



## Journées nationales de l'A.P.B.M.T.

L'équilibre entre télétravail et  
travail en présentiel : impact sur  
les facteurs psychosociaux.

Stéphanie Delroisse, PhD, chargée de cours à  
L'UMONS et l'UCLouvain

# Plan

- I. La santé au travail
- II. Le télétravail
- III. L'équilibre entre télétravail et travail en présentiel

# I. La santé au travail : l'importance de l'engagement (Schaufeli, 2017)

**Burn-out**  
**Bore-out**  
**Brown-out**

L'engagement comme antidote aux BBB-out

**Engagement**

L'engagement au travail induit:

- ✓ Une meilleure performance
- ✓ Une plus grande productivité
- ✓ Des relations professionnelles renforcées
- ✓ Un environnement de travail plus sain et plus agréable.

- Un état d'esprit positif, épanoui, lié au travail et caractérisé par:
  - la vigueur: efforts et énergie investis dans le travail
  - le dévouement : enthousiasme, inspiration, fierté et défi
  - l'absorption : concentration maximale au point de ne pas voir le temps qui passe et difficulté à se détacher de son travail.

# La santé au travail : quelles “pathologies” du travail?



Pathologie de la surcharge

Burn-out



Pathologie de l'ennui

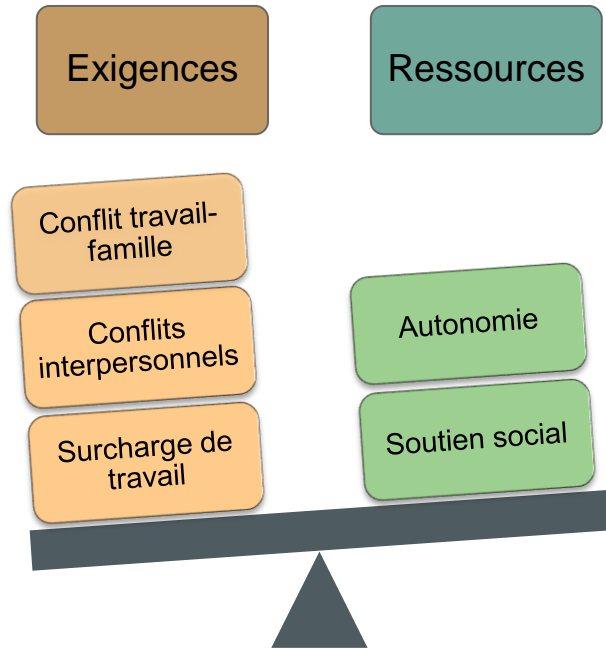
Bore-out



Pathologie de la perte de sens

Brown-out

# Causes des pathologies du travail (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017)



- Exigences
  - Aspects du travail qui demandent un effort (physique ou mental); qui ont un certain coût (physiologique et/ou psychologique).
- Ressources
  - Permettent l'atteintes des objectifs;
  - Réduisent les exigences du travail;
  - Stimulent la croissance et le développement personnel.

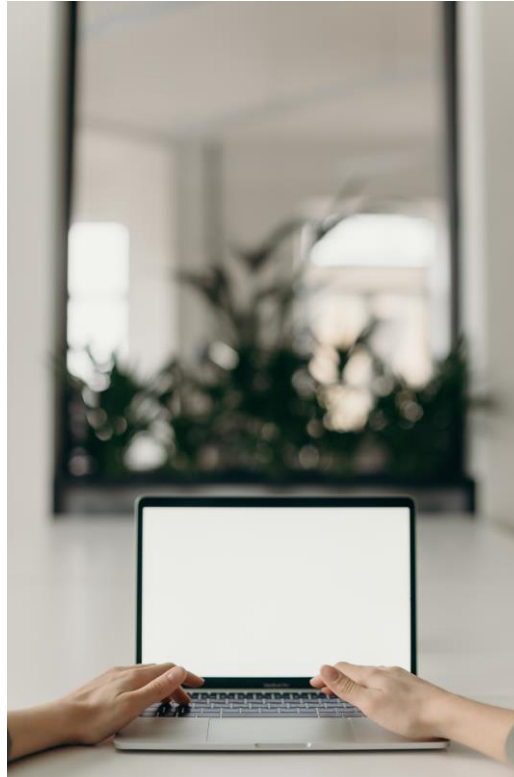
# Quelles difficultés chez les travailleurs pendant et après la pandémie?

- Quatre cas de figure durant la pandémie (Choonara, 2021)
  - Les travailleurs en chômage technique ;
  - Les travailleurs ayant quitté leur entreprise ;
  - Les travailleurs ayant continué à travailler : en présentiel ou à distance.
- Balance exigences/ ressources perturbées (Kniffin et al., 2021)
  - Familiarisation « forcée » avec les outils informatiques et technologiques; déconnexion difficile, isolement psychosocial, attentes/ objectifs peu clairs; explosion des meetings en ligne; envahissement de la sphère professionnelle sur la sphère privée.
  - Nécessité d'augmenter les ressources personnelles et professionnelles.
- Pour certains : perte de sens, *big quit* ou *great resignation* et *quiet quitting*.
- Pour beaucoup : nouvelles attentes et habitudes dont le télétravail.

## II. Le télétravail : avantages et inconvénients (Beauregard et al., 2019; Kniffen et al., 2021; Vantilborgh et al., 2021)

### Effets positifs

- Diminution des interruptions et des distractions;
- Autonomie;
- Flexibilité;
- Trajet travail-maison;
- Équilibre vie privée – vie professionnelle;
- Moins d'implications dans les politiques organisationnelles;
- Etc.



### Effets négatifs

- Isolement social;
- Difficulté d'accès à certaines informations;
- Travail en équipe virtuel plus « pauvre »
- Absence de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle;
- Empiètement de la vie privée sur la performance au travail;
- Gestion d'équipe difficile pour les managers
- Etc.

## Vers une “balance optimale” (Gajendran & Harrison, 2007; Vantilborgh et al., 2021)

- Balance optimale entre le nombre de jour de télétravail et le nombre de jour de travail au bureau par semaine
  - = 2 jours
  - Mais varie en fonction des besoins des travailleurs et des entreprises
- Au delà de 2 jours :
  - Qualité des relations avec collègues et managers moins élevée;
  - Parfois, perte de confiance en ses capacités;
  - Moins d’opportunité d’interagir avec les collègues, d’acquérir et d’utiliser des informations essentielles;
  - Risque de diminution de la performance.
- La motivation à télétravailler semble avoir le plus grand impact sur le bien-être



### III. L'équilibre entre télétravail et travail en présentiel

- Objectif : maintenir l'engagement et la motivation des travailleurs
- Ce qu'une entreprise peut/ doit mettre en place :
  - Un accès aux outils efficaces pour travailler à distance.
  - Communiquer, superviser, encourager.
  - Avoir conscience des défis/ difficultés liées au télétravail (voir enjeu 1 et enjeu 2).
- Ce qu'un travailleur peut/doit mettre en place :
  - Se déconnecter et éviter le « *fear of missing of* ».
  - Communiquer avec ses collègues et son manager.
  - Se former bon usage des TICs pour éviter le technostress.

# Enjeu 1 du télétravail : Work-life Balance

- **Définition** : Perception subjective de la compatibilité entre ses activités professionnelles et privées, et mesure dans laquelle ces activités contribuent à la croissance individuelle en fonction de ses priorités de vie actuelles (Kalliath & Brough, 2008)
- Comment faire (Vantilborgh et al., 2021) ?
  - Structurer sa journée;
  - Faire des pauses;
  - Aménager un espace de travail;
  - Se mettre « en mode travail »;
  - Faire des activités qui favorisent la déconnexion.



## Enjeu 2 : garder le contact avec son entreprise



- Garder le contact avec les collègues et le manager afin d'éviter le sentiment de solitude ou d'isolement;
- Les collègues partagent des expériences de travail communes;
- Les collègues et le manager sont des personnes ressources;
- Reconnaissance : jugement de beauté et jugement d'utilité ;
- Sources de soutien social ;
- Etc.

*L'équilibre est :*

- ✓ Personnel
- ✓ Négocié et organisé avec l'entreprise
- ✓ Souple



## Conclusion

*Merci pour votre  
attention*

Vos questions?