

LE TELETRAVAIL ET SES REPERCUSSIONS EN CONTEXTE SENEGALAIS DURANT LA PANDEMIE A COVID-19.

Teleworking and its repercussions in the Senegalese context during the covid-19 pandemic.

Diédhiou BB¹, Ba EHM², Ndiaye M³, Diatta AER¹, Manga MA⁴, Diabaté M⁵, Ndiaye Mor¹.

¹Service de médecine du travail et de médecine légale, FMPO-UCAD, Sénégal ; ²Service de Psychiatrie, FMPO-UCAD, Sénégal ; ³Service de psychiatrie, HMO, ISED, Santé Publique, Dakar, Sénégal ; ⁴Hôpital Régional de la Paix de Ziguinchor, Sénégal ; ⁵Université de Lyon, Claude Bernard Lyon, France.

Auteur correspondant : Bocar Baïla Diédhiou, <bocarbayla@gmail.com> (221 77 520 96 29)

RESUME

But : Décrire les répercussions du télétravail chez les employés d'une agence humanitaire basée à Dakar, dans le contexte de la pandémie à Covid-19. **Matériel et méthodes** : Nous avons procédé à une étude transversale, descriptive, réalisée du 10 au 13 juin 2021. Un questionnaire anonyme en ligne, créé via la plateforme Google Survey, avait été adressé aux différents employés de cette agence. **Résultats** : Les mariés étaient plus nombreux (76%). L'âge moyen était de 45,7 ans. Les employés vivaient dans des familles de six personnes en moyenne. Les avantages du télétravail les plus énumérés étaient les gains économiques liés à l'absence de déplacement (88%), l'amélioration de la conciliation travail/famille (84%), l'augmentation de l'efficacité (64%) et le sentiment de liberté ressenti (56%). Par contre, l'augmentation du temps de travail (96%), les lombalgies (72%), le cadre familial souvent peu favorable au télétravail (52%) et la diminution des liens sociaux entre collègues (60%) étaient les principales limites du télétravail. **Conclusion** : Il revêt de nombreux avantages et présente également des limites. Ces dernières pourraient être minimisées par une meilleure organisation et un accompagnement psychologique du personnel. **Mots clés**: télétravail, covid-19, santé mentale, SWOT

SUMMARY

Purpose: To describe the repercussions of teleworking among the employees of an humanitarian agency based in Dakar, in the context of the Covid-19 pandemic. **Material and methods**: We carried out a transversal, descriptive study, from June 10 to 13, 2021. An anonymous online questionnaire, created via Google Survey platform, was sent to the various employees of this agency. **Results**: Married people were more numerous (76%). The average age was 45.7 years old. The employees lived in families of an average of six people. The most enumerated advantages of teleworking were the economic gains linked to the absence of travel (88%), the improvement of work / family balance (84%), the increase in efficiency (64%) and feeling of freedom felt (56%). On the other hand, the increase in working time (96%), low back pain (72%), the family environment often not very favorable to teleworking (52%) and the decrease in social ties between colleagues (60%) were the main limitations of teleworking. **Conclusion**: It has many advantages and also has limitations. These could be minimized by better organization and psychological support for the staff. **Key words**: teleworking, sars-cov-2, mental health, SWOT

INTRODUCTION

Le télétravail est un arrangement de travail flexible permettant aux employés d'effectuer une partie des tâches prévues à l'horaire, ailleurs que sur les lieux de travail (généralement à la maison), en utilisant les médias électroniques pour interagir avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise [1]. Il est surtout répandu dans les professions très qualifiées nécessitant un niveau de compétences élevé [2]. Son usage a connu un essor considérable avec l'avènement de la pandémie à covid-19 [3,4]. En effet, le coronavirus a redimensionné le monde intellectuel, organisationnel et celui du travail autour du télétravail [4]. Face à la flambée de la propagation du virus à covid-19 en milieu professionnel, le télétravail est devenu de plus en plus, une stratégie incontournable d'adaptation durant ces circonstances exceptionnelles. Au Sénégal, l'état avait pris plusieurs mesures d'urgences pour faire face à la propagation du virus. Il s'agissait notamment de la fermeture provisoire des

écoles et universités, des frontières inter-régionales et de l'aéroport international de Dakar. A cela s'ajoutent, l'instauration d'un couvre-feu sur le plan national limitant la circulation des personnes de 6 heures du matin à 20 heures et la fermeture des marchés. Cela avait contraint de nombreuses entreprises et organisations institutionnelles à rompre temporairement avec leurs pratiques habituelles de gestion pour un management à distance imposé par cette crise sanitaire mondiale [4]. Plusieurs avantages ont été énoncés dans la littérature. Au niveau des entreprises, le télétravail peut améliorer les performances avec la réduction des coûts et des besoins en termes d'espaces de bureaux et d'équipements. Il facilite aussi la réduction des dépenses d'investissements [5]. Chez les travailleurs, plusieurs répercussions du télétravail ont été répertoriées. Ainsi, sur le plan personnel, il génère une diminution du stress, de la fatigue physique et améliore la qualité de vie au travail (sérénité, meilleur état d'esprit). Il favorise aussi un gain de temps au profit de la vie privée [6]. Sur le plan professionnel, une amélioration de la productivité, de la

concentration et une diminution de l'absentéisme ont été énumérées [6]. Il génère aussi des gains économiques liés à l'absence de frais de transport [6]. Toutefois, des limites ont été également répertoriées. Il s'agit de l'augmentation du temps et de la charge de travail, de la survenue de troubles musculo-squelettiques[6,7]. Au vu du développement de ce phénomène et de la rareté des études portant sur ce sujet en Afrique, il nous paraissait important, de nous intéresser aux particularités de ce phénomène, en contexte sénégalais. L'objectif des auteurs était de décrire les répercussions du télétravail dans un contexte de pays africain subsaharien, où les contraintes socioculturelles et techniques sont multiples.

MATERIEL ET METHODES

Il s'agissait d'une étude transversale, descriptive, réalisée du 10 au 13 juin 2021 au niveau d'une agence internationale à vocation humanitaire basée à Dakar. La population d'étude était constituée de travailleurs de nationalités diverses, soumis au télétravail strict depuis avril 2020. Nous avons été sollicités en tant que Médecin du travail pour mener cette enquête. Pour ce faire, nous avons confectionné un questionnaire anonyme, en ligne créé via la plateforme google survey. Le questionnaire a été adressé aux professionnels qui pratiquaient le télétravail strict (n=40) par le biais de la direction. Les télétravailleurs ayant accepté de participer à l'étude étaient inclus. Les questionnaires étaient renseignés directement en ligne. Les données étaient collectées via google survey puis, exportées directement dans Excel dans sa version 2013. Ce questionnaire comportait des données renseignant sur les caractéristiques socioprofessionnelles, le déroulement du télétravail (matériels et environnement de travail), la méthode d'analyse SWOT du télétravail. Cette dernière est un acronyme anglais qui signifie forces (strengths), faiblesses (weaknesses), opportunités (opportunities) et menaces (threats). Elle est utilisée pour approfondir les réflexions sur les stratégies et politiques en matière de santé et sécurité au travail (SST). La méthode d'analyse SWOT facilite aussi l'élaboration de plans de prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail [8]. Le consentement libre et éclairé a été obtenu avant l'enrôlement des enquêtés. Nous avons eu l'autorisation de mener l'enquête et avons respecté leur choix de garder sous anonymat le nom de l'agence. Les considérations éthiques suivantes ont été respectées :

- la confidentialité des informations ;
- l'anonymat du questionnaire ;
- le bénévolat de la participation à l'étude.

RESULTATS

1. Caractéristiques socio-professionnelles :

Au total, 25 professionnels ont renseigné le questionnaire soit un taux de participation de 62,5%. La population d'étude était constituée de 68% d'hommes et de 32% de femmes, soit un sex-ratio de 2,1. La majorité (76%) était mariée. Les célibataires et les veufs représentaient respectivement 20% et 4%. La moyenne d'âge des professionnels était de 45,7 ans avec des extrêmes de 31 et 59 ans. Ces professionnels vivaient dans des familles de 6 personnes en moyenne, avec des extrêmes allant de 1 à 16. Par rapport au type de contrat, les consultants étaient plus nombreux soit 68% contre 32% pour les fonctionnaires.

2. Préférence : La préférence pour le télétravail et le travail en présentiel étaient respectivement de 32% pour chacun. Une alternance entre le télétravail et le travail en présentiel était souhaitée par 24% des professionnels. Douze pour cent des personnels enquêtés (12%) n'avaient pas exprimé de préférence.

Resultats de l'analyse SWOT

3.1. Forces : Plusieurs forces du télétravail étaient évoquées, dominées par la réduction des frais de déplacement et la baisse des frais de transport (cf tableau I).

Tableau I : répartition des enquêtés selon les forces du télétravail.

Avantages du télétravail	Nombre (n)	(%)
Baisse des frais de déplacement	22	88
Baisse du stress lié au transport	21	84
Gestion propre de son horaire	17	68
Augmentation de l'efficacité	16	64
Conciliation vie professionnelle/vie familiale	8	32
Sentiment de liberté	14	56
Baisse du parasitisme de bureau	7	28
Cadre de travail agréable	7	28
Meilleure concentration au travail	1	4
Possibilité de travailler dans plusieurs postures	1	4
Possibilité de travail en cas d'incapacité modérée	1	4

3.2. Les faiblesses du télétravail

- Sur le plan professionnel : Les faiblesses du télétravail étaient surtout, l'absence d'horaires de travail précis (96%), la diminution des interactions entre collègues (64%) (confer tableau II).

Tableau II : les inconvénients du télétravail sur le plan professionnel.

Faiblesses du télétravail	Effectifs (n)	%
Absence d'horaires de travail précis	24	96
Diminution des interactions entre collègues	16	64
Mauvaise gestion du temps	10	40
Matériel de travail inapproprié	8	32
Baisse de concentration	6	24
Démotivation due à la monotonie	10	20
Réduction des missions de suivi sur le terrain	2	8
Réactivité non instantanée des collègues	1	4

- **Sur le plan sanitaire**, les faiblesses évoquées étaient, les lombalgies (72%), la prise de poids (48%), les problèmes visuels (16%), la sédentarité (8%).

- **Sur le plan psychologique**, le burnout (48%), le sentiment d'isolement (32%), le stress lié à l'atteinte des objectifs (24%), la solitude (24%), la démotivation due à la monotonie (20%) et la peur d'être oubliée par l'organisation (16%) étaient évoquées.

Pour faire face à ces répercussions psychologiques, certains des professionnels recherchaient un soutien social auprès des collègues (24%), de leurs familles (20%), de leurs amis (8%) ou s'orientaient vers l'écriture de poèmes (4%).

3.3. Les menaces : Les interférences de l'environnement familial sur le télétravail (52%) constituaient la principale menace évoquée.

3.4. Les opportunités : Il s'agissait essentiellement de la conciliation entre la vie professionnelle et familiale (32%), la flexibilité à mener des activités extraprofessionnelles (64%).

DISCUSSION

Les premiers cas d'infection par le nouveau coronavirus à tropisme respiratoire, actuellement baptisé Sars-CoV-2, ont été identifiés à Wuhan (Chine) en Décembre 2019 [9]. En effet, la propension fulgurante de la covid-19 a eu un impact dévastateur sur le plan économique et sur le bien-être psychologique des populations. Des mesures drastiques telles que la quarantaine, la distanciation physique, la restriction massive de la vie publique ont été mises en place au Sénégal afin d'éviter l'effondrement du système de santé. Ainsi, l'une des conséquences immédiates de la pandémie sur les entreprises était le passage sans délai et sans transition au télétravail [10]. Dans cette agence humanitaire, le télétravail strict a été adopté depuis avril 2020. Cette période correspondait à l'avènement de la première vague épidémique et la restriction des

déplacements au niveau national (couvre-feu, état d'urgence) [4,10].

Dans notre étude, l'âge moyen des travailleurs était assez élevé (45,7 ans). En effet, dans cette organisation, le parcours professionnel revêtait un caractère primordial dans le recrutement. Ainsi, l'expérience et le vécu professionnel sont privilégiés dans le choix des profils. Cet âge souvent avancé, au moment du recrutement, justifie le pourcentage élevé de mariés (76%) observé dans notre étude. Les hommes prédominaient soit, un sex-ratio de 2,1. Une autre étude menée dans le milieu humanitaire, avait aussi retrouvé une prédominance masculine (67,2%) [11]. La moyenne élevée de personnes vivant dans les maisons des enquêtés, concorde avec nos réalités culturelles africaines où, les familles vivent souvent en communauté [12]. Par rapport au type de contrat, les consultants étaient plus nombreux (68%). Ils avaient des contrats à durée déterminée contrairement aux fonctionnaires dont le contrat était à durée indéterminée. L'étude avait montré que ces différences dans les modalités de contractualisation pouvaient impacter négativement sur la santé mentale des travailleurs. En effet, la peur d'être oublié par la hiérarchie était seulement évoquée par les consultants (16%) à cause de leur type de contrat qui était à durée déterminée soulevant ainsi le problème de l'insécurité du travail.

Ce modèle d'adaptation professionnelle était préféré par le tiers des enquêtés. Il facilitait une plus grande autonomie et flexibilité, justifiant sa préférence. Cette autonomie perçue se traduisait par une plus grande possibilité d'initiative dans l'accomplissement des tâches et une diminution du contrôle de la hiérarchie sur la gestion de l'agenda ou de l'environnement de travail [1]. Une augmentation de la pratique sportive avait été observée avec le télétravail dans notre étude. La majorité du personnel reconnaissait travailler plus sereinement et plus confortablement. Cela contribuait à améliorer leur satisfaction et leur qualité de vie personnelle. Ce modèle organisationnel facilite les changements et adaptations dans la vie personnelle et génère un meilleur équilibre entre le temps consacré aux vies professionnelle et familiale. Cela aboutissait à une amélioration de la qualité de vie [6]. Le sentiment de liberté (56%) caractérisé par l'acquisition d'une plus grande autonomie dans la gestion de ses horaires était l'un des plus grands déterminants de la satisfaction des enquêtés. Bae et Lasfargue ont confirmé l'apport du télétravail sur l'amélioration de la satisfaction au travail [13,14]. Ainsi, Bae mentionnait une satisfaction au travail significativement plus élevée en télétravail ($p < 0.001$) [13]. Lasfargue rapportait une amélioration de la qualité de vie personnelle (au travail et hors travail) à la suite de l'adoption du télétravail chez 90 % des télétravailleurs [14]. Dans notre étude, le sentiment de bien-

être procuré par la présence de la famille (32%) réduisait le stress et augmentait le sentiment de satisfaction. Le télétravail constitue une opportunité facilitant une meilleure consécration de temps à la famille. La conciliation travail/famille repose sur les conflits entre le travail et les obligations familiales (les soins des enfants, des autres membres de la famille et autres obligations personnelles) [15]. Cette conciliation a été aussi l'un des avantages majeurs énumérés dans notre étude (84%). Parmi les autres avantages du télétravail, la réduction des frais de déplacements était le plus répertorié (88%). En effet, le coût élevé quotidien des frais de transport (carburant, taxi...) constituait un véritable fardeau générateur de stress pour les travailleurs du fait des embouteillages incommensurables au niveau de la région de Dakar. Cette dernière couvre une superficie de 540 Km² (soit 0,5% de la superficie nationale) mais paradoxalement, regorge 23% de la population sénégalaise (soit 3 835 011 d'habitants) [16]. Cela rend infernal le quotidien de la plupart des travailleurs. Ainsi, un gain conséquent de temps sur les heures qui étaient perdues dans les embouteillages et une augmentation des économies à cause de l'absence de frais de transport étaient évoqués. Malgré les aspects positifs du télétravail, des limites liées au télétravail étaient répertoriées dans notre étude. En effet, en travaillant chez soi, il apparaît plus compliqué de séparer la vie personnelle de l'activité professionnelle. L'absence d'horaires précis de travail était énumérée par la plupart des participants à l'étude (96%). Cela les faisait travailler davantage. En règle générale, le télétravail entraîne un allongement de la durée de travail et une augmentation du travail en soirée et en fin de semaine [17]. Ainsi, toute la gestion et les sollicitations établies à travers les mails, téléphones, messageries instantanées, plateformes collaboratives induisent un sentiment de surcharge informationnelle, communicationnelle et une surcharge mentale. Le risque lié à cette « hyper connectivité » est la tendance d'être trop souvent connectée voire surchargée. La surcharge de travail fortement déplorée avec ce type de travail est liée à la pression venant de la hiérarchie pour l'atteinte des objectifs. Cela augmentait « l'hyper connectivité » à domicile et induisait le stress et dans les formes ultimes, le burnout (28%) et ses conséquences (baisse de la concentration et de la productivité). Par ailleurs, avec la surcharge, la vie professionnelle peut interférer sur celle personnelle allant même jusqu'à la remplacer du fait de la difficulté à mettre des barrières entre les deux. Au-delà de la problématique liée à la surcharge de travail, la crainte d'être oublié par l'organisation était évoquée par certains consultants (16%). Cela était dû à leur contrat précaire. Le fait de travailler à domicile de façon

permanente depuis avril 2020, pourrait induire au fil du temps, des conséquences notoires sur le moral du personnel. En effet, la séparation physique avec les collègues de travail est ressentie par certains (surtout les expatriés) comme un « isolement social ». Ces expatriés dont la plupart, vivaient de façon solitaire, perdaient le soutien et les échanges sociaux avec les collègues qui constituaient localement parfois, leurs seuls liens sociaux. Cet isolement social est exacerbé par le contexte actuel, marqué par les restrictions et la peur de fréquenter les lieux de loisirs et de distractions où le risque de contamination est élevé. Sur le plan professionnel, le manque d'interactions sociales pourrait limiter les enrichissements intellectuels mutuels propres aux environnements habituels de travail. Ainsi, le partage de compétences pratiques entre collègues peut être entravé. Sur le plan managérial, ce modèle organisationnel du travail nécessite de nouvelles approches de leadership et de management pour les responsables hiérarchiques afin d'éviter la soustraction de certains agents à leurs responsabilités [18]. Dans notre contexte africain, certains travailleurs nationaux vivaient dans des familles surpeuplées. Ils éprouvaient par moment un ressenti de mépris et d'incompréhensions de leur entourage, non habitué à un travail à distance. Par ailleurs, un employé sur cinq déplorait un sentiment de monotonie avec cette modalité organisationnelle du travail.

Sur le plan sanitaire, le taux de lombalgies répertoriées était élevé (72%). En effet, les positions assises prolongées et la réduction des déplacements, accroissent le risque de survenue de troubles musculo-squelettiques (TMS) [19]. A cela, il faut ajouter, l'usage de fauteuils ou chaises ne respectant pas les conditions ergonomiques adaptées aux normes de santé et de sécurité. Cette sédentarité pourrait exposer dans le moyen terme, à la prise de poids (48%). Le taux de troubles visuels répertoriés (16%), pourrait être lié à l'exposition prolongée aux écrans.

Plusieurs contraintes étaient recensées dans la pratique quotidienne du télétravail. L'environnement familial restait un élément déterminant pour la bonne pratique du télétravail. En revanche, il n'était pas favorable chez 52% des enquêtés. Cela pourrait s'expliquer par les difficultés rapportées de concentration en lien avec les bruits des voisins, de la maisonnée et des visites inopinées. Devant toutes ces contraintes, un plus grand soutien de la hiérarchie (encouragements, confiance, soutien en matériel de travail) peut assurément constituer un élément majeur d'amélioration de la satisfaction des télétravailleurs ($p < 0.001$) [20].

CONCLUSION

Le télétravail est une nécessité adaptative face à la pandémie à Covid-19. Son usage s'est fait brutalement, sans laisser le temps d'ajustements nécessaires. Le contexte socio-culturel local est un élément important à prendre en compte dans sa mise en place. La prise en compte des réalités locales, avec le caractère peu propice de nombreux environnements familiaux à la concentration requise pour une productivité optimale, devrait amener à réfléchir sur une modalité mixte, avec une alternance dans la semaine de travail en présentiel et à distance. La création d'espaces aménagés tiers pour favoriser des interactions minimales peuvent être réfléchies dans l'avenir (« work-center »). Enfin, il faut favoriser l'organisation de fora d'échanges et de partages (ou de véritables focus groupes virtuels) sur les contraintes psychiques, matérielles, techniques et organisationnelles afin de faciliter l'accompagnement psychologique individuel des employés.

REFERENCES

1. Gajendran RS, Harrison DA. The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*. 2007 ; 92 (6), 1524.
2. Grundke R, Marcolin L, Nguyen TLB, Squicciarini M. Which skills for the digital era ? Returns to skills analysis, Éditions OCDE, Paris. 2018. <https://dx.doi.org/10.1787/9a9479b5-en>.
3. Dahmani A, Elakry E. La covid-19 un accélérateur du télétravail pour les entreprises. *Revue Internationale de Gestion*. 2020 ; 3(4) : 329-249.
4. Gning NNN. Riposte managériale en période de crise sanitaire (Covid-19) : quand le télétravail s'impose aux entreprises du Sénégal. Encadrement juridique, enjeux sociologiques et transformations managériales. Cas des centres d'appel. *Revue africaine de management*. 2021 ; 6 (3) : 1-35.
5. Bloom N, Liang J, Roberts J, Ying ZJ « Does Working from Home Work ? Evidence from a Chinese Experiment ». *The Quarterly Journal of Economics*. 2015 ; 122 (4) : 1351-1408.
6. Planchard JH, Velagic Z. Impact de l'impact psychologique du télétravail. *Références en santé au travail*. 2020 ; 161 : 49-58.
7. Algava E, Chouanière D, Cohidon C, Dubre JY. Stress au travail et santé. Situation chez les indépendants. Expertise collective. Paris : les éditions INSERM ; 2011 : 483p.
8. La méthode SWOT d'analyse de la Santé et Sécurité au Travail [en ligne] : <https://www.officiel-prevention.com/dossier/formation/formation-continue-a-la-securite/la-methode-swot-d-analyse-de-la-sante-et-securite-au-travail> (consulté le 16/06/2021).
9. Na Zhu PD, Dingyu Zhang MD, Wenling Wang PhD, Xingwang Li MD et al. A novel coronavirus

from patients with pneumonia in China, 2019. *New England J Med*. 2020; 382(8) : 727-733.

10. Mbaye M. Covid-19 : Management et télétravail au Sénégal. *Management et datascience* 2020 ; 4 (5).
11. Kouamé AB, N'guessan LMA, Kra AAC, Guiegui CP et al. Evaluation du stress chez les travailleurs d'une organisation humanitaire. *RISM*. 2021 ; 23(2) : 166-172.
12. Kaboré AP. L'Éducation traditionnelle et la vie communautaire en Afrique : repères et leçons d'expériences pour l'éducation au vivre-ensemble aujourd'hui. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*. 2013 ; 48 (1) : 15-33.
13. Bae KB, Kim D. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in US Federal Agencies : Does Gender Matter ? *American Review of Public Administration*. 2016 ; 46 (3) : 356-371.
14. Lasfargue Y. Télétravail et conditions de vie. Les fondements de la réussite. *Cadres-Cfdt*. 2012 ; 449 : 73-83.
15. Najem E, Tremblay D G. L'incidence des pratiques de conciliation travail- famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Revue Interventions économiques*. 2010 ; 41 : 1-10.
16. Population du Sénégal [en ligne] https://investinsenegal.com/wp-content/uploads/2021/03/Rapport-sur-la-Population-du-Sngal-2020_03022021-1.pdf (consulté le 16/06/2021).
17. Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>.
18. Bonet R, Salvadora F « When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization ». *Organization Science*. 2017 ; 28 (2) : 244-261.
19. Bernard BP. Musculoskeletal disorders and workplace factors : a critical review of epidemiologic evidence for work-related musculoskeletal disorders of the neck, upper extremity, and low back - 2nd printing. Cincinnati : NIOSH ; 1997.
20. Bentley TA, Teo STT, McLeod L, Tan F, Bosua R, Gloet M. The role of organizational support in teleworker well being : A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*. 2016 ; 52 : 207-215.