

Projet : le télétravail : un travail d'avenir ?

Etape 1 : Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ?

Rapport 2 - Une analyse comparée des ressources de salariés qui ont souffert et d'autres qui ont bien vécu le télétravail en confinement.



Emmanuel Abord de Chatillon (Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

et Damien Richard (Chaire Management et Santé au Travail, INSEEC)

Contact : abord@grenoble-iae.fr

La période du confinement a conduit à tenter de mieux comprendre les ressorts d'un télétravail réussi. En effet, plusieurs millions de salariés qui n'avaient jusqu'à présent jamais travaillé à distance ont dû, du jour au lendemain, se mettre au télétravail dans des conditions peu favorables (présence des enfants, difficultés matérielles et de connexion, etc.). Au sein d'une institution publique interrogée pendant cette période, ce constat est encore plus important : près de sept salariés sur dix n'avaient jamais travaillé à distance... et ils ont massivement télé-travaillés pendant la période du confinement.

Le constat global de cette période a été fait, soulignant la découverte du télétravail comme un moment qui a permis à de nombreux salariés de pouvoir découvrir une nouvelle manière d'exercer leur travail. Cependant, à côté de cela, il convient d'observer qu'une minorité de salariés ont réellement soufferts de cette période. Cette minorité est difficile à percevoir car elle se dissimule derrière la perception majoritaire d'un télétravail en confinement qui a convaincu les salariés de plus télé-travailler à l'avenir.

Le propos de cette contribution est d'effectuer une comparaison permettant de comprendre ce qui s'est passé au-delà des différences de modes de vie. Pour cela, nous avons extrait 1072 salariés de l'enquête menée de cette institution publique (N=9872). Des salariés de même sexe, âge, situation familiale et métier, de manière à effectuer une comparaison la plus raisonnable possible de leurs conditions de travail.

Ces salariés se situent dans des positions extrêmes en termes de vécu de la période. Cela va nous permettre d'examiner de plus près les ressources dont certains ont disposés et d'autres pas.

1. Littérature : Comprendre le bien-être et la souffrance au travers par la compréhension des ressources

1.1 Les conditions de travail spécifiques du télétravail

Le télétravail consiste en un mode d'organisation du travail à l'extérieur et à distance des locaux physiques de l'entreprise. Laurent Taskin et Patricia Vendramin ont cette formule « Le télétravail permet, par l'usage des TIC, d'amener directement le travail aux travailleurs » (Taskin & Vandramin, 2004, p.3). La pratique du télétravail est loin d'être homogène, elle est au contraire complexe et multidimensionnelle (Mettling, 2015; Taskin, 2010). Elle s'est exercée de manière très spécifique dans ce contexte de crise sanitaire. Nous proposons une analyse des conditions de spécifiques du télétravail à partir de la grille SLAC (Abord de Chatillon & Richard, 2015).

Les conditions du télétravail pendant le confinement semblent avoir été positivement vécues par une majorité de salariés et il semble que plus de 8 salariés sur 10 qui en ont fait l'expérience pendant cet crise sanitaire souhaiteraient continuer à exercer leur travail à distance, au moins en partie (Abord de Chatillon, Laborie, Richard, & Valette, 2020; De Calignon, 2020). Le télétravail offre des conditions de travail spécifiques et la littérature montre qu'il est à l'origine de gains de productivité (Bloom & Van Reenen, 2006).

En prenant la grille de lecture SLAC pour analyser les conditions spécifiques du télétravail, nous analysons les quatre dimensions du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort.

Premièrement, les conditions très spécifiques du télétravail en situation de crise sanitaire, ont amené les gens à se questionner sur le sens de leur travail et à interroger à la fois la signification et l'utilité de leur activité (Bergier, 2014; Graeber, 2018; Vidaillet, 2003; Weick & Sutcliffe, 2007). Mais aussi à s'interroger sur la direction de leur travail à la lumière de cet épisode qui a amené les salariés à faire l'expérience de visions alternatives de leur travail (Dumas & Ruiller, 2014; Minvielle, Wathelet, & Masson, 2016; Pattakos, 2006). Deuxièmement, c'est la dimension affective du lien social créé par le travail qui a été mise en question par les conditions spécifiques du télétravail en confinement. Les salariés se sont retrouvés brutalement, confinés chez eux, parfois dans une situation d'isolement, porteuse de risques psychosociaux et de détresse psychologique pour certains sujets. On sait depuis longtemps que la souffrance au travail est avant tout une « pathologie de l'isolement » (Dejours, 1998). Plus récemment, des chercheurs ont démontré l'importance de la dimension affective des relations interpersonnelles pour construire les conditions de l'intelligence collective (Rodell, Booth, Lynch, & Zipay, 2017; Vogus, Rothman, Sutcliffe, & Weick, 2014). Troisièmement, on sait que pour se sentir bien à son travail, le salarié a besoin avant tout d'avoir le sentiment de bien réaliser son activité, de faire du « bon boulot », à la fois utile et disposant à la fois d'autonomie et de bons outils (Clot, 2008, 2010; Dujarier, 2006). Or le télétravail a été mis en place dans la précipitation avec parfois un manque de formation, d'accompagnement et d'outils. Quatrièmement, le bien-être (et l'efficacité) au travail passe par des conditions de confort : pour certains métiers, ce sera un deuxième écran, pour tous il s'agit d'un espace de travail adapté à l'activité, d'une chaise de bureau confortable, d'une connexion fiable et sécurisée (Brasseur & Biaz, 2018; Doorley & Witthoft, 2012; Hubault, 2017; Larabi, 2019)

S'il est acquis que le télétravail va monter en puissance, nombreux chercheurs et praticiens mettent en lumière que le télétravail risque de chambouler l'équilibre social et organisationnelle de nombreuses entreprises. Ainsi les risques de déstructuration du corps social de l'organisation et des rapports employés-employeurs sont pointés du doigt en cas de généralisation sans frein de ce mode de travail à distance (Abord de Chatillon et al., 2020; Bédague-Hamilius, 2020).

1.2 La théorie des ressources : un moyen de mieux comprendre les conditions du télétravail

La théorie des ressources constitue une alternative conceptuelle pour dépasser la démarche pathogénique classique pour avancer dans une démarche salutogénique qui se concentre sur une vision positive de la santé au travail (S. E. Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990; S E Hobfoll, 1989; Neveu, 2012). La théorie de Hobfoll (1989, 2001) s'inscrit dans la lignée du modèle de Karasek & Theorell (1990) en partant du postulat que l'individu ou le collectif de travail doit posséder suffisamment de ressources pour compenser les exigences liées à son travail (charge de travail, charge mentale, environnement de travail difficile...).

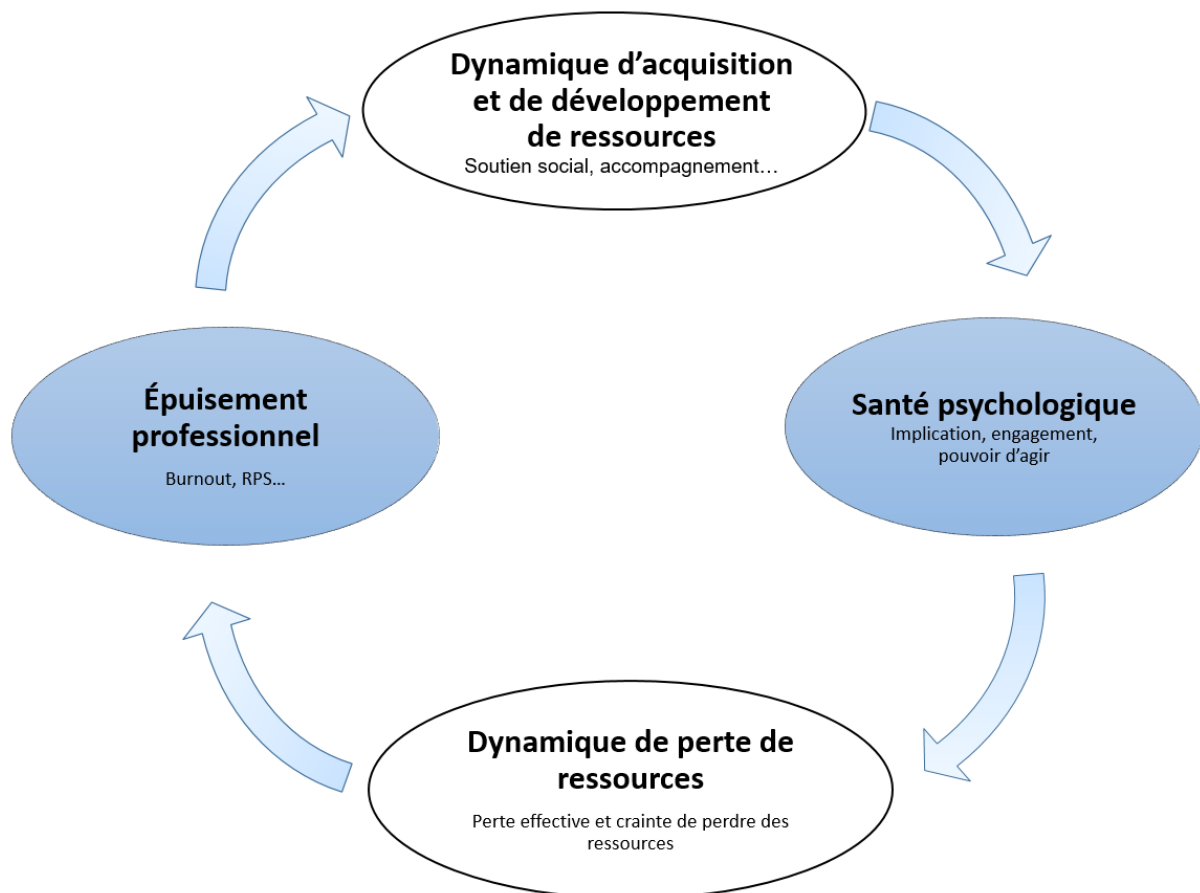
La théorie de conservation des ressources postule qu'un individu a un besoin d'action constructive face à une situation de stress : c'est ce que mobilise la personne en termes de ressources qui va lui permettre de rester en santé et de faire face aux exigences de la situation. La préservation de la santé au travail passe donc par le fait que la personne puisse préserver, voire développer ses ressources. Alors que l'épuisement professionnel correspond à une perte effective ou à une crainte avérée de perdre une ou plusieurs ressources. Les ressources sont définies par Hobfoll (1989) comme des « objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus et servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (Hobfoll, 1989, p. 516).

Ces ressources peuvent être regroupées en quatre familles principales (Stevan E. Hobfoll, Lilly, & Jackson, 1992; Neveu, 2012) :

- Les ressources tangibles : il s'agit d'éléments matériels auxquels le salarié attache une importance digne de préservation (un deuxième écran, un fauteuil de bureau confortable, une connexion rapide et fiable, un bureau au calme...)
- Les ressources interpersonnelles : il s'agit du soutien du collectif de travail, du supérieur, mais aussi des relations personnelles (conjoints, enfants, amis...)
- Les ressources personnelles : il s'agit que ce qu'on appelle depuis récemment les *soft skills* : estime de soi, intelligence émotionnelle, personnalité, croyances, valeurs,...
- Les ressources énergétiques : il s'agit de ressources-relais qui permettent l'acquisition ou le développement d'autres ressources : la rémunération, les compétences, les connaissances...

La théorie de conservation des ressources est systémique : le maintien en santé passe par une dynamique d'acquisition et de développement des ressources et au contraire l'épuisement professionnel et le burnout résulte d'une dynamique inverse de perte effective et de crainte de perte de ressources. Le schéma suivant 1 constitue une vue de cette conception systémique de la santé psychologique et des dynamiques pathogénique de perte de ressources et salutogénique de conservation et de développement de ressources.

Figure 1. Les dynamiques salutogénique et pathogénique de la théorie des ressources

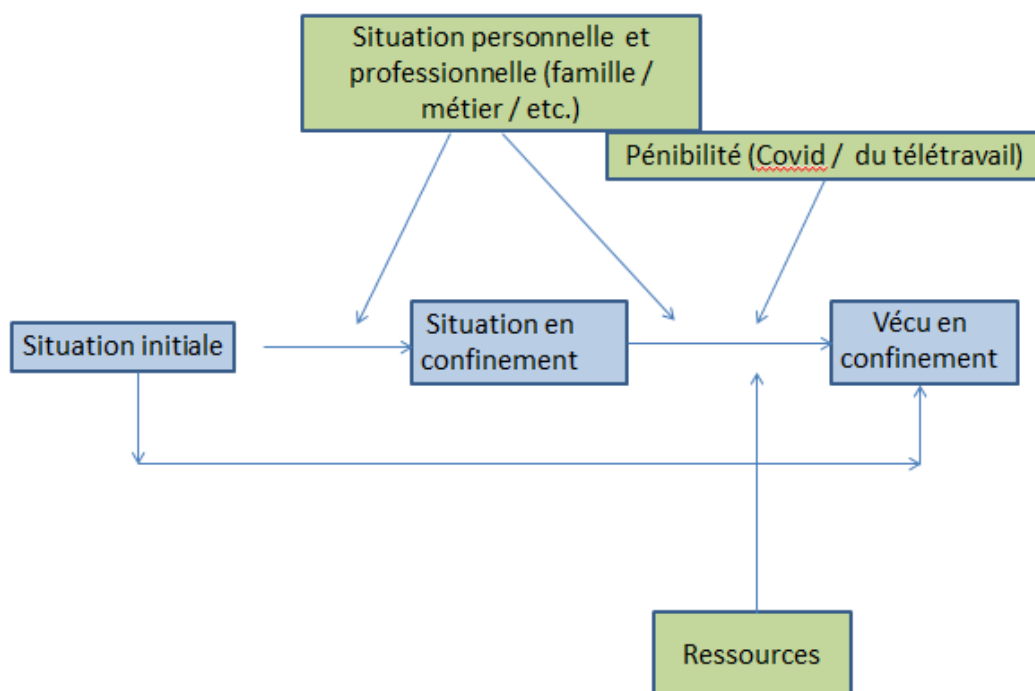


Les personnes en réussite en termes de santé et de performance en situation de télétravail semblent avoir su activer une dynamique motivationnelle positive des ressources : meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle, meilleur niveau de concentration, mobilisation de leurs compétences professionnelles et de leurs *soft skills* (autonomie, estime de soi, intelligence émotionnelle, gestion du stress lié à la situation de crise sanitaire...) pour faire face à cette situation inédite et tenir leur poste à distance. Neveu (2012) parle de l'importance de l'éducabilité cognitive qui postule que « l'intelligence s'élabore progressivement, par l'intermédiaire des actions successives exercées sur les objets par le sujet, au cours de ses expériences de la vie » (Neveu, 2012, p. 85). Nous faisons l'hypothèse que les personnes ayant bien vécu ce télétravail en situation de confinement ont su 1) construire des outils de fonctionnement mental : les structures mentales et comportementales se sont organisées pour se développer et s'articuler en fonctionnant selon le contexte spécifique de l'individu et l'itinéraire de son histoire individuelle ; 2) saisir la possibilité d'apprendre de nouvelles opérations de pensée et de nouveaux gestes professionnels en mobilisant la plasticité de leurs structures cognitives et comportementales ; 3) jouer de la possibilité d'actualiser les structures existantes, en mobilisant des ressources personnelles et organisationnelles, suite au changement occasionné par la crise sanitaire.

Pour Neveu (2012), l'éducabilité cognitive permet d'accroître les capacités cognitives et comportementales par un apprentissage de l'utilisation et de la reconnaissance d'outils de pensée. Il existe de nombreux programmes d'éducabilité cognitive et comportementale appliqués au développement des ressources humaines comme par exemple le programme CoRT (De Bono, 1978, 2015) ou encore la démarche de la Théorie U (Briest, Breda, Richard, & Yanat, 2017; Hinds, 2009).

2. Méthode : une analyse par appariements

La démarche générale procède de la logique décrite dans le schéma suivant :



Le vécu en confinement dépend des conditions rencontrées avant et pendant le confinement. Cependant, ce vécu est très dépendant à la fois de la situation personnelle et professionnelle : tout le monde n’a pas le même métier et ne vit pas dans le même environnement familial. Or la période du confinement nous a montré que le vécu de chacun pouvait être différent selon aussi bien ce qu’il a à faire pour travailler mais aussi les contraintes et bienfaits de sa situation familiale.

C’est pourquoi, dans cette analyse, nous avons fait le choix de neutraliser ces contraintes personnelles et professionnelles pour tenter d’identifier quelles étaient les ressources les plus importantes dans cette nouvelle configuration de travail.

2.1. Première étape : déterminer les catégories de perception de la période

Une batterie d’échelle de 18 questions a été utilisée pour recueillir le sentiment des répondants à la période du confinement. Une analyse en composantes principales a été effectuée. Le premier axe regroupe un ensemble de variables autour de la difficulté et la complexité de la situation et de l’épuisement associé. Cette première dimension s’oppose au bon moment vécu à cette occasion. Nous nommerons cet axe « pénibilité du télétravail ». Le second axe regroupe un ensemble de variables autour de l’angoisse de la maladie et de la peur pour la santé ou pour l’économie. Nous nommerons cet axe « pénibilité COVID ».

A partir des deux principaux axes de cette analyse, deux variables ont été construites permettant de dissocier les répondants en fonction de leur perception de la période. Chacune de ces variables a été subdivisée en trois sous-parties centrées autour de la moyenne donnant autant de classes. En combinant ces deux variables, on identifie neuf catégories de répondants en fonction de leur perception de la période de confinement.

| | Nb |
|-------------------------------------------------|------|
| Pénibilité COVID -/Pénibilité du télétravail - | 753 |
| Pénibilité COVID -/ Pénibilité du télétravail = | 880 |
| Pénibilité COVID -/ Pénibilité du télétravail + | 678 |
| Pénibilité COVID =/ Pénibilité du télétravail- | 764 |
| Pénibilité COVID =/ Pénibilité du télétravail = | 904 |
| Pénibilité COVID =/ Pénibilité du télétravail + | 743 |
| Pénibilité COVID +/ Pénibilité du télétravail - | 853 |
| Pénibilité COVID +/ Pénibilité du télétravail = | 840 |
| Pénibilité COVID +/ Pénibilité du télétravail + | 750 |
| Total | 7165 |

Pour mener à bien notre analyse, nous retenons uniquement les quatre catégories extrêmes, de manière à identifier les écarts les plus importants.

2.2. Appairer les répondants

Au sein de chacune de ces catégories, nous avons identifié des personnes de profils équivalents. Pour baliser cette équivalence, nous avons retenu trois critères : le sexe, le métier et la situation familiale. Au sein de chacune des catégories, il y a donc un ensemble de personnes d'un profil identique.

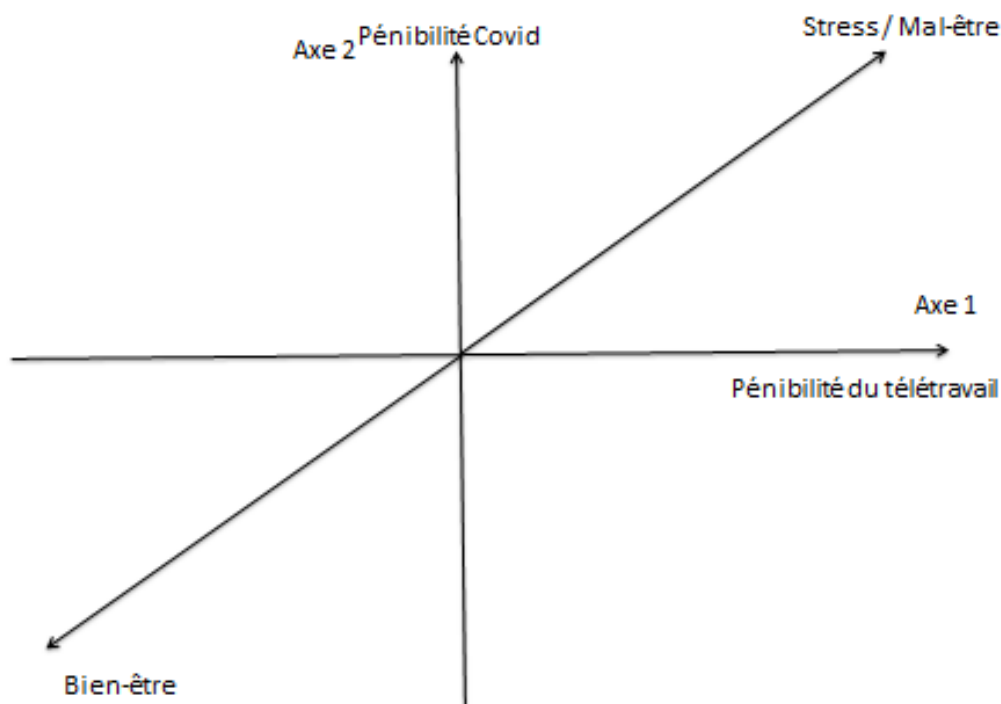
Avec deux sexes, cinq situations familiales et surtout dix-huit métiers, ce sont au total 180 catégories au sein desquelles nous avons recherché des répondants appartenant aux quatre catégories. En fait, 63 de ces catégories comprennent des répondants dans les quatre quadrants qui nous intéressent.

Au total nous retrouvons 414 répondants par catégories, une personne pouvant appartenir à plusieurs caractéristiques, notre analyse va porter sur 1074 répondants portant au total 1656 caractéristiques.

3. Résultats

3.1. Comment se répartissent les salariés de cette institution

Le premier élément à prendre en compte, c'est la description de comment se caractérise le ressenti des répondants. Dans cette partie, nous raisonnerons donc par rapport au schéma suivant :

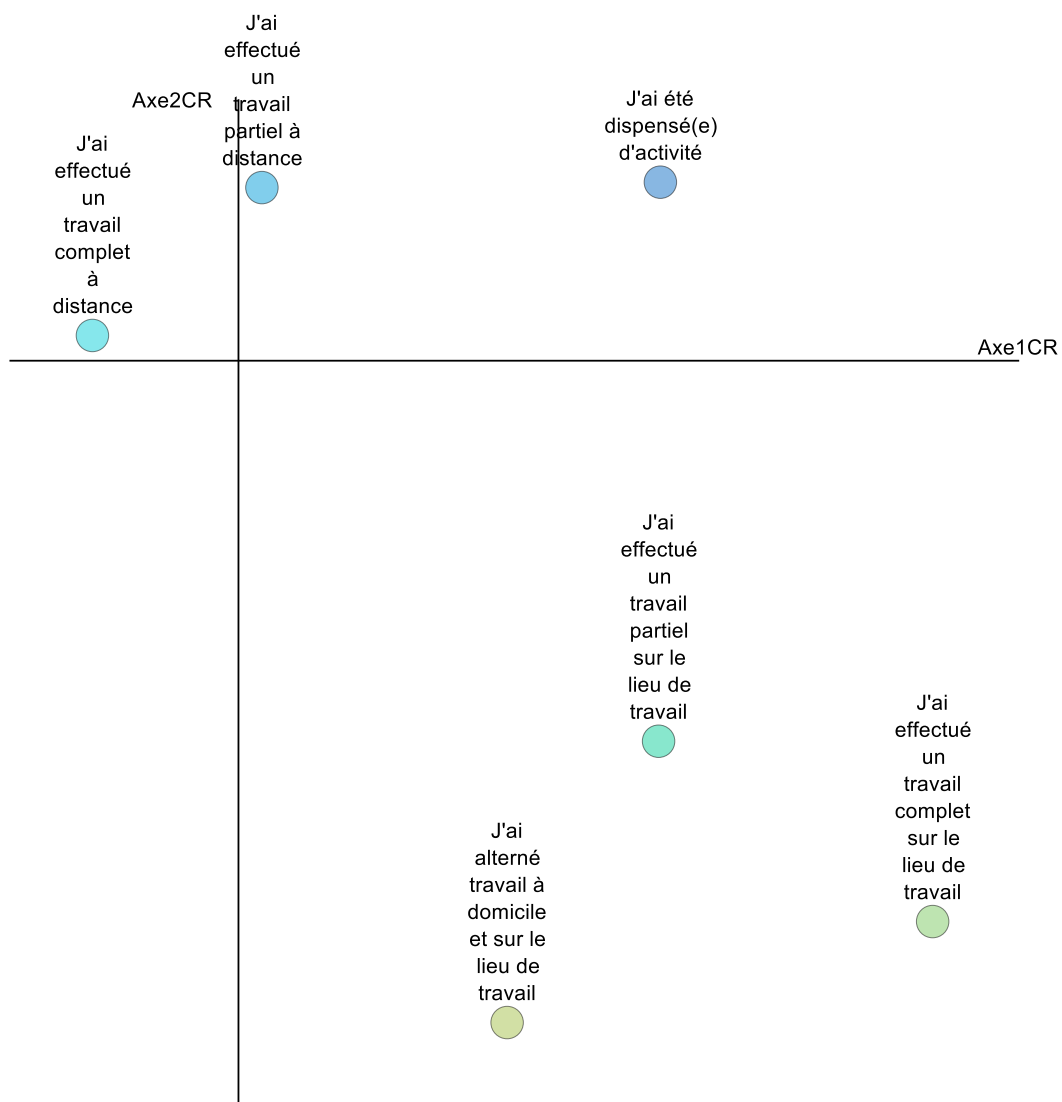


L'axe 1 correspond à la dimension pénibilité du télétravail et l'axe 2 à la pénibilité Covid. En fait le mal-être des salariés résulte d'un cumul d'un ressenti négatif vis-à-vis du confinement et d'un ressenti négatif vis-à-vis du télétravail. Le stress ressenti au cours de la période semble donc être le résultat de cette double contrainte.

Si l'on examine comment se répartissent nos répondants en fonction de ces deux axes de pénibilité, cela permet d'observer un ensemble d'éléments.

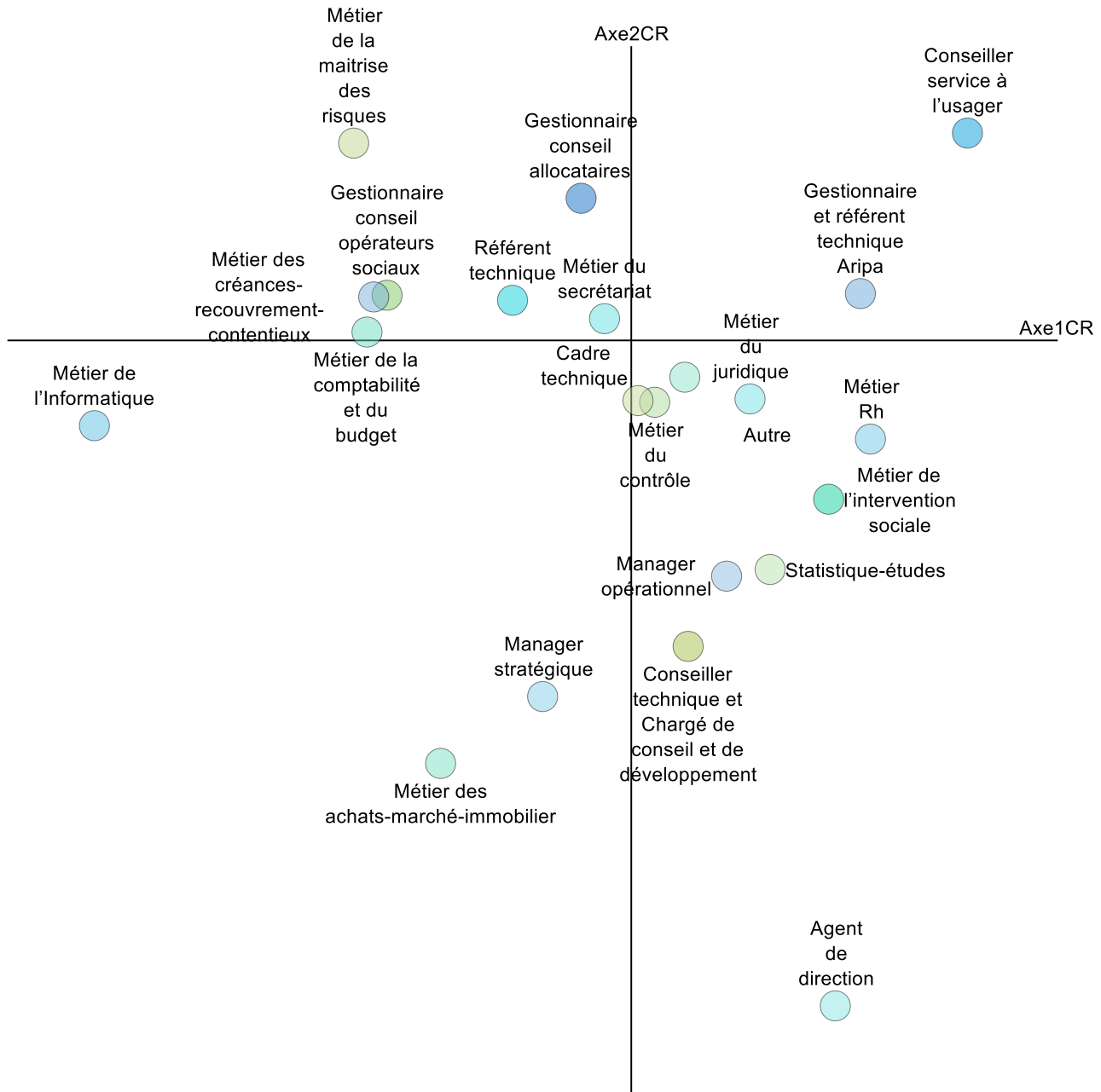
Le premier porte sur la situation de travail pendant le confinement. Comme nous l'avons vu dans notre premier rapport, si la majorité des salariés de cette institution ont télé-travaillés, certains ont été soumis à d'autres formes d'activités pendant cette période, qu'il s'agisse d'en être totalement dispensé ou qu'il s'agisse de travail en présentiel ou d'alternance entre différentes formes.

| Tableau : Situation pendant la période du confinement | Nb | % obs. |
|-----------------------------------------------------------|------|--------|
| J'ai effectué un travail complet à distance | 5473 | 64,50% |
| J'ai effectué un travail partiel à distance | 1976 | 23,30% |
| J'ai été dispensé(e) d'activité | 1506 | 17,70% |
| J'ai alterné travail à domicile et sur le lieu de travail | 705 | 8,30% |
| J'ai effectué un travail complet sur le lieu de travail | 469 | 5,50% |
| J'ai effectué un travail partiel sur le lieu de travail | 256 | 3,00% |
| Total | 8488 | |

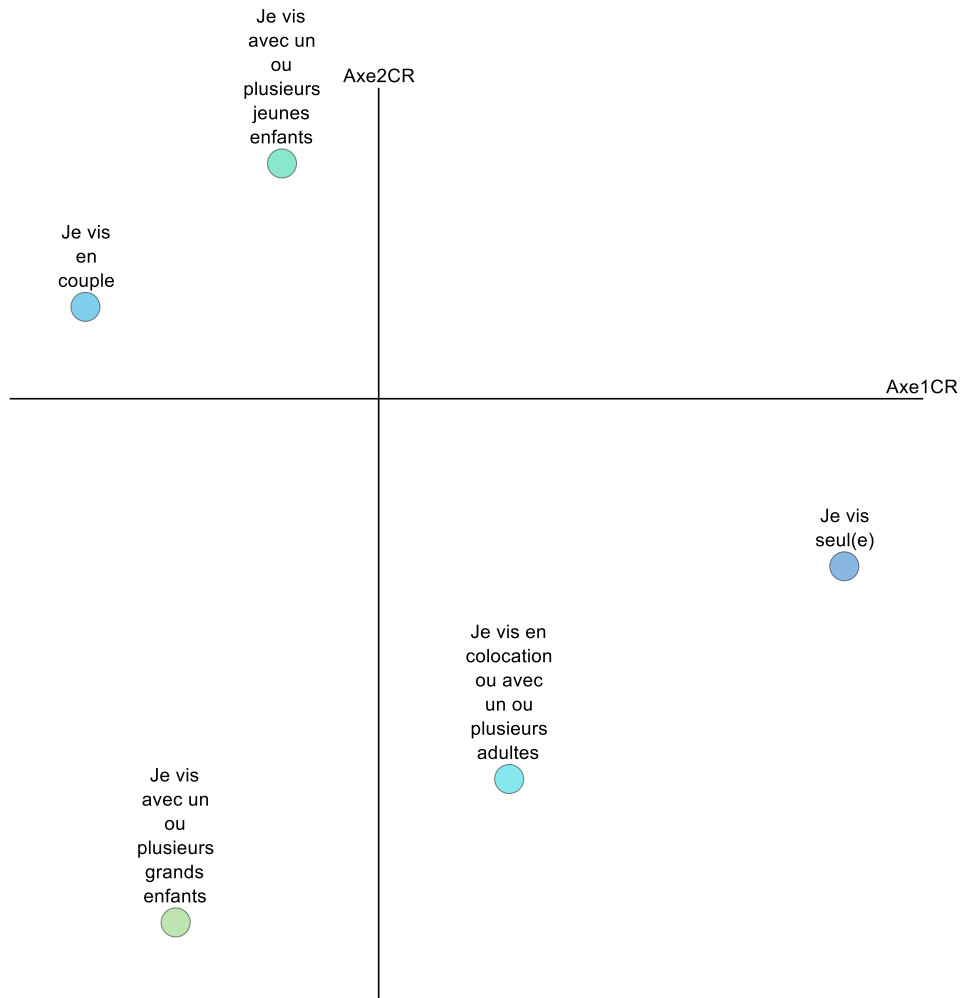


Le positionnement des situations de travail en confinement permet de visualiser que ceux qui se sont sentis le plus mal pendant le confinement sont aussi ceux qui avaient été dispensés d'activité.

En ce qui concerne les métiers, on identifie les CSU comme ceux qui ont manifestement le moins bien vécu cette période.

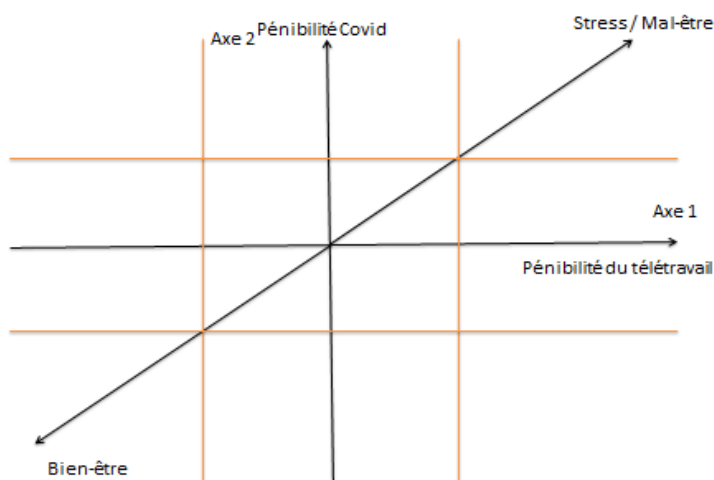


Si l'on examine maintenant le positionnement sur la même carte en fonction de la situation de famille, on constate que ce sont ceux qui ont passé le confinement avec des grands enfants qui l'ont vécu de la meilleure manière. En revanche, on ne peut pas dire qu'il y a ait une catégorie particulière en termes de situation familiale qui soit associé avec une souffrance particulière, même si ce sont ceux qui vivent seuls qui nous ont indiqué avoir ressenti le plus fortement la pénibilité liée au télétravail.



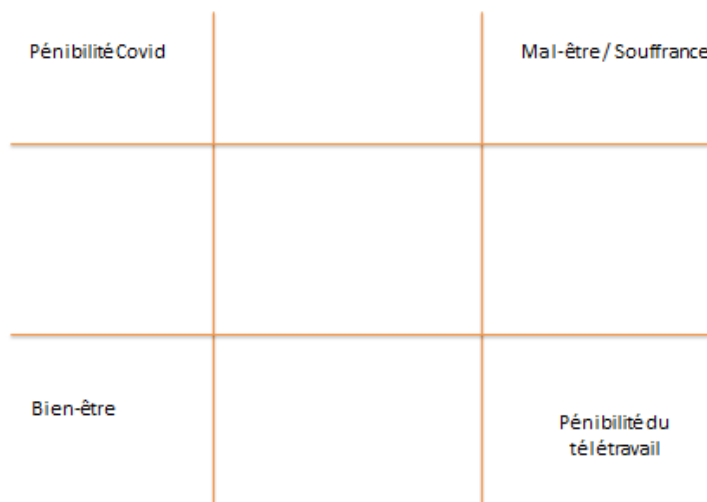
3.2. Caractéristiques situationnelles des archétypes

Etant donné le poids très important du métier et de la situation familiale dans le vécu de la situation de confinement, nous avons décidé de neutraliser ces éléments en créant quatre catégories archétypiques. Pour cela, à partir de la situation initiale, nous avons subdivisé notre population en neuf catégories selon le schéma suivant :



L'objectif est ici d'examiner les situations extrêmes. Nous en avons retenu quatre :

- Ceux qui n'ont subi aucune forme de pénibilité : **Bien-être**
- Ceux qui n'ont subi qu'une forme de pénibilité liée à l'événement sans subir celle liée à la situation particulière de travail : **Pénibilité COVID**
- Ceux qui n'ont subi qu'une forme de pénibilité relative à la situation particulière de travail sans être exposé à une angoisse liée à l'événement : **Pénibilité du télétravail**
- Et enfin ceux qui ont cumulé les deux formes de pénibilité : **Mal-être / Souffrance**



Dans les quatre catégories, pour éviter le poids de facteurs comme le sexe, la situation de famille ou le métier, nous avons choisi qu'il y ait le même nombre de personnes de chaque catégorie. Cela peut ainsi nous permettre d'examiner quelles sont les contraintes et les ressources auquel chacun a pu être exposé.

3.3. Contraintes et ressources au temps du confinement

L'analyse des contraintes et ressources conduit à illustrer logiquement nos différentes catégories. Il convient de préciser que nos catégories sont extrêmes :

- La catégorie « Bien-être » regroupe des personnes qui n'ont eu aucune forme de pénibilité, ni liée à la crise sanitaire (pénibilité COVID), ni liée aux conditions du télétravail (pénibilité) ;
- A l'inverse la catégorie « Mal-être » comprend des personnes qui ont été soumises aux deux formes de pénibilité : du télétravail et COVID ;
- La catégorie pénibilité COVID regroupe des personnes qui ont été soumises à cette forme de pénibilité, mais pas du tout à l'autre ;
- Enfin, la catégorie pénibilité du télétravail regroupe des personnes qui ont souffert de leurs conditions de télétravail, mais qui n'ont pas du tout été victimes de pénibilité du télétravail.

3.3.1 Quelles ressources motivationnelles en confinement ?

- **L'autonomie : une ressource essentielle**

Ainsi, on ce qui concerne l'autonomie : on constate que les variations sont importantes.

| | Autonomie avant Confinement | Autonomie brute avant | Autonomie pendant Confinement | Autonomie brute pendant | Variation |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------|
| Bien-être | 101,49 | 17,19 | 106,31 | 18,13 | +5,5 % |
| Pénibilité du télétravail | 101,28 | 17,02 | 89,46 | 14,97 | -12,0 % |
| Pénibilité COVID | 94,92 | 16,19 | 106,31 | 18,17 | +12,2 % |
| Mal-être | 96,65 | 16,83 | 92,56 | 15,69 | -6,8 % |

On constate que pour un même niveau d'autonomie initiale, la différence entre ceux qui ont subi une pénibilité du télétravail et ceux qui se trouvent en situation de bien-être correspond à une dégradation massive de leur autonomie. Cette ressource s'est effondrée. De la même manière, et avec un niveau d'autonomie équivalent au départ, ceux qui n'ont vécu « qu'une » pénibilité COVID, mais pas de pénibilité du télétravail, ont vu leur autonomie progresser d'une manière très importante. L'autonomie apparaît donc comme une ressource essentielle liée à la situation que nous avons vécue.

- **Mobiliser ses compétences**

| | Compétences avant confinement | Compétences brutes avant | Compétences pendant confinement | Compétences brutes pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------|
| Bien-être | 99,95 | 19,67 | 103,62 | 19,87 | +0,6 % |
| Pénibilité du télétravail | 99,41 | 19,56 | 88,95 | 17,06 | -12,9 % |
| Pénibilité COVID | 100 | 19,68 | 109,45 | 20,99 | +6,7 % |
| Mal-être | 96,75 | 19,04 | 92,88 | 17,81 | -7,3 % |

Pour une situation initiale équivalente, on constate que la pénibilité du télétravail a affecté profondément les compétences mobilisée. Ceux qui n'ont été soumis qu'à une pénibilité COVID, en revanche, ont pu développer leurs compétences à l'occasion du confinement.

- **Affiliation**

| | Affiliation avant confinement | Affiliation brute avant | Affiliation pendant confinement | Affiliation brute pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------|
| Bien-être | 98,28 | 24,03 | 98,3 | 24,03 | -0,0 % |
| Pénibilité du télétravail | 106,48 | 26,03 | 80,61 | 19,71 | -24,6 % |
| Pénibilité COVID | 94,27 | 23,05 | 99,6 | 24,35 | +5,0 % |
| Mal-être | 103,98 | 25,42 | 84,64 | 20,69 | -18,9 % |

En matière d'affiliation, il est intéressant de noter que ceux qui ont le plus souffert de désaffiliation sont ceux qui étaient les plus affiliés avant le confinement. Confrontés à la pénibilité de la situation, leur affiliation s'est effondrée. En revanche, ceux qui sont considérés comme en situation de bien-être, un peu moins affiliés au départ, le confinement n'a pas changé grand-chose.

- **Synthèse sur la motivation des salariés**

Les trois dimensions précédentes constituent des ressources motivationnelles. Il est donc intéressant de regarder comment ces différentes situations sont liées à la performance perçue au cours de la période.

| | Par rapport à votre situation habituelle, vous diriez que votre travail à distance a été plus ou moins performant (sur 10) |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bien-être | 7,45 |
| Pénibilité du télétravail | 5,27 |
| Pénibilité COVID | 8,63 |
| Mal-être | 6,23 |
| Moyenne = 6,99 ; p = <0,1% ; F = 136,92 (TS) | |

Il est important de noter que ce sont ceux qui ont ressentis une forte pénibilité COVID qui se sont senti les plus performants. Comme si, face à un ressenti dramatique, la mobilisation avait été particulièrement importante et avait permis de développer des ressources nouvelles (plus d'autonomie, de mobilisation des compétences et même plus d'affiliation).

3.3.2 Quel management en confinement ?

- **Management attentif**

| | Management attentif avant confinement | Management attentif brute avant | Management attentif pendant confinement | Management attentif brute pendant | Variation |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Bien-être | 100,75 | 11,18 | 102,54 | 11,23 | +0,4 % |
| Pénibilité du télétravail | 99,63 | 11,06 | 93,22 | 10,21 | -7,7 % |
| Pénibilité COVID | 97,39 | 10,81 | 101,81 | 11,15 | +3,1 % |
| Mal-être | 100,1 | 11,11 | 98,49 | 10,79 | -2,9 % |

En matière d'attention managériale, sur une base proche, ce sont ceux qui ont ressenti le plus la pénibilité du télétravail qui ont perçus une baisse de l'attention de leur management, alors que celle-ci restait stable pour les autres.

- **Management participatif**

| | Management participatif avant confinement | Management participatif brut avant | Management participatif pendant confinement | Management participatif brut pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Bien-être | 100,06 | 11,43 | 101,34 | 10,93 | -4,5% |
| Pénibilité du télétravail | 99,96 | 11,42 | 93,36 | 10,07 | -11,4% |
| Pénibilité COVID | 96,71 | 11,04 | 100,01 | 10,79 | -2,2% |
| Mal-être | 99,04 | 11,31 | 95,7 | 10,33 | -8,8% |

Alors que les personnes interrogées partageaient de situations presque équivalentes en termes de management participatif, ce sont ceux qui ont ressentis le plus durement la pénibilité du télétravail qui perçoivent leur management participatif comme s'étant dégradé le plus fortement.

- **L'importance du contrôle**

| | Contrôle avant confinement | Contrôle brut avant | Contrôle pendant confinement | Contrôle brut pendant | Variation |
|---------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------|-----------|
| Bien-être | 99,09 | 12,89 | 97,42 | 11,41 | -11,5 % |
| Pénibilité du télétravail | 102,02 | 13,27 | 98,53 | 11,54 | -13,0 % |
| Pénibilité COVID | 107,24 | 13,95 | 107,92 | 12,64 | -9,4 % |
| Mal-être | 105,83 | 13,77 | 101,16 | 11,85 | -13,9 % |

En ce qui concerne le contrôle, il a baissé pour toutes catégories et d'une manière homogène. Ce n'est donc pas l'évolution qui peut conduire à du mieux-être, mais plutôt la situation initiale. Ceux qui se sentaient les plus contrôlés a priori sont aussi ceux qui se sentent globalement le moins bien en confinement.

- **Synthèse en matière de management**

Le management du salarié en télétravail ressemble beaucoup à ce qu'il était avant le confinement, même si certaines catégories (et notamment les personnes en situation de pénibilité du télétravail) sont globalement plus affectées. Le management est un peu moins attentif et participatif et le contrôle s'est relâché pendant la période du confinement. Cependant, cela s'est réalisé avec une homogénéité globale qui laisse à penser que le management n'a pas constitué une ressource essentielle au cours de cette période.

3.3.3 Organisation du travail

En matière d'organisation du travail, la période s'est caractérisée par une diminution globale de la charge de travail. L'organisation en télétravail permet également aux salariés d'être moins interrompu et plus concentrés sur leur travail. En revanche, si on a pu observer une diminution de la charge mentale, celle-ci est loin d'être homogène.

- **Charge de travail**

| | Charge de travail avant confinement | Charge de travail brute avant | Charge de travail pendant confinement | Charge de travail brute pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------|
| Bien-être | 93,69 | 12,6 | 80,01 | 10,76 | -14,6% |
| Pénibilité du télétravail | 96,26 | 12,95 | 86,52 | 11,64 | -10,1% |
| Pénibilité COVID | 99,33 | 13,36 | 81,87 | 11,01 | -17,6% |
| Mal-être | 102,36 | 13,77 | 92,33 | 12,42 | -9,8% |

La charge de travail a diminué pendant la période d'une manière importante et assez homogène. Le niveau initial de charge de travail est un bon prédicteur du bien-être ou du mal-être en confinement.

- **Charge mentale**

| | Charge mentale avant confinement | Charge mentale brute avant | Charge mentale pendant confinement | Charge mentale brute pendant | Variation |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------|
| Bien-être | 98,32 | 23,05 | 93,23 | 19,22 | -17,0% |
| Pénibilité du télétravail | 97,27 | 22,8 | 104,16 | 21,48 | -7,1% |
| Pénibilité COVID | 103,27 | 24,21 | 93,68 | 19,32 | -20,2% |
| Mal-être | 102,82 | 24,1 | 106,57 | 21,97 | -10,6% |

On observe que la baisse de la charge mentale a été nettement moins forte pour ceux qui vont le moins bien ou ceux soumis à une forte pénibilité du télétravail.

- **Interruptions**

| | Interruptions avant confinement | Interruptions brutes avant | Interruptions pendant confinement | Interruptions brutes pendant | Variation |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------|
| Bien-être | 97,87 | 3,43 | 85,89 | 2,12 | -38,5% |
| Pénibilité du télétravail | 91,98 | 3,22 | 118,25 | 2,92 | -11,2% |
| Pénibilité COVID | 105,12 | 3,68 | 78,04 | 1,93 | -48,1% |
| Mal-être | 99,73 | 3,49 | 113,81 | 2,81 | -20,6% |

Si la baisse des interruptions est commune à chaque catégorie, elle est plus de quatre fois plus importante pour ceux qui sont soumis à une forte pénibilité COVID et à aucune pénibilité du télétravail. La baisse des interruptions constitue, en tous cas, un phénomène essentiel associé au télétravail. La baisse des interruptions est tellement caractéristique de cette situation que la situation de ceux qui sont le plus soumis à la pénibilité du télétravail est exemplaire de cela : ils étaient les moins interrompus avant le confinement et en confinement, ils sont ceux qui sont les plus interrompus.

- **Concentration**

| | Concentration avant confinement | Concentration brute avant | Concentration pendant confinement | Concentration brute pendant | Variation |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------|
| Bien-être | 88,7 | 3,1 | 110,42 | 4,13 | 33,9% |
| Pénibilité du télétravail | 102,24 | 3,58 | 83 | 3,1 | -12,0% |
| Pénibilité COVID | 79,42 | 2,78 | 112,64 | 4,21 | 51,8% |
| Mal-être | 93,1 | 3,26 | 90,66 | 3,39 | 5,5% |

En matière de concentration, s’opère une véritable différenciation : partant de niveaux faibles, ceux qui ont subi une forte pénibilité COVID ont vu celle-ci exploser (+ 51,8 %). Pour ceux-ci le changement a été radical. En revanche, c’est la situation de ceux qui ont vécu une forte pénibilité du télétravail qui inquiète : partant de situation où la concentration était meilleure, ils ont vu celle-ci se dégrader.

3.3.4 Ennui et équilibre des temps de vie

- **Ennui**

| | Ennui avant confinement | Ennui brut avant | Ennui pendant confinement | Ennui brut pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|-----------|
| Bien-être | 102,1 | 7,29 | 92,6 | 7,33 | +0,0 % |
| Pénibilité du télétravail | 102,7 | 7,33 | 120,1 | 9,5 | +30,8 % |
| Pénibilité COVID | 105,7 | 7,55 | 85,9 | 6,79 | -10,5 % |
| Mal-être | 99,0 | 7,07 | 105,1 | 8,32 | +18,1 % |

L’ennui apparaît comme une variable essentielle pour comprendre la souffrance en confinement. Nous retrouvons nos mêmes catégories : ceux qui s’ennuyaient le plus avant le confinement sont aussi ceux qui ont eu le plus peur pendant la période et qui ont vu leur ennui le plus régresser. En revanche ceux soumis à une forte pénibilité associée au télétravail sont aussi ceux qui ont vu leur ennui progresser le plus. L’ennui apparaît donc comme un révélateur de la souffrance en confinement.

- **Equilibre des temps de vie**

| | VP/VP avant confinement | VP/VP brut avant | VP/VP pendant confinement | VP/VP brut pendant | Variation |
|---------------------------|-------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|-----------|
| Bien-être | 101,2 | 9,0 | 115,2 | 10,9 | +21,9 % |
| Pénibilité du télétravail | 107,2 | 9,5 | 75,5 | 7,1 | -24,7 % |
| Pénibilité COVID | 89,4 | 7,9 | 118,7 | 11,2 | +42,0 % |
| Mal-être | 101,4 | 9,0 | 84,8 | 8,0 | -10,2% |

En examinant les résultats en matière d'équilibre des temps de vie, il est intéressant de constater que, même si globalement cet équilibre s'est amélioré pendant cette période, il existe des catégories pour lesquelles il s'est dégradé massivement. Il en est ainsi pour ceux qui ont soufferts d'une forte pénibilité du télétravail. En revanche, l'absence de pénibilité du télétravail associée à une forte pénibilité Covid conduit à apprécier particulièrement ce nouvel équilibre.

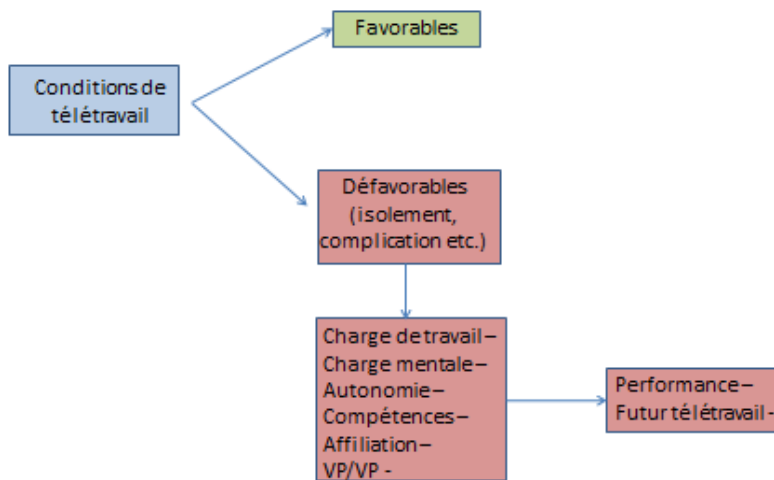
- **Synthèse**

| | | Catégories archétypiques | | | |
|----------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|---------------------------|----------|
| Thèmes | Variables | Bien-être | Pénibilité COVID | Pénibilité du télétravail | Mal-être |
| Motivation / Engagement | Autonomie | + | ++ | -- | - |
| | Compétences | = | + | -- | - |
| | Affiliation | = | + | --- | -- |
| Management | Attentif | = | + | -- | -- |
| | Participatif | - | - | -- | -- |
| | Contrôle | -- | -- | -- | -- |
| Conditions de travail | Charge de travail | -- | -- | - | - |
| | Charge mentale | --- | --- | - | -- |
| | Concentration | ++ | +++ | -- | + |
| | Interruptions | --- | --- | - | -- |
| Conséquences de la période | Ennui | = | -- | +++ | ++ |
| | Equilibre VP/VP | ++ | +++ | --- | -- |
| Télétravail à l'avenir | | ++ | +++ | --- | + |
| Performance | | + | +++ | --- | - |

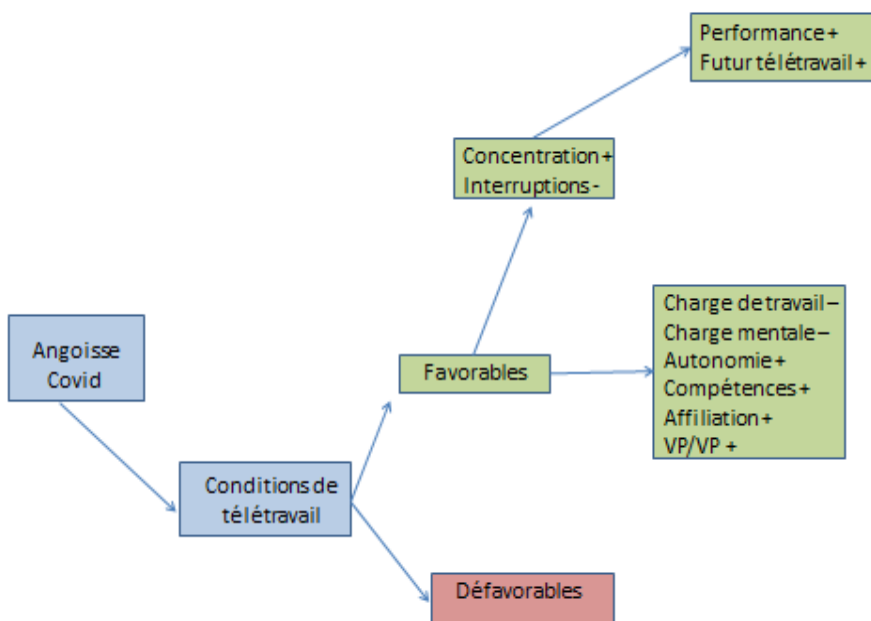
En fait, la surprise est de constater que, en situation de crise, ce ne sont pas ceux qui sont dans le bien-être le plus complet qui ont été les plus performants. Certes, ils ont « sur-performés », mais moins que ceux qui poussés par l'angoisse de la situation ont su trouver de nouvelles ressources à travers confinement et télétravail.

En fait, deux mécanismes émergent :

1. D'une part, lorsque les conditions du télétravail sont défavorables, il y a une dégradation très forte de la performance. Les salariés concernés ne souhaitent plus faire de télétravail.



2. D'autre part, lorsque l'angoisse de la crise est forte, si les conditions du télétravail sont favorables, les salariés sont plus efficaces et cela conduit à une augmentation massive de la performance. Ces salariés souhaitent plus télé-travailler à l'avenir.



Conclusion

En matière de pénibilité, la distinction que nous opérons entre pénibilité COVID et du télétravail conduit à dissocier ces deux dimensions. Il nous paraît intéressant de souligner qu'un ensemble de ressources apparaissent comme essentielles pour limiter les impacts de la pénibilité du télétravail :

- L'autonomie
- Le développement des compétences
- L'affiliation

D'autre part, pendant la période du confinement, le management ne semble avoir eu qu'un impact limité sur le bien-être des salariés. Il est évident qu'encadrer à distance reste quelque chose de particulièrement difficile et qu'il convient aujourd'hui de réfléchir à comment il peut s'exercer dans de telles conditions.

D'autre part, un phénomène émerge qui peut expliquer en partie le niveau global de performance constaté pendant le confinement : ceux qui ont ressentis très fortement une pénibilité COVID, mais ont disposé de bonnes conditions de télétravail ont été surperformants. Comme si, en situation catastrophique, les salariés avaient donné le maximum... une forme de contribution à l'effort global. Et d'ailleurs, cela leur a permis d'échapper à la désaffiliation en se reconnaissant dans la communauté de ceux qui œuvrent le mieux possible en situation de crise...

Ainsi, en situation de confinement et face à une situation catastrophique, émerge une nouvelle ressource pour les salariés : leur travail. Cette ressource peut être qualifiée de ressource énergétique : elle a permis de mobiliser des ressources supplémentaires. Ce phénomène nous semble expliquer au moins en partie ce surcroît de mobilisation qui a été observé pendant le confinement : face à cette situation, il y a probablement eu des effets de sidération, mais il y a surtout eu une mobilisation supplémentaire face à cet événement qui affectait tout le monde provoquant ainsi une forme d'affiliation globale.

Références

- Abord de Chatillon E. Laborie C. Richard D. & Valette A. (2020), *Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020*, Grenoble, Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes.
- Abord de Chatillon E. & Richard D. (2015), Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, Vol. 249, n° 4, p. 53–71.
- Bédague-Hamilius V. (2020), Le tout télétravail n'est pas un projet de société *Les Echos*, Vol. 8 juillet, n° 23236, p. 14.
- Bergier B. (2014), *Comment vivre ensemble ? La quadrature du sens*, Lyon, Chronique Sociale.
- Bloom N. & Van Reenen J. (2006), Management Practices, Work–Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22, n° 4, p. 457–482.
- Brasseur M. & Biaz F. (2018), L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail: entre aliénation et émancipation. *Question (s) de Management*, n° 2, p. 143–155.
- Briest Breda C. Richard D. & Yanat Z. (2017), Design Thinking et Théorie U: vers une nouvelle ingénierie des espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail? *Management & Sciences Sociales*, Vol. 22, n° 1, p. 38–55.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, Coll. le travail humain.
- Clot Y. (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- De Bono E. (1978), *Teaching Thinking*, New York, Penguin Books Ltd.
- De Bono E. (2015), *Teach Yourself to Think*, New York, Penguin Books Ltd.
- De Calignon G. (2020), Sondage Exclusif : Les Français séduits par le télétravail *Les Echos*, Vol. 19 Mai, . Retrieved from <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/sondage-exclusif-les-francais-seduits-par-le-teletravail-1204045>
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- Doorley S. & Witthoft S. (2012), *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presses Universitaires de France.
- Dumas M. & Ruiller C. (2014), Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, Vol. 74, n° 8, p. 71–95.
- Graeber D. (2018), *Bullshit Jobs*, Paris, Les liens qui libèrent.
- Hinds D. (2009), Theory U: Leading from the Future as It Emerges *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 14, , p. 81–82.
- Hobfoll S. E. Freedy J. Lane C. & Geller P. (1990), Conservation of social resources: social support resource theory *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 7, , p. 465–478.

- Hobfoll S E (1989), Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, Vol. 44, n° 3, p. 513–524.
- Hobfoll Stevan E. Lilly R.S. & Jackson A.P. (1992), Conservation of Social Resources and the Self In H. O. F. Veiel & U. Baumann (Eds.), *The Meaning And Measurement Of Social Support* Washington, DC, US, Hemisphere.
- Hubault F. (2017), *Les espaces du travail - Enjeux, savoirs, pratiques*, Toulouse, Octarès Editions Collection Le Travail en Débats.
- Karasek R. & Theorell T. (1990), *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York., Basic Books.
- Larabi S. (2019), *Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur*, Paris.
- Mettling B. (2015), *Transformation numérique et vie au travail*, Paris.
- Minvielle N. Wathelet O. & Masson A. (2016), *Jouer avec les futurs*, Paris, Pearson France.
- Neveu J.-P. (2012), Pour repenser la relation travail-santé psychologique : la théorie de préservation des ressources In E. Abord de Chatillon, O. Bachelard, & S. Carpentier (Eds.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale* (pp. 79–88) Paris, Vuibert-Collection AGRH.
- Pattakos A. (2006), *Découvrir un sens à son travail*, Montréal, Editions de l'Homme.
- Rodell J.B. Booth J.E. Lynch J. & Zipay K. (2017), Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action *Academy of Management Journal*, Vol. 60, n° 5, p. 1662–1681.
- Taskin L. (2010), La déspatialisation. Enjeu de gestion *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, n° 202, p. 61–76.
- Taskin L. & Vandramin P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse*, Louvain-La-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- Vidaillet B. (2003), *Le sens de l'action : Karl Emmanuel Weick, sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- Vogus T.J. Rothman N.B. Sutcliffe K.M. & Weick K.E. (2014), The affective foundations of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, n° 4, p. 592–596.
- Weick K.E. & Sutcliffe K.M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, San Francisco, Jossey Bass.