

Évaluation de l'impact psychologique du télétravail

AUTEURS :

J.H. Planchard, Z. Velagic, Centre hospitalier universitaire (CHU), Nice

EN RÉSUMÉ

Le service de Médecine et santé au travail du Centre hospitalier universitaire de Nice a conduit une étude qualitative sur les effets du télétravail auprès de dix agents après six mois d'expérimentation. Ont été retrouvées une amélioration de la qualité de vie et la diminution de la sensation de stress. Cependant, une augmentation du temps de travail et une dégradation des relations avec le collectif de travail ont conduit à proposer une stratégie de prévention spécifique pour ces travailleurs : adaptation du suivi médical avec guide d'entretien spécifique et élaboration de deux supports destinés aux agents télétravailleurs et à leurs collègues.

MOTS CLÉS

Conditions de travail / Organisation du travail / Risque psychosocial / RPS / Surveillance médicale / Suivi médical

Le télétravail est défini dans l'article L. 1222-9 du Code du travail comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (TIC). En France, faisant suite à l'accord cadre européen de 2002 et à l'accord national interprofessionnel de 2005, le régime juridique du télétravail est inscrit dans le Code du travail depuis 2012 et le statut et les droits du télétravailleur ainsi que les conditions de mise en place du télétravail dans un établissement y sont définis. Dans le secteur public, la loi dite « Sauvadet » de 2012 et le décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature fixent le cadre de la mise en place de cette forme d'organisation, notamment pour la Fonction publique hospitalière (FPH).

Dans ce contexte, le service Qualité de vie au travail (QVT) de la direction des ressources humaines du Centre hospitalier universitaire (CHU) de Nice a créé, en avril 2017 et en collaboration avec le service autonome de Médecine et santé au travail (MeST), un groupe de travail sur cette thématique. Dans le cadre d'une démarche participative, environ 30 salariés se sont réunis sept fois entre le 23 mai 2017 et le 2 juillet 2018 afin de le mettre en place au sein de l'établissement. Avant le déploiement général prévu en 2019, une phase d'expérimentation, proposée uniquement aux agents ayant participé au groupe de travail, a été conduite pour ajuster leurs propositions.

Les effets possibles du télétravail en termes d'activité réelle de travail et de santé sont peu connus. Il est légitime de supposer qu'il apporterait de nombreux avantages à l'employé et à l'employeur, notamment sur les problématiques de santé et QVT : limiter les déplacements et donc réduire la fatigue, le stress, les accidents de trajet, limiter l'absen-

Évaluation de l'impact psychologique du télétravail

téisme, mieux concilier vie privée et vie professionnelle, favoriser le maintien dans l'emploi d'une personne en situation de handicap, augmenter les capacités de concentration et de productivité, donner aux employés une plus grande autonomie dans la réalisation des activités. Toutefois, cette organisation du travail pourrait aussi présenter des effets négatifs pour l'employeur, avec une éventuelle baisse de performance et, pour les télétravailleurs, avec possiblement baisse de la qualité des relations, isolement du collectif de travail, sur-engagement, inadaptation de l'environnement ou de l'équipement de travail, empiètement des activités professionnelles sur les activités familiales. Or, les effets des risques psychosociaux (RPS) liés à la situation de travail sur les maladies cardiovasculaires, la santé mentale et les troubles musculosquelettiques (TMS) sont connus [1]. En 2003, Allen, Renn et Griffeth ont développé un modèle théorique selon lequel le télétravail impacterait l'état psychologique d'un individu à travers trois items : qualité de vie au travail, relations interpersonnelles au travail et conciliation entre vie privée et vie professionnelle [2]. Cependant, la littérature fournit peu de données sur l'impact psychologique du télétravail. Les principaux effets positifs seraient une meilleure qualité du travail, une augmentation de productivité et une meilleure qualité de vie personnelle, avec moins de fatigue et de stress [3]. En revanche, existerait un paradoxe du télétravail avec augmentation du temps de travail et de la charge de travail ressentie [3]. Dans une étude récente, le niveau de stress et les symptômes anxio-dépressifs étaient diminués mais certains salariés présentaient des effets contraires [4]. Une hausse du temps de travail, voire une submer-

sion sur la vie privée, a été retrouvée chez 5 % des sujets. Les facteurs les plus impactants en termes de risque d'excès de stress étaient le harcèlement (témoin ou victime), les relations dégradées avec les collègues, le soutien des collègues et la perte de sens du travail [4]. Une étude américaine, publiée en 2016, portant sur l'intensité du télétravail, montrait que ses effets bénéfiques sur la santé suivent une relation en U inversé : la pratique modérée de télétravail offrirait le maximum de bénéfices pour la santé, comparativement à une très faible ou à une très forte intensité. Les télétravailleurs seraient moins susceptibles de vivre des épisodes de dépression que les travailleurs traditionnels. Par ailleurs, des effets potentiellement positifs du télétravail en termes de réduction d'abus d'alcool, de consommation de tabac, d'inactivité physique et d'obésité ont aussi été montrés [5]. En 2007, une étude publiée aux États-Unis montrait que les effets positifs sur le stress et la santé mentale des télétravailleurs reposeraient surtout sur la diminution des déplacements en automobile [6].

De ce fait, le projet d'expérimentation du télétravail au CHU de Nice a amené le MeST à proposer une étude sur les effets du télétravail, notamment sur l'état psychologique des agents. L'objectif était d'identifier des contraintes ou des risques professionnels spécifiques qui pourraient donner lieu à des actions de prévention ciblées avant son déploiement général au sein du CHU. Les objectifs secondaires étaient de mieux connaître les motivations des agents pour ce choix, de connaître leur perception des risques professionnels en lien avec le télétravail et de déterminer les modalités de suivi de santé au travail spécifique à mettre en œuvre.

MATÉRIEL ET MÉTHODE

POPULATION

L'expérimentation a débuté le 9 avril 2018 et ne concernait que les participants au groupe de travail mis en place par le service QVT. Il fallait être volontaire, avoir au moins un an d'ancienneté, réaliser des tâches éligibles au télétravail, être dans un service qui pouvait mettre en place le télétravail sans être désorganisé, disposer d'un environnement propice au télétravail au domicile, avec une pièce ou une zone spécifique conforme aux normes d'hygiène et de sécurité. Les accords de l'agent, de son cadre et de la direction étaient nécessaires. L'ordinateur portable était fourni par l'hôpital. Les critères d'inclusion dans l'étude du MeST étaient de participer à l'expérimentation.

MÉTHODOLOGIE POUR LE RECUEIL DES DONNÉES

Il s'agit d'une étude transversale qualitative réalisée entre le 15 octobre et le 5 novembre 2018 dans une population d'agents expérimentant le télétravail depuis au moins six mois.

Parmi le large éventail de méthodes de recherche qualitatives, la plupart des publications décrivent l'utilisation des entretiens individuels et des entretiens de groupes. Dans cette étude, afin de comprendre les perceptions de chacun sans phénomène d'influence au sein du groupe, la réalisation d'entretiens individuels a été choisie. Lors de ces entretiens, chaque télétravailleur a signé une note d'information et un consentement éclairé pour la participation à l'étude et l'enregistrement numérique des entretiens. Ces entretiens ont été conduits par une interne en médecine du travail à l'aide d'un guide d'entretien.

ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

La rédaction du guide d'entretien a été effectuée après une analyse de la bibliographie existante en relation avec l'objet de l'étude. La première version du guide d'entretien a été discutée et validée par un médecin du travail du CHU et un médecin spécialisé en recherche qualitative au Département de santé publique de l'hôpital de l'Archet ([annexe 1](#)). La passation d'un entretien-pilote a permis d'ajuster le guide d'entretien initial. Par ailleurs, le guide d'entretien est évolutif et ainsi adapté au fil des entretiens afin de toujours mieux cerner le sujet de l'étude [7].

Le guide était constitué de six parties principales :

- motivations ;
- qualité de vie au travail ;
- santé au travail ;
- climat social et relations interprofessionnelles ;
- conciliation vie privée et vie professionnelle ;
- avantages et inconvénients.

ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS

Le rôle essentiel de l'enquêteur est de recueillir les données descriptives, guider l'entretien en laissant parler son interlocuteur et l'écouter de façon bienveillante et empathique [8] tout en restant neutre afin d'assurer une communication authentique et indépendante [9]. Ces entretiens semi-dirigés permettaient d'avoir des échanges libres et ouverts avec les télétravailleurs interrogés sur les thèmes abordés.

ORGANISATION ET DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été réalisés dans les services de MeST sur 3 sites : à l'Archet, Cimiez et Pasteur. Chaque télétravailleur a été convoqué par

la secrétaire médicale du service en fonction de ses disponibilités.

Les entretiens individuels ont été menés dans un bureau confidentiel de médecin du travail, dans une ambiance favorable et sans distraction, en la seule présence de l'enquêteur et du sujet. Les entretiens ont été enregistrés au moyen d'un dictaphone numérique. Chaque entretien a duré environ 45 minutes.

MÉTHODOLOGIE POUR L'ANALYSE DES DONNÉES

Chaque entretien a été, dans un second temps, retranscrit en verbatim sur un document *Word*, sans reformulation, ni correction. Après retranscription, les entretiens ont été importés dans le logiciel « NVivo 12 », programme destiné à identifier du contenu, à l'organiser par thèmes et à les lier entre eux selon des arborescences permettant d'identifier de nouvelles idées, de nouvelles catégories et d'en faire une analyse descriptive [10]. Dans le but d'augmenter la validité et la qualité des résultats obtenus, une triangulation a été réalisée avec un médecin du travail du CHU pour trois entretiens tirés au sort [11].

RÉSULTATS

DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Parmi 14 volontaires, 4 n'ont pas pu intégrer l'expérimentation à cause des autres critères d'éligibilité du groupe de travail (organisation du service). L'échantillon de l'étude était donc de 10 sujets. Les profils sociodémographiques et professionnels étaient variés.

Les 10 participants étaient 6 femmes et 4 hommes. Un agent avait entre 30 et 40 ans, 2 agents entre 40 et 50 ans et 7 agents entre

50 et 60 ans. Parmi les participants, 8 étaient mariés, un en concubinage et un célibataire. Seuls les 9 agents qui étaient mariés ou en concubinage avaient des enfants. Parmi eux, 4 vivaient avec leurs enfants au domicile. Tous étaient titulaires de la FPH : 4 agents travaillant à Cimiez, 4 à l'Archet et 2 à Pasteur. Leur ancienneté au CHU de Nice était de 10 à 20 ans pour 5 d'entre eux, de 20 à 29 ans pour 2 d'entre eux et de plus de 30 ans pour les 3 derniers. Parmi les 10 participants, 6 travaillaient à temps plein, 1 agent à 90 % et 3 à 80 %. Les postes de travail étaient : cadre pédagogique dans l'école des sages-femmes, chef de projet, cadre administratif, responsable syndical, secrétaire médical, médecin, représentant syndical, responsable service de paie, chargé de déploiement, ingénieur.

Quatre agents avaient 2 jours de télétravail par mois, 3 en avaient 1 par semaine, 2 en avaient 2 par semaine et le dernier avait un jour par mois.

La distance domicile-travail aller-retour chaque jour a été évaluée entre 0 et 40 km pour 6 personnes, entre 40 et 80 km pour 3 personnes et à 160 km pour le dernier. Les temps de trajet étaient quotidiennement de 0 à 60 minutes pour 5 personnes, de 60 à 120 minutes pour 3 personnes et de plus de 120 minutes pour deux personnes.

ÉTAT PSYCHOLOGIQUE DÉCRIT PAR LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Tous les sujets de cette étude ont témoigné que leur état psychologique était meilleur au moment de l'entretien qu'avant la mise en place du télétravail. Les phrases les plus utilisées ont été :

- « je suis plus détendu » (huit fois) ;
- « je suis plus serein » (cinq fois) ;
- « je suis moins fatigué » (cinq fois) ;
- « je suis moins stressé » (trois fois).

Évaluation de l'impact psychologique du télétravail

Ils expliquaient que la journée de travail démarre favorablement avec davantage de sommeil (trois fois) et l'absence de trajet (cinq fois) et que le travail est facilité car il y a moins de sollicitations et d'interruptions par les collègues (quatre fois).

Quatre télétravailleurs relevaient également un côté potentiellement négatif du télétravail sur l'état psychologique. Trois télétravailleurs évoquaient une augmentation de la charge de travail pouvant engendrer un stress supplémentaire. Cette situation était bien tolérée aux dires de deux d'entre eux. Le troisième télétravailleur concerné précisait que cette augmentation résultait d'un sentiment de culpabilité : se sentant privilégié, il souhaitait compenser ce sentiment négatif en travaillant davantage. Le quatrième sujet évoquait un sentiment de mise à l'écart provoquée par la jalousie de ses collègues ne bénéficiant pas de l'expérimentation.

Cinq télétravailleurs indiquaient, en moyenne, une heure de sommeil supplémentaire par rapport aux jours sans télétravail.

QUALITÉ DU TRAVAIL DÉCRITE

Les télétravailleurs étaient unanimes concernant l'amélioration de leur productivité. Six d'entre eux estimaient effectuer en une journée de télétravail ce qu'ils réalisaient habituellement en un jour et demi voire deux jours, soit une augmentation de productivité de 150 %, voire 200 %. La majorité pense qu'ils sont « meilleurs » car ils ne sont pas dérangés à la maison. D'ailleurs, six télétravailleurs utilisaient le mot « concentration » en parlant de leur qualité de vie au travail. Un agent estimait qu'elle était très bonne mais sans noter de différence entre la maison et l'hôpital. Cinq agents estimaient que leur concentration

était meilleure à la maison car ils étaient moins dérangés et dans un environnement plus favorable.

CONDITIONS DE TRAVAIL DÉCRITES

Concernant l'organisation du temps de travail, cinq télétravailleurs décrivaient des horaires de travail identiques en télétravail et à l'hôpital. Ils respectaient les temps de pause durant la journée, dont la pause méridienne. Les cinq autres télétravailleurs signalaient qu'ils travaillaient plus à la maison qu'à l'hôpital, trois d'entre eux respectant les mêmes horaires mais en étant plus rigoureux, en perdant moins de temps à la maison, tout en respectant des coupures. Les deux derniers augmentaient leur amplitude horaire et diminuaient leurs temps de pauses, travaillant ainsi une heure et demi de plus qu'à l'hôpital. L'un d'eux faisait une coupure à midi de 45 minutes et l'autre ne prenait pas de pause méridienne.

Concernant l'environnement de travail au domicile, huit télétravailleurs estimaient leur poste de travail adapté et deux d'entre eux le trouvaient mieux qu'à l'hôpital. Ils avaient tous un poste dédié au télétravail. Cinq agents utilisaient un bureau, trois agents une table dans la salle à manger et deux agents alternaient entre ces deux pièces. Six télétravailleurs signalaient que les écrans des ordinateurs portables fournis étaient trop petits. Parmi eux, deux agents utilisaient leur ordinateur personnel et trois agents un grand écran personnel. Un télétravailleur estimait que la qualité d'écran pourrait être améliorée.

RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL DÉCRITES

Aucun des sujets n'a rapporté un sentiment d'isolement social. Les

dix agents gardaient un contact régulier par courrier électronique ou par téléphone avec leurs collègues et leur hiérarchie.

RELATIONS AVEC LA HIÉRARCHIE

Huit télétravailleurs disposaient d'une forte latitude décisionnelle dans leur travail quotidien. Pour six d'entre eux, le télétravail n'a pas changé leur relation avec la hiérarchie de proximité. Un agent qui travaille avec plusieurs responsables rapportait que, d'une manière générale, ses responsables trouvaient une plus-value dans le télétravail sauf une personne qui aurait tenu quelques réflexions négatives du fait du manque de disponibilité physique à l'hôpital. Concernant spécifiquement l'autonomie, elle était difficile à évaluer car huit agents disposaient déjà d'une large latitude décisionnelle. Les deux seuls télétravailleurs encadrés par une hiérarchie directe disaient ne pas avoir rencontré de difficultés. Ils estimaient avoir assez d'autonomie pour organiser librement leur journée de télétravail et évoquaient la satisfaction, en termes de qualité et de quantité, de leur hiérarchie par rapport au télétravail. Ils insistaient sur la relation de confiance, primordiale selon eux.

RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES NON-TÉLÉTRAVAILLEURS

Cinq télétravailleurs témoignaient d'avis mitigés sur ce sujet. Certains collègues trouvaient le télétravail très positif. Deux télétravailleurs relataient notamment l'intérêt de leurs collègues, qui souhaitaient son déploiement général. D'autres en avaient un jugement négatif, avec des commentaires sur l'absence physique. Parmi les propos rapportés, les plus notables étaient :

- « *il est encore absent* » ;

- « *bonnes vacances* » (la veille d'un jour de télétravail) ;

- « *de toute façon, il n'est jamais là* » ;

- « *tu es encore planqué à la maison* ».

Deux télétravailleurs avaient même le sentiment d'un regard très négatif sur leur activité en tant que télétravailleur.

Enfin, un télétravailleur évoquait l'indifférence de ses collègues sur ce sujet.

ORGANISATION ET AMBIANCE AU TRAVAIL

Quatre télétravailleurs estimaient que la mise en place du télétravail n'avait pas désorganisé le fonctionnement de leur service. En tant que télétravailleurs, ils estimaient ne pas ajouter de charge de travail à leurs collègues. Deux télétravailleurs, travaillant en équipe, précisaient que le télétravail facilitait les tâches de leurs collègues. Un télétravailleur notait qu'il y avait davantage de solidarité dans son service. Un télétravailleur relevait quelques tensions dans son service. Selon lui, elles étaient probablement provoquées par la jalousie de ses collègues ou par une frustration car le télétravail ne leur avait pas encore été proposé. Un autre agent évoquait une dégradation de l'ambiance au travail avec certaines personnes de son service, où des tensions étaient préexistantes à la mise en place du télétravail. Un télétravailleur relatait que son équipe avait été en difficulté au début du fait de son absence deux fois par semaine. Selon ses dires, l'organisation de son service s'est améliorée dans le temps.

CONCILIATION ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle a été explorée. Six agents ont répondu qu'il n'y avait

pas de différence entre le télétravail et le travail habituel. Trois télétravailleurs, dont deux mariés avec des enfants présents à la maison, considéraient que la conciliation était meilleure depuis la mise en place du télétravail. Pour un agent, le télétravail a permis de gagner du temps sur le temps de transport, lui permettant d'aller chercher son enfant à l'école. Un agent précisait que le télétravail améliorait la qualité de vie familiale. Il partageait plus de temps avec sa famille et avait plus de temps libre pour ses loisirs. Quatre télétravailleurs, dont trois mariés avec des enfants présents à la maison, évoquaient l'importance d'être rigoureux et organisé pendant les jours de télétravail car ils pourraient être facilement tentés par la gestion de la famille ou du domicile.

MOTIVATIONS

Une majorité d'agents avançait comme principale motivation l'augmentation de la qualité du travail et de la productivité. Quatre télétravailleurs voulaient être moins dérangés et deux télétravailleurs recherchaient plus de concentration, loin de l'agitation quotidienne du bureau. Pour cinq personnes, une des principales motivations était aussi la diminution du temps de trajet. L'une de ces cinq personnes mettait en avant les économies financières réalisées comme motivation supplémentaire. Deux autres télétravailleurs évoquaient également des raisons médicales. Deux télétravailleurs ont parlé de curiosité.

PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL PAR LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Les témoignages des télétravailleurs étaient homogènes concernant les aspects positifs du télétravail.

Ils évoquaient :

- la sérénité au travail ;
- un moindre sentiment de stress ou de fatigue ;
- un meilleur état d'esprit ;
- une meilleure concentration et une meilleure productivité ;
- l'avantage de ne pas utiliser les transports ;
- une meilleure qualité de vie au travail et hors travail.

Deux personnes pensaient que le télétravail permettrait à l'établissement de diminuer l'absentéisme dans les services, notamment si les absences sont liées à des difficultés à se déplacer sur le lieu de travail.

Enfin, un agent évoquait le gain sur le plan économique, en lien avec la réduction des trajets.

Cinq télétravailleurs considéraient que le télétravail ne présentait aucun inconvénient, sous réserve, selon deux agents, d'un nombre de jours télétravaillés inférieur ou égal à deux par semaine.

Cependant, des aspects négatifs ont été rapportés par trois télétravailleurs au sujet du regard des autres, d'une forme de jalousie ou d'un sentiment de culpabilité chez les télétravailleurs.

De plus, deux personnes signalaient une augmentation de leur temps de travail.

RISQUES PROFESSIONNELS SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Neuf télétravailleurs évoquaient le risque de dépassement de l'horaire de travail, le fait d'avoir une connexion permanente au domicile facilitant cette augmentation du temps travaillé. Un agent ajoutait qu'il y aurait un lien entre le dépassement des horaires et le sentiment de culpabilité envers ses collègues. Se sentant privilégié, il travaillait davantage pour compenser. Un télétravailleur

Évaluation de l'impact psychologique du télétravail

évoquait des risques similaires à ceux du travail traditionnel, notamment le travail sur écran, avec un impact sur le système musculo-squelettique et oculaire. Un télétravailleur mentionnait le risque d'isolement social. Quatre télétravailleurs notaient la diminution du risque routier.

PISTES D'AMÉLIORATION PROPOSÉES PAR LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Après six mois d'expérimentation, tous les télétravailleurs souhaitaient poursuivre le télétravail et le voir déployé et proposé aux autres agents. Une majorité des sujets demandait une amélioration sur le plan informatique avec une meilleure connexion. Parmi eux, trois personnes évoquaient également la mise en place d'un numéro dédié pour l'assistance informatique. Deux agents souhaitaient une messagerie instantanée qui aiderait à garder plus de contact avec leurs collègues. Un télétravailleur aurait aimé avoir un organigramme décisionnel écrit en cas de problème informatique. Une personne demandait un écran d'ordinateur plus adapté à son activité. Trois télétravailleurs évoquaient la nécessité de sensibiliser tous les agents du CHU sur le télétravail avant son déploiement, afin d'éviter un éventuel regard négatif sur l'image du télétravailleur.

RÔLE DU MÉDECIN DU TRAVAIL SELON LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Sept télétravailleurs pensaient que le rôle du service de santé au travail était important. Pour ces agents, un suivi adapté est primordial afin de diminuer un éventuel impact négatif du télétravail sur leur état psychologique, d'améliorer l'ergonomie et le bien-être au travail. Ainsi, la plupart des télétravailleurs

disait qu'une sensibilisation individuelle, avant la mise en place du télétravail, réalisée en médecine du travail, est importante et nécessaire pour donner les informations relatives aux risques professionnels, à l'ergonomie du poste de travail et donner des conseils de bonnes postures à domicile. Trois télétravailleurs évoquaient aussi l'intérêt de proposer le télétravail comme aménagement de poste temporaire ou définitif pour certains agents victimes de pathologies sévères ou lors d'une reprise à temps partiel thérapeutique. Concernant l'organisation du suivi de santé au travail, cinq télétravailleurs jugeaient utile de mettre en place un suivi médical spécifique au télétravail. Un télétravailleur considérait qu'une visite tous les six mois était suffisante. Un télétravailleur demandait une visite à domicile avec une étude ergonomique de son poste. Quatre télétravailleurs pensaient qu'un suivi adapté n'était pas nécessaire pour les télétravailleurs sans restriction médicale.

DISCUSSION

Les principaux avantages décrits par les télétravailleurs étaient, par ordre d'importance :

- professionnels : productivité, concentration, diminution de l'absentéisme ;
- personnels : diminution du stress et de la fatigue physique, qualité de vie au travail, sérénité, meilleur état d'esprit, gain de temps au profit de la vie privée ;
- environnementaux : journée sans transport ;
- financiers : gain économique sur les frais de transport.

La majorité des télétravailleurs n'a pas vu d'inconvénients au télétra-

vail. Uniquement deux aspects négatifs étaient signalés :

- socioprofessionnels : stigmatisation et regard négatif des collègues non-télétravailleurs ;
- organisationnels : augmentation du temps de travail.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés en tenant compte de limites méthodologiques et de divers biais. En effet, l'effectif disponible était faible. Les dix agents interrogés, souhaitant que le projet de déploiement du télétravail aboutisse, ont pu sous-estimer les impacts négatifs et les risques professionnels, consciemment ou non. La spontanéité, la sincérité et l'authenticité de leurs réponses ont pu être réduites du fait de phénomènes de timidité face à l'enquêteur ou à cause de l'enregistrement numérique. La méthode employée, avec des entretiens semi-dirigés et une interprétation subjective, a pu conduire à des influences ou des erreurs d'interprétation. Le manque d'expérience de l'enquêteur a pu altérer la technique des entretiens, du recueil et de l'analyse des données. Par ailleurs, les résultats obtenus ne sont pas aisément extrapolables à d'autres structures, hospitalières ou non, compte tenu des activités et de l'organisation propres au CHU de Nice. Ils ne peuvent pas non plus être généralisés à tous les postes de l'hôpital du fait de l'autonomie et de la latitude décisionnelle généralement importantes des agents inclus dans cette étude. Toutefois, cette étude est l'une des premières études qualitatives concernant l'impact psychologique du télétravail dans la FPH. Elle a été initiée, coordonnée et menée par un service de santé au travail, garantissant aux participants le respect de la confidentialité et l'indépendance vis-à-vis de la hiérarchie. Cette étude s'est affranchie de certains

biais. Tous les agents « testeurs » inclus ont accepté l'étude et ont été interrogés, probablement du fait de l'implication du service de santé au travail dès les premières réunions du groupe de travail, favorisant le suivi et la confiance entre enquêteur et télétravailleurs. Ce lien a également permis la qualité des entretiens en minimisant le risque de barrières ou de mécanismes de défense. La méthode qualitative préconise une « proximité » entre l'enquêteur et le sujet, un « engagement » réciproque à la recherche d'une information authentique et sincère, ce qui a été le cas ici. Les questions semi-ouvertes abordées sur plusieurs items appelaient des réponses riches, qui reflétaient très précisément le ressenti et le vécu des personnes interrogées. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont permis la mise en place pertinente d'une démarche de prévention en lien avec le déploiement du télétravail au CHU de Nice.

Cette étude suggère que le télétravail occasionne une amélioration nette de la qualité de vie des agents. Leur sentiment de bien-être est augmenté. Ils évoquent un épanouissement et une sérénité en lien avec leur autonomie pour l'organisation de leur travail. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est amélioré. Cette qualité de vie au travail a un effet positif sur le plan psychologique : moins de stress, moins de fatigue et plus de motivation les autres jours de la semaine lorsqu'ils se déplacent au bureau.

Cependant, 30 % des télétravailleurs ont décrit une exposition au facteur de risque organisationnel « *augmentation du temps de travail* » et un télétravailleur a décrit un facteur de risque psychosocial au travers du « *manque de soutien de la part de ses collègues non-télétravailleurs* ». Ces facteurs bénéfiques et adverses sont

concordants avec les données de la littérature [12].

L'augmentation du temps de travail pourrait être liée à un impact indirect sur la santé des TIC qui jouent un rôle dans l'intensification du travail. Néanmoins, en tant qu'outils de communication, elles peuvent permettre de favoriser l'entraide et la coopération entre collègues, ce qui atténue les risques pour la santé [13]. Il est possible de supposer que les télétravailleurs sont plus productifs car leur journée commence plus favorablement, sans stress et sans fatigue causés par les trajets domicile-travail. Les agents anticipent leurs tâches éligibles au télétravail, celles nécessitant une bonne concentration. Selon eux, leur productivité est meilleure car ils ne sont pas interrompus comme au bureau, le plus souvent partagé. À domicile, ils arrivent à travailler en continu à leur propre rythme, dans le silence. Le fait d'avoir cette journée productive leur permet de mieux organiser leur activité mensuelle et de moins s'inquiéter s'ils ont du retard. Ils savent qu'ils pourront avancer pendant la journée de télétravail. De ce fait, ils sont rassurés. Les télétravailleurs travaillant en équipe ont bonne conscience car, grâce à leur travail fourni en un jour de télétravail, leurs collègues avancent également. Le télétravail présente ainsi un enjeu pour le télétravailleur mais également pour le collectif. Les résultats concernant le temps de travail sont également concordants avec les données de la littérature [3] : 50 % des agents télétravailleurs indiquaient que leur temps de télétravail journalier était identique à celui effectué au bureau. L'autre moitié des agents signalait une augmentation du temps de travail effectif. Cela peut s'expliquer de deux manières :

- trois agents expliquaient qu'ils n'avaient ni augmenté l'ampli-

tude horaire ni diminué le temps de pause. Simplement, leur façon de travailler était plus rigoureuse, se concentrant davantage sur les tâches professionnelles. Ces agents ne dépassaient pas la durée légale de travail par jour, ils respectaient des pauses régulières et leur temps libre restait identique. En fait, dans ce cas-là, l'augmentation du temps de travail semblait simplement être le synonyme d'une meilleure productivité liée à un environnement matériel plus stimulant. L'impact psychologique est positif ;

- dans le deuxième cas, deux télétravailleurs dépassaient l'amplitude horaire journalière et diminuaient le temps de pause. Selon eux, il s'agissait d'un choix personnel d'organisation et non d'une contrainte. En augmentant le temps de travail en télétravail, ils diminuaient leur stress durable au travail qui pourrait avoir des conséquences sur leur santé. Les deux travailleurs occupaient un poste impliquant la réalisation de leurs missions professionnelles dans un délai défini.

Concernant les relations au travail, la grande majorité des télétravailleurs n'a pas signalé d'impact négatif sur leurs relations avec leur hiérarchie. Ils ont indiqué que, grâce à leur performance et à la quantité du travail fourni, ce mode de travail présente un avantage pour les responsables et le fonctionnement des services. Avec les collègues, le ressenti était généralement bon malgré des réflexions et un regard des autres sur le télétravail parfois négatifs. Cela peut être ressenti comme du mépris, de la jalousie ou du jugement. Il est à noter que deux télétravailleurs signalaient un regard négatif sur leur travail. Un sentiment de culpabilité était très fort dans le cas d'un télétravailleur, ce qui peut être analysé comme une nouvelle

Évaluation de l'impact psychologique du télétravail

source de RPS. Ainsi, cette étude suggère le regard négatif comme étant potentiellement un facteur de RPS, à l'origine de sentiments de culpabilité pour lequel des mesures de prévention primaire peuvent être mises en place. Pour améliorer la considération de leurs collègues pour les télétravailleurs, un triptyque pour les agents non-télétravailleurs a été élaboré. Le but était de sensibiliser la population générale du CHU de Nice afin d'éviter les préjugés concernant les télétravailleurs.

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle semblait dépendre de l'apprentissage, par le télétravailleur et son entourage, de cette nouvelle situation professionnelle. Ceci est concordant avec une étude canadienne réalisée en 2006 sur les conflits possibles entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale [14].

La plupart des articles et revues scientifiques consacrées au télétravail mentionne comme principale motivation la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles [15]. Dans cette étude, la principale motivation conduisant les agents à opter pour le télétravail était liée à la volonté d'augmenter leur productivité et leur concentration au travail. Lors des entretiens, six télétravailleurs sur dix ont évoqué le problème d'interruptions et d'interactions entre les collègues au bureau. Cette ambiance ne leur permet pas un travail consciencieux ni une bonne concentration. Aucun des télétravailleurs de cette étude n'a cité une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle comme motivation. Le deuxième motif régulièrement

cité était lié à la volonté de réduire les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Quatre télétravailleurs parcourent chaque jour plus de 40 km de trajet domicile-travail.

CONCLUSION

Cette étude a montré que le télétravail représente un avantage essentiel pour les travailleurs qui en ont fait l'expérimentation au CHU de Nice. Lorsqu'un agent devient télétravailleur, il est confronté à une réorganisation professionnelle nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences. Ce changement offre une amélioration de la qualité de vie au travail et une évolution dans la carrière de l'agent. Toutefois, le télétravail peut également présenter des effets délétères s'il n'est pas encadré par un programme de prévention qui doit être mis en place par l'employeur, le secteur QVT et le service MeST. Cette étude a permis d'enrichir les connaissances sur ce mode de travail et de réaliser un diagnostic approfondi dans le but de préciser la nature et l'importance des facteurs psychosociaux et organisationnels, ainsi que d'évaluer les contraintes des télétravailleurs, aboutissant à la mise en place d'une approche de prévention spécifique au télétravail concernant la visite d'information et de prévention et des modalités de surveillance. Ainsi, chaque télétravailleur sera vu en consultation à la prise de ses nouvelles fonctions et un guide d'entretien spécifique au télétravail, utilisable en visite médicale a été élaboré, à partir de celui de l'étude et des réponses des salariés testeurs. Afin de prévenir les effets négatifs sur

la santé du télétravail, un support concernant les RPS, le poste de télétravail à domicile et le travail sur ordinateur portable a également été élaboré. Ce document destiné aux télétravailleurs est basé sur les résultats de cette recherche qualitative, sur la bibliographie existante et sur les recommandations de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) relatives au travail sur écran [16, 17].

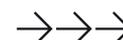
Au niveau de la direction du CHU, l'expérimentation, satisfaisante, a permis de pérenniser le télétravail en le proposant à 50 agents supplémentaires depuis la réalisation de l'étude dans le cadre de la démarche QVT de l'établissement. Dans le prolongement de ce travail, il serait intéressant de mener une étude prospective sur une durée plus importante et sur un plus grand échantillon d'agents, afin de mesurer quantitativement l'éventuel impact sur la santé. Une nouvelle recherche serait d'autant plus enrichissante si était élaborée une comparaison de l'impact entre les télétravailleurs, les non-télétravailleurs et leurs cadres de proximité.

POINTS À RETENIR

- o La mise en place du télétravail offre une amélioration de la qualité de vie et une valorisation des télétravailleurs dans cette étude au CHU de Nice.
- o De manière générale, l'impact psychologique du télétravail est positif.
- o L'augmentation du temps de travail et la dégradation des relations interpersonnelles sont préoccupants dans cette étude.
- o Le rôle du médecin du travail est de diminuer les éventuels effets délétères dus au télétravail.
- o La sensibilisation individuelle par le médecin du travail est importante et nécessaire pour donner les informations relatives aux risques professionnels, à l'ergonomie du poste de travail et donner des conseils de bonnes postures à domicile.
- o La sensibilisation collective sur le télétravail est primordiale afin d'éviter les préjugés concernant les télétravailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 | **ALGAVA E, CHOUANIÈRE D, COHIDON C, DUBRE JY ET AL.** - Stress au travail et santé. Situation chez les indépendants. Expertise collective. Paris : Les éditions INSERM ; 2011 : 483 p.
- 2 | **ALLEN DG, RENN RW, GRIFFETH RW** - The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. In: **FERRIS GR, MARTOCCHIO JJ** (Eds) - Research in Personnel and Human Resources Management. Volume 22. Boston : Emerald Group Publishing Limited ; 2003 : 125-63, 431 p.
- 3 | **LASFARGUE Y, FAUCONNIER S** - Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress. Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie (OBERGO), 2018 (www.ergostressie.com/).
- 4 | **ROBIEUX A** - Déterminants et impact psychique du Télétravail choisi : une enquête multicentrique comparative en entreprise. Thèse d'exercice de Médecine. St-Quentin en Yvelines : Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines ; 2016 : 196 p.
- 5 | **HENKE RM, BENEVENT R, SCHULTE P, RINEHART C ET AL.** - The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *Am J Health Promot.* 2016 ; 30 (8) : 604-12.
- 6 | **MELLO JA** - Managing Telework Programs Effectively. *Empl Responsib Rights J.* 2007 ; 19 (4) : 247-61.
- 7 | **SYLVAIN L** - Le guide d'entrevue : son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue. Actes du 12^e colloque de l'Association pour la recherche au collégial (ARC). Centre de Documentation Collégiale (CDC), 2000 (https://cdc.qc.ca/actes_arc/2000/sylvain_actes_ARC_2000.pdf).
- 8 | **KAUFMANN JC** - L'entretien compréhensif. 4^e édition. Malakof : Armand Colin ; 2016 : 126 p.
- 9 | **BLANCHET A, GOTMAN A** - L'entretien. 2^e édition. Malakof : Armand Colin ; 2015 : 128 p.
- 10 | **BRAUN V, CLARKE V** - Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol.* 2006 ; 3 (2) : 77-101.
- 11 | **FIELDING N, SCHREIER M** - Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum Qual Soc Res.* 2001 ; 2 (1) : Art 4.
- 12 | **LASFARGUE Y** - Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses. Étude d'impact du télétravail réel sur les conditions de vie et de travail des salarié(e)s. Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie (OBERGO), 2010 (www.ergostressie.com/).
- 13 | **KLEIN T, RATIER D** (Eds) - L'impact des TIC sur les conditions de travail. Paris : Centre d'analyse stratégique ; 2012 : 248 p.
- 14 | **TREMBLAY DG, CHEVRIER C, DI LORETO M** - Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Rev Interv Econ.* 2006 ; 34 : 1-25.
- 15 | **TASKIN L** - Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Rev Interv Econ.* 2006 ; 34 : 1-20.
- 16 | Prévention des risques. In: Travail sur écran. INRS, 2019 (www.inrs.fr/risques/travail-ecran/prevention-risques.html).
- 17 | **SCHMITTER D** - Travail sur écran. Informations importantes pour votre bien-être. 14^e édition. 44034.f. Lucerne : SUVA, 2014 : 23 p.



ANNEXE 1 Guide d'entretien élaboré par le service de santé au travail du CHU de Nice pour son étude sur l'impact psychologique du télétravail

THÈME	QUESTIONS
MOTIVATION	1. Vous êtes télétravailleur depuis 6 mois. Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez choisi le télétravail ?
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET TÉLÉTRAVAIL	2. Comment évaluez-vous votre productivité quand vous exercez du télétravail ?
	3. Pensez-vous être suffisamment autonome dans votre télétravail ?
	4. Quelles difficultés avez-vous rencontrées en télétravail (au niveau relationnel, technique, organisationnel) ?
	5. Comment gérez-vous votre temps de travail en tant que télétravailleur (horaires de travail, pause déjeuner/café/cigarettes) ?
	6. Comment évaluez-vous votre poste de travail à domicile ?
	7. Comment vous sentez-vous dans votre travail depuis que vous exercez du télétravail ?
SANTÉ AU TRAVAIL ET TÉLÉTRAVAIL	8. Comment évaluez-vous votre état psychologique en tant que télétravailleur (niveau de stress, sommeil) ?
	9. Selon vous, quelles sont les risques professionnels en exerçant le télétravail ?
	10. Qu'est-ce que vos collègues non-télétravailleurs pensent de votre nouvelle vie professionnelle en tant que télétravailleur ?
CLIMAT SOCIAL ET RELATIONS INTER-PROFESSIONNELLES	11. Que pense votre hiérarchie de votre nouvelle vie professionnelle en tant que télétravailleur ?
	12. Gardez-vous des contacts fréquents avec vos collègues, votre hiérarchie quand vous exercez du télétravail ?
	13. Comment se passent les relations entre collègues lorsque certains exercent du télétravail et d'autres pas ?
	14. Comment gérez-vous votre équilibre vie privée/ vie professionnelle quand vous exercez du télétravail ?
CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE	15. Quelles sont les attentes de votre famille quand vous travaillez à domicile ?
	16. Selon vous, quels sont les aspects positifs du télétravail ?
AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS	17. Quels sont les aspects négatifs du télétravail ?
	18. Quels sont vos souhaits dans le futur en tant que télétravailleur ?