiment d'isolement, de non appartenance à l'entreprise. L'isolement est de fait inévitable dans le cadre d'un télétravail mais le sentiment qu'il provoque peut-être atténué par un encadrement adéquat. Le rôle des ressources humaines sera d'être attentif au fait qu'un télétravailleur ne soit pas désavantagé vis-à-vis d'un travailleur sédentaire. Que ce soit pour les évolutions de carrières (plus compliquées lorsque l'on n'est pas sous la supervision directe de son supérieur hiérarchique) ou pour les informations relatives à l'entreprise, même celles qui paraissent les plus futiles. Cela passe par une communication optimale d'un manager à ses télétravailleurs. La communication doit permettre de maintenir au moins partiellement ce sentiment d'appartenance. Elle doit être associée à des activités où la présence physique du travailleur est requise (réunions périodiques au siège, activités de type team building, etc.). Ce sentiment d'appartenance est vital pour l'entreprise car elle permet une fidélisation, une loyauté et donc un accroissement de la performance.

Le télétravail ne peut être généralisé à l'ensemble des travailleurs. Il y a certaines qualités requises, indispensables pour faire un bon télétravailleur. On peut même parler de profil type. Il est nécessaire d'avoir des capacités d'adaptation importantes, de réactivité face à un imprévu, d'autonomie, d'initiative, d'un faible besoin d'encadrement, etc. Il s'agira dès lors pour le manager de sélectionner les bons profils.

La notion de contrôle, bien que sensible en ce qui concerne le télétravail, est essentielle. Il s'agit probablement de l'aspect le plus difficile à négocier. L'entreprise est un lieu de visibilité où il est aisé d'observer les employés. Cette visibilité est quasiment éliminée dans le cadre du télétravail. On peut éventuellement parler de visibilité numérique, par la traçabilité des opérations effectuées. Alors que l'évaluation des travailleurs en entreprise portera à la fois sur des aspects quantitatifs et qualitatifs, elle sera essentiellement quantitative en ce qui concerne les télétravailleurs. On peut alors parler de management par résultats. Le rôle du manager sera d'établir et surtout de maintenir une relation de confiance. La diminution du contrôle et donc l'augmentation de l'autonomie n'augmenterait pas la performance. Il devra dès lors trouver la

bonne formule entre confiance, degré d'autonomie et contrôle. Il s'agira d'un management au cas par cas, adapté à chaque télétravailleur et le manager devra dans ce contexte veiller à la préservation du sentiment de justice organisationnelle, indispensable au bon fonctionnement de son organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- BIDET, A., DATCHARY, C., GAGLIO, G., *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi- activité à l'ère numérique*, Paris, 2017.
- CARAYOL, V., SOUBIALE, N., FELIO, C., BOUDOKHANE- LIMA, F., *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*, Pessac, 2016.
- CARMONA- SCHNEIDER, DI RUZZA, LE ROUX, VANDERCAMMEN, *Le travail à distance. Analyses syndicales et enjeux européens*, Paris, Bruxelles, 1999.
- DEGRYSE, C., *Télétravail, les employeurs font de la résistance*, dans *Démocratie*, 24 (décembre 2003).
- DEJOURS, C., *Travail, usure mentale*, Paris, 1993.
- DE RONGE, Y., *L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion*, dans *Recherches sociologiques*, 2002, 1, pp. 3- 26.
- DEFFAYET, S., *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale*, dans *Recherches sociologiques*, 2002, pp. 27- 48.
- DUMAS, M., RUILIER, C., *Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?* dans *Management et avenir*, 2014/8 N° 74.
- FLICHY, P., *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Paris, 2017
- LEON, E., *Le management à distance. De la distance objective à la distance subjective*, Saarbrücken, 2011.
- OLLIVIER, D., *Manager le travail à distance et le télétravail. Culture- Méthodes- Outils*, Le Mans, 2017.
- TASKIN, L., *Déspatialisation : enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken, 2012.
- TASKIN, L., VENDRAMIN, P., *Le télétravail, une vague silencieuse*, Louvain- La- Neuve, 2004.
- VENDRAMIN, P., VALENDUC, G., *Technologies et flexibilité*, Paris, 2002.

NOTE D'ARTICULATION

Le développement de plus en plus important des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au cours de ces trente dernières années a engendré de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) qui ont nécessité et nécessitent encore une adaptation des techniques de management et de gestion des ressources humaines. Le développement de ces outils de travail numériques et digitaux peut amener les travailleurs à être connecté en permanence avec leur travail (ou à en avoir la possibilité) et nous avons vu que ce phénomène d'hyperconnexion pouvait avoir des conséquences à la fois positives et négatives sur les travailleurs. Le développement des TIC et l'hyperconnexion permettent une plus grande flexibilité du travail (en termes d'horaires de travail, de lieu de travail, etc.) à la fois pour les employeurs et les travailleurs mais comportent également certains risques (isolement, fragilisation des relations interpersonnelles, brouillage de la frontière vie privée/ vie professionnelle, etc.) qu'il faut avant tout pouvoir identifier avant de mettre en place un suivi adéquat pour les travailleurs qui y sont soumis. Même si les progrès et les évolutions méritent d'être soulignés, les entreprises ne sont pas encore actuellement dans une réelle prise de conscience du problème. Il n'y a en tout cas pas encore de politiques systématiques en la matière. Comme nous l'avons vu, les bienfaits de la révolution numérique sont nombreux et incontestés (flexibilité et libération du travail, maximisation des échanges, multiplication des moyens de communications, etc.) mais il y a également un revers à la médaille et des conséquences sur le bien-être des travailleurs. Ce phénomène d'hyperconnexion, conséquence directe du développement et de l'usage des TIC qui consiste à être connecté quasiment en permanence à son travail ou à avoir la possibilité de le faire à tout moment que l'on s'y trouve ou non engendrerait une saturation d'informations, de sollicitations, d'interactions et d'interruptions dans les connexions digitales ou numériques. Cette hyperconnexion pour autant qu'elle soit bien encadrée et régulée peut être bénéfique notamment au niveau de l'organisation du travail par exemple mais elle peut également avoir des conséquences négatives et être à l'origine de l'apparition de risques psychosociaux. Cette surabondance d'informations et de sollicitations peut amener le travailleur à subir plus de pression et donc de stress. Nous avons abordé certains de ces risques psychosociaux dans le cadre du premier paper de ce mémoire (le stress professionnel, le burnout, l'hyperactivité, le dopage au travail et les suicides et tentatives de suicide au travail). Il convient encore de rappeler que tous les travailleurs soumis au phénomène de l'hyperconnexion ne développeront pas forcément des risques psychosociaux. Certains travailleurs y seront plus sensibles que d'autres. D'autres facteurs notamment privés,

liés à la personnalité peuvent également faciliter ou non l'apparition de ces risques. Il est très difficile de déterminer dans quelle mesure et dans quelle(s) proportion(s) l'apparition de tel ou tel risque est lié principalement à des facteurs professionnels et/ ou privés. Toujours dans le cadre du premier paper, nous avons abordé le diagnostic des risques psychosociaux et leur prévention. Afin d'améliorer leur prévention et leur prise en charge, les risques psychosociaux doivent être l'affaire de tous, employeurs et travailleurs. Le législateur l'a d'ailleurs formalisé très précisément dans le cadre de la loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail. Trop d'entreprises sous estiment encore l'importance de la mise en œuvre de mesures de prévention. Or, nous l'avons vu, les risques psychosociaux peuvent engendrer de l'absentéisme, une perte d'efficacité et donc de rentabilité (coût pour l'employeur), de lourds traitements médicaux (coût pour la sécurité sociale), des conséquences jusque dans la sphère privée du travailleur et dans sa vie de famille.

Il est donc primordial, dans l'intérêt de tous, que des mesures soient prises (et surtout appliquées) pour prévenir l'émergence de risques psychosociaux. Trop nombreux sont ceux qui se limitent à mettre en place ce qui leur est imposé par la loi sans y accorder l'importance et le suivi qu'il faudrait. Nous avons proposé plusieurs méthodes d'intervention dans la prévention des RPS : la gestion du stress et le coaching, la psychologie organisationnelle positive et la reconnaissance et le sens du travail. Bien qu'ils soient également touchés, le rôle des managers est primordial dans la prévention et des RPS.

Le développement des TIC et l'hyperconnexion a rendu possible l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail tel que le travail déspatialisé et plus particulièrement le télétravail auquel nous consacrons une partie dans le cadre du second paper. Tout comme l'hyperconnexion, le télétravail a des bienfaits incontestés et incontestables mais peut aussi être à l'origine de l'apparition de risques psychosociaux. En effet, le télétravail peut être bénéfique pour le bien-être des travailleurs car il permet une plus grande flexibilité en termes d'organisation, de conciliation vie privée/ professionnelle (pour autant qu'il soit bien organisé et bien encadré) mais il peut aussi créer un sentiment d'isolement et de non appartenance à l'organisation dont on fait partie. Ce sentiment d'isolement peut engendrer des risques psychosociaux.

Dans le cadre d'une étude sur Biopharma, Taskin explique que les télétravailleurs déplorent une diminution des contacts et font part d'un sentiment d'isolement, lié à leur invisibilité dans une organisation où il faut d'abord être présent pour travailler et interagir efficacement. (...) De manière générale, le télétravail *extraît* les travailleurs de

l'équipe de travail. Or, ces équipes apparaissent très soudées dans la mesure où elles interagissent quotidiennement au sein d'un même espace de travail. C'est la raison pour laquelle le télétravail est également perçu comme un vecteur d'individualisation⁸⁵.

Nous avons vu précédemment que le manque de reconnaissance au travail pouvait également engendrer des risques psychosociaux dans la mesure où un travail n'a pas de sens s'il n'est pas reconnu (que ce soit par ses pairs ou sa hiérarchie) car il est alors source de souffrance. Léon explique que dans le cadre du télétravail « l'attention du manager est focalisée sur l'obtention de résultats, ce qui limite les interactions au suivi des indicateurs. Une grande partie du travail réalisé et les efforts déployés sont donc méconnus et la faible durée des dyades manager-managé renforce ce problème⁸⁶ ». Le manager devra donc être attentif à reconnaître le travailleur dans son travail afin qu'il ne souffre pas d'un manque de reconnaissance. Cela passe par un encadrement et un accompagnement tout à fait spécifique où il s'agira pour le manager de bien connaître le travail effectué par son télétravailleur en ne se limitant pas aux seuls résultats chiffrables. Cela peut passer par des visites sur le lieu de travail plus ou moins régulières, des feedbacks fréquents, des réunions maintenues au siège de l'entreprise, etc. Nous l'avons vu, instaurer une communication optimale est capital. Léon précise que « la communication à distance se limite souvent au traitement de sujets techniques. Les médias utilisés sont jugés « froids » et « impersonnels ». Ceci conduit progressivement à un appauvrissement de la qualité des échanges, avec une déperdition importante de l'information⁸⁷ ». Un travailleur sédentaire aura l'occasion de communiquer, d'échanger régulièrement avec son supérieur hiérarchique, presque immédiatement. Il sera amené à le croiser de manière informelle et peut-être d'échanger sur tel ou tel difficulté rencontrée. Les télétravailleurs n'ont pas cette possibilité.

Léon précise que l'absence de contact « gratuit » peut avoir un effet négatif sur leur implication. La faible disponibilité du manager risque de le couper encore davantage de la réalité de terrain. Les relations managériales, marquées par l'absence d'échanges informels et la méconnaissance, par le manager, des préoccupations personnelles de ses collaborateurs, sont de plus en plus contractuelles⁸⁸.

⁸⁵ TASKIN, L., *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken, 2012, p. 273.

⁸⁶ LEON, E., *Le management à distance. De la distance objective à la distance subjective*, Saarbrücken, 2011, p. 190.

⁸⁷ LEON, E., *Ibidem*, pp. 190- 191.

⁸⁸ LEON, E., *Ibidem*, p. 191.

Ollivier identifie trois risques psychosociaux principaux liés au télétravail.

- Le sentiment d'isolement social et professionnel : le premier risque identifié est le sentiment d'isolement social et professionnel. Il est clair que certaines personnes sont dans l'incapacité physique et mentale de travailler seules et qu'elles n'ont pas toujours pleinement conscience de cette réalité. Le lien social peut se distendre. Il est donc impératif d'organiser lors des regroupements, des activités de travail collectif pour vivre d'une manière intensive ce que l'on ne peut plus vivre au quotidien.
- Le risque de burnout : le risque de burnout est souvent évoqué pour des personnes qui ne savent pas scinder vie personnelle et vie professionnelle. Ce risque n'est pas spécifique au télétravail mais il s'accroît notoirement avec lui. Lors des points de suivi, le manager ne peut pas se satisfaire d'analyser les résultats, il doit porter son intérêt sur la manière de les obtenir. Certains télétravailleurs s'imposent une pression personnelle car ils veulent prouver que l'on peut leur faire confiance au-delà du niveau d'exigence requis. Le travail n'est pas que souffrance ou monotonie, il est aussi plaisir et de nombreux cas de burnout sont liés à un trop-plein d'investissement et à l'incapacité à se fixer des limites.
- La gestion de l'agressivité : une troisième cause de difficulté s'explique par la violence ressentie dans les échanges avec les clients. Un technico-commercial doit gérer la frustration de l'échec mais aussi les récriminations de clients devenus ces dernières années plus exigeants et plus agressifs aussi dans la relation. Sans oublier dans ce domaine, le comportement du manager qui peut lui-même exercer une pression qui à distance devient plus difficile à vivre : communication impersonnelle, urgence des demandes et réactivité attendue, contrôles tâtilons. Nous l'avons dit la distance accroît le risque des malentendus et des conflits. Là encore, c'est bien la vigilance du manager qui permettra d'éviter les problèmes⁸⁹.

Le rôle des ressources humaines en général et des managers en particulier est donc très important dans la prévention des risques psychosociaux liés au télétravail. Le manager devra instaurer un accompagnement individualisé en fonction des caractéristiques propres et des besoins spécifiques de son télétravailleur. Il devra le plus précisément possible définir ce qu'il attend de son travailleur et rester disponible malgré la distance et l'absence de supervision quotidienne. L'encadrement à distance nécessitera de maintenir le sentiment d'appartenance à

⁸⁹ OLLIVIER, D., *Manager le travail à distance. Culture- Méthodes- Outils*, Le Mans, 2017, pp. 217- 218.

l'organisation, d'instaurer et surtout d'entretenir une relation de confiance. Il faudra pour cela bien se connaître et donc organiser des rencontres formelles (par le maintien de réunions au siège de l'entreprise par exemple) ou informelles (des visites sur le lieu de travail, des activités de team building, etc.). Le manager devra instaurer un contrôle en ne se limitant pas aux seuls résultats chiffrables. IL devra être spécifique à chaque travailleur tout en laissant à ce dernier une relative autonomie dans son travail. Pour ce faire, la communication sera régulière, la plus précise possible quant aux attentes du manager et aux attributions de chacun et surtout pas uniquement par les canaux de communications informels que sont les mails ou les communications téléphoniques.

BIBLIOGRAPHIE

LEON, E., *Le management à distance. De la distance objective à la distance subjective*, Saarbrücken, 2011.

OLLIVIER, D., *Manager le travail à distance. Culture- Méthodes- Outils*, Le Mans, 2017.

TASKIN, L., *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken, 2012.