



Quel impact de la crise sur la charge mentale ?

Enquête « Santé et Travail »

Diagnostic du ressenti, des conditions de travail et de la santé des salariés et de leurs managers

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

TABLE DES MATIÈRES :

1. Méthode : une enquête en ligne	3
1.1. La collecte des données.....	3
1.2. Les analyses.....	3
1.3. Notre échantillon de répondants.....	5
2. Quel est le ressenti des salariés concernant leur situation de vie et de travail actuelle ?	7
2.1. Des salariés épuisés par une période qui disloque encore les liens sociaux.....	7
2.2. Un ressenti globalement positif pour les encadrants, bien que la charge mentale demeure une problématique unanime	8
2.3. La saturation des salariés face aux canaux de communication, aux réformes et à la crise	10
3. Comment se déroule le travail des salariés actuellement ?	13
3.1. Les évolutions de la charge de travail et du contrôle managérial.....	13
3.2. Les managers face à la dispersion des membres de leur équipe.....	14
3.3. Un meilleur niveau de collaboration au sein des équipes de télétravailleurs	16
4. Qu'en est-il de la santé au travail après cette période de crise ?	18
4.1. La charge mentale.....	18
4.2. Les causes de la charge mentale	21
4.3. La santé au travail.....	24
Conclusion	28
1. Une période qui marque une forme d'épuisement global et multifactoriel	28
2. De bonnes relations sociales qui peuvent aider à limiter l'épuisement ressenti	28

1. Méthode : une enquête en ligne

L'objectif de cette enquête était de rendre compte de la charge mentale des salariés, de leur niveau de santé global au travail, de leur ressenti, ainsi que leurs conditions de travail, après plus d'un an de crise sanitaire.

1.1. La collecte des données

L'enquête a été réalisée du 17 au 28 mai 2021. Le questionnaire a été en partie constitué dans la continuité de celui réalisé au printemps 2020, avec un focus plus important sur le ressenti des salariés, et surtout, les problématiques de santé au travail.

Les données ont été collectées auprès de 76 répondants de la première enquête, qui nous avaient laissé leur adresse mail, auxquels se sont ajoutés 514 nouveaux répondants. L'analyse ci-dessous repose donc sur les réponses de 590 salariés d'une caisse d'Allocation familiale, soit plus de 50% de son effectif total.

La taille de notre échantillon nous permet d'assurer une bonne représentation de ce que vivent les salariés au moment de l'enquête. D'autant plus que, la validité scientifique et statistique du caractère évolutif de nos comparaisons entre le printemps 2020 et le printemps 2021, est renforcée par l'utilisation partielle d'un même échantillon de répondants sur les deux questionnaires.

Enfin, la qualité des données recueillies est forte, les répondants se sont investis fortement dans la réponse à notre questionnaire. Ils ont passé en moyenne 23 minutes à répondre à l'enquête.

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

- **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.)
- **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.

- **L'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.

- **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.

- **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.

- **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 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 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.

Avant de présenter les résultats et nos analyses, il nous semble important de préciser un des principaux biais de ce type d'étude. Dans une enquête quantitative, les ressentis individuels sont bien souvent masqués derrière des effets de quantité. Il faut donc garder à l'esprit que derrière un résultat d'ensemble satisfaisant, se cachent souvent des réalités minoritaires beaucoup plus préoccupantes. En matière de santé au travail, les difficultés importantes ne sont pas le fait des grands nombres, mais bien souvent des petits. C'est pourquoi, il faut toujours regarder les résultats d'ensemble avec nuance et discernement.

1.3. Notre échantillon de répondants

Tableau 1 - Tranche d'âge des répondants :

Âge	
15 à 19 ans	0 %
20 à 24 ans	1,4 %
25 à 39 ans	28,6 %
40 à 54 ans	53,3 %
55 à 64 ans	16,5 %
65 ans et plus	0,2 %
Total	100 %

Tableau 2 - Genre des répondants :

Genre	
Une femme	86,6 %
Un homme	13,4 %
Total	100 %

Tableau 3 - Contrat de travail des répondants :

Contrat de travail	
CDI	95,9 %
CDD	4,1 %
Total	100 %

Tableau 4 - Situation conjugale des répondants :

Situation conjugale	
Je vis seul(e)	25,1 %
Je vis en couple	67,7 %
Je vis en collocation	7,2 %
Total	100 %

Tableau 5 - Situation parentale des répondants :

Situation parentale	
Je vis sans enfants	37,7 %
Je vis avec un enfant	24,2 %
Je vis avec plusieurs enfants	38,1 %
Total	100 %

Tableau 6 - Situation de travail avant le premier confinement des répondants :

Situation de travail avant la crise	
Je ne faisais jamais de télétravail	76 %
J'en avais déjà fait exceptionnellement	1,9 %
Je faisais du télétravail occasionnel	3,8 %
Je faisais du télétravail régulier	14,9 %
J'étais principalement en télétravail	3,5 %
Total	100 %

Tableau 7 - Situation de travail actuelle des répondants :

Situation de travail actuelle	
Je suis dispensé(e) d'activité	0 %
Je travaille entièrement à domicile	34 %
J'alterne entre télétravail et présentiel	55,9 %
Je travaille uniquement à la CAF	10,2 %
Total	100 %

À la lecture de ce tableau, il nous paraît important de nous arrêter sur le choc organisationnel que nous avons connu. Rappelons que les 3/4 es salariés n'avaient jamais expérimenté le télétravail avec la crise sanitaire, alors qu'aujourd'hui, 90% le pratiquent régulièrement depuis plus d'un an.

2. Quel est le ressenti des salariés concernant leur situation de vie et de travail actuelle ?

Après avoir analysé le ressenti général des salariés vis-à-vis de la période actuelle (2.1), nous verrons plus spécifiquement le ressenti des managers concernant leur équipe (2.2), avant de découvrir les éléments qui s'avèrent les plus pesants pour les salariés (2.3).

2.1. Des salariés épuisés par une période qui disloque encore les liens sociaux

Contrairement à ce que nous pouvions attendre après plus d'un an de travail à domicile, 61% des répondants ne se sentent pas seuls et isolés. Peut-être parce que la période actuelle est moins restrictive que celles des confinements. Néanmoins, la mise à distance des équipes de travail continue d'engendrer un manque important de lien social pour près de 57% d'entre eux.

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. De plus, si près de 40% ne se disent pas stressés actuellement, une même proportion de salariés ressent le sentiment inverse. S'ajoute à cela, une baisse de moral pour 28% d'entre eux, même si 48% affirment le contraire. Concernant le sentiment d'utilité, heureusement le ressenti est massivement positif, ce qui est plutôt rassurant pour la préservation de la santé mentale des salariés.

Enfin, dans un contexte où le télétravail est principalement alterné avec le travail en présentiel, près de 69% des répondants ne semblent pas trouver pesant le fait de travailler depuis chez eux. Un résultat assez tranché, qui nous montre bien la grande satisfaction des salariés vis-à-vis du télétravail, alors même qu'il a été expérimenté dans une configuration difficile.

Tableau 8 - « Décrivez vos impressions sur ce que vous vivez actuellement » :

Ressenti général actuel	Non	Ni oui ni non	Oui	Total
Je me sens seul(e) et isolé(e)	61,2 %	18,3 %	20,5 %	100 %
Mes collègues me manquent	19,6 %	22,7 %	57,7 %	100 %
Cette période m'épuise	29,8 %	16,4 %	53,8 %	100 %
Je n'ai pas le moral	48,1 %	23,9 %	28,1 %	100 %
Je me sens inutile(e)	76,3 %	13,2 %	10,5 %	100 %
Je me sens stressé(e)	39,3 %	20,1 %	40,7 %	100 %
Je ne supporte plus de travailler depuis chez moi	68,6 %	19,8 %	11,7 %	100 %

Si l'on compare nos trois catégories de travailleurs, on s'aperçoit que les moyennes que nous venons de présenter sont à nuancer. Globalement, les salariés alternants entre télétravail et présentiel sont plus touchés dans les difficultés de la période actuelle que les salariés exclusivement sur site, qui eux-mêmes, sont plus touchés que les télétravailleurs permanents.

En effet, parmi les salariés alternants entre télétravail et présentiel, près de 64% ressentent le manque de leurs collègues, alors que seuls 49,2% des télétravailleurs permanents ont ce sentiment. Ce résultat nous interpelle, car ils suggèrent que les personnes qui reviennent partiellement sur site ressentent plus le manque de liens sociaux que leurs collègues entièrement à distance des locaux de la caisse.

De plus, parmi les salariés qui travaillent entièrement ou partiellement sur site, près de 59% sont épuisés par la période, alors que seuls 44,4% des télétravailleurs permanents ont ce sentiment. Ce résultat aussi est perturbant, car il suggère que le fait de venir travailler dans les locaux de la caisse renforce l'épuisement lié à la période. D'autant plus que les salariés exclusivement sur site sont 37,5% à dire ne pas avoir le moral, alors que cette impression ne dépasse pas les 28% pour les télétravailleurs.

Tableau 9 - Impressions actuelles selon nos catégories de travailleurs :

Réponse « Oui »	Mes collègues me manquent	Cette période m'épuise	Je n'ai pas le moral	Je me sens stressé(e)
Ensemble	57,7 %	53,8 %	28,1 %	40,7 %
Travail permanent à domicile	49,2 %	44,4 %	27,6 %	36,9 %
Alternance télétravail et présentiel	63,8 %	58,9 %	26,9 %	44,2 %
Travail permanent en présentiel	50,9 %	58,9 %	37,5 %	35,1 %

2.2. Un ressenti globalement positif pour les encadrants, bien que la charge mentale demeure une problématique unanime

Malgré la persistance de la mise à distance, près de 56% des encadrants ont le sentiment d'avoir le temps de discuter avec tous les membres de leur équipe, et même les 3/4 ont l'impression de leur donner satisfaction.

De plus, 61% des encadrants ont trouvé que ce contexte de dispersion des équipes de travail n'a pas eu un impact délétère sur l'ambiance au sein du collectif. 40% d'entre eux ont d'ailleurs remarqué un renforcement des solidarités et des liens sociaux, même si ce n'est pas pour plus d'1/3. Des résultats assez proches de ceux obtenus au niveau national lors de l'enquête CNAF de novembre.

Enfin, comme nous pouvions nous y attendre, les encadrants sont massivement d'accord pour témoigner d'une très forte charge mentale aussi sein de leurs équipes. Le ressenti de très forte charge mentale qui a conduit à la réalisation de cette enquête se confirme donc de manière unanime par les propos des encadrants.

Tableau 10 - « En tant que manager... » :

Ressenti des managers	Non	Ni oui ni non	Oui	Total
J'ai le temps de discuter avec tous les membres de mon équipe.	29,2 %	15,3 %	55,6 %	100 %
J'ai le sentiment d'apporter de la satisfaction à mon équipe.	11,1 %	22,2 %	66,7 %	100 %
Je trouve que l'ambiance de l'équipe est bonne.	16,7 %	22,2 %	61,1 %	100 %
Je trouve que le travail à distance a renforcé les liens sociaux et les solidarités.	36,1 %	23,6 %	40,3 %	100 %
Je trouve que mon équipe est soumise à une forte charge mentale.	6,9 %	6,9 %	86,1 %	100 %

Lorsqu'on demande aux encadrants ce dont ils auraient besoin pour mieux manager leur équipe dans la période actuelle, le besoin de "temps" est le plus plébiscité. Du temps pour échanger, communiquer et organiser le travail collectivement avec l'équipe, mais aussi pour se former et accompagner les personnes les plus en difficulté.

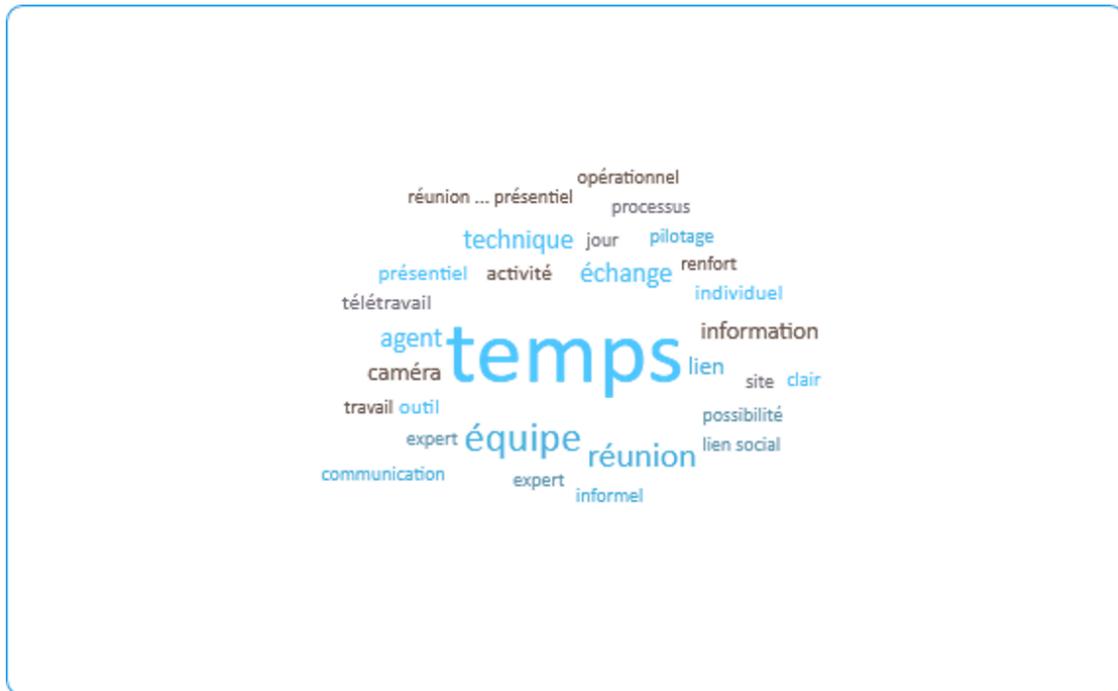
La forte charge de travail de la fin d'année, doublée de l'alourdissement du travail d'équipe à distance qui ralentit sa mise en œuvre, prennent un temps précieux aux managers qui ne peuvent plus le consacrer à l'alimentation des relations humaines avec les membres de leur équipe.

Notons que cette carte de mots est parfaitement similaire à celle que nous avons obtenus au niveau national lors de l'enquête CNAF de novembre, ce qui témoigne d'un véritable besoin partagé par les managers des caisses d'allocations familiales.

Ce besoin de temps témoigne finalement d'une forme de charge mentale vécue par les managers eux-mêmes. Ici, cette charge mentale se caractérise par des problèmes de temporalités et nous montre que le travail des managers a évolué avec la crise. Il est aujourd'hui beaucoup plus formalisé et donc chronophage. Il se répartit entre l'encadrement globale de l'activité, le suivi personnalisé du travail individuel et l'animation régulière de l'équipe.

Ce résultat nous montre donc que le management à distance est devenu particulièrement prenant pour les encadrants, et que la gestion de leur temps de travail et du temps qu'ils consacrent à leur équipe reste encore difficile à arbitrer. D'où l'intérêt de réfléchir aujourd'hui aux modalités d'encadrement d'équipes hybrides, qui est encore loin d'être optimum à ce jour, alors même qu'il deviendra fréquent à l'avenir.

Figure 1 - « Actuellement, de quoi auriez-vous besoin pour mieux manager votre équipe ? » :



2.3. La saturation des salariés face aux canaux de communication, aux réformes et à la crise

Concernant les conditions du travail à distance, nous avons demandé à nos répondants quelles étaient pour eux, les trois principaux éléments les plus épuisants pour eux dans leur situation de travail actuelle.

Globalement, plus de la moitié des répondants trouvent que la multiplicité des canaux de communication et d'information constituent un élément épuisant dans leur travail quotidien. Ce résultat est suivi par les contraintes liées aux réformes en cours et à la morosité de la crise pour plus de 40% d'entre eux. On retrouve ensuite les problématiques liées au manque de performance et de fiabilité du système d'information, suivi par l'épuisement lié aux changements de consignes et à l'éloignement des collègues.

Finalement, c'est certainement le cumul de difficultés techniques (multiplicité des canaux et performance du SI), organisationnelles (réformes et consignes changeantes) et situationnelles (crise et éloignement) qui épuisent les salariés.

En parallèle, on remarque que, contrairement aux *a priori* que nous pouvons formuler en réalisant l'enquête, la gestion des horaires et le télétravail en lui-même ne sont pas des problématiques pour les salariés, et ce, quel que soit leur métier. De plus, il semble que les salariés se sentent suffisamment équipés désormais, puisque le manque de matériels n'est une difficulté que pour un salarié sur vingt.

Tableau 11 - « Quelles sont pour vous, les 3 éléments les plus épuisants à gérer dans votre situation actuelle ? » :

Éléments les plus épuisants dans la situation de travail actuelle	
La multiplicité des canaux de communication et d'information	55,4 %
Les réformes en cours	42,4 %
La morosité de la crise	40,6 %
Le manque de performance et de fiabilité du SI	38,3 %
Les changements de consignes récurrents	28,5 %
L'éloignement avec mes collègues	23,4 %
Les exigences de rapidité et de rendement	17,6 %
La complexité des tâches demandées	14,6 %
Le travail avec des outils collaboratif (Teams...)	7,8 %
La monotonie des tâches demandées	7,3 %
Le manque de matériels	5,2 %
Le télétravail en lui-même	2,9 %
La gestion des horaires de travail	2,5 %

En comparant les disparités entre les huit métiers les plus représentés (au moins 20 personnes par métier), on remarque que la majorité souffre d'abord de la multiplicité des canaux de communication et d'information.

Toutefois, les gestionnaires conseil allocataires semblent davantage souffrir des réformes en cours, ce qui n'est pas étonnant puisque ces réformes impactent fortement leurs activités. De même, les conseillers service usagers souffrent davantage de la morosité de la crise. Pour eux, la multiplicité des canaux de communication et d'information n'arrive qu'en quatrième position des éléments les plus épuisants.

Par ailleurs, alors que les difficultés liées à l'éloignement des collègues concernent moins d'1/4 des salariés en moyenne, près de la moitié des salariés en charge de l'intervention sociale et des ressources humaines disent souffrir de cette mise à distance sociale.

Contrairement aux autres métiers, le manque de performance et de fiabilité du système d'information ne semble pas être un problème pour les métiers de l'intervention sociale et des ressources humaines. De même, les réformes en cours semblent moins peser sur les métiers du contrôle ; certainement, car ce sont des métiers moins concernés par ces réformes. Enfin, l'éloignement des collègues n'est mentionné par aucun salarié en charge de la maîtrise des risques.

Tableau 12 - Les 6 éléments les plus épuisants selon les 8 métiers les plus représentés :

Métiers les plus représentés	Multiplicité des canaux	Réformes en cours	Morosité de la crise	Manque de perf. du SI	Changement de consignes	Éloignement des collègues
Ensemble	55,4 %	42,4 %	40,6 %	38,3 %	28,5 %	23,4 %
GCA	44,4 %	67,3 %	19,1 %	59,3 %	36,4 %	11,7 %
Managers opération.	71,4 %	38,1 %	21,4 %	38,1 %	31 %	31 %
Intervention sociale	63,9 %	36,1 %	55,6 %	5,6 %	33,3 %	44,4 %
CSU	30 %	43,3 %	46,7 %	43,3 %	23,3 %	26,7 %
Cadres techniques	76 %	32 %	44 %	20 %	16 %	28 %
Maitrise des risques	68,2 %	59,1 %	31,8 %	59,1 %	36,4 %	0 %
Métiers du contrôle	60 %	10 %	60 %	30 %	25 %	20 %
Métiers des RH	56,3 %	31,3 %	50 %	6,3 %	18,8 %	50 %

Lorsqu'on demande aux salariés ce que leur organisation pourrait faire pour les aider à mieux supporter la période actuelle, leur principale demande tourne autour du besoin de rencontres en présentiel. Ensuite, ils évoquent que les problèmes de fiabilité et de performance du système informatique, qui compliquent et ralentissent encore régulièrement le traitement des dossiers.

De plus, ils attendent davantage de soutien et de reconnaissance dans la période actuelle, ainsi que de la confiance, de la souplesse et de l'écoute. Enfin, certains mentionnent un besoin de formation sur les outils de travail collaboratif à distance, qui évoluent constamment.

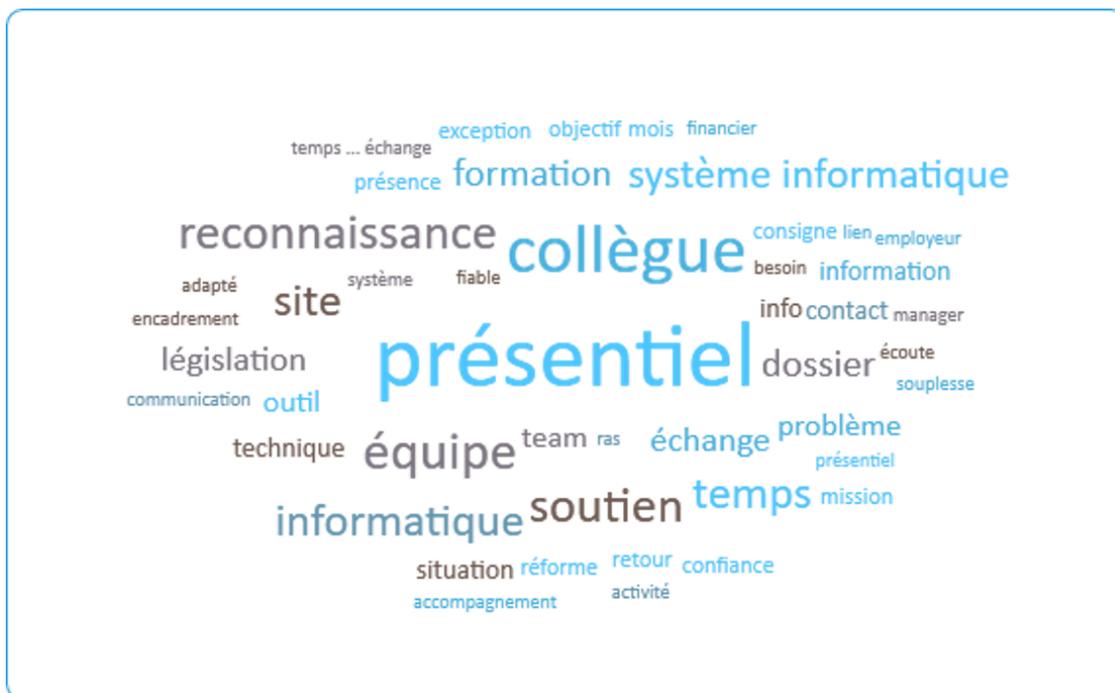
Maintenant, si l'on compare nos trois catégories de travailleurs, on remarque une hiérarchie de besoins et d'attentes légèrement différente d'une catégorie à l'autre.

Les télétravailleurs permanents attendent d'abord des progrès en matière de système informatique, puis une meilleure communication interpersonnelle, et enfin, davantage de reconnaissance et de considération de la part de leur organisation.

Les salariés alternants entre télétravail et présentiel quant à eux, plébiscitent d'abord les rencontres en présentiel et le besoin d'échanges avec leurs collègues. Ils souhaitent ensuite plus de stabilité de la part de leur organisation, moins de changements récurrents et plus de soutien.

Enfin, les salariés exclusivement sur site attendent d'abord un retour de plus de collègues sur site, suivi d'un besoin de reconnaissance, et d'amélioration du système informatique.

Figure 2 - « De quoi auriez-vous besoin pour mieux supporter cette période de la part de votre organisation ? » :



3. Comment se déroule le travail des salariés actuellement ?

Dans cette troisième partie, nous rendrons compte de l'évolution de la charge de travail et du contrôle managérial par rapport au premier confinement (3.1), avant d'analyser comment les managers se sont adaptés à cette nouvelle période de bouleversements de modes de travail (3.2). Enfin, nous aborderons les difficultés de collaboration dont témoignent les salariés dans la période actuelle (3.3).

3.1. Les évolutions de la charge de travail et du contrôle managérial

Nous allons maintenant caractériser les conditions de travail actuelles par rapport au premier confinement et à la période d'avant-confinement. Pour cela, nous allons comparer la charge de travail et le contrôle managérial entre les trois périodes (l'avant-confinement, le premier et aujourd'hui).

Lors du premier confinement, la charge (-13%) et le contrôle (-8%) avaient nettement baissé par rapport à l'avant-confinement. Le caractère exceptionnel de la période et le ralentissement économique du pays avait alors allégé le travail de la grande majorité des salariés et entraîné un suivi moins strict de l'activité.

Néanmoins, actuellement, les modalités de travail n'ont pas du tout été les mêmes. Malgré les contraintes de la période, les organisations ont voulu retrouver leur niveau d'activité d'avant-crise dès septembre 2020, et ont organisé de nouvelles modalités de contrôle de l'activité à distance.

Aujourd'hui, les problèmes informatiques récurrents et les réformes en cours génèrent un sentiment de hausse de la charge de travail (+6%) par rapport à la période d'avant-crise. Une augmentation de la charge de travail ressentie qui va de pair avec le niveau de contrôle managérial perçu (+4%).

Ces chiffres suivent le même ordre de grandeur que ceux obtenus au niveau national lors de l'enquête CNAF de novembre. Néanmoins, l'augmentation de la charge de travail et du contrôle managérial a été plus forte aussi de la caisse après le premier confinement. En effet, au niveau national, ces deux indicateurs étaient à peu près revenus aux niveaux d'avant-crise, alors qu'ici, les salariés font état d'une hausse de 6% et 4%.

Tableau 13 - Évolution de la charge de travail et du contrôle managérial entre les trois périodes :

Variation	Entre l'avant-crise et le 1 ^{er} confinement	Entre le 1 ^{er} confinement et aujourd'hui	Entre l'avant-crise et aujourd'hui
Charge de travail	- 13 % ¹	+ 27 %	+ 6 %
Contrôle managérial	- 8 %	+ 16 %	+ 4 %

3.2. Les managers face à la dispersion des membres de leur équipe

Lors du premier confinement, la qualité du management a connu une légère baisse par rapport à l'avant-crise. Nous avons remarqué que cette période avait en fait mis en lumière un relatif éloignement de l'encadrement de la « scène du travail » (Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015). La mise à distance physique avait finalement amplifié la distanciation habituelle de certains managers du « travail réel » (Conjard, 2014) de leurs collaborateurs, en prenant la forme d'une grande absence de suivi, d'échange et de soutien.

Au vu des résultats que nous avons aujourd'hui, il semble que les encadrants aient eux-mêmes fait ce constat et ont essayé de travailler sur la qualité de leur management pour compenser la mise à distance physique, puisqu'après une baisse de la participation aux décisions et de l'effort d'empathie de 4% et 2%, les salariés ont fait état d'une amélioration de 9% et 5% entre le premier confinement et aujourd'hui. Ainsi, la qualité du management perçue actuellement est légèrement meilleure que celle perçue avant la crise.

Néanmoins, bien que ces résultats soient plutôt positifs, ils demeurent moins bons que ceux obtenus au niveau national dans l'enquête CNAF de novembre. En effet, les caisses interrogées ont mentionné une augmentation moyenne de 23% de la dimension participative et 11% de l'empathie des managers, après le premier confinement, entre les deux périodes confinements. Pour autant, ce résultat qui n'est pas entièrement atypique. D'autres caisses n'ont connu qu'une faible amélioration de la qualité de leur management, mais cette configuration reste tout de même très minoritaire. Dès lors, il s'agit de s'interroger sur les raisons de cette faible évolution de la qualité du management au sein de la caisse. Est-ce dû à des directives particulières ? Ou bien,

¹ Cet indicateur signifie qu'entre l'avant-crise et le premier confinement, la charge de travail a diminué de 13%, puis ré-augmenté 27% entre le premier confinement et aujourd'hui. Cela qui signifie qu'entre l'avant-crise et aujourd'hui, la charge de travail a augmenté de 6%.

est-ce le fruit d'une culture d'organisation très ancrée dans les pratiques de la caisse ? Ou encore, est-ce la conséquence de problématiques propres à cette caisse ?

Tableau 14 - Évolution du management dit "participatif" entre les trois périodes :

Variation	Entre l'avant-crise et le 1 ^{er} confinement	Entre le 1 ^{er} confinement et aujourd'hui	Entre l'avant-crise et aujourd'hui
Management participatif	- 4 %	+ 9 %	+ 2 %
Effort d'empathie des managers	- 2 %	+ 5 %	+ 0,5 %

Lorsqu'on demande aux salariés ce qu'ils attendent actuellement de la part des managers, on perçoit quelques différences par rapport au premier confinement. En effet, Au printemps dernier, les salariés interrogés 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.

Figure 3 - « Qu'attendez-vous de votre manager actuellement ? » :



Aujourd'hui, dans un contexte de lassitude suite à 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, mais plutôt de renforcer le contact humain. La persistance de cet éloignement social et l'isolement prolongé des individus a engendré 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 bienveillance apparaît aussi comme fondamentale, au même rang que la communication et la confiance. Une demande assez peu surprenante au regard du niveau de contrôle auquel ils ont été soumis. En effet, de manière logique, face à la hausse du contrôle managérial perçu, les télétravailleurs ont besoin de ressentir plus de confiance de la part de leur manager.

En comparant ces attentes à celles mentionnées par l'ensemble des salariés interrogés lors de l'enquête CNAF de novembre, on retrouve étonnamment les mêmes attentes, exactement dans le même ordre d'importance. Cela nous montre que, malgré les spécificités de chaque caisse, les modalités de management et les difficultés d'encadrement liées au télétravail, sont à peu près les mêmes pour tous les salariés des caisses d'allocations familiales.

3.3. 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 les salariés. Nous avons ensuite choisi de différencier trois catégories de travailleurs, afin de percevoir les différences selon la population considérée.

Pour rappel, cette dimension n'avait pas été évaluée lors de la précédente enquête. C'est la raison pour laquelle nous allons raisonner en termes d'écart par rapport à la moyenne des résultats obtenus au sein de la caisse toute catégories confondues.

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, regardons les réponses brutes des salariés. Près de 70% estiment que les informations sont bien transmises, que leurs collègues sont prêts à discuter de leurs problèmes professionnels, et que chacun prend bien ses responsabilités respectives au sein de l'équipe. Ils sont aussi près de 70% à trouver que leurs collègues s'intéressent à leur opinion, et estiment le travail des autres comme tout aussi important que le leur.

Par ailleurs, près de 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, 49% des salariés estiment que leurs collègues tiennent compte des contraintes du travail des autres pour planifier le leur.

Dans l'ensemble, les salariés 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. Ces résultats sont assez proches des ceux obtenus au niveau national lors de l'enquête CNAF de novembre, avec cependant un meilleur niveau d'inclusion : près de 70% contre 50% pour la moyenne obtenue au niveau nationale.

Tableau 15 - Les trois dimensions de la collaboration d'équipe :

Collaboration - écart par rapport à la moyenne de la caisse	Ensemble de l'échelle	Dimension Communication	Dimension Accommodement	Dimension Inclusion
Travail permanent à domicile	- 0,9 % ²	- 2 %	0 %	+ 0,4 %
Alternance télétravail et présentiel	+ 0,4 %	0 %	0 %	+ 0,9 %
Travail permanent en présentiel	+ 0,9 %	+ 4 %	+ 0,6 %	- 4 %

Maintenant, si nous analysons les variations entre les catégories de travailleurs, on s'aperçoit qu'il y a une fine évolution du plein distanciel au plein présentiel. En effet, les télétravailleurs permanents ont niveau de collaboration légèrement inférieur à ceux des alternants, qui eux-mêmes, le sont moins que les salariés exclusivement sur site.

Dans l'ensemble, ces derniers semblent avoir une meilleure communication que les télétravailleurs, grâce au présentiel, mais un moins bon niveau d'inclusion, car ils ne sont que 10% à ne pas télé-travailler. Ils sont donc en minorité et ne partagent pas les mêmes difficultés ou problématiques que leurs collègues. D'où peut-être le fait de se sentir moins intégré au collectif.

Tableau 16 - L'impact de la taille des équipes sur la collaboration :

Variation selon la taille de l'équipe	Ensemble de l'échelle	Dimension Communication	Dimension Accommodement	Dimension Inclusion
Moins de 10 personnes	+ 4 %	+ 3 %	+ 4 %	+ 4 %
Entre 10 et 15 personnes	+ 2 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 0,6 %
Entre 15 et 25 personnes	- 0,2 %	- 1 %	+ 0,4 %	- 0,7 %
Plus de 25 personnes	- 6 %	- 5 %	- 7 %	- 3 %

Enfin, si l'on regarde la variation de la collaboration selon la taille des équipes, on constate des différences importantes. Nous avons choisi de découper les réponses entre quatre catégories équitables (environ 110 à 150 réponses par catégorie) et dont la progression souligne la clarté de notre propos.

Dans l'ensemble, les équipes les plus collaboratives sont ceux composées de moins de 10 personnes, alors que les moins collaboratives sont celles composées de plus de 25 personnes. On perçoit ainsi une rupture assez nette au-delà de 15 personnes au sein d'une équipe. Ainsi, dans une caisse où les tailles d'équipe sont très importantes, c'est plus celles de petites tailles qui collaborent le mieux.

² Pour cet indicateur, nous raisonnons en comparaison avec la moyenne de la caisse. Ainsi, -0,7% signifie que les travailleurs permanents sur site ont une qualité de collaboration inférieure de 0,7% par rapport à la moyenne de tous les salariés.

4. Qu'en est-il de la santé au travail après cette période de crise sanitaire ?

Avec la persistance de la crise sanitaire, les problèmes informatiques et les chamboulements liés aux réformes en cours, la santé des salariés se retrouve notablement impactée dans toutes ces dimensions.

Notre hypothèse est que la charge mentale est issue d'un ensemble d'éléments (charge de travail, changements, conflits travail / famille et famille / travail, difficultés de communication ou liées à l'organisation du travail...), mais aussi qu'elle émerge en même temps qu'un ensemble de souffrances qui sont associées à cette période difficile (épuisement, lassitude, fatigue, moindre bien-être).

Pour comprendre ce phénomène, nous allons d'abord analyser l'élément d'inquiétude principale de cette étude : le niveau de charge mentale (4.1), puis les éléments identifiés comme des causes de cette perception de forte charge mentale (4.2), avant d'identifier les principaux éléments de santé au travail associés à cette période (4.3).

4.1. 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. Cependant, la charge mentale n'a pas disparue, bien au contraire.

Tableau 17 - Charge mentale et situation familiale :

Situation familiale	Importance de la charge mentale
Je vis sans enfants	37
Je vis avec un enfant	37,86
Je vis avec plusieurs enfants	36,61
Je vis seul(e)	36,89
Je vis en couple	37,2
Je vis avec un ou plusieurs adultes	36,33

On constate que même si la charge mentale semble se situer à un niveau élevé, il n'y a pas de lien avec la situation familiale. Les causes de cette charge doivent donc être recherchées ailleurs. De la même manière, il n'y a pas de différence fondamentale de perception de la charge mentale entre hommes (37,76) et femmes (36,94).

On trouve cependant quelques écarts peu significatifs entre les tranches d'âge. Ce sont les jeunes qui éprouvent le moins de charge mentale. Mais, on le voit, les caractéristiques individuelles ne semblent pas posséder un impact important dans la compréhension de la charge mentale. Il convient donc de rechercher une explication plus probante du côté de la situation de travail en elle-même.

Tableau 18 - Charge mentale et classe d'âge :

Classe d'âge	Charge mentale
20 à 24 ans	30,5
25 à 39 ans	36,64
40 à 54 ans	37,47
55 à 64 ans	36,97

En ce qui concerne la situation actuelle vis-à-vis du télétravail, les écarts sont modestes. On observe qu'il n'y a pas de réelles différences de niveau perçu de la charge de travail entre les salariés entièrement en télétravail et ceux qui alternent. Ceux qui travaillent uniquement dans les locaux paraissent avoir un niveau de charge mentale légèrement inférieur.

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 lui-même, ce qui est illustré par les écarts constatés entre métiers.

Tableau 19 - Charge mentale et situation de travail :

Situation de travail	Charge mentale moyenne
Travail permanent à domicile	+ 1 %
Alternance télétravail et présentiel	+ 0,3 %
Travail permanent en présentiel	- 5,7 %
p = 14,1% ; F = 1,82 (PS)	

En ce qui concerne les métiers exercés, on observe qu'il y a une grande variété de niveau de charge mentale en fonction des métiers des uns et des autres. Attention, ici l'indicateur calculé se rapporte à la moyenne de la charge mentale observée à cette CAF. S'il s'établit à -15%, cela signifie que la charge mentale moyenne des personnes de ce métier est 20 % inférieure à la moyenne observée dans l'organisme. Cela ne veut pas dire que la charge mentale est faible, cela signifie qu'elle est inférieure à celle des autres salariés de la caisse.

Le fait d'encadrer une équipe est également associé à un niveau plus élevé de charge mentale. C'est ainsi que ceux qui encadrent ont un niveau de charge mentale 14 % plus élevé (114,17) que la moyenne et que ceux qui n'encadrent pas ont un niveau de charge mentale légèrement plus modéré (98,03).

Tableau 20 - Charge mentale et métiers :

Métier	Charge mentale
Métier du secrétariat	- 19 %
Conseiller service à l'utilisateur	- 18 %
Référent technique	- 15 %
Métier des créances-recouvrement-contentieux	- 15 %
Gestionnaire et référent technique ARIPA	- 5 %
Métier de l'intervention sociale	- 3 %
Métier de la comptabilité et du budget	- 2 %
Métier de la maîtrise des risques	- 2 %
Métier du contrôle	- 0,7 %
Métier des statistiques-études	+ 2 %
Cadre technique	+ 4 %
Gestionnaire conseil allocataires	+ 5 %
Conseiller technique et Chargé de conseil et de développement	+ 7 %
Métier de l'informatique	+ 9 %
Manager stratégique	+ 9 %
Métier du juridique	+ 9 %
Métier des ressources humaines	+ 10 %
Métier des achats-marché-immobilier	+ 12 %
Manager opérationnel	+ 15 %

4.2. Les causes de la charge mentale

C'est donc dans l'activité de travail qu'il convient de rechercher les causes de niveaux élevés de charge mentale. C'est ainsi que nous examinerons l'impact de la période que nous vivons aussi bien sur le moral (4.2.1.) que du côté du ressenti de la période (4.2.2) que du point de vue des difficultés du travail (4.2.3).

Si l'on examine d'un point de vue global quels sont les éléments les plus épuisants pour les salariés de la caisse, on constate que la charge mentale est avant tout liée à des contraintes qui pèsent strictement sur l'activité de travail (exigences de rapidité, complexité des tâches, changements de consignes, problèmes de systèmes d'infos, difficultés de communication etc...).

Les éléments liés au télétravail et à l'isolement et l'utilisation des outils qu'il impose ne semblent pas avoir de lien avec la charge mentale alors que ceux qui sont associés à la monotonie ou à la morosité de la crise sont associés à des niveaux moindres de charge mentale.

Tableau 21 - Charge mentale et éléments désignés comme les plus épuisants :

Situation de travail	Charge mentale
Les exigences de rapidité et de rendement	+ 13 %
La complexité des tâches demandées	+ 11,9 %
Les changements de consignes récurrents	+ 5,7 %
Le manque de performance/fiabilité du système d'information	+ 3,1 %
La multiplication des canaux de communication et d'information	+ 2,7 %
Les réformes en cours	+ 2,4 %
Le télétravail en lui-même	+ 0,2 %
Le travail avec des outils collaboratifs (Teams...)	- 1,4 %
La gestion des horaires de travail	- 3,1 %
L'éloignement avec mes collègues	- 4,5 %
La morosité de la crise	- 6,4 %
Le manque de matériels	- 9,3 %
La monotonie des tâches demandées	- 11,9 %
p = 14,1% ; F = 1,82 (PS)	

4.2.1. Une période compliquée voir douloureuse

La période actuelle est difficile à vivre pour l'ensemble de la population et les salariés de cette caisse semblent parfois en avoir assez. C'est ainsi que le lien entre difficultés à vivre la période actuelle et l'importance de la charge mentale est très net.

Tableau 22 - Charge mentale et moral ressenti :

Je n'ai pas le moral	Charge mentale
Pas du tout d'accord	- 7,2 %
Plutôt pas d'accord	- 3,6 %
Ni d'accord ni pas d'accord	+ 1,1 %
Plutôt d'accord	+ 6,9 %
Tout à fait d'accord	+ 14 %
p = <0,1% ; F = 17,22 (TS)	

On le voit le fait de ne pas avoir le moral est associé à un niveau plus élevé de charge mentale.

Tableau 23 - Charge mentale et sentiment d'utilité :

Je me sens inutile	Charge mentale
Pas du tout d'accord	- 3,4 %
Plutôt pas d'accord	+ 0,2 %
Ni d'accord ni pas d'accord	+ 1,8 %
Plutôt d'accord	+ 14,7 %
Tout à fait d'accord	+ 11,8 %
p = <0,1% ; F = 9,73 (TS)	

De la même manière le sentiment d'inutilité est également en lien avec la charge mentale.

Il est ici très difficile de savoir si je n'ai pas le moral parce que je subi une forte charge mentale ou si je considère que j'ai une forte charge mentale parce que je n'ai pas le moral... En tous cas, les deux phénomènes sont liés...

4.2.2. Un ressenti de la période qui pèse sur les salariés

La période se caractérise à la fois par un éloignement des collègues, mais aussi des formes de solitude qui se poursuivent malgré un élargissement des règles sanitaires.

Tableau 24 - Charge mentale et sentiment de solitude ou d'isolement :

Je me sens seul(e) et isolé(e)	Charge mentale
Pas du tout d'accord	- 3,4 %
Plutôt pas d'accord	+ 3,4 %
Ni d'accord ni pas d'accord	+ 0,2 %
Plutôt d'accord	+ 2,5 %
Tout à fait d'accord	+ 6,8 %
p = 0,6% ; F = 3,63 (TS)	

Encore une fois, la solitude semble renforcer le sentiment de charge mentale.

Tableau 25 - Charge mentale et sentiment d'épuisement vis-à-vis de la période :

Cette période m'épuise	Charge mentale
Pas du tout d'accord	- 10,9 %
Plutôt pas d'accord	- 3,9 %
Ni d'accord ni pas d'accord	- 4,9 %
Plutôt d'accord	+ 1,7 %
Tout à fait d'accord	+ 11,7 %
p = <0,1% ; F = 22,47 (TS)	

On le voit, la charge mentale est associée à un sentiment d'épuisement que nous allons examiner en détails dans la partie qui suit.

4.2.3. L'impact des éléments de conditions de travail

En matière de conditions de travail, si la charge mentale apparaît très liée au niveau de la charge de travail, en revanche elle ne semble pas liée à la qualité de la communication. Ainsi, en ce qui concerne la charge de travail, on observe un lien très net avec le niveau de la charge mentale.

Lorsque la charge de travail est élevée, la charge mentale suit le même mouvement. En revanche, en ce qui concerne la communication, le lien est très faible voire inexistant.

Tableau 26 - Charge mentale et charge de travail :

Niveau de la charge de travail	Charge mentale
Très faible	- 16,8 %
Faible	- 4,5 %
Forte	+ 3,5 %
Très forte	+ 16,8 %
p = <0,1% ; F = 143,77 (TS)	

Tableau 27 - Charge mentale et communication :

Qualité de la communication	Charge mentale
Très mauvaise	+ 3 %
Mauvaise	0 %
Bonne	- 0,1 %
Très bonne	- 2,4 %
p = 15,2% ; F = 1,76 (NS)	

C'est ainsi qu'on peut considérer que la charge mentale émerge comme un phénomène systémique, cristallisant les difficultés actuelles de la période. En fait, il s'agit d'un phénomène qu'il est difficile d'attribuer à une cause unique et qui correspond plutôt à une forme de cumul d'éléments construisant une forme de mal-être.

4.3. La santé au travail

En matière de santé au travail, nous examinerons ici les deux faces de la question en restituant à la fois le niveau de mal-être constaté à travers le niveau d'épuisement professionnel observé.

En situation habituelle, l'épuisement professionnel est avant tout le résultat d'un cumul de contraintes que l'individu ne parvient plus à maîtriser. Dans la situation actuelle, l'épuisement est autant le résultat d'une accumulation de contraintes que d'une forme de lassitude associée à une crise qui semble ne jamais finir.

Traditionnellement, l'épuisement professionnel comporte trois dimensions : la fatigue physique (4.3.1), l'épuisement émotionnel (4.3.2) et la lassitude cognitive (4.3.3).

4.3.1. Une fatigue physique qui s'établit à un niveau élevé

Nous avons ici posé les différentes évaluations effectuées au cours des dix dernières années.

On observe que la fatigue physique est à un niveau très élevé, proche de celui constaté dans l'ensemble des caisses interrogées il y a six mois.

Tableau 28 - Résultats observés de la fatigue physique dans différentes enquêtes de référence :

Fatigue physique	
Norme internationale de l'outil de mesure ³	2,29
Échantillons de collectivités territoriales	3,30
Échantillons d'entreprises privées	3,60
Enquête nationale CNAF (Nov. 2020)	3,70
Enquête complémentaire CAF	3,69

L'examen des liens existants entre fatigue physique et charge mentale souligne la proximité entre les deux notions. Lorsque la charge mentale est forte, la fatigue physique l'est également.

Tableau 29 - Charge mentale et fatigue physique :

Fatigue physique	Charge mentale
Faible	- 14,3 %
Modérée	- 0,8 %
Forte	+ 0,8 %
Très forte	+ 13,7 %
p = <0,1% ; F = 57,69 (TS)	

³ 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...

4.3.2. Un épuisement émotionnel renforcé par l'isolement lié à la crise sanitaire

En ce qui concerne l'épuisement émotionnel, on observe un niveau de souffrance élevé.

Cependant, la comparaison avec l'enquête menée dans la branche il y a six mois montre que le niveau d'épuisement émotionnel qui reste très fort, est cependant moins élevé que dans le reste de la branche. Il semble que l'élargissement des contraintes sanitaires a pu aider les salariés à retrouver des contacts humains et donc contribué à réduire cet épuisement

Tableau 30 - Résultats observés de l'épuisement émotionnel dans différentes enquêtes :

Épuisement émotionnel	
Norme internationale de l'outil de mesure ⁴	1,84
Échantillons de collectivités territoriales	2,60
Échantillons d'entreprises privées	2,69
Enquête nationale CNAF (Nov. 2020)	3,53
Enquête complémentaire CAF	3,00

On constate également que le lien entre charge mentale et épuisement émotionnel est plus modéré que celui qui existait entre fatigue physique et charge mentale.

Tableau 31 - Charge mentale et épuisement émotionnel :

Épuisement émotionnel	Charge mentale
Faible	- 2,4 %
Modéré	+ 0,7 %
Fort	+ 3,2 %
Très fort	+ 5,1 %
p = 0,5% ; F = 4,42 (TS)	

⁴ 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...

4.3.3. Une lassitude qui ne trouve pas de débouchés

La lassitude constitue certainement ce qui caractérise le plus les discours des salariés au cours de cette période. Encore une fois, le niveau de lassitude est très élevé, même s'il l'est un peu moins que dans l'ensemble de la branche il y a six mois. Cependant, dans l'absolu, ce niveau de lassitude ne peut qu'être considéré comme préoccupant.

Tableau 32 - Résultats observés de la lassitude cognitive dans différentes enquêtes

Lassitude cognitive	
Norme internationale de l'outil de mesure ⁵	1,87
Échantillons de collectivités territoriales	2,61
Échantillons d'entreprises privées	2,3
Enquête nationale CNAF (Nov. 2020)	3,33
Enquête complémentaire CAF	3,15

Encore une fois, le niveau de lassitude est très élevé, même s'il l'est un peu moins que dans l'ensemble de la branche il y a six mois. Cependant, dans l'absolu, ce niveau de lassitude ne peut qu'être considéré comme préoccupant.

Si on examine la relation entre lassitude cognitive et charge mentale, on constate qu'il y a un lien très fort entre ces deux dimensions.

Tableau 33 - Résultats observés de la lassitude cognitive dans différentes enquêtes

Lassitude cognitive	Charge mentale
Faible	- 11,8 %
Modérée	- 4,8 %
Forte	+ 2,9 %
Très forte	+ 10,7 %
p = <0,1% ; F = 41,15 (TS)	

⁵ 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...

Conclusion

1. Une période qui marque une forme d'épuisement global et multifactoriel

À la lumière des résultats que nous avons obtenus, la question de la charge mentale apparaît comme un construit global qui, d'une certaine manière, apparaît très proche d'une forme de mal-être. Cela conduit à considérer que la période et ce que vivent les salariés au cours de cette période, pèse lourdement et débouche sur une forme de souffrance nouvelle qui peut être qualifiée d'épuisement mental puisque, cumulant de la fatigue, de l'épuisement émotionnel et de la lassitude cognitive tout en subissant une importante charge mentale.

Si l'on regarde l'ensemble des éléments qui épuisent les salariés, on remarque que c'est une combinaison de facteurs (multiplicité des canaux et performance du SI), organisationnelles (réformes et consignes changeantes) et situationnelles (crise et éloignement) qui sont pointés du doigt.

En termes de charge mentale, on remarque que les salariés exclusivement sur site sont un peu moins touchés que les télétravailleurs, même si ces différences ne sont pas significatives. C'est davantage en termes de métiers que les écarts sont importants. La charge mentale semble s'expliquer à la fois par une difficulté à vivre la période (faible moral, sentiment d'inutilité, période épuisante, etc.) et des conditions de travail éprouvantes (charge de travail, exigences de rapidité et de rendement, complexité des tâches demandées).

2. De bonnes relations sociales qui peuvent aider à limiter l'épuisement ressenti

Lorsqu'on analyse l'ensemble des éléments liées aux relations sociales au sein de la caisse, on perçoit un ensemble d'éléments plutôt positifs et salutaires pour les salariés. D'après les managers, outre le fait qu'ils aient le sentiment de pouvoir être présents et satisfaisants pour les collaborateurs, l'ambiance de l'équipe ne s'est pas dégradée malgré la morosité de la crise. Cette période a même permis de développer de nouvelles solidarités. De plus, la caisse témoigne d'un bon niveau de collaboration, meilleur que la moyenne nationale (enquête de novembre 2020), et même nettement meilleur en termes d'inclusion.

Par ailleurs, le fait que le manque de relations sociales, l'éloignement des collègues et le besoin de se voir en présentiel soient aussi plébiscités, montre que le collectif est une dimension importante et salutaire pour les salariés.

Enfin, on remarque que l'épuisement émotionnel est plus faible que la moyenne nationale (enquête de novembre 2020) et jouent moins sur la charge mentale. Rappelons que l'épuisement émotionnel est la difficulté à interagir émotionnellement avec autrui. Cette différence montre que les relations interpersonnelles sont des éléments moins délétères pour les salariés et peuvent aider à limiter l'épuisement ressenti.