



## Le télétravail : un travail d'avenir ?

### Étape 2 - Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une meilleure organisation du travail à distance

Rapport d'enquête auprès de 5520 salariés d'une branche de la Sécurité sociale, 220 agents d'une collectivité territoriale et 171 salariés d'une entreprise industrielle

Clara Laborie, Emmanuel Abord de Chatillon et Céline Desmarais

(Observatoire Universitaire du Télétravail, Chaire Management et Santé au Travail, CERAG, INP Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes)

Contact : [abord@grenoble-iae.fr](mailto:abord@grenoble-iae.fr)

---

Tout ce qui figure dans ce rapport peut être reproduit librement sous réserves d'en citer les auteurs.

Laborie, C., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2020) « Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure. » Résultats de l'enquête réalisée en novembre et décembre 2020. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, UGA, 29 décembre 2020.

---

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous avaient laissé leur adresse mail lors de la première phase d'enquête et qui ont également répondu à ce deuxième questionnaire. Vos réponses vont nous permettre d'établir un comparatif précis entre ces deux périodes de travail en confinement.

Ce rapport présente les résultats d'une enquête réalisée en ligne aux mois de novembre et décembre 2020. L'objectif était de comprendre le ressenti des salariés dans ce contexte de re-confinement et d'enlisement de la crise sanitaire. Ce second questionnaire avait pour ambition de mettre au jour les évolutions entre les deux périodes de confinement, en termes de conditions et de capacités de travail individuel et en équipe, mais aussi en termes de modalités de management.

De plus, dans un tel contexte de crise sanitaire, de bouleversement durable des modes de travail et de désocialisation massive, il nous est apparu important d'interroger les salariés sur des problématiques de santé, de mal-être et de bien-être au travail, dans une optique de prévention des risques-psycho-sociaux.

Notre hypothèse de départ, quant aux évolutions entre ces deux périodes, était double. Nous nous attendions d'une part à observer une forme d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel du travail à distance, permettant de le rendre plus facile désormais pour les télétravailleurs. D'autre part, nous nous attendions à observer une forme de lassitude et de démoralisation de la part des salariés face à une situation qui affecte aussi bien la vie professionnelle que privée. En fait, vous constaterez que, pour une fois (!), nous ne nous sommes pas trompés...

Cette deuxième étape intermédiaire sera suivie, comme prévu initialement, par deux autres phases d'enquête, qui permettront d'évaluer comment cette longue crise sanitaire et les bouleversements des modes de travail qui se sont installés dans le temps, ont transformé nos manières de travailler de façon durable. Cela fournira à nos partenaires des outils de compréhension du travail face aux changements que nous vivons aujourd'hui.

Nous présenterons en premier lieu la méthode utilisée et la population interrogée (1) avant d'exposer quelques résultats qui nous paraissent significatifs. Dans une deuxième partie, nous analyserons le ressenti des salariés durant cette seconde période de confinement (2), puis nous aborderons la question des outils et des conditions de travail à distance, en les comparant à ceux du premier confinement et aux conditions de travail en présentiel (3). Enfin, dans une quatrième partie, nous tâcherons de comprendre comment les rapports collectifs se sont recomposés à distance (4), avant d'analyser les différents impacts de cette période sur la santé au travail de nos répondants (5).

Nous verrons ainsi que cette période de re-confinement n'avait en fait pas grand-chose à voir avec la première. Déjà, parce que le télétravail permanent a laissé la place à un télétravail alterné avec le présentiel, et puis, parce que les conditions de ce travail ont significativement évolué. Il s'en est alors dégagé deux tendances opposées. D'un côté, on constate une meilleure organisation du travail à distance, plus d'efficacité et une plus grande qualité de management, qui ont permis à la moitié des répondants de mieux vivre ce re-confinement. De l'autre, une augmentation de la charge de travail, une explosion du contrôle managérial et un sentiment de lassitude face à l'enlisement de la crise sanitaire, qui ont nourri un plus grand mal-être au travail pour près d'un quart des personnes interrogées.

## TABLE DES MATIÈRES :

<b>1. Méthode : une enquête en ligne</b> .....	<b>4</b>
1.1. La collecte des données.....	4
1.2. Les analyses.....	5
1.3. Notre échantillon de répondants.....	7
<b>2. Quel est le ressenti des salariés durant cette seconde période de travail en confinement ?</b> .....	<b>9</b>
2.1. Un deuxième confinement globalement mieux vécu que le premier .....	11
2.2. Des salariés épuisés par une période qui disloque les liens sociaux.....	12
2.3. Un ressenti mitigé des encadrants quant au moral et au fonctionnement de leur équipe .....	13
<b>3. Comment se déroule le travail des salariés durant ce re-confinement ?</b>	<b>16</b>
3.1. Une meilleure capacité de travail à domicile pour l'ensemble des salariés .....	16
3.2. Les difficultés et les avantages du télétravail perçus par ses pratiquants.....	19
3.3. Les évolutions de la charge de travail et du contrôle managérial.....	22
<b>4. Comment se recomposent les rapports collectifs dans un contexte de dispersion des équipes de travail ?</b> .....	<b>25</b>
4.1. Les managers face à la dispersion et à l'isolement social des membres de leur équipe.....	25
4.2. Un meilleur niveau de collaboration au sein des équipes de télétravailleurs .....	29
<b>5. Qu'advient-il de la santé au travail avec l'enlisement de la crise sanitaire ?</b> .....	<b>31</b>
5.1. Un ressenti de la période qui marque une forme d'épuisement .....	31
5.2. Le mal-être au travail .....	33
5.3. Le bien-être au travail .....	39
5.4. La charge mentale.....	44
<b>Conclusion</b> .....	<b>46</b>
1. Un deuxième confinement aux conditions de travail bien différentes du premier.....	46
2. Une période de lassitude qui a accentué le mal-être au travail d'un quart des salariés .....	47
3. Des encadrants qui ont travaillé pour améliorer la qualité de leur management .....	47
4. Un travail collectif qui a du mal à fonctionner .....	48
<b>Références</b> .....	<b>49</b>

# 1. Méthode : une enquête en ligne

L'objectif de cette seconde étape était de rendre compte du ressenti des salariés, de leur niveau de santé au travail, ainsi que des évolutions de leurs conditions de travail, comparé au premier confinement, dans un contexte d'enlisement de la crise sanitaire.

## 1.1. La collecte des données

L'enquête a été réalisée du 16 novembre au 18 décembre 2020, pendant le second confinement français dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Le questionnaire a été constitué dans la continuité de celui réalisé au printemps 2020, avec un focus plus important sur le ressenti des salariés et les problématiques de santé au travail.

Les données ont été collectées auprès de 1655 répondants de la première enquête, qui nous avaient laissé leur adresse mail, auxquels se sont ajoutés 3865 nouveaux répondants. L'analyse ci-dessous repose donc sur les réponses de 5520 salariés issus de 43 caisses départementales.

Pour établir un comparatif des résultats obtenus par la branche, nous présenterons tout au long de ce rapport, les résultats de deux organisations qui ont également participé à cette enquête « flash » et à la première étape de l'étude :

- Une collectivité territoriale publique (220 répondants)
- Une entreprise industrielle (171 répondants)

Au fur et à mesure du questionnaire, nous présenterons donc l'ensemble des chiffres obtenus par les 5520 agents de la branche, ainsi que les résultats des répondants de ces deux organisations.

Étant donnée la méthode de collecte retenue, notre analyse ne prétend en aucune manière décrire l'intégralité de ce que vivent les salariés français durant cette seconde période de confinement. Il s'agit d'un échantillon particulier qui représente la situation de seulement trois organisations de plus de 500 salariés, appartenant principalement au secteur public.

En revanche, la taille de notre échantillon nous permet d'assurer une bonne représentation de ce à quoi correspond le télétravail. D'autant plus que, la validité scientifique et statistique du caractère évolutif de nos comparaisons entre les deux périodes de confinement, est renforcée par l'utilisation partielle d'un même échantillon de répondants sur les deux questionnaires.

Par ailleurs, la qualité des données recueillies est forte, les répondants se sont investis fortement dans la réponse à notre questionnaire. Ils ont passé en moyenne 17 minutes à répondre à l'enquête.

Enfin, en plus des répondants qui ont déjà participé à ces deux phases d'enquêtes, de nouveaux salariés nous ont donné leur accord pour être recontactés et participer aux phases suivantes de cette étude.

## 1.2. Les analyses

Les analyses ont été réalisées en construisant un indicateur global pour chaque dimension mesurée.

De plus, un ensemble d'analyses lexicales et de contenu ont été réalisées pour donner à voir les propos des répondants à notre enquête.

Pour quinze de nos dimensions, nous avons utilisé des échelles de mesure validées par la littérature, dont nous détaillons ci-dessous les définitions.

- **L'équilibre vie privée / vie professionnelle** : cette expression comprend tout un ensemble de dimensions RH, incluant une souplesse des horaires de travail, la régulation du stress lié à l'activité professionnelle, la gestion des frontières spatiales, temporelles et psychologiques entre travail et vie personnelle et familiale. Il s'agit d'une dimension importante de la qualité de vie au travail.
- **La charge de travail** : elle représente ce que coûte l'activité à celui qui la pratique. On parle de surcharge de travail ou de sous-charge de travail. On parle de surcharge de travail lorsque les ressources du salarié sont dépassées par le coût que nécessite le travail et de sous-charge lorsque le salarié ne dispose pas de suffisamment de travail pour maintenir son attention.
- **L'ennui** : il s'agit d'un état émotionnel ou psychologique vécu par une personne dont l'occupation est dépourvue d'intérêt, monotone qui est soit en deçà de ses compétences ou éloignée de ses centres d'intérêt et de motivation.
- **La collaboration au sein de l'équipe** : cette expression désigne à la fois le fait de travailler avec autrui pour réaliser collectivement un projet, et l'intention des individus de travailler avec le collectif, de coopérer avec autrui pour réaliser ce projet. Des individus qui ont une véritable intention de collaboration dans le travail font à priori en sorte que le travail collectif se passe dans de bonnes conditions possibles, en faisant preuve d'écoute, de remise en question, de respect, de tolérance, de confiance réciproque et d'esprit d'équipe.
- **La qualité du management** :
  - **Le management participatif** : il s'agit d'un management qui implique les équipes dans le processus de décision et qui négocie les objectifs en prenant en compte l'avis des collaborateurs. Il y a un certain consensus dans la littérature pour reconnaître que ce type de management a tendance à renforcer la motivation et l'engagement des salariés et à améliorer le travail en équipe.
  - **Le management empathique** : il s'agit d'un management qui offre de la considération à ses équipes en étant attentif à leurs contraintes, à leur vulnérabilité et qui sait faire preuve de bienveillance en considérant ses collaborateurs comme des sujets humains et pas seulement comme des objets de production. Il sait se mettre à l'écoute et se rendre disponible.
- **Le contrôle managérial** : il s'agit de l'activité qui consiste à contrôler, mesurer et analyser le travail d'un salarié quant à l'attente de ses objectifs et à la qualité de réalisation de son travail.

- **Le *burnout* ou épuisement professionnel** : cette expression qualifie l'état d'épuisement dans lequel un individu peut aboutir lorsqu'il est soumis à une situation de travail trop exigeante. Au fil du temps, cette situation provoque un assèchement de ses ressources, qui engendre un sentiment d'épuisement émotionnel, de fatigue physique et de lassitude cognitive chez l'individu, trois états fortement corrélés (Truchot, 2016) :
  - **La fatigue physique** correspond au sentiment de lassitude, au faible niveau d'énergie dans la réalisation des tâches quotidiennes.
  - **La lassitude cognitive** correspond à la difficulté à mobiliser ses ressources cognitives, à se concentrer, à un sentiment de réduction de ses capacités à traiter l'information.
  - **L'épuisement émotionnel** renvoie au sentiment de se sentir en manque d'énergie pour montrer de l'empathie envers son entourage professionnel et pour s'investir dans une relation humaine au travail.
  
- **Le bien-être** : selon le modèle du SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015) :
  - **Le sens du travail** : il s'agit d'un construit psychique réalisé par un salarié autour de trois dimensions. Premièrement, la signification du travail, sa valeur aux yeux de l'individu et la représentation subjective qu'il en a. Deuxièmement, l'orientation de la personne dans son travail, ce qu'il cherche dans l'exercice de son activité, ainsi que les desseins qui guident ses actions et ses prises de décisions. Enfin, la cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit, entre ses besoins, ses valeurs, ses désirs, ainsi que les gestes et actions qu'elle fait au quotidien dans son milieu de travail.
  - **Le lien dans le travail** : il s'agit du soutien et de la reconnaissance de ses collègues, de l'inscription dans un collectif de travail et dans des espaces où se construisent et s'articulent les liens sociaux au travail.
  - **L'activité de travail** : il s'agit de la capacité d'action d'un salarié, de son pouvoir d'agir sur soi et sur sa situation de travail, autrement dit, de sa capacité à « bien faire » son travail pour que l'activité réalisée et le résultat obtenu soient source de satisfaction pour lui-même.
  - **Le confort du travail** : il désigne de manière générale un sentiment de bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique, lié à l'environnement de travail : la qualité de la configuration spatiale et de l'agencement, les matériaux, meubles, la taille des fenêtres, la propreté, l'ambiance thermique, etc.
  
- **La charge mentale** : il s'agit de l'ensemble des opérations mentales effectuées par le salarié lors de son activité professionnelle : ses efforts de concentration, d'adaptation, d'attention et de minutie, ainsi que l'accomplissement de tâches de traitement d'informations. Il s'agit aussi des pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délais, de qualité d'exécution, ou encore à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations de travail avec les parties prenantes (collègues, clients, etc.)
  
- **Le soutien social perçu** : il s'agit de l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu, et de la mesure dans laquelle l'individu estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits (Procidano et Heller, 1983). Cette notion se distingue du réseau ou du soutien reçu, car elle ne désigne pas une caractéristique objective des relations sociales de l'individu, mais une appréciation subjective du soutien de l'entourage.

### 1.3. Notre échantillon de répondants

Nos répondants sont avant tout des agents publics de 25 à 64 ans avec une surreprésentation de la tranche 40 à 54 ans. De plus, les femmes sont surreprésentées dans l'échantillon de la branche.

Tableau 1 - Tranche d'âge des répondants :

Âge	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
15 à 19 ans	0 %	0 %	0 %
20 à 24 ans	1,3 %	1,4 %	2,4 %
25 à 39 ans	33,3 %	22,4 %	20 %
40 à 54 ans	<b>51,3 %</b>	<b>48,6 %</b>	<b>62,4 %</b>
55 à 64 ans	14 %	26,7 %	15,3 %
65 ans et plus	0 %	1%	0 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 2 - Genre des répondants :

Genre	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Une femme	<b>85,4 %</b>	49,5 %	<b>53,5 %</b>
Un homme	14,4 %	<b>50,5 %</b>	46,5 %
Neutre	0,2 %	0 %	0 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 3 - Situation familiale des répondants :

Situation familiale	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Je vis seul(e)	18,8 %	22,2 %	15,4 %
Je vis en couple	<b>73 %</b>	<b>73,1 %</b>	<b>79,9 %</b>
Je vis en collocation	2,5 %	1,4 %	1,8 %
Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	<b>35,5 %</b>	27,3 %	<b>40,8 %</b>
Je vis avec un ou plusieurs grands enfants	26,7 %	<b>28,7 %</b>	31,4 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 4 - Situation de travail des répondants avant le premier confinement :

Avant le premier confinement	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Je ne faisais jamais de télétravail	<b>75,3 %</b>	<b>79,1 %</b>	<b>46,5 %</b>
J'avais déjà fait exceptionnellement du télétravail	4,6 %	7 %	34,1 %
Je faisais du télétravail occasionnel (1 à 2 j /mois)	2,3 %	1,7 %	4,1 %
Je faisais du télétravail régulier (1 à 2 j /semaine)	11,7 %	11,3 %	12,4 %
J'étais principalement en télétravail	4,6 %	0,9 %	2,4 %
J'étais intégralement en télétravail	1,4 %	0 %	0,6 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 5 - Situation de travail des répondants pendant le premier confinement :

Pendant le premier confinement	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
J'étais dispensé(e) d'activité	10,1 %	2,8 %	0,6 %
Je travaillais à temps partiel à domicile	11 %	12,2 %	15,3 %
Je travaillais à plein temps à domicile	<b>59,4 %</b>	<b>55,4 %</b>	<b>39,4 %</b>
J'alternais entre télétravail et travail en présentiel	10,2 %	24,4 %	<b>38,8 %</b>
Je travaillais à temps partiel en présentiel	1,8 %	0,5 %	2,4 %
Je travaillais à plein temps en présentiel	7,5 %	4,7 %	3,5 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 6 - Situation de travail des répondants pendant le re-confinement :

Pendant le re-confinement	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Je suis dispensé(e) d'activité	0,2 %	0 %	0 %
Je travaille à temps partiel à domicile	7,6 %	7,4 %	0,6 %
Je travaille à plein temps à domicile	<b>37,4 %</b>	22,8 %	3 %
J'alterne entre télétravail et travail en présentiel	<b>40,7 %</b>	<b>65,1 %</b>	<b>86,4 %</b>
Je travaille à temps partiel en présentiel	1,8 %	0,5 %	3,6 %
Je travaille à plein temps en présentiel	12,3 %	4,2 %	6,5 %
Total	100 %	100 %	100 %

## 2. Quel est le ressenti des salariés durant cette seconde période de travail en confinement ?

Dans cette deuxième partie, nous allons donc commencer par détailler les différences perçues par les salariés entre ces deux confinements (2.1), puis leur ressenti face à l'enlisement de la crise sanitaire et aux perturbations occasionnées dans leur travail (2.2), avant de s'intéresser au ressenti des encadrants sur le moral et le fonctionnement de leur équipe durant cette période (2.3).

### **Ce qu'il faut retenir de cette partie :**

Au global, plus de la moitié de nos répondants dit avoir mieux vécu cette seconde période de confinement. Les agents de la branche ont bénéficié de meilleures conditions de travail à distance, d'une augmentation de l'efficacité stable depuis le premier confinement, ainsi qu'une amélioration du soutien, de la disponibilité et du suivi de leur manager.

Néanmoins, près d'un quart s'est retrouvé dans un plus grand état de mal-être, car cette période a été synonyme d'épuisement pour nos répondants, avec un manque de relations interprofessionnelles. Les managers ont relaté un stress général assez fort au sein de leur équipe, et mentionné des difficultés d'encadrement et de coordination importantes avec le travail à distance.

Avant toute chose, nous avons demandé à nos répondants comment ils vivaient ce re-confinement par rapport au premier de manière globale. Les résultats furent assez positifs dans l'ensemble.

En effet, plus de la moitié d'entre eux disent l'avoir mieux vécu. Néanmoins, quelle que soit l'organisation considérée, près d'un quart des personnes interrogées ont eu le sentiment de vivre une période plus difficile que la première.

Si nous comparons les catégories de travailleurs, on s'aperçoit que les salariés travaillant exclusivement sur site étaient nettement plus nombreux à l'avoir moins bien vécu que les télétravailleurs dans nos deux organisations de référence, alors qu'il s'agit plutôt des télétravailleurs alternants avec le présentiel au sein de la branche.

Par ailleurs, on s'aperçoit qu'en moyenne, les managers sont un peu plus nombreux à avoir moins bien vécu ce re-confinement que leurs subordonnés.

Si l'on s'intéresse maintenant à la typologie de répondants qui ont moins bien vécu ce re-confinement, on peut les caractériser par quatre éléments. Ce sont principalement des hommes vivants seuls, âgés de 40 à 50 ans et occupant un poste des métiers du contrôle.

A l'inverse, ceux qui ont le mieux vécu ce re-confinement sont des femmes âgées de 25 à 39 ans, vivants en couple et occupant un poste des métiers de Achats-Marchés-Immobilier.

De plus, contrairement à ce que nous pouvions attendre en période de confinement, les salariés des métiers de CSU ne sont pas ceux qui ont le plus soufferts de cet enlisement de la crise sanitaire. Ils se situent même d'ailleurs au-dessus de la moyenne nationale.

Tableau 7 - « Comment vivez-vous ce re-confinement par rapport au premier ? » :

Sentiment global		Moins bien	Pareil	Mieux	Total
Moyenne Branche Sécu		<b>22,4 %</b>	19,9 %	<b>57,7 %</b>	100 %
Situation de travail	Travail permanent à domicile	22,3 %	20,4 %	57,2 %	100 %
	Alternance télétravail et présentiel	<b>22,7 %</b>	19,4 %	<b>57,9 %</b>	100 %
	Travail permanent en présentiel	20,9 %	21,9 %	57,2 %	100 %
Responsabilités managériales	Managers	<b>24,1 %</b>	21,4 %	54,5 %	100 %
	Non encadrants	22 %	19,6 %	<b>58,4 %</b>	100 %
Métier	CSU	21 %	17,4 %	61,6 %	100 %
	Métiers Achats-Marché-Immobilier	10,5 %	23,7 %	<b>65,8 %</b>	100 %
	Métiers du contrôle	<b>30,1 %</b>	23,8 %	46,2 %	100 %
Genre	Femme	22,3 %	19 %	<b>58,7 %</b>	100 %
	Homme	<b>23,2 %</b>	25,8 %	51 %	100 %
Âge	25 à 39 ans	20,3 %	17,6 %	<b>62,1 %</b>	100 %
	40 à 54 ans	<b>23,6 %</b>	20,5 %	55,9 %	100 %
	55 à 64 ans	22,9 %	23,9 %	53,2 %	100 %
Situation familiale	Seul(e)	<b>27,6 %</b>	20 %	52,3 %	100 %
	En couple	21 %	19,9 %	<b>59,2 %</b>	100 %
	Avec de grands enfants	<b>24,6 %</b>	21,4 %	54,1 %	100 %
	Avec de jeunes enfants	18,5 %	17,7 %	<b>63,8 %</b>	100 %
Moyenne Collectivité territoriale		<b>30,6 %</b>	20,2 %	<b>49,2 %</b>	100 %
Moyenne Entreprise industrielle		<b>16 %</b>	28,2 %	<b>55,7 %</b>	100 %

## 2.1. Un deuxième confinement globalement mieux vécu que le premier

Si nous détaillons cette différence de perception entre les deux confinements, nous nous apercevons que les télétravailleurs semblent beaucoup mieux maîtriser les outils de travail à distance. Plus de 70% des personnes interrogées soulignent que leur entreprise a su mettre un meilleur matériel informatique à leur disposition.

De plus, nos répondants semblent avoir su développer de meilleures capacités de travail à distance, puisqu'environ 60% d'entre eux se sont dit plus concentrés, plus efficaces avec leur équipe de travail, et ont profité d'un espace de travail plus confortable à domicile.

Enfin, l'implication humaine et la présence des managers envers leurs collaborateurs dans cette nouvelle période de confinement semblent meilleure pour la majorité des agents de la branche. Que ce soit en termes de soutien, de disponibilité et de suivi, plus de moitié des répondants a noté une amélioration entre les deux périodes de confinement. Cela signifie qu'une part importante des encadrants a travaillé sur ses méthodes de management pour que l'encadrement du travail et la nature de la relation managériale soit plus profitable aux salariés, malgré l'enlisement de la crise sanitaire, la distance physique et la déspatialisation des équipes.

Tableau 8 - « Quelles différences percevez-vous entre ces deux périodes de confinement ? » :

Différences entre les deux confinements	Moins bien	Pareil	Mieux	Total
Maîtrise des outils de travail à distance	2,6 %	16,5 %	81 %	100 %
Matériel informatique mis à disposition par l'entreprise	4,5 %	24,3 %	71,2 %	100 %
Confort de l'espace de travail à domicile	10,3 %	32,4 %	57,3 %	100 %
Niveau de concentration à domicile	8,6 %	26,5 %	64,9 %	100 %
Efficacité de l'équipe	7,6 %	30,4 %	62 %	100 %
Soutien du supérieur hiérarchique	14,5 %	32,2 %	53,3 %	100 %
Disponibilité du supérieur hiérarchique	16,1 %	30,6 %	53,3 %	100 %
Suivi du supérieur hiérarchique	13,7 %	35,3 %	50,9 %	100 %

Comme l'avons mentionné, nos répondants estiment que leur équipe de travail a été plus performante pendant ce re-confinement qu'elle ne l'était durant le premier. Mais alors, qu'en est-il de l'efficacité individuelle ?

Lors de la première phase d'enquête, nous avons déjà interrogé nos répondants sur l'évolution de leur niveau d'efficacité au travail entre l'avant-confinement et le télétravail permanent à domicile. Plus de la moitié avait jugé son travail plus efficace en période de confinement, et moins de 8% l'avaient trouvé moins efficace.

Tableau 9 - L'évolution de l'efficacité individuelle perçue par rapport à la période d'avant-confinement :

Efficacité individuelle perçue		Moins efficace	Équivalent	Plus efficace	Total
Branche Sécu	Premier confinement	10,2 %	29,3 %	60,5 %	100 %
	Re-confinement	<b>7,9 %</b>	36,5 %	<b>55,7 %</b>	100 %
Collectivité territoriale	Premier confinement	15 %	38,7 %	46,3 %	100 %
	Re-confinement	<b>12,2 %</b>	39,3 %	<b>48,6 %</b>	100 %
Entreprise industrielle	Premier confinement	9,8 %	35,9 %	54,3 %	100 %
	Re-confinement	<b>7,9 %</b>	48,5 %	<b>43,6 %</b>	100 %

Cette fois-ci, les résultats sont particulièrement intéressants, parce que l'évolution du niveau d'efficacité perçue entre l'avant-confinement et le re-confinement est assez proche des résultats que nous avons obtenus avec le précédent questionnaire. Les personnes ayant le sentiment d'avoir perdu en efficacité ont à peine dépassé les 10%, alors que 60% disent en avoir gagné.

On peut néanmoins noter un résultat quelque peu différent pour notre entreprise industrielle, qui recense un peu moins de personnes en perte d'efficacité et un écart plus important entre les deux confinements en ce qui concerne le gain d'efficacité. Ce gain semblait en effet nettement meilleur lors du premier confinement.

Néanmoins dans l'ensemble, nos répondants nous confirment avoir gagné en efficacité dans des proportions relativement équivalentes au cours de ces deux périodes, par rapport à leur situation d'avant confinement. Ce qui est étonnant, puisque les situations de travail n'étaient pas les mêmes. Lors du premier confinement, les salariés interrogés étaient majoritairement en télétravail permanent à domicile, alors que durant le second, ils étaient majoritairement dans une situation d'alternance entre télétravail et travail en présentiel.

## 2.2. Des salariés épuisés par une période qui disloque les liens sociaux

Contrairement à ce que nous pouvions attendre en période de confinement, plus de 60% des répondants ne se sont pas sentis seuls et isolés. Peut-être parce que ce second confinement a été moins restrictif que le premier et que la majorité des personnes interrogées ont alterné en télétravail et travail en présentiel.

Néanmoins, la mise à distance des équipes de travail a engendré un manque important de lien social pour plus de 50% d'entre eux.

Par ailleurs, les salariés interrogés se disent majoritairement épuisés par la période actuelle et le climat de crise sanitaire qui s'est enlisé au fil des mois. Toutefois, ces derniers n'ont pas eu le sentiment d'être inutiles ou de tourner en rond durant cette période, ce qui est plutôt rassurant pour la préservation de leur santé mentale.

Concernant leur état d'anxiété face à la pandémie, les réponses sont assez positives, puisque plus de 57% des répondants disent ne pas avoir peur pour leur santé et celle de leurs proches, même si 11% demeurent anxieux.

Enfin, dans un contexte de confinement où le télétravail est principalement alterné avec le travail en présentiel, plus de 70% des répondants ne semblent pas trouver pesant le fait de travailler depuis chez eux. Un résultat qui est de bon augure pour le télétravail, puisqu'à l'avenir, il s'inscrira certainement dans les pratiques courantes comme un mode de travail alterné avec le travail en présentiel.

Tableau 10 - « Décrivez vos impressions sur ce que vous vivez dans la période actuelle » :

Impressions pendant le re-confinement	Non	Ni oui ni non	Oui	Total
Je me sens seul(e) et isolé(e)	60,6 %	19,4 %	20 %	100 %
Mes collègues me manquent	24,2 %	22,2 %	53,6 %	100 %
Cette période m'épuise	34,1 %	18,5 %	47,4 %	100 %
Je me sens inutile(e)	83,5 %	11 %	5,5 %	100 %
Je tourne en rond	78,6 %	11,6 %	9,8 %	100 %
Je ne supporte plus de travailler chez moi	30,3 %	40,5 %	29,2 %	100 %
J'ai peur pour ma santé et celle de mes proches	67,1 %	21,6 %	11,3 %	100 %

### 2.3. Un ressenti mitigé des encadrants quant au moral et au fonctionnement de leur équipe

Face à l'enlisement de la situation sanitaire, les encadrants rapportent des niveaux de stress différents concernant leurs équipes. Globalement, près de 35% des encadrants n'ont eu pas le sentiment que leur équipe était particulièrement stressée ou inquiète dans cette période. Néanmoins, plus de 42% ont estimé au contraire que cette période était source de stress pour leurs collaborateurs.

De plus, plus de 45% des encadrants n'ont pas trouvé que ce contexte de dispersion des équipes de travail avait un impact délétère sur l'ambiance au sein du collectif. Néanmoins, plus de 30% ont tout de même estimé que ce re-confinement a eu un impact négatif à ce niveau, bien que la grande majorité des encadrants ait remarqué un renforcement des solidarités et des liens sociaux avec le développement du travail à distance.

Par ailleurs, près de 45% des responsables d'équipe nous disent qu'encadrer et coordonner le travail de leurs collaborateurs est devenu plus compliqué. Pourtant, plus de 52% des managers n'ont eu le sentiment que le télétravail altérerait leurs compétences managériales.

D'autant plus qu'un tiers d'entre eux estime que l'encadrement à distance leur a permis de développer de nouvelles compétences managériales. Un résultat qui reste toutefois nuancé, puisqu'un autre tiers estime ne pas en avoir développé.

Tableau 11 - « Donner votre ressenti sur le moral et le fonctionnement actuel de votre équipe » :

Ressenti des managers	Non	Ni oui ni non	Oui	Total
Mon équipe est animée par des inquiétudes et un stress général.	34,4 %	23,1 %	<b>42,4 %</b>	100 %
Encadrer et coordonner le travail de mes collaborateurs est devenu plus compliqué.	31 %	24,6 %	<b>44,4 %</b>	100 %
L'ambiance de l'équipe s'est détériorée avec l'enlisement de la crise sanitaire.	<b>45,9 %</b>	23,4 %	30,6 %	100 %
Le travail à distance altère mes compétences managériales.	<b>52,6 %</b>	28,3 %	19,1 %	100 %
J'ai le sentiment d'avoir développé de nouvelles compétences managériales.	29 %	<b>36,4 %</b>	34,5 %	100 %
Le travail à distance a renforcé les solidarités et les liens sociaux.	9,5 %	27,3 %	<b>63,2 %</b>	100 %
La performance de l'équipe s'est améliorée avec le télétravail.	18,3 %	<b>50,9 %</b>	30,8 %	100 %

Enfin, concernant la performance de leur équipe durant cette période si particulière, la moitié des encadrants interrogés semblent avoir eu du mal à se positionner, et penche plutôt pour une diminution de la performance de leurs équipes. Des résultats curieux, puisque nous le verrons un peu plus loin, l'ensemble des personnes interrogées estiment avoir gagné en efficacité aussi bien à titre individuel qu'au sein de l'équipe.

Cela signifie-il qu'ils ne sont pas en capacité d'évaluer l'efficacité de leur équipe ? Si ce constat s'avérait exact, alors cette enquête serait une fois de plus révélatrice d'une réalité déjà mise en exergue par notre première étude et par les recherches antérieures. Nous faisons ici référence à l'absence des encadrants de la « scène du travail » (Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015), qui les rend difficilement capables d'évaluer la performance de leur équipe.

Toutefois, d'autres hypothèses peuvent être formulées depuis ce constat. En effet, si la moitié des encadrants témoignent d'un niveau similaire de performance entre l'avant confinement et ce re-confinement, cela peut également signifier qu'en général, le travail à distance n'entrave pas la performance des salariés. Le travail peut être réalisé à distance dans des conditions suffisamment bonnes pour ne pas modifier leur niveau d'efficacité.



### 3. Comment se déroule le travail des salariés durant ce re-confinement ?

Dans cette troisième partie, nous aborderons différentes dimensions liées aux conditions et aux capacités de travail des personnes interrogées. La première détaille des outils et matériels de travail à distance des télétravailleurs (3.1), leur fréquence d'utilisation, ainsi que l'ergonomie de l'espace de travail à domicile. La deuxième (3.2) présente les principales difficultés du travail à distance, en les comparant aux résultats obtenus lors de la première phase de l'enquête, et aborde aussi la question de ses avantages. Enfin, la troisième (3.3) rend compte de l'évolution de la charge de travail et du contrôle durant ce re-confinement.

#### Ce qu'il faut retenir de cette partie :

Avec l'expérience du premier confinement, les télétravailleurs ont été mieux équipés par leur organisation, avec des outils de travail à distance globalement plus performants. Néanmoins, le manque d'ergonomie de leur espace de travail à domicile s'est fait plus lourdement sentir, avec des difficultés de connexion persistantes. Des difficultés matérielles auxquelles s'est ajoutée le poids de la solitude pour les télétravailleurs permanents, bien que l'ensemble des avantages du télétravail aient été encore plus fortement appréciés.

Dans ce contexte, les organisations ont souhaité maintenir la charge de travail à son niveau d'avant-confinement, en assurant un niveau de contrôle managérial particulièrement élevé, afin de maîtriser le travail des salariés dispersés entre les locaux de l'entreprise et leur domicile.

#### 3.1. Une meilleure capacité de travail à domicile pour l'ensemble des salariés

Comme le laissaient présager nos premières observations sur le ressenti des salariés, sur le plan technique, cette seconde période de confinement aura été plus mieux préparée et équipée, et nous démontre un véritable apprentissage organisationnel. Les directions, les managers et leurs équipes ont densifié et amélioré l'ensemble des outils de travail et de communication à distance, de manière plus ou moins homogène, mais toujours positive.

Tableau 12 - « De quels outils disposez-vous pour travailler à distance ? » :

Taux d'utilisation des outils de travail à distance	Premier confinement	Re-confinement	Variation entre les deux périodes
Un ordinateur professionnel	61,9 %	97,4 %	+ 57,3 %
Des documents partagés en ligne	79,6 %	84 %	+ 5,5 %
Des "chats" (conversations en ligne)	75,9 %	80,2 %	+ 5,7 %
Une connexion rapide	69,7 %	73,5 %	+ 5,2 %
Des outils de visio-conférence	53 %	68,1 %	+ 28,5 %
Un espace de travail dédié à la maison	62,7 %	66,4 %	+ 5,9 %

De plus, la disponibilité de l'interface logicielle, déjà très bonne lors du premier confinement, s'est maintenue dans les mêmes proportions durant le second pour notre échantillon total. La moitié de nos répondants ont même noté avoir eu 100% de leur interface logicielle disponible à distance durant ce re-confinement.

Tableau 13 - « A quelle fréquence utilisez-vous les outils de communication et de travail en équipe ? » :

Fréquence outils de travail et de communication	Jamais	1 fois par mois	1 fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Tous les jours	Total
Outils de visioconférence	23,6 %	10,6 %	21,6 %	24,9 %	19,2 %	100 %
“Chats”	10,9 %	2,3 %	4,2 %	18,1 %	64,6 %	100 %
Documents partagés	5,6 %	5,9 %	14,1 %	29,7 %	44,7 %	100 %
Moments conviviaux en ligne	21,8 %	8,9 %	23,6 %	26,1 %	19,5 %	100 %
Réunions de travail en équipe	6,7 %	18,6 %	47,9 %	21,3 %	5,5 %	100 %
Points téléphoniques avec le manager	15,7 %	16,9 %	35,1 %	24,4 %	8 %	100 %

Pour ce qui est de la fréquence d'utilisation des outils de communication et de travail à distance, on remarque que les échanges par “Chats” et les documents partagés en ligne sont les plus utilisés de manière régulière par nos répondants. Suivent de près les réunions d'équipe et les points téléphoniques avec le manager, qui ont souvent lieu toutes les semaines, voire plusieurs fois par semaine.

Néanmoins, l'utilisation des outils de visio-conférence et l'organisation de moments conviviaux obtiennent des résultats très contrastés. Si un tiers des répondants les utilisent plusieurs fois par semaine, un quart n'y a pratiquement jamais recours. Cela signifie que selon les équipes ou les caisses, les pratiques de communication interpersonnelles peuvent fortement varier et affecter le lien social.

Tableau 14 - « Considérez-vous que votre espace de travail à domicile est ergonomique ? » :

Ergonomie de l'espace de travail à domicile	Ensemble des télétravailleurs	Télétravailleurs permanents	Salariés alternants entre télétravail et présentiel
Non	33,2 %	27 %	35,6 %
Moyennement	12,8 %	12,9 %	12,3 %
Oui	54 %	60,1 %	52,1 %
Total	100 %	100 %	100 %



Ces éléments de confort sont, pour certains, difficiles à améliorer dans l'immédiat. Par exemple, le fait de ne pas avoir une pièce, espace ou un bureau, car leur mise en œuvre dépend souvent de l'espace même du logement du télétravailleur. Néanmoins, un fauteuil de bureau, un double écran ou un grand écran sont des éléments qui peuvent facilement et rapidement être installés. La question est alors de savoir qui, du salarié ou de l'entreprise, doit prendre en charge leur achat ? Ou, si les frais sont partagés, dans quelles proportions doivent-ils l'être ?

## **3.2. Les difficultés et les avantages du télétravail perçus par ses pratiquants**

Nous allons d'abord présenter les principales difficultés du travail à distance, en les comparant aux résultats obtenus lors de la première phase de l'enquête (3.2.1), avant de détailler les principaux avantages mentionnés par nos répondants (3.2.2).

### **3.2.1. Des difficultés qui se sont amplifiées depuis le premier confinement**

Concernant les conditions du travail à distance, nous avons demandé à nos répondants quelles étaient pour eux, les principales difficultés de ce mode de travail, et avons comparé leurs réponses à celles de la première enquête. Les résultats nous montrent un certain nombre d'évolutions dans la hiérarchisation des difficultés.

Globalement, les difficultés se sont surtout aggravées dans cette deuxième phase. Exception faite de l'inefficacité de la connexion et du manque de matériel ont nettement diminué. De même, la complexité de l'environnement familial a perdu de son ampleur, certainement parce que les écoles sont restées ouvertes pendant ce deuxième confinement.

Dans le détail, l'inadaptation de l'espace de travail à domicile est devenue la première difficulté pour 39% des répondants, juste devant la solitude pesante, mentionnée par plus de 38% d'entre eux. Le manque de matériel, l'inefficacité de la connexion et les difficultés d'obtention d'informations, qui étaient les principales difficultés du premier confinement, ont ainsi été relégués après les problèmes liés à l'espace de travail et à la solitude.

Un résultat qui nous montre que la souplesse, la tolérance et l'adaptabilité des salariés lors du premier confinement est difficile à maintenir dans le temps. Avoir un espace de travail à domicile inadapté, loin de ses collègues, pendant quelques semaines dans un contexte inédit de pandémie mondiale est acceptable, mais sur le long terme, cette situation devient difficile à supporter pour les salariés.

Par ailleurs, les difficultés à se motiver, qui étaient mineures lors de premier confinement, ont considérablement augmenté pour devenir l'une des difficultés les plus importantes durant ce second confinement. Un résultat renforcé par une nette augmentation du caractère pesant de la solitude. Des chiffres inquiétants qui témoignent d'une forme de lassitude, de découragement et de démotivation face à cette crise sanitaire qui s'enlise, devient pesante, et dont on ne voit plus la fin.

Enfin, les échanges avec la hiérarchie et les difficultés à joindre une assistance technique, qui ne pesaient pas du tout lors du premier confinement, ont tous deux fortement augmenté pour devenir des éléments qui compliquent le travail à distance. Les difficultés de ce type qui étaient acceptables temporairement dans le contexte de crise soudaine du premier confinement ne paraissent plus acceptables pendant le second. La sidération face à la crise a fait accepter des insuffisances qui deviennent moins tolérables sur le long terme.

Tableau 15 - « Quelles sont pour vous les principales difficultés que vous rencontrez lorsqu'il s'agit de travailler à distance ? » :

Difficultés du télétravail	Premier confinement	Re-confinement		
	Branche Sécu	Branche Sécu	Collectivité territoriale	Entreprise industrielle
Espace de travail inadapté à domicile	33,2 %	39 %	46,1 %	41,7 %
Solitude pesante	22,6 %	38,4 %	29,8 %	30 %
Connexion inefficace	39 %	36,7 %	38,8 %	54,3 %
Matériel manquant	40,2 %	31,8 %	39,3 %	30 %
Besoin d'informations difficiles à obtenir	30,5 %	31,5 %	21,3 %	33,9 %
Difficultés à me motiver	14 %	29,6 %	24,4 %	29,1 %
Contacts compliqués avec les usagers/clients	22,9 %	25,6 %	28,1 %	30,2 %
Difficultés à joindre une assistance technique	13,7 %	24,5 %	14 %	9,4 %
Échanges difficiles avec ma hiérarchie	15,4 %	19,5 %	15,7 %	30 %
Environnement familial compliqué	23,9 %	18,1 %	11,2 %	15 %

Si l'on compare à présent les réponses des télétravailleurs permanents à domicile durant ce second confinement, avec ceux qui ont alterné télétravail et travail en présentiel, on obtient des résultats assez différents. Dans l'ensemble, on observe ce même phénomène d'amplification des difficultés pour les deux catégories. Seulement, ces difficultés ne se focalisent pas sur les mêmes aspects.

Les télétravailleurs permanents souffrent principalement d'une solitude pesante et de problème de connexion. Des résultats qui valident une fois encore le risque d'isolement lié au travail à domicile, déjà mis en exergue par de nombreuses recherches depuis le milieu des années 1990 (Haddon et Lewis, 1994 ; Tremblay et al., 2001, 2006 ; Pontier, 2014 ; Aguilera et al., 2016, Rullier et al., 2017 ; Vayre, 2019).

A l'inverse, les salariés qui alternent entre télétravail et travail en présentiel souffrent davantage de cette inadaptation de l'espace de travail et d'un manque de matériel informatique. Une prépondérance de difficultés d'ordre technique et matériel, qui peut être due à deux types de facteurs : il peut s'agir soit d'un effet comparatif avec leur espace de travail en entreprise lorsqu'ils travaillent sur site, ou alors d'un bien meilleur équipement des télétravailleurs permanents à domicile.

### 3.2.2. Des gains de temps et de concentration qui semblent incontestablement les plus grands avantages du télétravail

Concernant les avantages du travail à distance, on constate tout d’abord qu’en moyenne, ils sont restés dans le même ordre de préférence pour les agents de la branche entre le premier et le deuxième confinement. On remarque également que l’ensemble des avantages se sont renforcés entre les deux périodes.

De plus, les résultats de re-confinement sont assez équivalents, quel que soit le type de télétravail pratiqué. En premier lieu, c’est l’absence de trajet pour se rendre au travail qui est très apprécié. Un avantage mis en avant par la recherche depuis les années 1990 (Haddon et Lewis, 1994 ; Tremblay et al., 2001, 2006 ; Taskin, 2003 ; Dumas et Rullier, 2014 ; Pontier, 2014), et que notre étude confirme une fois de plus.

Le calme de l’espace de travail se positionne comme le deuxième avantage le plus apprécié par les télétravailleurs interrogés, suivi par les facilités de concentration à domicile. Des avantages tout aussi plébiscités par la recherche jusqu’à présent (Haddon et Lewis, 1994 ; Tremblay et al., 2001, 2006 ; Fernandez et al., 2014 ; Vayre, 2019).

Pour nos répondants, le télétravail permet également un meilleur équilibre des temps sociaux (Taskin, 2003 ; Brunelle, 2009, 2010 ; Aguilera et al., 2016 ; Vayre, 2019), avec la possibilité de traiter des contraintes familiales et une diminution des interruptions, et ce, de manière nettement plus significative pour les télétravailleurs permanents à domicile.

Tableau 16 - « Quels sont pour vous les principaux avantages du travail à distance ? » :

Avantages du télétravail	Premier confinement	Re-confinement		
	Branche Sécu	Branche Sécu	Collectivité publique	Entreprise industrielle
Pas de trajet pour aller travailler	87,6 %	88,3 %	83,3 %	88,9 %
Travail dans le calme	74,5 %	82 %	78,6 %	78,4 %
Meilleure concentration	67,2 %	72,8 %	63,8 %	67,3 %
Possibilité de traiter des contraintes familiales	44 %	46,7 %	37,1 %	43,8 %
Pas d’interruptions	29 %	34,5 %	41 %	40,1 %
Confort de mon poste de travail	27,1 %	30,1 %	18,1 %	17,3 %
Pas de collègues qui compliquent la vie	21,7 %	26,1 %	21,4 %	22,2 %
Pouvoir prendre des pauses	8,4 %	17,6 %	20 %	16 %
Pas de chef sur le dos	5,4 %	15,9 %	9 %	12,3 %

Il est toutefois troublant de constater que nos répondants sont plus qu'un quart à trouver que ce travail à distance permet de ne plus subir le contact avec "des collègues qui compliquent la vie".

Ces résultats nuancent quelque peu ce besoin de lien social et d'affiliation tant plébiscité par la recherche et par la plupart de nos répondants lors de notre première enquête. En effet, derrière cette grande proportion de télétravailleurs animés par un sentiment de solitude, d'isolement et de perte de lien social, se cache une réalité qui n'est pas négligeable : près d'un travailleur sur cinq semble subir une partie des relations humaines qu'il entretient dans son travail.

Finalement, ces observations nous montrent que deux réalités coexistent et qu'il est important de prendre en compte les conséquences délétères que peuvent avoir certaines relations entre collègues en entreprise. Le télétravail peut alors se présenter comme un moyen de réguler l'affiliation des individus en entreprise, en permettant à ceux qui la subissent de s'en extraire en situation de télétravail.

### **3.3. Les évolutions de la charge de travail et du contrôle managérial**

Nous allons maintenant caractériser ce travail en re-confinement par rapport au premier et à la période d'avant-confinement. Pour cela, nous allons comparer deux dimensions entre les trois périodes (l'avant-confinement, le premier et le deuxième). Nous aborderons d'abord la charge de travail (3.3.1.), puis celle du contrôle managérial perçu par nos répondants (3.3.2.).

#### **3.3.1. Une charge de travail qui retrouve son niveau d'avant-confinement**

Lors du premier confinement, la charge de travail avait nettement baissé par rapport à l'avant confinement pour l'ensemble de nos répondants, ainsi que pour les salariés de nos deux organisations de référence. Le caractère exceptionnel de la période et le ralentissement économique du pays, avait alors allégé le travail de la grande majorité des salariés.

Néanmoins, durant ce re-confinement, les modalités de travail n'ont pas du tout été les mêmes. Malgré les contraintes de la période, les organisations ont voulu maintenir leur niveau d'activité, surtout à l'approche de la fin d'année, en maintenant la charge de travail de leurs salariés telle qu'elle était avant le premier confinement. Les organisations ont appris à vivre avec le virus et fait en sorte de maintenir le niveau de travail, comme si le pays n'était pas confiné.

Une augmentation qui s'est ressentie dans toutes les catégories de travailleurs, mais de manière beaucoup plus significative pour les personnes travaillant sur site. Les salariés de la collectivité territoriale ont également ressenti une plus forte augmentation de leur charge de travail que ceux de l'entreprise industrielle, peut-être parce que la baisse qu'ils ont ressentie lors du premier confinement était elle-même plus forte.

Quoi qu'il en soit, ces résultats nous montrent que les deux périodes de confinements ne sont diamétralement pas les mêmes en matière de charge de travail. Finalement, celle de ce re-confinement ressemble bien davantage à une charge de travail "normale" que lors du premier confinement.

Tableau 17 - Évolution de la charge de travail entre les trois périodes :

Variation de la charge de travail	Entre l'avant confinement et le premier confinement	Entre l'avant confinement et le re-confinement	Entre les deux périodes de confinement
Ensemble Branche Sécu	- 12,3 % <sup>1</sup>	- 2 %	+ 19 %
Managers	- 8 %	- 0,9 %	+ 17 %
Collectivité territoriale	- 15,9 %	- 4 %	+ 22 %
Entreprise industrielle	- 9,3 %	- 2 %	+ 12 %

En regard de la charge de travail, nous avons évalué la capacité de déconnexion des salariés pendant ce re-confinement. Dans l'ensemble, on remarque que la déconnexion professionnelle se fait principalement par discipline personnelle et non suivant les injonctions d'autrui. En effet, 69% des répondants nous disent qu'ils se mettent des limites pour éviter de faire déborder le temps de travail sur celui de leur vie privée.

Le manager et l'organisation jouent aussi un véritable rôle de régulation, d'autant plus pour les télétravailleurs à temps plein. Dans une moindre mesure, la famille peut également avoir un impact, d'autant plus pour les salariés qui alternent télétravail et travail en présentiel, mais son action reste néanmoins mitigée.

Tableau 18 - Capacité de déconnexion professionnelle des salariés selon leur lieu de travail :

Incitation à la déconnexion	Par l'organisation	Par le (la) manager	Par discipline personnelle	Par la famille
Branche Sécu	58,6 %	67,6 %	69 %	20,8 %
Travail permanent à domicile	60,8 %	70,4 %	72,1%	23,6 %
Alternance télétravail et présentiel	57,5 %	65,6 %	68 %	32,1 %
Travail permanent en présentiel	50 %	59,5 %	54,4 %	20,8 %
Collectivité territoriale	43,5 %	51,6 %	71 %	37,1 %
Entreprise industrielle	42,6 %	45,6 %	72,7 %	36 %

<sup>1</sup> Cet indicateur signifie qu'entre l'avant-confinement et le premier confinement, la charge de travail a diminué de 12,3% pour l'ensemble des répondants de la branche, puis de 2% entre l'avant-confinement et le re-confinement. Cela signifie qu'il y a eu une augmentation de 19% entre les deux confinements.

### 3.3.2. Un contrôle managérial qui augmente à l’instar de la charge de travail

Lors du premier confinement, le contrôle managérial perçu par nos répondants avait connu une baisse significative par rapport à l'avant-confinement. Le télétravail permanent et massif à domicile avait alors engendré une mise à distance des capacités de contrôle des managers sur leur équipe.

Durant ce re-confinement, les résultats sont un peu différents. Dans l’ensemble, les organisations ont cherché à endiguer la baisse du niveau de contrôle managérial et à le ramener à un niveau semblable à la période d’avant-confinement. Ainsi, on note une augmentation du contrôle significative de 21% en moyenne par rapport au premier confinement, au point de dépasser son niveau d’avant-confinement.

Une augmentation qui va de pair avec celle de la charge de travail que nous avons abordé un peu plus haut. Néanmoins, nous remarquons que si ce sont les salariés travaillant exclusivement sur site qui ont connu la plus forte augmentation de leur charge de travail, ce sont bien les télétravailleurs qui se sont les plus contrôlés. Un chiffre qui nous montre que les directions de caisses manquent encore de confiance envers les télétravailleurs, et ce, de manière beaucoup plus significative que pour nos deux organisations de référence.

Il semble donc que les organisations aient voulu reprendre la main sur le travail de leurs collaborateurs et éviter à tout prix que le confinement affecte de nouveau leur activité. Elles ont voulu refermer la parenthèse du premier confinement. Finies la tolérance et la résignation face à une crise sanitaire exceptionnelle, inédite et brutale. Les organisations ne veulent plus en subir les déboires économiques qu’elles ont connues lors du premier confinement.

Elles se sont alors organisées pour ne plus être impactées dans le temps, et pour que le travail soit réalisé, envers et contre tout. Renforcer le contrôle leur a semblé une solution efficace et nécessaire pour tenir le cap et atteindre les objectifs fixés pour la fin d’année 2020. Une augmentation qui s’est traduite de manière bien différente selon les organisations, tantôt avec un contrôle renforcé des travailleurs sur site, tantôt des télétravailleurs permanents.

Tableau 19 - Évolution du niveau de contrôle managérial perçu entre les trois périodes :

Variation du contrôle managérial perçu	Entre l’avant confinement et le premier confinement	Entre l’avant confinement et le re-confinement	Entre les deux périodes de confinement
Ensemble Branche Sécu	- 11 %	+ 3 %	+ 21 %
Managers	- 8 %	- 1 %	+ 14 %
Collectivité territoriale	- 5,5 %	- 3 %	+ 5 %
Entreprise industrielle	- 6,3 %	- 4 %	+ 4 %

## **4. Comment se recomposent les rapports collectifs dans un contexte de dispersion des équipes de travail ?**

Dans cette quatrième partie, nous allons analyser comment se déroule le travail collectif au sein d'équipes dispersées dans l'espace, et comment se recomposent les rapports humains dans une période re-confinement qui continue de disloquer les liens sociaux. Dans un premier temps, nous verrons comment les managers se sont adaptés à cette nouvelle période de bouleversements de modes de travail (4.1), puis comment se déroule la collaboration au sein des équipes de travail (4.2).

### **Ce qu'il faut retenir de cette partie :**

Après une baisse de la qualité du management durant le premier confinement, les managers ont réalisé une forme de prise de conscience des différents dysfonctionnements managériaux qui avaient compliqué leur encadrement lors de cette première période. Ainsi, nos répondants ont fait état d'une hausse de l'empathie de leur manager par rapport au premier confinement, dépassant même les niveaux d'avant-confinement. Nous faisons également le constat d'un véritable effort de management participatif, quelle que soit la catégorie de travailleurs ou l'entreprise considérée.

Par ailleurs, la collaboration a été moins bonne pour les personnes travaillant exclusivement sur site, concernant les aspects de communication et d'accommodement.

### **4.1. Les managers face à la dispersion et à l'isolement social des membres de leur équipe**

Pour caractériser les rapports entre les salariés et leurs managers, nous allons d'abord regarder l'évolution de la qualité du management perçue entre les deux confinements et la période d'avant-confinement (3.3.1), avant d'analyser les attentes formulées par nos répondants envers leur manager (3.3.2).

#### **4.1.1. Des managers qui tentent d'évoluer et de s'améliorer pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs**

Lors du premier confinement, la qualité du management avait connu une légère baisse par rapport à l'avant confinement pour l'ensemble de nos répondants. Le premier confinement avait mis en lumière un relatif éloignement de l'encadrement de la « scène du travail » (Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015).

Cette situation de travail permanent à distance avait eu un « effet loupe » et un rôle d'amplificateur. La distanciation habituelle de certains managers du « travail réel » (Conjard, 2014) de leurs collaborateurs, s'était alors retranscrit tout au long de cette période, en prenant la forme d'une grande absence de suivi, d'échange et de disponibilité.

Tableau 20 - Évolution du management dit “participatif” entre les trois périodes :

Variation du management dit “participatif”	Entre l’avant confinement et le premier confinement	Entre l’avant confinement et le re-confinement	Entre les deux périodes de confinement
Ensemble Branche Sécu	- 5,8 %	+ 11 %	+ 23 %
Managers	- 4 %	+ 10 %	+ 18 %
Collectivité territoriale	- 4 %	+ 4 %	+ 10 %
Entreprise industrielle	- 3,2 %	+ 5 %	+ 12 %

Tableau 21 - Évolution du management dit “empathique” entre les trois périodes :

Variation du management dit “empathique”	Entre l’avant confinement et le premier confinement	Entre l’avant confinement et le re-confinement	Entre les deux périodes de confinement
Ensemble Branche Sécu	- 0,9 %	+ 9 %	+ 11 %
Managers	- 1 %	+ 9 %	+ 12 %
Collectivité territoriale	- 1,1 %	+ 4 %	+ 5 %
Entreprise industrielle	- 1,4 %	+ 3 %	+ 6 %

Au vu des résultats que nous avons aujourd’hui, il semble que les encadrants avaient eux-mêmes fait ce constat et ont essayé de travailler sur la qualité de leur management pour l’améliorer après la crise du printemps. Une prise de conscience qui s’est apparemment ressentie chez les salariés.

On constate en effet une nette amélioration de la qualité du management perçu par nos répondants sur deux dimensions. Premièrement sur le plan du travail, avec une augmentation moyenne de 23% de la dimension participative entre les deux périodes confinements.

Et deuxièmement sur le plan humain, avec une augmentation de 11% de l’empathie des managers, qui se traduit de manière plus ou moins forte selon les catégories de travailleurs. On remarque que les travailleurs en présentiel sont les plus touchés par cette amélioration de la qualité du management, bien que les télétravailleurs en aient également profité.

Un résultat contraire à ceux recueillis au sein de nos deux organisations de référence, où les télétravailleurs avaient plus nettement profité de cette amélioration. Cela nous montre que toutes les organisations n’ont pas adopté la même stratégie en ce sens. Certaines ont concentré leurs efforts sur la mise en place d’un management à distance de qualité, comme nos deux organisations de référence, alors que d’autres, comme la Branche Sécu, se sont montrés plus attentives à leurs collaborateurs sur site.

Quoi qu'il en soit, ces résultats nous montrent que les encadrants ont mené un véritablement effort de remise en question et d'amélioration de leurs pratiques managériales. Que ce soit sur la dimension participative ou sur le plan de l'empathie, les résultats sont très encourageants pour l'avenir, car les encadrants ont réussi à générer une amélioration significative en seulement quelques mois. Cela nous montre aussi que le développement du télétravail permet une remise en question forte et rapide des dysfonctionnements managériaux qu'il met en exergue à distance. Depuis le premier confinement, la mise en place d'un télétravail massif a engendré une profonde amélioration de la qualité de management pour l'ensemble des salariés, quel que soit leur lieu de travail.

#### **4.1.2. Les attentes des salariés envers leurs managers : soutien, écoute et disponibilité**

Durant le premier confinement, les principales demandes des salariés que nous avons interrogés étaient très claires. Ils voulaient du lien et des échanges réguliers, un suivi du travail fondé sur la confiance, ainsi qu'un cadre de travail avec des consignes claires et une communication fluide des informations relatives à l'entreprise.

A ce stade, il nous semblait que le "pilotage formalisé" (contrôle, atteinte des objectifs, répartition, évaluation, etc.) avait disparu des attentes des salariés dans un contexte de télétravail massif, soudain et permanent à domicile. Ceci faisait écho au "*travail invisible*" de Pierre-Yves Gomez (2013) qui a montré que les salariés aspirent à "*être reconnus comme des sujets et non de simples opérateurs*". De ces attentes se dégageait un besoin de "*servant leadership*" (Belet, 2013 ; Perrier et al., 2018) de la part des managers, c'est-à-dire d'un manager à la disposition des besoins de ses subordonnés.

Dans cette posture managériale, l'encadrant doit avant tout s'assurer que ses subordonnés ont bien les outils logistiques et organisationnels nécessaires à l'exercice de leur travail. Il doit ensuite fixer avec eux des objectifs, des consignes et des directives claires, précises et compréhensibles, puis effectuer un suivi régulier de l'avancement de leurs missions, dans le but d'accompagner les travailleurs dans l'atteinte de leurs objectifs.

Le manager doit également se montrer disponible et réactif pour répondre aux questions de ses subordonnés, leur transmettre de manière transparente et régulière les informations relatives à la vie de l'entreprise, et faire remonter leurs besoins et leurs interrogations à la direction. Il doit enfin être un vecteur de communication et d'échange au sein de l'équipe, en devenant son principal agent d'animation.

Aujourd'hui, dans un contexte de lassitude et d'enlèvement de la crise sanitaire, les attentes de ces mêmes salariés envers leurs managers ne sont plus vraiment d'encadrer leur travail de manière fluide et régulière. Avec l'expérience de ces derniers mois, les salariés, les équipes de travail et leurs managers ont appris à travailler à distance de manière dispersée. Durant cette deuxième période de confinement, les salariés ont surtout eu besoin de renforcer le contact humain. La persistance de cet éloignement social et l'isolement prolongé des individus a généré un grand besoin de soutien, d'écoute et de disponibilité pour la majorité des salariés.

Par ailleurs, parmi les demandes les plus importantes formulées par les répondants, la confiance apparaît aussi comme fondamentale, au même rang que la compréhension, la communication et la bienveillance. Une demande assez peu surprenante au regard du niveau de contrôle auquel ils ont été soumis. En effet, de manière logique, face à cette hausse fulgurante du contrôle managérial perçu, nos répondants ont ressenti un besoin important de gagner en confiance, de bienveillance et de communication de la part de leur manager. Finalement, aujourd'hui c'est un autre volet du "*servant leadership*" qui est attendu par nos répondants.

Figure 3 - « Qu'attendez-vous de votre manager dans la période actuelle ? »  
 (Réponses collectées lors de la première enquête) :

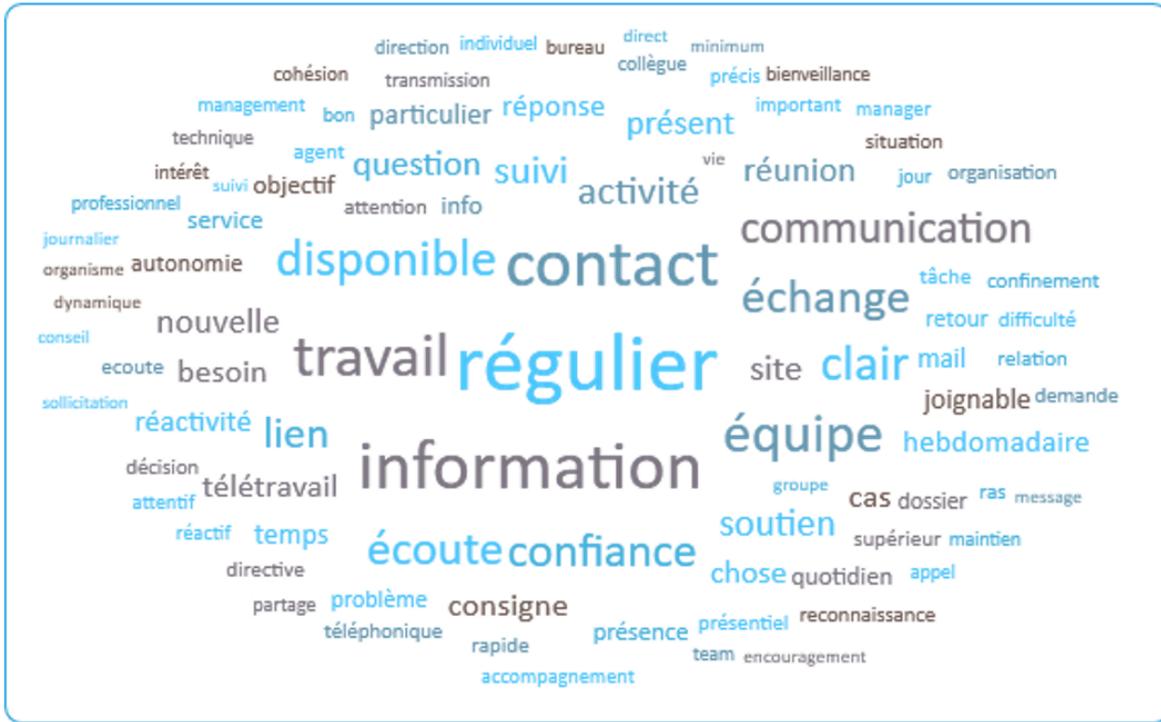


Figure 4 - « Qu'attendez-vous de votre manager dans la période actuelle ? »  
 (Réponses collectées durant cette deuxième enquête) :



## 4.2. Un meilleur niveau de collaboration au sein des équipes de télétravailleurs

Pour évaluer la dimension collaboration des équipes de nos répondants, nous avons choisi d'évaluer les niveaux de communication, d'accommodation et d'inclusion perçus par nos répondants. Nous avons ensuite choisi de différencier cinq catégories, comme nous l'avons fait précédemment pour la charge de travail, le contrôle managérial et la qualité du management, afin d'en percevoir les variations selon la population considérée.

Nous parlerons « d'accommodement » pour désigner la capacité des membres de l'équipe à faire des compromis pour travailler collectivement, à prendre en compte le travail d'autrui pour organiser son travail individuel, et à concilier les points de vue. En outre, nous parlerons « d'inclusion » pour désigner le sentiment d'intégration d'un individu à une équipe de travail par ses autres membres.

Avant d'établir des comparatifs entre les catégories de travailleurs, si l'on regarde les données brutes, on s'aperçoit que plus de 75% des répondants estiment que les informations sont bien transmises et que chacun prend bien ses responsabilités respectives au sein de l'équipe.

De plus, 65% des répondants trouvent que leurs collègues s'intéressent à leur opinion, sont prêts à discuter de leurs problèmes professionnels, et ne pensent pas que leur travail est plus important que celui de leurs co-équipiers.

Par ailleurs, 60% ont le sentiment que leurs collègues partagent une vision similaire de la façon d'effectuer le travail et estiment que les désaccords arrivent à être résolus. Enfin, 51% des répondants estiment que leurs collègues tiennent compte des contraintes du travail des autres pour planifier le leur.

Dans l'ensemble, nos répondants ont donc fait état d'un bon niveau de collaboration au sein de leur équipe, avec toujours moins de 15% de réponses négatives, quelle que soit la dimension considérée.

Tableau 22 - Les différentes dimensions de la collaboration d'équipe durant ce re-confinement :

<b>Collaboration - écart par rapport à la moyenne de la Branche Sécu</b>	<b>Communication au sein de l'équipe</b>	<b>Accommodement au sein de l'équipe</b>	<b>Inclusion au sein de l'équipe</b>
Moyenne de la branche	0 %	0 %	0 %
Travail permanent à domicile	+ 0,9 %	+ 0,7 %	+ 1 % <sup>2</sup>
Alternance télétravail et présentiel	+ 0,4 %	+ 0,8 %	+ 1 %
Travail permanent en présentiel	+ 0,2 %	- 2 %	- 0,2 %
Collectivité territoriale	- 0,9 %	+ 0,1 %	- 0,5 %
Entreprise industrielle	+ 3 %	+ 2 %	- 1 %

<sup>2</sup> Pour cet indicateur, nous raisonnons en comparaison avec la moyenne de l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, +1% signifie que les travailleurs permanents sur site ont une inclusion d'équipe supérieure de 1% par rapport à la moyenne globale.

Maintenant, si nous analysons les variations de nos différents échantillons par rapport à la moyenne, nous remarquons que notre entreprise industrielle de référence est celle qui témoigne du meilleur niveau de communication et d'accommodement au sein de ses équipes. Nous remarquons également que les variations des télétravailleurs sont les variations les plus proches de la moyenne, ce qui n'est pas étonnant puisqu'ils sont la population la plus représentée dans notre échantillon total.

A l'inverse, on constate une petite différence pour les salariés travaillant exclusivement en présentiel. Ils présentent un niveau de collaboration légèrement inférieur à celui des télétravailleurs. La dimension la plus affectée étant celle de la capacité d'accommodement dans le travail, suivie par celle d'inclusion entre collègues. En revanche, la capacité de communication ne semble pas réduite pour les travailleurs en présentiel, contrairement aux deux autres dimensions.

Ce constat renvoie au modèle de « proximité perçue » de Marc Dumas et ses collègues (2017), qui ont repris les travaux de O'Leary et son équipe (2008, 2014). Leurs études démontrent que la proximité que perçoivent les membres d'une équipe de travail, qu'ils soient réellement proches physiquement ou non, influence de manière significative la qualité des relations entre les membres d'une équipe. Ils ont remarqué qu'une équipe peut travailler physiquement dans le même lieu et être composée de membres qui communiquent peu, qui ne se sentent pas proches, voire même qui sont isolés les uns des autres. A l'inverse, une équipe à distance peut avoir construit des processus et des outils de communication et d'identification qui permettent à ses membres de se sentir proches malgré la distance.

La preuve en est ici que ce sont bien les télétravailleurs qui connaissent le meilleur niveau de communication, d'accommodement et d'inclusion collective, alors que ceux qui travaillent en permanence sur site accusent une moindre collaboration d'équipe. *In fine*, au regard de notre échantillon, il semble que ce soit le télétravail qui soit le plus favorable à la collaboration des équipes, et ce, pour nos trois organisations.

## 5. Qu'advient-il de la santé au travail avec l'enlèvement de la crise ?

La survenue d'une nouvelle phase de confinement a entraîné nombre d'inquiétudes. Si le premier confinement s'est plutôt bien passé en moyenne (ce qui a masqué également de nombreuses difficultés...), le deuxième n'allait-il pas provoquer des formes de lassitude susceptibles d'affecter les personnes comme le travail ?

Pour explorer cette question, nous avons identifié un ensemble de variables de santé au travail que nous examinerons successivement. De fait, nos résultats montrent que le deuxième confinement marque une profonde évolution par rapport à celui qui s'est produit au printemps de l'année 2020. Si pendant le premier chacun a été saisi de l'urgence et de la gravité de la crise, le deuxième semble avoir produit un autre effet : les salariés n'ont plus été sidérés par la gravité de la situation mais plutôt confrontés à une profonde lassitude face à une crise qui s'éternise et dont on ne voit pas le terme.

Cependant avant de détailler les niveaux de mal-être (5.2) et de bien-être (5.3) et de définir qui sont ceux qui ont le mieux vécu cette période, nous pouvons articuler cette analyse de la santé au travail en re-confinement avec le ressenti des personnes interrogées (5.1).

### Ce qu'il faut retenir de cette partie :

Le niveau d'épuisement est extrêmement élevé. Toute la question est alors d'identifier ce qui peut être du ressort de l'organisation au-delà des contraintes angoissantes de la période que nous connaissons. Les salariés ne vont pas bien et la gravité de la situation actuelle nous conduit à penser que les conséquences à moyen terme peuvent être problématiques. L'examen de l'épuisement montre que le télétravail ne propose pas une pénibilité plus importante, bien au contraire.

Par ailleurs, l'étude du bien-être au travail permet de mettre en évidence deux leviers d'action potentielle sur les salariés et leur travail : l'efficacité du travail collectif et les modes de management déployés.

### 5.1. Un ressenti de la période qui marque une forme d'épuisement

Comme nous l'avons vu précédemment, un quart des personnes interrogées ont moins bien vécu le deuxième confinement. Ces personnes sont celles qui vont nous intéresser en priorité dans cette partie.

Tableau 23 - Ressenti vis-à-vis du re-confinement et épuisement professionnel :

Écart par rapport à la moyenne	Moins bien	Pareil	Mieux
Fatigue physique	+ 26 % <sup>3</sup>	0 %	- 10 %
Lassitude Cognitive	+ 26 %	0 %	- 10 %
Épuisement émotionnel	+ 15 %	0 %	- 5 %

<sup>3</sup> Cet indicateur signifie que les salariés qui nous ont spontanément dit qu'ils avaient moins bien vécu ce nouveau confinement ressentent effectivement un niveau d'épuisement supérieur de 26% par rapport à la moyenne, alors que ceux qui disent l'avoir mieux vécu ressentent un niveau d'épuisement inférieur de 10% par rapport à la moyenne.

La première mesure que nous proposons est celle de l'épuisement professionnel qui comporte trois dimensions : la fatigue physique, la lassitude cognitive et l'épuisement émotionnel.

Si l'on examine les trois composantes de l'épuisement professionnel (ou burnout), on constate que le ressenti négatif vis-à-vis du deuxième confinement est clairement associé avec plus de fatigue physique (+26%), plus de lassitude cognitive (+26%) et plus d'épuisement émotionnel (+15%)

Tableau 24 - Ressenti vis-à-vis du re-confinement et bien-être au travail :

Écart par rapport à la moyenne	Moins bien	Pareil	Mieux
Sens	- 5 %	- 1 %	+ 2 %
Lien	- 4 %	- 1 %	+ 2 %
Activité	- 5 %	- 1 %	+ 2 %
Confort	- 6 %	- 1 %	+ 3 %

Ce constat se retrouve également, mais d'une manière plus marginale en ce qui concerne le bien-être au travail. Ceux qui ont le moins bien senti ce deuxième confinement sont aussi ceux qui ont trouvé le moins de sens dans leur travail, le moins de lien, le moins la capacité de faire du bon travail et le moins de confort.

Cependant, il convient d'indiquer ici que le lien entre bien-être au travail et ressenti négatif de ce second confinement est modeste. Il est un peu plus important entre ce ressenti et le mal-être. Ce qui nous montre que le lien entre santé au travail et ressenti du deuxième confinement existe, mais qu'il est limité et qu'il convient d'examiner de plus près les deux phénomènes.

Tableau 25 - Ressenti vis-à-vis du re-confinement et conflit vie personnelle vie professionnelle :

Écart par rapport à la moyenne	Moins bien	Pareil	Mieux
Conflit Famille Travail <sup>4</sup>	+ 5 %	0 %	- 2 %
Conflit Travail Famille	+ 12 %	- 1 %	- 4 %

Enfin, en matière de conflit famille travail et travail famille, on observe que c'est avant tout l'impact des contraintes du travail sur la famille qui pèse le plus sur ceux qui ont le moins bien senti ce deuxième confinement.

Examinons maintenant plus précisément comment se structurent ces différentes dimensions.

<sup>4</sup> Cet indicateur signifie que, pour les personnes qui ont le moins bien vécu ce re-confinement, la proportion de conflits générés par les contraintes familiales sur les obligations professionnelles est supérieure de 4% par rapport la moyenne de l'échantillon total. De même, la proportion de conflits générés cette fois-ci par les obligations professionnelles sur les contraintes familiales est supérieure de 10% par rapport à la moyenne de l'échantillon total.

## 5.2. Le mal-être au travail

Du côté du mal-être au travail, nous examinerons successivement le caractère plus ou moins stressant de la période (5.2.1), les trois composantes de l'épuisement professionnel (5.2.5) : la fatigue physique (5.2.2), la lassitude cognitive (5.2.3) et l'épuisement émotionnel (5.2.4).

### 5.2.1. Une période plus stressante pour un quart des salariés

En fait, la majorité des personnes interrogées ont vécu un deuxième confinement aussi stressant que le premier. En revanche, pour plus d'un quart des salariés, le deuxième confinement a été plus stressant.

Tableau 26 - Variation du stress entre le premier et le deuxième confinement :

Variation du stress ressenti	Ensemble Branche Sécu		Managers	
Beaucoup moins stressant	4,8 %	25,2 %	1,6 %	16 %
1	7,5 %		5 %	
2	6,4 %		4,3 %	
3	6,5 %		4,8 %	
4	5,8 %	48,2 %	5,8 %	46,5 %
5	34,2 %		30,6 %	
6	7,9 %		9,4 %	
7	10 %	26,6 %	12,2 %	37,5 %
8	8,3 %		12,9 %	
9	5,1 %		7,8 %	
Beaucoup plus stressant	13,2 %		3,9 %	
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Si on examine ceux qui ont trouvé ce deuxième confinement plus stressant, ce ne sont pas des critères de sexe (Chi2 = 1,75, ddl = 4, p = 0,78), d'âge (Chi2 = 11,59, ddl = 8, p = 0,17), de lieu d'habitation (Chi2 = 7,97, ddl = 8, p = 0,44) ou de situation familiale (Chi2 = 2,35, ddl = 8, p = 0,97).

Ce ne sont donc pas des situations personnelles qui expliquent ces écarts.

Si l'on examine les situations professionnelles, les métiers (Chi2 = 41,33, ddl = 40, p = 0,41), le secteur d'activité (Chi2 = 0,43, ddl = 4, p = 0,98) ou la taille de l'entreprise (Chi2 = 9,60, ddl = 12, p = 0,65) ne possèdent pas de lien avec le ressenti de stress.

En revanche, la situation concrète vis-à-vis du confinement semble jouer un rôle important. La situation par rapport au premier confinement est associée avec des résultats différents : ceux qui ont découverts le travail à distance au mois de mars sont aussi ceux qui se sentent le mieux pendant le second, comme si le premier confinement avait été stressant du fait de la découverte, mais que le second bénéficiait de l'expérience acquise.

Si l'on examine le lien qu'il peut y avoir entre les différentes situations de travail au cours de ce deuxième confinement et ce stress, ce sont ceux qui travaillent en présentiel qui ont eu le sentiment le plus fort d'augmentation de leur stress. *A contrario*, ce sont finalement ceux qui ont été en plein télétravail qui semblent avoir le moins ressenti de stress.

Tableau 27 - Variation du stress entre les deux confinements et situation de travail en re-confinement :

Variation du stress	Moins stressant	Aussi stressant	Plus stressant
Travail permanent à domicile	<b>28,2 %</b>	49,5 %	22,3 %
Alternance télétravail et présentiel	23,2 %	49,1 %	27,6 %
Travail permanent en présentiel	17,3 %	47 %	<b>35,7 %</b>
p = <0,01 ; Khi2 = 67,82 ; ddl = 4 (TS)			

### 5.2.2. Une fatigue physique importante

Concernant la fatigue, on observe que ceux qui vont le moins bien sont aussi ceux qui sont les plus fatigués. La fatigue physique n'est pas liée aux caractéristiques personnelles ou de métiers, elle semble plutôt liée au vécu en matière de confinements successifs.

Le niveau de la fatigue physique rencontré ici doit être comparé à des résultats précédents d'enquêtes réalisées par la Chaire Management et Santé au Travail. On observe ainsi que la période que nous connaissons est associée à une fatigue importante.

Tableau 28 - Fatigue physique et sentiment par rapport au re-confinement

Fatigue physique	Moins bien	Pareil	Mieux
Ensemble Branche Sécu	<b>+ 26 %</b>	0 %	<b>- 10 %</b>
Managers	<b>+ 27 %</b>	<b>+ 7 %</b>	+ 3 %
p = <0,1% ; F = 27,87 (TS)			

Tableau 29 - Résultats observés de la fatigue physique dans différentes enquêtes de référence :

<b>Fatigue physique</b>	
Norme internationale de l'outil de mesure <sup>5</sup>	2,29
Échantillons de collectivités territoriales	3,30
Échantillons d'entreprises privées	3,60
<b>Enquête re-confinement</b>	<b>3,69</b>

De la même manière, si l'on examine le lien entre fatigue physique et situation de travail, ce sont ceux qui sont en présentiel qui semblent assumer les difficultés de ce deuxième confinement. Leur niveau de fatigue est ainsi 13 % plus fort que celui de l'ensemble de nos répondants, alors que ceux qui sont en télétravail permanent ont un niveau de fatigue 5 % moins élevé.

Tableau 30 - Situation de travail et fatigue physique :

<b>Fatigue physique</b>	<b>Ensemble Branche Sécu</b>	<b>Managers</b>
Travail permanent à domicile	- 5 %	+ 4 %
Alternance télétravail et présentiel	0 %	+ 8 %
Travail permanent en présentiel	+ 13 %	+ 14 %

### 5.2.3. L'épuisement émotionnel

La situation en matière d'épuisement émotionnel n'est pas la même. Certes, nous retrouvons la même situation en rapport avec le sentiment par rapport au re-confinement : ceux qui se sentent le moins bien sont aussi ceux qui éprouvent le plus d'épuisement émotionnel (+15%).

De plus, le niveau d'épuisement émotionnel est très fort d'une manière globale. Il se situe à +33% par rapport aux enquêtes que nous avons effectuées depuis 10 ans. On observe ainsi que la période que nous connaissons est associée à un épuisement émotionnel massif.

<sup>5</sup> La norme internationale est la moyenne observée par les auteurs de l'outil au fil du temps. D'une manière générale, ces résultats internationaux ne sont jamais atteints en France...

Tableau 31 - Épuisement émotionnel et sentiment par rapport au re-confinement :

Épuisement émotionnel	Moins bien	Pareil	Mieux
Ensemble Branche Sécu	<b>+ 15 %</b>	0 %	<b>- 5 %</b>
Managers	<b>+ 11 %</b>	- 2 %	<b>- 5 %</b>
p = 0,02% ; F = 9,22 (TS)			

Tableau 32 - Résultats observés de l'épuisement émotionnel dans différentes enquêtes :

Épuisement émotionnel	
Norme internationale de l'outil de mesure <sup>6</sup>	1,84
Échantillons de collectivités territoriales	2,60
Échantillons d'entreprises privées	2,69
<b>Enquête re-confinement</b>	<b>3,00</b>

Maintenant, si l'on examine le lien entre épuisement émotionnel et situation de travail, ce sont cette fois ceux qui sont en télétravail qui semblent assumer les difficultés de ce deuxième confinement. Leur niveau d'épuisement émotionnel est ainsi 5 % plus fort que celui de l'ensemble de nos répondants. Attention, ceux qui sont en alternance ou en présentiel sont aussi très touchés par de l'épuisement émotionnel (+33% par rapport à nos références), même s'ils sont moins affectés que les télétravailleurs.

Tableau 33 - Situation de travail et épuisement émotionnel :

Épuisement émotionnel	Ensemble Branche Sécu	Managers
Travail permanent à domicile	- 1 %	- 4 %
Alternance télétravail et présentiel	- 2 %	- 1 %
Travail permanent en présentiel	<b>+ 5 %</b>	+ 3 %

<sup>6</sup> La norme internationale est la moyenne observée par les auteurs de l'outil au fil du temps. D'une manière générale, ces résultats internationaux ne sont jamais atteints en France...

#### 5.2.4. La lassitude cognitive

La situation en matière de lassitude cognitive est d'une autre ampleur. Certes, nous retrouvons la même situation en rapport avec le sentiment par rapport au re-confinement : ceux qui se sentent le moins bien sont aussi ceux qui éprouvent le plus de lassitude, mais celle-ci est beaucoup plus importante (+23 %).

De plus, le niveau de lassitude cognitive est très fort d'une manière globale. Il se situe à +33% par rapport aux enquêtes que nous avons effectuées depuis 10 ans. Ainsi, non seulement le niveau global de lassitude est très fort, mais il se concentre surtout sur un nombre réduit d'acteurs.

Tableau 34 - Lassitude cognitive et sentiment par rapport au re-confinement

Lassitude cognitive	Moins bien	Pareil	Mieux
Ensemble Branche Sécu	+ 26 %	0 %	- 10 %
Managers	+ 27 %	+ 3 %	- 1 %
p = <0,1% ; F = 25,88 (TS)			

Tableau 35 - Résultats observés de la lassitude cognitive dans différentes enquêtes

Lassitude cognitive	
Norme internationale de l'outil de mesure <sup>7</sup>	1,87
Échantillons de collectivités territoriales	2,61
Échantillons d'entreprises privées	2,3
<b>Enquête re-confinement</b>	<b>3,15</b>

Tableau 36 - Situation de travail et lassitude cognitive :

Lassitude cognitive	Ensemble Branche Sécu	Managers
Travail permanent à domicile	- 6 %	- 5 %
Alternance télétravail et présentiel	0 %	+ 6 %
Travail permanent en présentiel	+ 16 %	+ 10 %

<sup>7</sup> La norme internationale est la moyenne observée par les auteurs de l'outil au fil du temps. D'une manière générale, ces résultats internationaux ne sont jamais atteints en France...

Maintenant, si l'on examine le lien entre lassitude cognitive et situation de travail, il n'existe pas vraiment de lien significatif. Cependant, on constate, que comme pour la fatigue physique, la lassitude cognitive concerne encore plus ceux qui travaillent en présentiel.

### 5.2.5. L'épuisement professionnel ou *burnout*

L'épuisement professionnel est la somme des trois dimensions examinées précédemment. Nous retrouvons la même situation en rapport avec le sentiment par rapport au re-confinement : ceux qui se sentent le moins bien sont aussi ceux qui souffrent le plus d'épuisement professionnel (+23% par rapport à la moyenne).

Tableau 37 - Épuisement professionnel et sentiment par rapport au re-confinement :

Épuisement professionnel	Moins bien	Pareil	Mieux
Ensemble Branche Sécu	<b>+ 23 %</b>	- 2 %	<b>- 10 %</b>
Managers	<b>+ 22 %</b>	+ 2 %	- 1 %
p = <0,1% ; F = 33,64 (TS)			

Le ressenti vis-à-vis de la période est donc avant tout associé à une souffrance. De plus, le niveau global d'épuisement professionnel est très fort d'une manière globale. Il se situe à + 31% par rapport aux enquêtes que nous avons effectuées depuis 10 ans. Cela nous permet d'indiquer que ceux qui ont le moins bien ressenti ce deuxième confinement sont aussi ceux qui souffrent le plus.

Tableau 38 - Résultats observés de l'épuisement professionnel dans différentes enquêtes :

Épuisement professionnel	
Norme internationale de l'outil de mesure <sup>8</sup>	2,02
Échantillons de collectivités territoriales	2,87
Échantillons d'entreprises privées	2,48
<b>Enquête re-confinement</b>	<b>3,08</b>

Maintenant, si l'on examine le lien entre épuisement professionnel et situation de travail, ce sont les salariés en présentiel qui souffrent le plus d'épuisement professionnel (+12%).

<sup>8</sup> La norme internationale est la moyenne observée par les auteurs de l'outil au fil du temps. D'une manière générale, ces résultats internationaux ne sont jamais atteints en France...

De fait, à un très haut niveau global d'épuisement professionnel, il existe deux modalités de souffrance archétypiques différentes : d'une part celle des salariés en télétravail qui souffrent avant tout d'une pathologie de la relation, alors que les salariés en présentiel souffrent avant tout de fatigue et de lassitude.

Tableau 39 - Situation de travail et épuisement professionnel :

Épuisement professionnel	Ensemble Branche Sécu	Managers
Travail permanent à domicile	- 6 %	- 2 %
Alternance télétravail et présentiel	- 2 %	+ 4 %
Travail permanent en présentiel	+ 12 %	+ 9 %
p = <0,1% ; F = 45,75 (TS)		

### 5.3. Le bien-être au travail

Le bien-être va être examiné à travers les quatre dimensions du SLAC (Sens, Lien, Activité et Confort). En fait, bien-être et mal-être ne s'opposent pas systématiquement. Ici les différences sont modestes, même si globalement ce sont encore une fois les salariés en présentiel qui semblent éprouver le moins de bien-être.

Tableau 40 - Situation de travail pendant le deuxième confinement et évaluation des dimensions du bien-être :

	Sens	Lien	Activité	Confort
Travail permanent à domicile	0 %	0 %	- 1 %	0 %
Alternance télétravail et présentiel	0 %	0 %	+ 2 %	0 %
Travail permanent en présentiel	+ 1 %	- 1 %	+ 2 %	+ 3 %

#### 5.3.1. Le sens du travail

En matière de sens, il convient de préciser que le sens trouvé dans l'activité ne dépend pas de dimensions individuelles (âge, sexe, situation de famille, lieu de résidence, distance domicile travail etc.) ou même de situations de travail (situation de travail pendant les confinements, taille de l'entreprise, métier, secteur d'activité, encadrement, etc.) Le sens semble en revanche tout à fait associé à la capacité qu'il y a d'une part à travailler collectivement et d'autre part à l'activité de management.

Si l'on définit la qualité collective du travail comme à la fois du soutien, de la collaboration, de l'accommodation et de l'absence d'isolement, cela nous permet de déterminer quatre catégories hiérarchisées de niveau de qualité collective du travail.

Cela nous permet de constater que le sens est lié à la qualité du travail collectif : plus le travail collectif est fort, plus les salariés trouvent du sens à leur travail. Il est donc particulièrement intéressant de constater que la construction du sens au travail résulte, au moins en partie, d'une logique collective.

Tableau 41 - Sens et qualité du travail collectif :

Écart à la moyenne de l'échantillon	Sens
Très faible qualité du travail collectif	- 6 %
Faible qualité du travail collectif	- 3 %
Bonne qualité du travail collectif	0 %
Très bonne qualité du travail collectif	+ 5 %

De la même manière, nous avons examiné l'impact que pouvait avoir le management. Pour cela nous avons mobilisé un indicateur de qualité du management que nous avons subdivisé en quatre. Nous observons un phénomène identique : il existe un lien entre la qualité du management perçue par les répondants et le sens qu'ils trouvent dans leur activité.

Tableau 42 - Sens et qualité du management :

Écart à la moyenne de l'échantillon	Sens
Très faible qualité du management	- 6 %
Faible qualité du management	- 3 %
Bonne qualité du management	+ 1 %
Très bonne qualité du management	+ 5 %
p = <0,1% ; F = 22,42 (TS)	

Cela nous permet d'indiquer que la nature plus ou moins collective du travail conditionne la perception que chacun peut avoir du sens de son travail et que celui-ci est aussi largement affecté par l'action managériale. Le sens apparaît donc comme un construit global qui s'élabore plus dans l'interaction avec autrui que dans l'analyse spécifique de l'activité.

### 5.3.2. Le lien social

Du point de vue du lien, on constate également que celui-ci ne dépend ni de la situation personnelle (âge, sexe, temps de trajet, situation familiale, etc.) ni de la situation professionnelle (métier, taille de l'entreprise, situation lors du confinement, etc.).

Tableau 43 - Lien et qualité du travail collectif :

Écart à la moyenne	Lien
Très faible qualité du travail collectif	- 18 %
Faible qualité du travail collectif	- 5 %
Bonne qualité du travail collectif	+ 3 %
Très bonne qualité du travail collectif	+ 13 %
p = <0,1% ; F = 110,16 (TS)	

Tableau 44 - Lien et qualité du management :

Écart à la moyenne	Lien
Très faible qualité du management	- 9 %
Faible qualité du management	- 3 %
Bonne qualité du management	+ 1 %
Très bonne qualité du management	+ 8 %
p = <0,1% ; F = 32,50 (TS)	

Ce sont donc avant tout les conditions d'environnement de l'activité qui semblent jouer un rôle significatif. Il en est ainsi de la situation pendant le re-confinement. En examinant de plus près la qualité du travail collectif, nous constatons une première confirmation empirique de cette situation.

Le bien-être dans sa dimension relationnelle repose effectivement sur une bonne qualité du travail collectif. Et il en est de même pour la qualité du management. On retrouve ainsi les deux dimensions observées lors de l'examen de la dimension Sens du bien-être : la qualité du travail collectif et celle du management sont des éléments manifestement associés à un meilleur bien-être au travail.

### 5.3.3. L'activité de travail

Dans la même logique que précédemment, le bien-être dans sa dimension activité ne semble pas lié à des éléments situationnels qu'ils soient personnels ou professionnels. Cette dimension du bien-être semble plutôt associée aussi bien à la qualité du travail collectif qu'à celle du management.

Tableau 45 - Activité et qualité du travail collectif :

Écart à la moyenne	Activité
Très faible qualité du travail collectif	- 6 %
Faible qualité du travail collectif	- 2 %
Bonne qualité du travail collectif	+ 2 %
Très bonne qualité du travail collectif	+ 6 %
p = <0,1% ; F = 38,12 (TS)	

Tableau 46 – Activité et qualité du management :

Écart à la moyenne	Activité
Très faible qualité du management	- 10 %
Faible qualité du management	- 4 %
Bonne qualité du management	+ 2 %
Très bonne qualité du management	+ 8 %
p = <0,1% ; F = 46,04 (TS)	

Ainsi, le bien-être associé à l'activité apparaît très dépendant de la capacité à bien travailler collectivement (collaboration, accommodation, non-isolement et soutien des collègues et de la hiérarchie). De la même manière, on retrouve une relation forte entre le bien-être lié à l'activité et la qualité globale du management (empathie du manager, management participatif et exemplarité).

### 5.3.4. Le confort au travail

En matière de confort, les choses se présentent de la même manière. Si l'on examine les liens qui peuvent exister entre confort et qualité du travail collectif et du management, on retrouve ce qui a été observé sur les autres dimensions du bien-être.

Tableau 47 - Confort et qualité du travail collectif :

Écart à la moyenne	Confort
Très faible qualité du travail collectif	- 10 %
Faible qualité du travail collectif	- 2 %
Bonne qualité du travail collectif	+ 3 %
Très bonne qualité du travail collectif	+ 6 %
p = <0,1% ; F = 15,29 (TS)	

Un meilleur confort est associé à une très bonne qualité du travail collectif. De la même manière, en ce qui concerne le management, la même relation se manifeste. C'est là où le management est le mieux perçu que le bien-être dans sa dimension confort est le plus fort.

Tableau 48 - Confort et qualité perçue du management :

Écart à la moyenne	Confort
Très faible qualité du management	- 10 %
Faible qualité du management	- 4 %
Bonne qualité du management	+ 1 %
Très bonne qualité du management	+ 8 %
p = <0,1% ; F = 20,81 (TS)	

### 5.3.5. Le bien-être au travail

Il apparaît ainsi que le bien-être au travail dans cette période se structure avant tout autour de la construction et le maintien de collectifs de travail efficaces. Dans cette perspective, le collectif ne s'improvise pas, il est à la fois le fruit d'une histoire commune, mais aussi le résultat d'une action managériale.

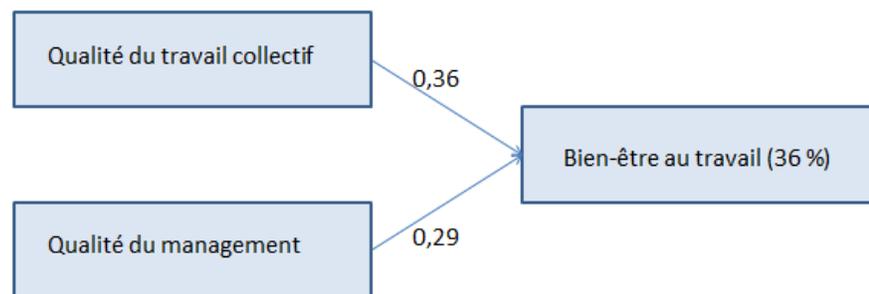
Nous avons constaté ici que les quatre dimensions du bien-être (sens, lien, activité et confort) se combinent dans un même mouvement. Elles sont, de la même manière, reliées fortement aussi bien aux pratiques de travail collectif qu'à l'activité managériale.

Quant au sens de la causalité, il est pour l'instant difficile de le qualifier. Il semble que l'on puisse poser l'hypothèse qu'un bon niveau de bien-être au travail est le résultat d'une combinaison incorporant ces différentes dimensions.

Une première analyse conduit à identifier ces deux dimensions comme structurantes

Graphique 1 : Les sources du bien-être au travail en re-confinement :

Ainsi, ces deux dimensions expliquent 36% de la variation du bien-être.



### 5.4. La charge mentale

La question de la charge mentale a constitué un des enjeux de la compréhension de la situation des télétravailleurs en confinement, notamment lors du premier confinement qui a vu des situations de télétravail compliquées. En effet, lors de ce premier confinement, la fermeture des écoles a conduit un ensemble de salariés à cumuler travail classique à distance, garde d'enfants et encadrement du travail scolaire.

Le deuxième confinement a fonctionné différemment avec plus d'alternance entre télétravail et travail en présentiel et plus de présence sur le lieu de travail. De plus, les écoles et lycées étant ouverts, la garde quotidienne des enfants a été assurée en dehors du lieu d'habitation.

Tableau 49 - Charge mentale et situation familiale :

<b>Écart à la moyenne</b>	<b>Charge mentale</b>
Je vis seul(e)	+ 1 %
Je vis en couple	0 %
Je vis avec un ou plusieurs adultes	- 1 %
Je vis avec un ou plusieurs jeunes enfants	0 %
Je vis avec un ou plusieurs grands enfants	+ 2 %
p = 1,0% ; F = 3,32 (S)	

Tableau 50 - Charge mentale et situation de travail en re-confinement :

<b>Écart à la moyenne</b>	<b>Charge mentale</b>
Travail permanent à domicile	- 3 %
Alternance entre télétravail et présentiel	+ 2 %
Travail permanent en présentiel	+ 4 %
p = 0,9% ; F = 4,70 (TS)	

La surprise est ici de constater qu'il y a peu de différences de charge mentale en regard de la situation familiale. Manifestement, la logique du deuxième confinement a permis de limiter cet impact.

Si l'on examine la relation entre charge mentale et situation de travail en confinement, on observe des différences minimales. Et ce sont les salariés qui travaillent au sein des murs de l'entreprise qui en souffrent le plus. Ainsi, il apparaît que les soucis associés à un haut niveau de charge mentale ne concernent pas prioritairement les télétravailleurs. Il s'agit avant tout de difficultés inhérentes au travail, et notamment au travail en entreprise.

## Conclusion

Si cette deuxième période de confinement a été mieux vécue par la moitié de nos répondants, nous avons toutefois assisté à un double mouvement de pression, qui a provoqué un renforcement du mal-être au travail pour un quart d'entre eux.

Il y a eu d'une part, une augmentation des exigences des organisations par rapport au premier confinement. Elles ont voulu faire fi des contraintes de la crise sanitaire, afin de maintenir leurs objectifs et leur productivité. Implicitement, les organisations ont demandé aux managers de faire tampon entre les objectifs de la direction et les difficultés quotidiennes des salariés sur le terrain. Dans un contexte de bouleversement continu des modes d'organisation du travail, les encadrants ont pris conscience des besoins de leurs collaborateurs et ont fait un véritable travail de remise en question dans le but de renforcer la qualité de leur encadrement. Ils ont essayé d'accomplir une double mission : accompagner leur équipe dans cette nouvelle épreuve, tout en atteignant les objectifs de leur organisation.

D'autre part, il y a eu un alourdissement du caractère pesant de la crise sanitaire pour les salariés à cause de sa persistance dans le temps. Une période qui donne l'impression d'un « jour sans fin », accentuant dans son sillon la lassitude, l'isolement et la baisse de moral des salariés. Un quart d'entre eux s'est alors retrouvé dans une situation de mal-être, où le poids du travail semble se confondre avec celui de la période. Ces individus ont eu le sentiment de perdre l'appui de leur organisation, d'où cette demande de soutien, d'écoute et de disponibilité envers leur manager direct.

### 1. Un deuxième confinement aux conditions de travail bien différentes du premier

Rappelons que lors du premier confinement, l'écrasante majorité des salariés était dans une situation de télétravail permanent à domicile. Contrairement à cette deuxième période, où les organisations ont davantage opté pour le télétravail alterné avec le travail sur site en présentiel.

Dans l'ensemble, ce re-confinement fut animé par une meilleure organisation du travail au sein des équipes dispersées. Le matériel de travail à distance fut plus adapté et plus performant, car cette fois-ci, les organisations, leurs managers et leurs équipes n'ont pas été pris au dépourvu. Le premier confinement et les mois qui ont suivis leur ont permis de se former, de s'équiper et de s'organiser, de manière à garder la même intensité de travail « normale », malgré le re-confinement.

Ainsi, la charge de travail ne s'est pas réduite, comme ce fut le cas lors du premier confinement. Elle est restée la même qu'en temps normal, afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation, qui a déployé pour cela, un niveau de contrôle du travail particulièrement élevé. Leur objectif : ne pas revivre la même baisse d'activité que lors du premier confinement et ne plus subir les revers économiques de la crise sanitaire.

C'est donc un second confinement bien différent du premier que ces salariés ont vécu en cette fin d'année 2020. Un confinement dont les modalités de travail ressemblaient bien davantage à une situation normale qu'à l'expérience vécue au printemps.

## **2. Une période de lassitude qui a accentué le mal-être au travail d'un quart des salariés**

Ce deuxième confinement fut heureusement mieux vécu par la moitié des salariés. Néanmoins, un quart de nos répondants ont subi une dégradation de leur santé au travail et ont moins bien vécu cette période, dans un contexte de remise à niveau de la charge de travail et d'augmentation du contrôle managérial.

Un contrôle principalement focalisé sur les télétravailleurs. Il semble ici que nos organisations et leurs dirigeants ne soient pas encore capables de faire confiance aux travailleurs à distance et ne croient pas en l'efficacité du télétravail. Après le premier confinement, nos organisations ont eu peur de « perdre » leurs salariés à distance. L'inflexion qui a été donnée s'est traduite par moins de télétravail, plus de charge de travail pour tous et plus de contrôle managérial.

Sur le plan matériel, nous avons observé un renforcement du sentiment de contrainte de l'espace de travail, dont le manque d'ergonomie semble peser davantage qu'au premier confinement, au même titre que la solitude et la rupture de liens sociaux, qui se font de plus en plus pesants.

La situation s'enlisant, les télétravailleurs ont perdu de leur indulgence et supportent de moins en moins facilement le fait de travailler dans des conditions insatisfaisantes à domicile. C'est en fait la durabilité de cette crise qui a endurci leurs exigences et exacerbé leur mécontentement. Après neuf mois de chamboulements et revirements de leur organisation du travail, ils sentent que cette situation peut encore durer plusieurs mois et estiment que cette configuration n'est pas tenable sur la durée.

## **3. Des encadrants qui ont travaillé pour améliorer la qualité de leur management**

Sur le plan managérial, nos répondants ont révélé une véritable amélioration de la qualité du management, aussi bien sur la dimension participative que sur le niveau d'empathie de leurs encadrants. Une amélioration qui s'est ressentie quelle que soit la catégorie de travailleurs considérée.

Il semble y avoir eu une prise de conscience d'un certain nombre de dysfonctionnements chez les encadrants en ce qui concerne leurs modalités de management. Une prise de conscience qui s'est traduite par une remise en question et des améliorations dans l'encadrement du travail individuel et collectif. Néanmoins, avec l'enlisement de la crise et le climat morose de cette période de confinement « sans fin », les salariés témoignent encore d'un plus grand besoin de soutien, d'écoute et de disponibilité de la part de leurs managers.

Mais c'est sans nulle doute grâce à cette grande amélioration de la qualité du management que la majorité des salariés ont pu mieux vivre durant ce second confinement, en plus des perfectionnements matériels, qui sont venus améliorer les conditions de travail à distance.

Ces améliorations sont donc très encourageantes, d'autant plus qu'elles se sont faites rapidement dans un contexte de bouleversements organisationnels et humains incessants tout au long de cette année 2020.

#### 4. Un travail collectif qui a du mal à fonctionner

De fait, il convient d'identifier que les contraintes qui pèsent sur des salariés travaillant dans des contextes bien différents ne sont pas les mêmes. Si la collaboration semble se réaliser sans difficulté, les besoins ne sont pas les mêmes. D'un côté les télétravailleurs ont besoin de relation, de conseils, de soutien, de présence, tout simplement... Alors que de l'autre, les salariés en présentiel éprouvent le besoin d'équipes qui fonctionnent et d'une réelle vie commune au travail.

Désormais, trois enjeux émergent de la situation que nous connaissons.

- Le premier enjeu est celui de **l'acceptation du télétravail comme une modalité du travail comme une autre**. Le télétravail est performant et efficace. Il suppose de nouveaux modes de gestion.
- Le deuxième enjeu est celui d'une **adaptation du travail collectif à des situations mélangées** (présentiel, alternance, télétravail complet). Les besoins ne sont pas les mêmes, l'organisation du travail doit suivre.
- Le troisième enjeu est celui de la **mise en place d'un management composite**. Les encadrants semblent perdus face à ces nouvelles modalités du travail, ils doivent développer de nouvelles compétences managériales et techniques.

Il reste que, de notre point de vue, **le management apparaît comme une dimension centrale**. En effet, toutes les analyses nous ramènent à l'activité du management et à son impact aussi bien sur le ressenti de la période, la mise en place des outils, l'organisation du travail, les capacités à collaborer et communiquer mais aussi la santé des acteurs.

Il nous semble que s'il y a une action à mener en priorité dans cette période, il convient de travailler **avec les encadrants sur leur management**. Nous avons tendance à penser la période actuelle comme un prolongement de la précédente. Mais nos modes de raisonnement ne sont plus valables. Les bouleversements que nous connaissons sont caractéristiques d'une révolution organisationnelle qui a besoin d'être comprise et pensée différemment.

Au regard de l'ensemble des dimensions que nous avons interrogé, il apparaît très clairement que le télétravail est une pratique qui fonctionne bien et qui s'est avérée plus profitable aux salariés pendant cette période que le travail « classique » en présentiel. C'est un mode d'organisation qui peut engendrer des gains de temps, de concentration, d'efficacité et de bien-être. Il permet aussi de créer de nouvelles formes de travail en équipe, souvent plus collaboratives, ainsi que de meilleures relations entre le manager et ses collaborateurs.

Toutefois, le télétravail à plein temps n'est pas la forme d'organisation la plus souhaitable. C'est davantage le télétravail alterné avec le présentiel qui génère les conditions de vie et de travail les plus profitables aux salariés. En conclusion, **le télétravail s'avère donc bien un travail d'avenir !**

## Références

- Abord De Chatillon E. et 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 pour le SLAC. » *Revue française de gestion*, n°249, p. 53-71.
- Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L.** (2016). "Le télétravail, un objet sans désir ?" *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, (1), p. 245-266.
- Belet D.** (2013). "Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management." *Gestion 2000*, Vol. 30, p. 15-33.
- Brunelle E.** (2009). "E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques." Dans *Revue internationale de Gestion*, n°34, p. 10-20.
- Brunelle E.** (2010). "Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction." *Management International*, n°14, p. 23-35.
- Conjard P.** (2014). *Le management du travail*. Lyon : ANACT, 193 pages.
- Craipeau S.** (2010). "Télétravail : le travail fluide." *Quaderni*, n°71, p. 107-120.
- Detchessahar M.** (2011). "Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution." *Revue française de gestion*, 214(5), p. 89-105.
- Dujarier M.-L.** (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découverte.
- Dumas M. et Rullier C.** (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir* (n°74, p. 71-95).
- Dumas M., Ruiller C. et Chédotel F.** (2017). "Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail." *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 27(3), p. 3-28.
- Fernandez V., Guillot C., & Marraud L.** (2014). "Télétravail et travail à distance équipé." *Revue française de gestion*, 238(1), p. 101-118.
- Fisher K. et Fisher M.D.** (2001). *The Distance Manager*. McGraw-Hill, 252 pages.
- Gomez P.-Y.** (2013). *Le travail invisible*. Paris : François Bourin Éditeur.
- Haddon L. et Lewis A.** (1994). "The experience of teleworking: an annotated review international". *Journal of Human Resource Management*, n°5, p. 193-223.
- O'Leary M.B., Wilson J.M. et Metiu A.** (2014). "Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues." *Management Information Systems Quarterly*, n°38, p. 1219-1243.

**Perrier A., Molines M., El Akremi A. & Manville C.** (2018). Opening the black box of servant leadership: The effects of servant leadership on firefighters' performance and health - Communication au 47ème congrès de l'ASAC, St Victoria, Canada.

**Pontier M.** (2014). "Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie." *La revue des Sciences de Gestion*, n°265, p. 31-39.

**Procidano M.E. et Heller K.** (1983). "Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies." *American Journal of Community Psychology*, Vol. 11, p. 1-24.

**Taskin L.** (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation. » *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII, p. 81-94.

**Taskin L.** (2006). "Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain." *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34), p. 1-20.

**Tremblay D.G., Chevrier C. et Di Loreto M.** (2006). « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? » *Interventions économiques*, n°34, 26 pages.

**Truchot D.** (2016). « Burn out ». In **Zawieja P.** (2016). « Dictionnaire de la fatigue. » *Travaux de Sciences Sociales*, Librairie Droz, p. 126-134.

**Vayre E.** (2019). "Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social." *Le travail humain*, vol. 82(1), p. 1-39.