

Le télétravail: réflexions sur ses bienfaits au-delà de ses risques pour la santé et le mieux-être

44^{ème} Congrès de l'AQHSST 2024

PRÉSENTATION PAR WASSILA MERKOUCHE, PH.D., CRHA

PROFESSEURE EN GRH À L'UQAT

CHERCHEURE ASSOCIÉE À L'OBSERVATOIRE SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

MEMBRE AFFILIÉE À LA CHAIRE BMO EN DIVERSITÉ ET GOUVERNANCE



Plan

Mise en contexte

Pourquoi s'intéresser au bien-être/mieux-être au travail?

Démystification des concepts

Littérature sur le télétravail avant et pendant la pandémie

Avantages et inconvénients du télétravail selon les télétravailleurs

Le télétravail, un facteur de risque psychosocial?

Le télétravail réussi

Proposition de bonnes pratiques de télétravail

Conclusions et recommandations

Mise en contexte

Le travail à distance a augmenté au cours des dernières décennies et énormément en réponse à la pandémie de la COVID-19

Au début de 2021, 32 % des employés canadiens âgés de 15 à 69 ans effectuaient la plupart de leurs heures de travail à partir de la maison, comparativement à seulement 4 % en 2016

Plusieurs organisations pratiquent davantage le télétravail depuis la pandémie de la COVID-19

Nouvelle LSST (Octobre 2021) inclut les télétravailleurs dans sa protection contre les risques psychosociaux au travail (Article 5), importants responsables des effets néfastes du travail sur la santé mentale (INSPQ, 2021)

Travail à domicile : productivité et préférences : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Pourquoi s'intéresser au bien-être au travail?

Le travail peut être une source de stress: lien entre certaines dimensions de l'organisation du travail (une surcharge de travail et un manque de soutien social) et des problèmes de santé mentale (CSMC, 2017)

Selon une étude de l'OSMET (Mars, 2021), sur un total de 1967 personnes dans 52 milieux de travail (92,6% étaient en télétravail), 40% (contre un niveau normal de 35,8% avant la pandémie de la COVID-19) étaient en détresse psychologique (score plus de 4 sur l'échelle du *General Health Questionnaire*)*

Importance de se concentrer sur les problèmes de santé mentale des travailleurs (détresse, stress et dépression) et sur les leviers organisationnels qui pourraient les prévenir et les corriger

*OSMET (2021) Importance des problèmes de santé mentale en milieux de travail avant et pendant la crise de la COVID-19 : Les premiers résultats du cycle-1 de l'ELOSMET, <https://www.osmet.umontreal.ca/publications/flash-recherche/flash-recherche-la-sante-mentale-en-milieux-de-travail-en-temps-de-pandemie/>

Pourquoi s'intéresser au bien-être au travail?

La santé psychologique au travail est un construit multidimensionnel, qui prend en compte à la fois l'absence de manifestations négatives et la présence de manifestations positives (Achille, 2003b ; Berkman, 1971 ; Dejours, 1995 ; Jahoda , 1958 ; Keyes , 2005, 2006 ; Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair, & Battaglani, 1998 ; Organisation mondiale de la Santé, 1946)

Dans cette perspective de plus en plus adoptée

- La composante négative est la détresse psychologique au travail
- La composante positive est généralement le bien-être psychologique au travail (Forest, 2005 ; Keyes, 2006 ; Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair, & Battaglani, 1998b ; Veit et Ware, 1983)

Contrairement à la détresse psychologique au travail, le bien-être psychologique au travail demeure une facette de la santé psychologique encore moins bien expliquée

Démystification des concepts: Télétravail

Télétravail (travail à distance)

Le travail à l'extérieur du cadre de bureau conventionnel, comme à la maison ou dans un bureau éloigné, souvent en utilisant une forme de technologie de l'information et de la communication pour communiquer avec les autres (superviseurs, collègues, subordonnés, clients, etc.) et pour effectuer des tâches de travail (Bailey et Kurland, 2002)

Tâches réalisées en télétravail (Tavares, 2017)

- Leur performance nécessite un haut niveau de concentration,
- Leur performance implique une grande autonomie,
- Peuvent être planifiées à l'avance et exécutées à différentes périodes de la journée,
- Donnent lieu à la création, le traitement et la diffusion des informations,
- Produisent des résultats mesurables (rapports écrits, chiffres, statistiques, logiciels, etc.)

Télétravail: à temps plein/hybrid; Télétravail: souhaité/imposé; Télétravail pré-pandémie/Télétravail post-pandémie; Télétravail à domicile/mobile/en télécentres

Démystification des concepts: Bien-être et bien-être au travail

Le bien-être est l'état optimal de santé mentale des individus et des groupes: capacité à atteindre le plein potentiel, à la fois en termes de santé et de réalisation d'objectifs

Le bien-être psychologique représente la dimension positive imbriquée dans le concept plus large de la santé psychologique

Bien-être au travail versus Mal-être au travail : antécédents différents

Le bien-être dépend plus que le mal-être des traits de personnalité d'extraversion et d'optimisme, mais aussi de l'existence de réseaux sociaux de soutien

Le mal-être est plus fortement lié au statut socioéconomique, à une mauvaise santé et à un faible score sur le trait "compétence personnelle"

Headey, B., Holmström, E. & Wearing, A Well-being and ill-being: Different dimensions? Soc Indic Res 14, 115–139 (1984)

Démystification des concepts: Bien-être et bien-être au travail

Dès 1946, l'Organisation mondiale de la santé reconnaissait que la santé est un état plus complet, qui ne se limite pas à l'absence de maladie (Organisation mondiale de la santé, 1946).

La structure factorielle bidimensionnelle de la santé psychologique a été démontrée empiriquement (Keyes, 2005; Labelle et al., 2001; Massé et al., 1998b)

Selon cette perspective holistique de la santé psychologique

- La composante négative est la « détresse psychologique »
- La composante positive est le « bien-être psychologique »

Démystification des concepts: Bien-être et bien-être au travail

Dans la littérature, différents termes sont utilisés:

Bien-être (Danna & Griffin, 1999)

Bien-être affectif (Daniels, 2000 ; Warr, 1990)

Bien-être émotionnel (Diener & Larsen, 1993)

Bien-être subjectif (Diener, 1984, 1994 ; Eid & Larsen, 2008 ; Keyes & Magyar-Moe, 2003)

Bien-être psychologique (Berkman, 1971; Massé, et al., 1998; Ryff & Keyes, 1995)

Littérature sur le télétravail avant et pendant la pandémie

Avant la pandémie

Les preuves pré-pandémiques sur la relation entre le télétravail et le bien-être sont paradoxales

Le télétravail augmente la satisfaction au travail et le bien-être au travail, mais il contribue à l'intensification des exigences professionnelles et augmente l'incapacité à se déconnecter du travail (Felstead et Henseke, 2017)

Le télétravail est associé à plus de stress et moins de bonheur, mais son effet sur le bien-être varie selon le statut parental et le sexe (Song et Gao, 2020)

Trois paradoxes peuvent expliquer les résultats contrastés sur l'association entre le télétravail et le bien-être au travail (Molino et al., 2020)

- Autonomisation/asservissement (Mazmanian et al., 2013; Schlacher et al., 2018)
- Connectivité/interruption (Fonner & Roloff, 2012)
- Équilibre vie professionnelle-vie personnelle/relations interpersonnelles au travail (Gajendran & Harrison, 2007)

Deux autres paradoxes: Autonomie versus Contrôle et Tension entre télétravailleurs et travailleurs traditionnels (Athanasidou et Theriou, 2021)

Littérature sur le télétravail avant et pendant la pandémie

Pendant la pandémie

Les résultats restent encore mitigés...

Les interruptions de travail des télétravailleurs dans le contexte de la COVID-19 augmentent le stress des employés et déclenchent un processus de perte de ressources qui exacerbe l'épuisement émotionnel des employés en fin de journée (Chong et al., 2020)

Malgré son caractère imposé avec une forte intensité, la plupart des répondants attribuaient des conséquences positives au télétravail (efficacité accrue et risque de burnout moindre). Près des 2/3 des répondants ont indiqué que le télétravail augmentait leur satisfaction au travail et leur équilibre travail-famille (Baert et al., 2020)

Les principales difficultés des télétravailleurs pendant la pandémie sont:

- Le manque de communication et d'interaction avec les collègues
- Le manque de ressources liées aux infrastructures de soutien (internet, imprimante)
- La conciliation du télétravail avec la vie familiale/les tâches ménagères/le dévouement aux enfants
- La gestion du temps/horaire (Tavares et al., 2021)

Crawford (2022): : *It was evident that there is a lack of clarity on the actual effects of telework on employee wellbeing, but it appeared that it had a generally positive effect on the short-term wellbeing of staff, and created more flexible and proactive work design opportunities*

Avantages et inconvénients du télétravail selon les télétravailleurs avant la COVID-19

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">Meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelleFlexibilité et autonomie accruesRéduction du temps de trajetProductivité accrueMeilleur moral et satisfaction au travailÉvitement de la politique de bureau	<ul style="list-style-type: none">Effacement des frontières entre temps de travail et temps à la maison et surmenagePrésentéismeIsolement socialManque de soutien, équipement inadaptéProgression de carrière ou promotionsLe ressentiment de la part des collègues

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

Avantages et inconvénients du télétravail selon les télétravailleurs durant la COVID-19

Avantages	Inconvénients
Équilibre entre vie familiale et vie professionnelle Efficience du travail Contrôle sur le travail (Effets différentiels selon le genre, l'âge, le nombre d'enfants et la fonction)	Contraintes du bureau à domicile Incertitudes sur le travail Outils inadéquats (Effets différentiels selon le genre, l'âge, le nombre d'enfants et la fonction)

Ipsen C, van Veldhoven M, Kirchner K, Hansen JP. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int J Environ Res Public Health. 2021 Feb 13;18(4):1826.

Au Canada, le télétravail a engendré des demandes additionnelles (interdépendance des tâches et isolement professionnel) qui ont augmenté la fréquence du stress perçu et ont affecté négativement la performance. Toutefois, la présence de ressources (p. ex. le soutien organisationnel) semble modérer l'effet direct de l'isolement professionnel sur la performance en télétravail (Registre et al., 2022)

Parmi tous les nouveaux télétravailleurs (Statistique Canada, 2021)

90 % ont déclaré être au moins aussi productifs, c.-à-d. accomplir **au moins autant de travail à l'heure** à la maison qu'auparavant dans leur lieu habituel de travail.

80 % ont indiqué qu'ils aimeraient travailler **au moins la moitié** de leurs heures à la maison une fois la pandémie terminée

Travail à domicile : productivité et préférences : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Le télétravail, un facteur de risque psychosocial?

En général, les preuves empiriques favorisent une association positive entre le télétravail et la santé des travailleurs. Cependant, il existe également des impacts négatifs sur la santé tels que le stress et la dépression

La conclusion générale est que le télétravail est susceptible de produire plus de bien que de mal pour la santé individuelle

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

Le télétravail, un facteur de risque psychosocial?

Facteur	Avant la COVID 19		Durant la COVID 19
	T-Partiel avant la COVID-19	T-Plein avant la COVID 19	T-Plein durant la COVID-19
Intensité du travail et des heures travaillées	+	+	-
Demandes émotionnelles	-	-	+
Autonomie	-	-	Aucun résultat
Relations sociales au travail	+	+	-
Conflits de valeurs	Aucun résultat		
Insécurité d'emploi	-	Aucun résultat	-
Interférence entre la vie professionnelle et la vie personnelle	+	+	+

Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? a systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in Psychology*, 14.

Le télétravail réussi

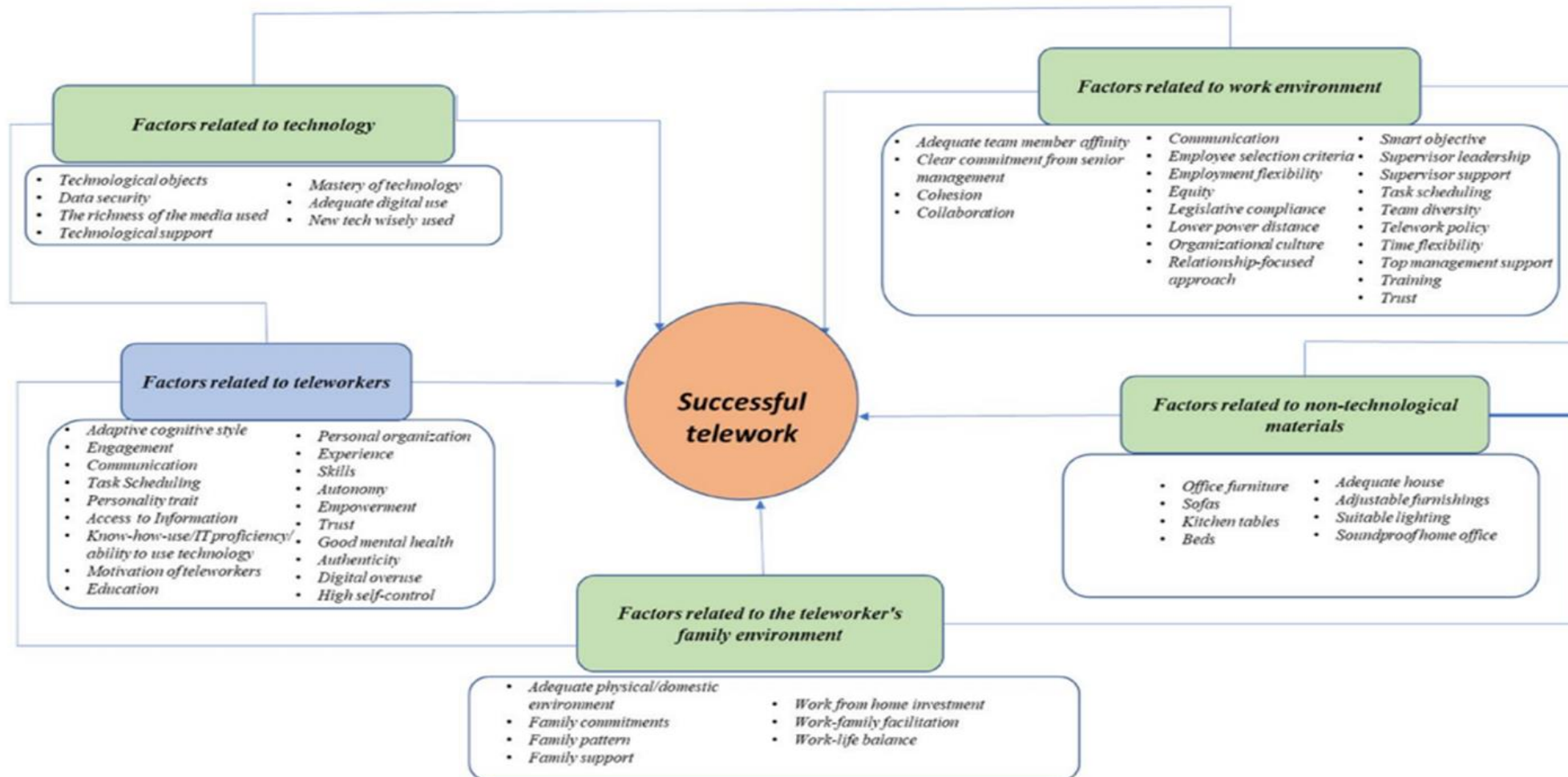
Un télétravail réussi est défini comme ayant atteint non seulement les résultats et les objectifs organisationnels (Martin & MacDonnell, 2012), mais aussi le bien-être et la satisfaction personnelle des télétravailleurs eux-mêmes (Greer & Payne, 2014).

Au niveau individuel, un télétravail réussi est source de satisfaction pour les télétravailleurs.

Cette satisfaction se manifeste par un bien-être personnel et familial, qui est atteint grâce à l'équilibre entre le travail et la famille.

L'équilibre travail-famille est défini comme "la réalisation des attentes en matière de rôle qui sont négociées et partagées entre un individu et ses partenaires dans les domaines du travail et de la famille" (Grzywacz & Carlson, 2007, p. 458)

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être



Paulin Gohoungodji, Amino Bernadine N'Dri & Adriana Leiria Barreto Matos (2023) What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review, *The International Journal of Human Resource Management*, 34:3, 605-649

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être

Facteurs technologiques

Richesse et disponibilité de la technologie (Auton et Sturman, 2024)

Maitrise de la technologie

Support technologique (Auton et Sturman, 2024)

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être

Facteurs non technologiques

Équipement de bureau confortable (Auton et Sturman, 2024)

Installation ergonomique

Éclairage et ambiance

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être

Facteurs de l'environnement de travail

Présence de politique claire de télétravail

Soutien des collègues et du superviseur

Autonomie et flexibilité

Formation continue

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être

Facteurs du télétravailleur

Style cognitif adaptatif

Auto-organisation

Authenticité

Engagement

Motivation

Sécurité d'emploi (Auton et Sturman, 2024)

Proposition de bonnes pratiques de télétravail en faveur du mieux-être

Facteurs de l'environnement familial du télétravailleur

Environnement physique/Domicile adéquat

Support familial

Équilibre et facilitation

Conclusion et recommandations

Télétravail est là pour durer: terreau fertile pour la recherche et casse-tête pour les praticiens...

Études contextualisées et méthodologies mixtes

Des recherches supplémentaires pour comprendre l'impact du télétravail imposé et/ou à temps plein, hybride

Approche de contingence et approche configurationnelle en GRH (Delery et Dotiy, 1996)

Approche personnalisée (*i-deals*, (Rousseau et al., 2006))

Implication dans le design du télétravail

Mesures d'accompagnement (ressources, formation, soutien, etc)

Télétravail inclusif (EDI)

Sondages de besoins et sondages de satisfaction réguliers

Gestion basée sur les données probantes (EBM)

Qu'est-ce que la gestion fondée sur les données probantes (EBM)

Gestion fondée sur les données probantes (EBM)

Approche de prise de décision et de pratique du travail quotidienne qui aide les gestionnaires à évaluer de manière critique dans quelle mesure ils peuvent faire confiance aux données dont ils disposent

Elle aide également les gestionnaires à identifier, trouver et évaluer des données supplémentaires pertinentes pour leurs décisions, et ce, dans l'objectif d'améliorer la façon dont les décisions sont prises ainsi que leur qualité

Adaptée de Rousseau et Barends (2018)

Obstacles possibles: résistance et différence de perception

Rynes, Colbert, and Brown (2002)

Quelles sont les sources des données probantes

Praticiens : l'expérience professionnelle et le jugement des praticiens

La littérature scientifique : résultats d'études empiriques publiées dans revues académiques

L'organisation : données, faits et chiffres recueillis auprès de l'organisation

Parties prenantes : les valeurs et les préoccupations des personnes susceptibles d'être affectées par la décision

Merci de votre attention!

Questions Commentaires

wassila.merkouche@ugat.ca

osmet.umontreal.ca

