



TÉLÉTRAVAIL

DES

RISQUES PSYCHOSOCIAUX INSOUPÇONNÉS...

PAR J-P. MATZ, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, ET P. MASUY, INFIRMIER EN SANTÉ AU TRAVAIL

L'Homme en tant qu'être social doit être en relation avec les autres. La relation aux autres peut avoir différentes formes (d'égal à égal ; de soumission ; d'amour...). Cette relation aux autres permet notamment : la construction identitaire du « je », de donner un cadre, etc.¹

Privé de ce relationnel, un sentiment, l'isolement, peut s'installer. En cette **période de confinement** (social et professionnel), le sentiment d'isolement peut et va croître pour les salariés. **La mise en place du télétravail, parfois anarchique, ne risque-t-elle pas d'aggraver ce sentiment ?**

Le télétravail, un contexte psychologique particulier

A l'heure du numérique et des organisations du travail nouvelles générations, le télétravail trouve tout son sens et son intérêt. **Le télétravail, ou *telecommuting* en anglais, est une activité professionnelle effectuée partiellement ou intégralement, souvent à domicile ou encore dans les télécentres.** En cela, il s'oppose au travail sur site (*in situ*), dans les locaux de l'employeur.

Il serait aisé de penser que le télétravail est la solution idoine à un ensemble de problématiques. Certes, il comporte des **avantages** (sentiment de sécurité, confort, gain de temps, de frais de transport, d'espace) qui trouve tout son potentiel en temps de crise sanitaire mais il **génère aussi des risques professionnels, notamment psychosociaux, amplifiés par l'éloignement, la sensation de solitude, l'isolement social et, à terme, la dégradation de l'image de soi**... Des troubles plus sévères peuvent s'installer si la situation perdure, comme par exemple le **burn-out** (épuisement lié au surinvestissement) ou le **bore-out** (épuisement lié à l'ennui).

Le vécu des situations : isolement, solitude, ennui...

Bien souvent, **le télétravailleur est en « isolement », choisi ou subi.** D'un point de vue sémiologique, le mot isolement vient de l'italien « isolato », c'est un terme d'architecture qui signifie « séparé comme une île », il décrit un groupe de bâtiments séparés, un pâté de maison. **Isoler c'est « rendre comme une île, séparer de tous côtés », au sens figuré c'est « ôter à quelqu'un ses relations », le laisser seul avec lui-même, en**

¹ Les besoins psychiques de l'homme et la société, Erich Fromm

² Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? DARES

proie à ses propres angoisses. En milieu professionnel, l'isolement peut être vu comme un « *processus qui fragilise la relation au travail que l'on peut caractériser au travers de l'apparition et du développement de situations dans lesquelles un salarié éprouve des difficultés à avoir accès à une assistance, sous quelle que forme que ce soit*³ ».

Le sentiment d'isolement renvoie au constat subjectif d'un **manque de soutien social pour les salariés**⁴. Ils ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes.

Précisons qu'il ne faut pas confondre l'autonomie (marges de manœuvres) et le manque de soutien.

L'autonomie consiste à donner un pouvoir d'agir aux salariés, de laisser la place à leur créativité/imagination pour réaliser leur travail. Tandis que le **manque de soutien** renvoie bien au fait de ne pas disposer d'assistance dans son activité. De fait, le salarié ne peut compter que sur lui-même pour trouver des solutions aux problèmes qui peuvent le dépasser. **Ces deux notions sont largement évoquées dans le cadre de l'évaluation des risques psychosociaux.**

De fait pour un salarié, la relation à l'autre doit lui permettre de nourrir sa réflexion, de voir les situations sous un angle différent mais aussi d'enrichir sa réflexion au travers de celle de l'autre. **La relation à l'autre permet d'apporter un soutien sur un plan opérationnel (résolution de problème) et / ou socioaffectif (empathie).**

Lorsque cet isolement est choisi, il peut être un moment de ressourcement, un instant avec soi-même sans contrainte sociale ni pression hiérarchique. Dans le cadre professionnel, l'isolement peut mettre en exergue les capacités d'autonomie, un repoussement des limites. Pour la hiérarchie, cela permet de déléguer des tâches. Toutefois, **lorsque cet isolement est subi par des contraintes externes, le risque de sentiment de solitude, c'est-à-dire l'état subjectif d'une personne exposée au risque d'éprouver une dysphorie (sentiment déplaisant et dérangeant de tristesse, d'anxiété, de tension, d'irritabilité) est réel et dangereux.**

Le sentiment d'isolement peut à terme se transformer en sentiment de solitude qui peut être considéré comme une forme plus extrême⁵. Il se définit par la résignation du salarié à chercher de l'aide dans son environnement social ou professionnel dans la mesure où il pense que cela est peine perdue. Cela peut se caractériser par un repli sur soi ou sur son activité mais aussi par une faible verbalisation de sa situation. Les conséquences sur le travail peuvent être la déresponsabilisation du N+1 et la sur-responsabilisation du N-1, l'individualisation du travail, la perte de cohésion du collectif et du sentiment d'appartenance.

Avec la solitude apparaît l'ennui, le sentiment d'inutilité, de vide, l'inactivité ou au contraire la multiplication d'activités pour combler un manque de repères. La solitude s'infiltré dans les fissures de l'esprit, et l'ennui, l'impression que le temps passe sans que rien ne se passe, est la principale cause de ces fissures. *La descente peut se faire vers une situation d'impasse menant parfois à une décompensation violente (ce que couramment on appelle le « pétage de plomb ») en milieu professionnel.*⁶

Le passage du sentiment d'isolement au sentiment de solitude est souvent à l'origine d'un repli sur soi de la part d'un salarié. Il pointe le passage d'un mode actif, focalisé sur la gestion de la situation, à un mode passif, dominé par les émotions négatives par épuisement ou par perte de sens.⁷

³ D'après Jacques Marc, Vincent Grosjean et M. C. Marsella

⁴ Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail, Jacques Marc et al.

⁵ Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail, Jacques Marc et al.

⁶ <https://revolution-rh.com/isolement-social-et-souffrance-au-travail-le-melange-explosif/>

⁷ Source : INRS

En **situation dégradée, le risque de basculer d'un isolement « choisi » vers un isolement « subi »** n'est pas toujours à l'initiative du salarié, exposé à des risques d'épuisement ou à des variations externes des exigences du travail du sur lequel il n'a aucun contrôle.

Rôle de l'employeur ?

Pour le salarié et l'entreprise, la maîtrise de ces situations d'isolement renvoie aux capacités à contenir les conséquences négatives de ces situations dans le temps et donc à avoir **des actions de régulation efficaces** sur les différentes composantes de la situation : flux d'activité, mobilisation du collectif, modification des contraintes organisationnelles⁸...

L'employeur a une **obligation de sécurité**, laquelle n'est **pas seulement physique mais aussi psychologique**. En ce sens, évaluer le vécu des salariés en situation d'isolement subi doit faire partie de ses prérogatives.

Il peut être aidé en cela par le service QSE et/ou le CSE de l'entreprise. *« Le travail à distance serait alors un prétexte pour relancer le dialogue social autour de la prévention de certains risques et permettrait d'attirer l'attention des managers sur la nécessité pour leurs collaborateurs de mesurer l'usage des nouvelles technologies, même en situation de télétravail. »⁹*

L'intégration de ces risques psychosociaux dans le DUERP doit également être pensée et des stratégies doivent être mises en place. Un **retour d'expérience auprès des salariés** est utile pour prendre connaissance des stratégies d'adaptation quotidiennement opérées.

Par ailleurs, **le soutien social au travail** est un élément indissociable du bien-être au travail : il convient de maintenir ce soutien. **La communication par la Direction a son importance pour cadrer, donner des repères, promouvoir le soutien et le dialogue social, en un mot : donner une direction.**

Préconisations complémentaires

Les risques précédemment décrits concernent tous les salariés mais les télétravailleurs, du fait d'un environnement socio-professionnel spécifique, doivent y être particulièrement attentifs.

En travail à temps plein, l'idéal est d'opter pour le télétravail à temps partiel : il est avéré que **la sensation d'isolement augmente au bout de 3 jours**. Si cela est possible, retourner sur son lieu de travail de temps à autre est bénéfique. Dans tous les cas, il faut **ajouter de la diversité dans les tâches comme dans les échanges**.

Il convient d'instaurer **une autre forme de relation** avec les collègues, de poursuivre le dialogue, voire de se montrer moteur dans de nouveaux projets afin **de briser une certaine routine** et peut-être même de faire émerger de nouvelles vocations ? **C'est un bon moyen pour conserver le lien avec l'entreprise, rompre l'isolement professionnel et la sensation d'ennui.**

⁸ Ibid

⁹ Caroline Diard, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/teletravail-prevenir-les-risques-psycho-sociaux-1133812>

A l'inverse, et **afin que le travail ne déborde pas sur la sphère personnelle** (risque de blur-out), il convient de respecter le **volume horaire de travail** défini dans son contrat et de respecter le **droit à la déconnexion**.

Il faut éviter l'effet inverse d'hyperconnexion. Ne pas hésiter à le faire rappeler à son employeur, soit directement, soit en sollicitant les instances représentatives du personnel (délégués syndicaux, CSE).

En conclusion, la prévention des risques psychosociaux liés au télétravail comme l'isolement et le sentiment de solitude ne sont pas seulement des obligations légales, cela doit également demeurer dans notre quotidien « une philosophie de la vigilance et de l'ouverture à la souffrance de l'autre autant qu'à notre propre souffrance. »¹⁰

Vous souhaitez aller plus loin ?

Pour aller plus loin, nous vous invitons à **télécharger les documents ci-dessous** ainsi qu'à vous inscrire à notre **atelier dédié à l'intégration des risques psychosociaux dans le Document Unique (DUERP)** :

- Nos **[supports d'aide à la mise à jour de votre DUERP](#)** : Face au Covid-19, une **évaluation des risques professionnels** doit être menée au sein de votre entreprise afin **d'adapter les conditions de travail et d'assurer la protection de la santé de vos salariés**. Une **mise à jour de votre Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)** est donc indispensable ! Afin de **vous accompagner dans ce travail**, nous mettons à votre disposition **deux supports** :
 - Une **[méthodologie](#)** de mise à jour du DUERP
 - Un **[modèle](#)** de mise à jour du DUERP (attention, le fichier Excel comporte **3 onglets** : infos générales, méthodologie, EVRP)
- Notre **[guide pratique spécial télétravail](#)** : Alors que le télétravail doit être pensé en amont, dans cette situation de crise, **de nombreux salariés se retrouvent à télétravailler pour la première fois**. Cette improvisation peut **rendre difficile la réalisation du travail et des objectifs** mais peut aussi avoir un **impact émotionnel**. Vous trouverez dans notre guide pratique une série de conseils pour que cette période de télétravail se passe au mieux, tant pour les salariés que pour les employeurs
- **[Atelier d'aide à l'intégration des risques psychosociaux dans le Document Unique](#)** co-animé par notre psychologue du travail. **Date à venir**

POUR NOUS CONTACTER

Tél. 04 32 40 52 64 - contact@aist84.fr - www.aist84.fr

¹⁰

<https://revolution-rh.com/isolement-social-et-souffrance-au-travail-le-melange-explosif/>