

Welcome to the Jungle

Télétravail : comment détecter les signaux faibles à distance ?



Pour faire face à la propagation du Covid-19, la mise en place précipitée du télétravail a secoué les organisations largement fondées sur le présentéisme. Aujourd'hui, près de 40 % des salarié·e·s télétravaillent. Si la flexibilité offerte par le travail à distance reste largement plébiscitée (84% souhaitent continuer le télétravail), à moyen terme, les premiers impacts humains n'en demeurent pas moins inquiétants : fatigue, isolement, burn-out, désengagement... En octobre 2020, 49% des salarié·e·s étaient identifié(e)s en détresse psychologique. Prévenir les risques psychosociaux (RPS) et accompagner les équipes fragilisées demeurent une priorité pour les équipes RH. Or, à travers un écran, décoder les signaux faibles peut se révéler périlleux !

******Quel système de prévention imaginer dans une configuration plus virtuelle du travail ? Quel dispositif QVT (qualité de vie au travail) mettre en place pour accompagner les équipes à distance ?

Les entreprises en « état d'urgence » depuis mars 2020

Risques Psycho Sociaux : des indicateurs dans le rouge... écarlate

Depuis le premier confinement, les Français·e·s se sont retrouvé·e·s face à une épreuve inédite. L'ensemble de la population a vécu un état de sidération, dû à la nécessité de reconstruire son quotidien. **La liste des impacts humains s'allonge à mesure que le télétravail s'installe durablement :**

- Dépression : entre fin septembre et début novembre 2020, **le nombre de personnes dans un état dépressif a doublé, de 10 à 21%**, selon Santé publique France.
- Stress : 71% des Français·e·s affirment avoir subi davantage de stress au travail depuis le début de la crise.
- Isolement : 41% des salarié·e·s en télétravail ont vécu une dégradation du lien social. Selon Christophe Nguyen, président d'Empreinte Humaine, psychologue du travail et des organisations, *« l'isolement n'est pas seulement physique. Il est surtout lié aux difficultés à se sentir intégré à un collectif. Or, ce lien d'appartenance est très important pour l'équilibre mental ».*
- Hyperconnexion : 45% des salarié·e·s affirment avoir rencontré des difficultés telles que le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Christophe Nguyen apporte son éclairage : *« En confinement, tout se passe au même endroit, ce qui peut générer un surinvestissement du travail et une explosion des burn-out : 35% des salarié·e·s étaient en épuisement émotionnel en octobre. Plus d'un million de salarié·e·s sont en burn out sévère. Les managers sont d'ailleurs deux fois plus à risque ».*
- Anxiété : 35 % des salarié·e·s déclarent avoir des problèmes de sommeil.

En conséquence, l'engagement salarié s'affaïsse, prenant la forme d'un certain « détachement » : 49% des salarié·e·s restent dans la même entreprise faute de mieux, le chiffre grimpe à 60% pour les télétravailleur·euse·s à 100%. *« Il existe un vrai problème d'organisation lié au télétravail à long terme générant de la monotonie, voire une perte de sens. 53% des salarié·e·s interrogé·e·s ont l'impression qu'avec le télétravail, ils-elles deviennent des machines à produire ! »* explique Christophe Nguyen.

Or, ces signaux faibles ne semblent pas trouver de réponses adéquates : **41 % des salarié·e·s en détresse affirment ne pas savoir vers qui se tourner dans l'entreprise.** Ainsi, 50% souhaitent que leur entreprise les aide à mieux appréhender psychologiquement leur travail.

RPS sous Covid-19 : l'enjeu de mieux prévenir malgré la distance

Il y a donc urgence à mieux prévenir car « *cette crise pourrait devenir une catastrophe psychologique* », alarme le professeur Nicolas Franck, psychiatre et chef de pôle au centre hospitalier Le Vinatier à Bron (Rhône) et auteur de Covid-19 et détresse psychologique : 2020, l'odyssée du confinement. En novembre dernier, le ministre de la Santé révélait que **le numéro d'aide géré par des associations, recevait près de 20 000 appels par jour !** Ces indicateurs remettent sur le devant de la scène un point fondamental : la crise sanitaire laisse dans son sillage des **dommages psychosociaux** au long cours. Les entreprises doivent donc s'emparer de cette responsabilité psychosociale afin de proposer des politiques QVT préservant l'intégrité mentale de leurs salarié·e·s. Le challenge ? En organisation « distribuée », alors que les points d'équipe se virtualisent, **le décodage des signaux de détresse et du non verbal s'avère plus subtil.**

Travail à distance & RPS : 6 pratiques préventives à adopter

Christophe Nguyen propose une approche préventive appelée la « *santé psychologique connectée* » en milieu virtuel qui se fonde sur plusieurs bonnes pratiques :

Une culture de la vigilance

« *Les entreprises qui traversent le mieux la crise sont celles qui ont développé une **culture de la vigilance**. En effet, la prévention, c'est avant tout de l'anticipation : il faut former les acteurs internes afin de mieux détecter et suivre certains indicateurs, notamment à distance* ». Les indicateurs à suivre en entreprise à distance sont :

- les travailleur·euse·s sur-investi·e·s,
- les amplitudes horaires : les fameux mails envoyés trop tôt ou trop tard !
- une sur-réactivité aux mails
- des erreurs inhabituelles ou une baisse de performance
- une réunion avec des silences inhabituels
- des premiers signes de détresse psychologique : TMS (troubles musculosquelettiques), mal de dos, difficultés de sommeil, fatigue intense...

Des indicateurs, moins visibles ou implicites, nécessiteront la caméra : **une certaine expression du visage, un changement d'attitude et de comportement ou encore les personnes qui refusent de mettre la caméra.** Il ne faut pas hésiter à inciter et expliquer des suivis visio réguliers car « *50% des télétravailleur·euse·s font semblant d'être de bonne humeur alors que cela ne va pas du tout. C'est ce que l'on appelle la facticité émotionnelle* ».

Des managers garants de la proximité psychologique

« Le management est essentiel dans la détection des signaux faibles car c'est lui qui crée la proximité psychologique nécessaire pour mieux les identifier et les anticiper ».

Dans le style de management, il faut absolument créer un climat de sécurité psychologique où les personnes peuvent exprimer leur mal-être ou leur souffrance sans avoir peur d'être jugées. **Il faut donc des managers formés aux RPS en amont et de manière continue.** Cela implique un positionnement clair du management avec *« une posture d'écoute, des pratiques autour du soutien et de la reconnaissance »*. Pour créer cette confiance, indispensable à distance, c'est un renforcement de culture managériale qu'il faut opérer avec de nouveaux usages : réinventer le suivi des équipes, garder le contact, accepter les vulnérabilités...

- **Lire aussi :** Management en temps de crise : connaissez-vous la « boucle de vulnérabilité » ?

Un top management impliqué dans le pilotage de la QVT

Un projet de prévention de la santé psychologique ne peut être efficace sans l'appui du top management. *« Il doit connaître ces sujets et mettre en œuvre des moyens et des actions »* insiste Christophe Nguyen. La direction doit impulser une approche à la fois systémique et primaire de la prévention primaire car *« la santé psychologique est l'affaire de tous »*.

Un suivi rigoureux et en continu du ressenti collaborateur

Pas d'actions efficaces sans diagnostic sérieux de la situation sanitaire. *« Il faut donc mener des diagnostics avec une approche scientifique et sérieuse afin de suivre les ressentis et les impacts, puis en dégager des tendances »*. Il faut prendre le pouls de manière anonyme et continue afin de proposer les actions de protection adéquates.

Des salarié-e-s acteurs de leur santé psychologique

Les collaborateur·rice·s sont la pierre angulaire de ce dispositif de prévention. *« Des formations et de l'information doivent leur être dispensées pour qu'ils-elles prennent acte de leurs droits et devoirs sur ces sujets »*. Ils-elles doivent connaître le processus interne de prévention : à qui je m'adresse, la manière d'en parler... *« Il y a une pédagogie globale à transmettre car beaucoup de personnes ne savent pas qu'elles sont vulnérables. Or, il faut aussi prendre conscience de ses propres signaux d'alerte et devenir acteur de sa sécurité psychologique »*.

Les bienveillants : des relais empathiques formés sur le terrain

Les bienveillants ou « *salarié-e-s sentinelles* » ont été théorisés en France par l'ancien médecin urgentiste Philippe Rodet. Leur profil ? Ce sont **des salarié-e-s qui veillent au bien-être de leurs pairs sur le terrain**. Ces « *catalyseurs de souffrance* » pour paraphraser Gilles Teneau, chercheur et responsable du Centre de recherches en résilience organisationnelle (CIRERO), sont formés afin d'alerter en cas de décrochage. De même, ces « toxic handlers » favorisent le maintien d'une forme de proximité informelle à condition de valoriser leur rôle, de les accompagner (veille et formation continue) et de bien cadrer leur intervention.

Lumière sur deux dispositifs de « *santé psychologique connectée* »

Est Ensemble : accompagner à distance les premiers pas en télétravail

La collectivité territoriale a lancé un dispositif de prévention afin d'outiller les agents et encadrants dans la mise en place précipitée du télétravail à 100% en mars 2020. Anne Pennerat, Responsable santé et maintien dans l'emploi souligne : « *Le télétravail est nouveau pour beaucoup, il était indispensable de les accompagner dans cette transition organisationnelle rapide et de les écouter* ». L'objectif était donc de transmettre les usages adéquats liés à l'utilisation des outils et s'assurer de bonnes conditions de travail.

Pour cela, différentes actions coordonnées à distance ont été menées :

- **Lancement d'ateliers à distance dédiés aux encadrant.e.s** : « *Les questions autour du lien avec les équipes et de la motivation individuelle y sont abordées* ».
- Même configuration pour les agents : « *il est essentiel d'éviter les situations d'isolement surtout lorsque le télétravail est nouveau. On y traite du lien au sein d'un collectif à distance, du poste de travail à la maison et de l'équilibre de vie* ». Ils incluent une sensibilisation aux RPS, et à leur prise en charge, à l'attention de l'ensemble des agents qu'ils soient encadrant.e.s ou non, mais également des échanges de pratiques et retour d'expérience collectif.
- Des **groupes d'expression** sont aussi prévus « *pour écouter les ressentis dans cette période de grande instabilité* ».
- Une **ligne d'écoute anonyme** avec des psychologues du travail afin d'accompagner les situations de détresse individuelles : « *et en cas de besoin, se faire relais en cas d'alerte psychologique* ».

Servair : gérer l'incertitude des salarié·e·s

Le service de restauration aérienne a été touché de plein fouet par la crise. L'activité est quasi à l'arrêt depuis début 2020. Les salarié·e·s, en grande partie en chômage partiel, ont de grandes difficultés à gérer cette période de flottement. Et pour cause, le secteur aérien est l'un des plus ébranlés remettant en cause l'avenir des métiers et la viabilité de l'activité. Nicolas Fourneyron, responsable de la performance globale, a donc initié un programme pour accompagner les 7000 salarié·e·s du groupe : « *Nous avons eu quelques alertes par la médecine du travail et l'encadrement sur la difficulté des gens à vivre dans l'incertitude. Nous avons donc imaginé un dispositif global pour y répondre et identifier les situations à risque* ».

Le programme « Solidair » s'articule autour de 3 axes :

- **Un soutien à la médecine interne du travail :** « *Depuis quelques années, nous avons fait le choix d'avoir un service de santé au travail internalisé. C'est un lien social fort chez nous. Nous nous sommes donc appuyés sur ces acteurs pour identifier les cas à risque et remonter les alertes* ». Pour adresser les situations de détresse psychologique intense, le service santé fait appel à une assistance spécialisée : des psychologues externes peuvent intervenir à distance en cas de risques psychiques majeurs.
- **Des référents pour mieux détecter sur le terrain :** « *Des référents au sein du siège et dans les différents centres ont été formés car ce sont eux qui ont connaissance de personnes en difficulté* ». Qui sont-ils ? Du personnel médical, des membres de l'équipe RH ou encore des assistantes sociales. Leur rôle ? Prendre en charge les personnes en premier lieu dans le respect du secret médical. Puis, les orienter vers le meilleur accompagnement en fonction de leur situation (psychologique, financière etc.). Pour améliorer la détection des signaux faibles, « *nous sommes en train d'optimiser la prise de contact via une permanence diffusée à l'ensemble des salarié·e·s pour ensuite les rediriger vers leur référent* ».
- **Des formations pour mieux outiller les salarié·e·s :** pour répondre aux questionnements des salarié·e·s et les soutenir dans la période, des sessions de formation en visio ont été organisées sur 2020 et 2021. « *Les thématiques sont issues d'un sondage que nous avons mené auprès d'eux en amont* ». Deux grands thèmes émergent : comment surmonter l'incertitude liée à la crise et le sujet de la motivation professionnelle alors que le chômage partiel ou le télétravail se prolongent... « *Nous avons mis à disposition toutes les informations sur un Sharepoint et communiquons via Whatsapp. Des replays sont également disponibles pour assurer l'accessibilité au plus grand nombre* ».