

# «La proximité psychologique de l'équipe compensera l'isolement du télétravailleur»



Dans le cadre de son MAS RH aux Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg, **Alexia Foretay** a rédigé un mémoire intitulé «Lien entre télétravail et satisfaction au travail: quel impact du style de management? Différents facteurs modérateurs au sein de l'Etat de Vaud».

**Pouvez-vous nous énumérer quelques avantages du télétravail?**  
Les principaux effets positifs soulignés dans ma recherche sont la qualité de vie (meilleure conciliation vie privée-professionnelle, impliquant une disponibilité familiale accrue), mais également une diminution du temps des trajets, procurant davantage de repos et laissant la possibilité de réinvestir son temps dans d'autres activités. La satisfaction au niveau de l'activité professionnelle est également soulignée, notamment la diminution des sollicitations et du stress, ayant un impact positif sur la productivité et la qualité du travail fourni, donnant la possibilité d'approfondir ses activités.

## Et les désavantages?

Au niveau des désavantages, citons le contrôle qui se renforce parfois. En effet, si la marge de manœuvre est plus réduite que sur la place de travail habituelle et l'autonomie découlant du télétravail trop contrôlée, les collaborateurs ressentent une certaine pression. Le contrôle déclaratif (relevés précis des tâches effectuées) est ainsi une mesure plutôt maladroite dans ce contexte. Un autre désavantage est le manque de soutien organisationnel: si la mesure est obtenue de manière déterminée ou qu'elle n'est pas évaluée, la clarté du dispositif est remise en question et le télétravailleur se sent peu soutenu.

**Vous constatez un certain isolement social et professionnel des personnes en télétravail. Comment compenser cet isolement?**  
Tout d'abord, il s'agit de mettre en lien l'isolement avec le niveau de télétravail effectif. La relation semble suivre une courbe en U inversé: la satisfaction est plus grande à un niveau modéré de télétravail (plafonnement autour de 15 heures par semaine). Cet effet curvilinéaire présuppose un seuil dans le nombre de jours qu'un individu peut effectuer hors de sa place de travail avant que les bénéfices ne diminuent. Le télétravail en tant que tel n'implique donc pas forcé-

ment de grave isolement s'il demeure modéré. Par contre, si le télétravail est combiné à un temps déjà partiel, cela limite les opportunités de rencontre et l'isolement professionnel et social est alors plus présent.

Pour compenser cet isolement, l'importance de la proximité psychologique (communications informelles, participation aux séances, recevoir les informations par mail, bons rapports interpersonnels avec son équipe) a été mise en évidence. Si un groupe est soudé, le télétravailleur osera davantage demander des informations lors du retour sur sa place de travail et l'équipe communiquera de manière transparente et sans rétention d'information. L'influence des collègues souligne l'importance d'une dynamique de groupe, et non individuelle, autour du travail à domicile. Le rôle du responsable, dans sa responsabilité de favoriser des interactions de qualité, ainsi qu'un sentiment de respect et de collaboration, est donc essentiel.

## Les managers ont besoin de formation pour accompagner les personnes en télétravail, écrivez-vous. Comment les former?

Il s'agit de donner aux managers davantage de moyens pour augmenter leurs compétences, notamment leur permettre de développer des aptitudes proches du domaine du coaching. Les télétravailleurs souhaitent être encadrés (contrôle qualitatif), mais pas surveillés (contrôle quantitatif). Une méthode proposée est celle de formations sur la manière de communiquer hors de la place de travail, sur l'usage des technologies de l'information et de la communication, ou encore sur la manière de fournir un management orienté sur les objectifs et les relations. On peut aussi recommander que le chef direct échange fréquemment avec ses collaborateurs sur la thématique de l'autorégulation, s'intéresse au degré de dépendances des tâches réalisées à domicile et définisse des objectifs clairs.

*Propos recueillis par mb*

«Si un groupe est soudé, le télétravailleur osera demander des informations lors du retour sur sa place de travail et l'équipe communiquera de manière transparente et sans rétention d'information.»

## Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

16<sup>ème</sup> année

Tirage français, certifié REMP 2016/2017: 2208 exemplaires

**Editeur**  
Matthias Zimmermann

**+ swisstaffing**

Union suisse des services de l'emploi  
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf  
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

**Maison d'édition**  
ALMA Medien AG  
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich  
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11  
info@almamedien.ch  
www.almamedien.ch

**Direction d'édition**  
Tobias Mengis

**Directrice Administration & HR Today Academy**  
Laetitia Woodtli,  
T: 044 269 50 12, lw@jobindex.ch

**Service d'insertion Suisse romande**  
Be Spicy  
Bastien Sancey-Richard  
T: 079 388 25 97  
bastien.sancey@hrtoday.ch  
www.be-spicy.ch

**Rédaction**  
Adresse de contact en Suisse romande:  
Marc Benninger, rédacteur en chef  
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1  
1700 Fribourg, T: 026 419 02 68,  
mb@hrtoday.ch  
Collaborations: Valérie Bauwens, Patricia Michaud, Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:  
Corinne Päper (CP), rédactrice en cheffe,  
cp@hrtoday.ch

**Conseil de rédaction**  
Andrian Bangert (Université de Neuchâtel); Marina Bianchi-Galanti (Piguet Galland & Cie); Alain Gendre (Nagra Kudelski); Antonio Racciatti (CHUV) et Anne-Marie Van Rampae (Ava Conseils Sàrl).

**Contributions d'auteurs**  
Pierre-Emmanuel Beun (Dossier); Christian Brunier (Paroles de dirigeant); Xavier Camby (La chronique et débat); Jérôme Cosandey (Dossier); Marianne Favre Moreillon (Droit et travail); Marc Fournier (Dossier); Alexia Foretay (Recherche); Tianhui Grosse (Formation); Detlef Gürtler (Swisstaffing); Daniel Held (débat); Vanessa Mayoraz (Conseils pratiques); Michel Paillard (Conseils pratiques); Stéphane Riesen (Dossier); Aurore Schwab (Conseils pratiques) et Patrick Zwahlen (Dossier).

**Correctorat**  
Magali Züblin

**Graphisme**  
Jasmin Knecht

**Abonnements**  
T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11  
abo@hrtoday.ch

**Impression**  
Stämpfli SA  
Wölflistrasse 1, Case postale  
3001 Berne

**Délai pour les insertions 5/2018**  
7 septembre 2018

**Délai rédactionnel 5/2018**  
26 août 2018

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.