



Le télétravail : un travail d'avenir ?

Étape 3 - Manager des équipes hybrides : quelles leçons retenir de la crise pour penser l'organisation du travail de demain ?

Rapport d'enquête auprès de 4495 salariés d'une branche de la Sécurité sociale, en comparaison de 184 agents d'une collectivité territoriale

Clara Laborie, Alice Monnier et Emmanuel Abord de Chatillon

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

Contact : abord@grenoble-iae.fr

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

Laborie, C., Monnier, A. et Abord de Chatillon, E. (2022). « Manager des équipes hybrides : quelles leçons retenir de la crise pour penser l'organisation du travail de demain ? » Résultats de l'étape 3 de l'enquête *Le télétravail : un travail d'avenir ?* réalisée en novembre 2021 et mars 2022. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail - Chaire Management et Santé au Travail, Grenoble IAE, CERAG, UGA, 12 avril 2022.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont laissé leur adresse mail lors des deux premières phases d'enquête et qui ont également répondu à ce troisième questionnaire. Vos réponses nous ont permis d'établir un comparatif précis entre ces trois périodes de travail en confinement et post-confinement.

Ce rapport présente les résultats d'une enquête réalisée en ligne entre le mois de novembre 2021 et mars 2022. L'objectif était de comprendre le ressenti des salariés après plus d'un an et demi de restrictions et d'enlisement de la crise sanitaire. Ce troisième temps d'enquête avait pour ambition de mettre au jour les évolutions depuis les deux périodes de confinement, en termes de conditions de travail individuel et en équipe, mais aussi en termes de modalités d'encadrement.

Nous présenterons tout d'abord la méthode utilisée et la population interrogée (1) avant d'exposer quelques résultats qui nous paraissent significatifs. En premier lieu, nous analyserons l'évolution globalement positive de la situation de travail, notamment pour les télétravailleurs, bien que la charge de travail perçue ne cesse d'augmenter (2). Nous verrons ensuite que les progrès managériaux soulignés lors du second confinement ont fini par stagner, dans un contexte où le suivi d'activité est de plus en plus contrôlant (3). Enfin, nous analyserons les différents impacts de cette période sur la santé au travail (4).

Nous verrons que cette nouvelle enquête a mis en exergue une augmentation continue de la charge de travail et du contrôle de l'activité depuis le second confinement, dans un contexte de stabilisation des progrès en matière de qualité d'encadrement. D'autant plus que les managers eux-mêmes se disent submergés par leur charge de travail et auraient besoin de plus de temps à consacrer à leur équipe et aux projets portés par l'organisation. Les salariés, comme les managers, ont donc besoin de penser collectivement l'organisation du travail, de remettre la confiance et la reconnaissance au cœur des relations humaines, et de laisser davantage de responsabilités aux membres de l'équipe pour décharger le manager d'un suivi d'activité devenu trop chronophage. Cette période apparaît être celle du développement d'un mode de travail plus participatif et de l'émergence d'une culture d'amélioration continue, qui permettent de ne pas tomber dans une logique fataliste de renoncement, face aux difficultés de la période, aux dysfonctionnements des outils et aux lourdeurs organisationnelles.

Cette enquête a aussi été l'occasion d'observer la très grande interdépendance de l'engagement, du bien-être et de la performance au travail. Bien sûr, ces relations de causalité ne sont pas nouvelles. Cependant, on oublie souvent l'immense portée de ces dépendances dans le quotidien des organisations. On se laisse souvent happer par la charge de travail, les impératifs de production et les politiques de QVT déjà en place, en oubliant le sens profond et l'importance de ce travail d'équilibre entre satisfaction, santé et efficacité. Il convient donc de rappeler ici, qu'il n'est pas vain de se préoccuper de l'engagement et du bien-être au travail, dans une optique de développement de la performance.

Cette enquête a enfin permis de souligner l'importance du collectif dans une optique de préservation de la santé au travail. En effet, malgré des résultats dégradés en matière de lassitude et d'épuisement émotionnel, nous avons remarqué que le sentiment d'engagement envers l'organisation, le soutien social des collègues et du manager, ainsi que la qualité des relations de travail, permettent de limiter l'épuisement professionnel. Dans cette période de réflexion autour des modalités d'organisation du télétravail sur le long terme, il semble donc important de réfléchir comment organiser et animer quotidiennement les liens sociaux entre les membres d'une même équipe ? Comment prendre les décisions, répartir les rôles, communiquer, collaborer et échanger, tout ayant la possibilité de profiter du travail à domicile et de garder des moments de convivialité en présentiel ?

TABLE DES MATIÈRES :

1. Méthode : une enquête en ligne	4
1.1. La collecte des données.....	4
1.2. Les analyses.....	4
1.3. Notre échantillon de répondants	7
2. Une évolution globalement positive de la situation de travail, surtout pour les télétravailleurs	10
2.1. Le ressenti des agents quant à leurs conditions de travail.....	10
2.2. Un bon niveau de performance face à une hausse de la charge de travail.....	14
2.3. Une évolution positive de la motivation et des relations sociales.....	18
3. Un management qui a désormais besoin d'évoluer	22
3.1. Des managers qui subissent trop de complexité et manquent de temps	22
3.2. Le difficile arbitrage entre contrôle et confiance.....	25
3.3. Des salariés en attente d'une nouvelle évolution managériale	27
4. Une évolution contrastée de la santé au travail des agents	32
4.1. Le ressenti des agents quant à leur bien-être au travail	33
4.2. Le ressenti des agents quant à leur mal-être au travail.....	36
4.3. Focus sur la santé des télétravailleurs : une insatisfaction à ne pas négliger	41
Conclusion	45
1. Un besoin d'évolution managériale face à l'augmentation de la charge de travail et du contrôle de l'activité ..	45
2. Le cercle vertueux de l'engagement, du bien-être et de la performance.....	45
3. L'importance du lien avec ses collègues, son manager et son organisation	46
Références	46

1. Méthode : une enquête en ligne

L'objectif de cette troisième 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 et de management, comparé aux deux confinements du printemps 2020 et de l'hiver 2020/2021.

1.1. La collecte des données

L'enquête a été réalisée du 16 novembre au 3 décembre 2021 pour 6 caisses, puis du 18 janvier au 4 février pour 13 autres caisses, et enfin du 8 mars au 8 avril pour les 8 dernières caisses participantes. Le questionnaire a été constitué dans la continuité de ceux réalisés au printemps et à l'hiver 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 1090 répondants des deux premières enquêtes, qui nous avaient laissé leur adresse mail, auxquels se sont ajoutés 3405 nouveaux répondants. L'analyse ci-dessous repose donc sur les réponses de 4495 salariés issus de 27 caisses départementales.

Pour établir un comparatif des résultats obtenus par la Branche Sécu, nous présenterons tout au long de ce rapport, les résultats d'une collectivité territoriale publique (184 répondants), qui a également participé à ces trois volets d'enquête.

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 période post-confinement. Il s'agit d'un échantillon particulier qui représente la situation de seulement quelques organisations appartenant 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 trois périodes, est renforcée par l'utilisation partielle d'un même échantillon de répondants sur les trois 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 25 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 vingt de nos dimensions, nous avons utilisé des échelles de mesure validées par la littérature, dont nous détaillons ci-dessous les définitions.

- **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.

- **La performance** : La performance est un concept polysémique, relatif à un contexte spécifique et en mutation permanente. Elle peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels et traduire le bon fonctionnement d'une organisation. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, succès) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Les différents niveaux de performance (individuel, collectif et organisationnel) peuvent être intégrés dans une vision globale qui repose sur des dimensions économiques, financières, juridiques, organisationnelles et sociales.

- **Les trois besoins motivationnels (Théorie de l'autodétermination)** :
 - Le **besoin d'autonomie** correspond à la volonté d'être à l'origine de son propre comportement et d'agir librement, sans que son travail ne soit entravé par des exigences et un contrôle externe. Éprouver un sentiment d'autonomie engendre une pleine adéquation entre sa volonté profonde et son comportement en entreprise, qui renforce l'intégrité du salarié, ainsi que le sens du travail réalisé.
 - Le **besoin de compétences** correspond à la nécessité pour un individu de se sentir compétent et efficace pour faire face à ses défis professionnels. Il doit sentir qu'il a toutes les ressources nécessaires pour surmonter ces défis, travailler en confiance et continuer à développer ses capacités professionnelles.
 - Le **besoin d'affiliation sociale** correspond au désir d'un salarié d'être en lien avec son entourage professionnel, d'avoir des échanges avec eux et un sentiment d'appartenance à cette communauté de travail. En retour, il ressent le besoin que son entourage lui porte de l'attention et lui octroie une certaine importance.

- **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.

- **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.

- **La confiance réciproque (entre un manager et les membres de son équipe)** : La confiance est un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité, basée sur des attentes positives envers les intentions ou le comportement de l'autre. C'est une notion multidimensionnelle basée sur des composantes cognitives (choix rationnel des objets de confiance), affectives (lien émotionnel entre les différentes parties) et comportementales (actions risquées basées sur la relation de confiance). Ainsi, la perception d'avoir la confiance de son manager (et vice-versa) se traduirait par le sentiment de considération professionnelle et le partage d'informations sensibles.

- **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 attentif :** 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.

- **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.

- **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 :
 - **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.

Autres formes d'épuisement :

- **La perte d'empathie, ou dépersonnalisation**, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...). C'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observable par des discours cyniques, voire par de l'indifférence.
- **L'épuisement éthique** correspond au sentiment de ne pas avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité, de ne pas avoir les conditions de travail permettant d'être fier de l'activité réalisée. Il correspond également au sentiment de prendre des risques pour sa santé physique et/ou mentale dans son travail.

1.3. Notre échantillon de répondants

Nos répondants sont majoritairement des femmes, vivant en couple avec un ou plusieurs enfants. Parmi nos répondants, la moitié appartient au secteur des Prestations et près de 14% sont des managers.

Tableau 1 - Tranche d'âge des répondants :

Branche Sécu	Collectivité territoriale
43,4 ans	46,8 ans

Tableau 2 - Genre des répondants :

Genre	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Une femme	84,9 %	80,6 %
Un homme	14,8 %	19,4 %
Neutre	0,3 %	0,0%

Tableau 3 - Situation conjugale des répondants :

Situation conjugale	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Je vis seul(e)	25,9 %	27,4 %
Je vis en couple	71,6 %	70,9 %
Je vis en collocation	2,5 %	1,7 %

Tableau 4 - Situation parentale des répondants :

Situation parentale	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Je vis sans enfant	32,8 %	39,5 %
Je vis avec un enfant	24,4 %	19,2 %
Je vis avec plusieurs enfants	42,8 %	41,3 %

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

Avant le premier confinement	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Je ne faisais jamais de télétravail	77,1 %	75,4 %
J'avais déjà fait exceptionnellement du télétravail	3,5 %	1,7 %
Je faisais du télétravail occasionnel (1 à 2 j /mois)	2,7 %	4,6 %
Je faisais du télétravail régulier (1 à 2 j /semaine)	12,2 %	14,3 %
J'étais principalement en télétravail	3,1 %	2,3 %

Tableau 6 - Situation de travail actuelle des répondants :

Actuellement	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Je travaille uniquement sur site	18,5 %	23 %
J'alterne entre télétravail et travail en présentiel	79,1 %	77 %
Je travaille entièrement à distance	2,4 %	0 %

Tableau 7 - Ancienneté professionnelle des répondants :

Ancienneté moyenne	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Au sein de l'organisation	15,9 ans	14,9 ans
Sur le poste actuel	8,7 ans	8,2 ans

Tableau 8 - Répondants exerçant des responsabilités managériales :

Managers	Branche Sécu	Collectivité territoriale
En pourcentage	13,7 %	24 %
En nombre	594	41

Tableau 9 - Métier des répondants :

Métiers des répondants	Branche Sécu
Gestionnaire conseil allocataires	1266
Métier du Travail social	305
Conseiller service à l'usager	303
Référent technique (Prestations)	285
Responsable d'unité	192
Responsable de service	188
Référent technique (RH, comptabilité, litiges, etc.)	172
Métier de la maîtrise des risques	169
Conseiller technique et CCDAS	156
Secrétariat / Assistanat de direction	142
Responsable de département	114
Métier des Ressources Humaines	107
Métier de la Comptabilité, de la Gestion et du Budget	106
Métier des Créances-Recouvrement-Contentieux	89
Technicien Traitement de l'information	84
Gestionnaire et Référent technique ARIPA	70
Métier du Contrôle sur site	56
Agent de direction	49
Métier de l'Informatique	42
Gestionnaire conseil opérateurs sociaux	36
Métier des Statistiques-Études	36
Métier des Achats-Marché-Immobilier	34
Chef de projet	24
Métier du Juridique (Conseillers, Audienciers, etc.)	24
Métier de la Communication et de la Documentation	22
Métier du Contrôle (AS et Prestations)	15

2. Une évolution globalement positive de la situation de travail, surtout pour les télétravailleurs

Dans cette partie, nous allons analyser le ressenti des agents quant à leurs conditions de travail en nous intéressant à deux catégories : les télétravailleurs et les CSU sur plateforme téléphonique (2.1). Dans un second temps, nous verrons que le ressenti de performance est relativement fort et partagé entre les agents, alors que le niveau de charge de travail est en augmentation (2.2). Enfin, nous verrons que cette période est marquée par une évolution en demi-teinte de la motivation et des relations sociales (2.3).

Ce qu'il faut retenir de cette partie :

Le ressenti des agents vis-à-vis du télétravail est toujours aussi positif, malgré les chamboulements importants qu'ils ont connu ces deux dernières années. En revanche, le ressenti des agents sur plateforme téléphonique est plus mitigé, oscillant entre impression de maîtrise et sentiment de surcharge.

Face à une augmentation de charge de travail qui persiste depuis plus d'un an, on constate que le niveau de performance perçu demeure fort pour l'ensemble des agents.

Enfin, on note une amélioration des besoins d'autonomie, d'affiliation et de mobilisation des compétences, ainsi que du soutien des collègues et de la qualité de la collaboration.

2.1. Le ressenti des agents quant à leurs conditions de travail

Cette enquête témoigne une nouvelle fois du ressenti très positif des télétravailleurs quant à leur pratique du travail à distance (2.1.1), qui contraste avec le ressenti plus mitigé des Conseillers Service à l'Usager (CSU) sur plateforme téléphonique (2.1.2).

2.1.1. Le télétravail : une pratique toujours aussi fortement appréciée

Dans cette période de réflexion autour des modalités d'organisation du télétravail sur le long terme, la quasi-totalité de ses pratiquants se dit satisfait de cette pratique (cf. [tableau 10](#)), aussi bien en termes de rythme d'alternance, de fonctionnement des outils, que de conditions de travail à distance. Un niveau de satisfaction qui explique que 84,4% d'entre eux ne souhaitent pas revenir entièrement en présentiel.

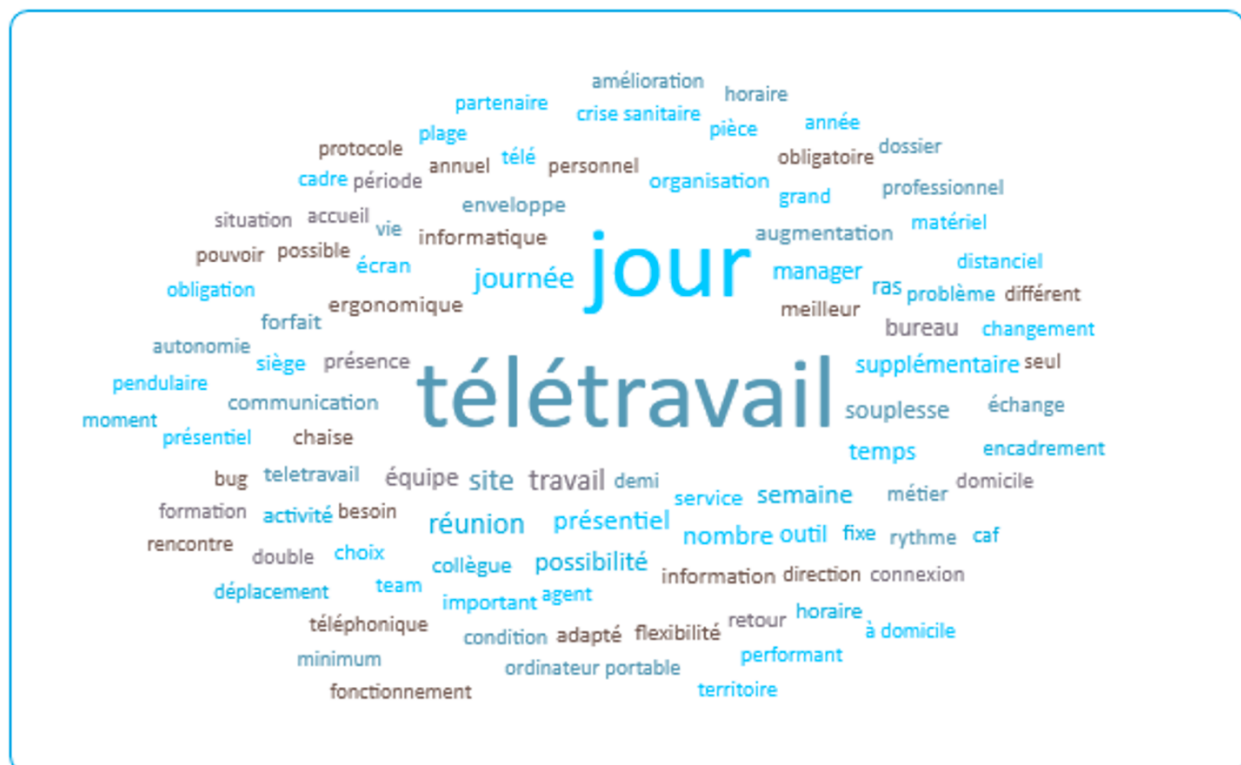
Pour plus des trois quarts des répondants, le télétravail permet de mieux accomplir leur travail que s'ils étaient entièrement sur site, et de mieux articuler leur vie privée avec leur vie professionnelle. Près des deux tiers mentionnent même une augmentation de leur productivité grâce au télétravail.

C'est pourquoi, lorsqu'on leur demande aux télétravailleurs ce qu'ils aimeraient voir changer dans leur organisation de travail, la quasi-totalité mentionne un besoin de plus grande souplesse en matière de télétravail (cf. [figure 1](#)). Ils aimeraient pouvoir en effectuer davantage de jours, notamment pour les agents à temps partiel ou en « forfait-cadre ». Certains aimeraient aussi pouvoir choisir librement leurs jours de télétravail chaque semaine, voir même que des demi-journées soient possibles pour éviter les bouchons matinaux.

Tableau 10 - « Quel est votre ressenti vis-à-vis du télétravail ? » :

Ressenti vis-à-vis du télétravail	Pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	D'accord	Total
Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) du télétravail.	2,5 %	4,5 %	93 %	100 %
Je suis satisfait(e) de mon rythme de télétravail.	11,9 %	8,1 %	80 %	100 %
Je suis satisfait(e) du fonctionnement des outils de télétravail.	6,9 %	8,1 %	85 %	100 %
Je suis satisfait(e) de mes conditions de télétravail.	5,3 %	8,5 %	86,3 %	100 %
Le télétravail me permet de mieux accomplir mon travail que si j'étais uniquement au bureau.	6,6 %	20,7 %	72,7 %	100 %
Je ne souhaite pas revenir entièrement en présentiel.	7,7 %	7,9 %	84,4 %	100 %
Depuis que je télé-travaille, j'arrive mieux à concilier mon travail et ma vie personnelle.	3,5 %	11,8 %	84,8 %	100 %
Depuis que je télé-travaille, ma productivité a augmenté.	5,1 %	31,5 %	63,5 %	100 %

Figure 1 - « Qu'aimeriez-vous voir changer dans l'organisation de votre travail ? » :



2.1.2. Un ressenti mitigé quant aux conditions de travail sur plateforme téléphonique

Dans une période de dysfonctionnements informatiques durables et d’allongement des délais de traitement, les CSU sur plateforme téléphonique, ont un ressenti partagé quant à leurs conditions de travail (cf. tableau 11).

Sur plateforme, ils réussissent à garder le moral et ont le sentiment d’avoir des ressources nécessaires pour faire face la détresse des allocataires et désamorcer les situations d’agressivité. Ils trouvent que ce travail a du sens et ont le sentiment d’apporter de bonnes réponses aux allocataires.

Néanmoins, ils se sentent tiraillés entre leurs objectifs de gestion quantitative des appels et leur envie de prendre du temps pour aider les allocataires. D’ailleurs, tous les répondants trouvent que le volume d’appels est important, très important, voir excessif (cf. tableau 13).

De plus, tous se disent exposés à l’agressivité des allocataires et se sentent parfois débordés par la quantité d’informations qu’ils reçoivent (évolutions législatives, changements de consignes, etc.) Si la moitié d’entre eux ne disent subir ces difficultés que ponctuellement, l’autre moitié affirme y être soumis souvent, voire en permanence. Par ailleurs, la plupart des répondants dit maîtriser ses émotions en permanence (cf. tableau 12). Face à ces difficultés, la tous les CSU soulignent que leurs collègues et leur hiérarchie sont aidants et solidaires.

Dans ce contexte, les CSU interrogés se disent confrontés aux mécontentements et à la détresse des allocataires, qui déplorent les délais de traitement et les dysfonctionnements informatiques. Ils disent également « manquer » de temps et d’effectifs pour traiter le volume important d’appels, « manquer » de diversité dans leur activité de travail, et « manquer » de mise à jour régulière de la législation. Finalement, ils déplorent certaines des conditions dans lesquelles ils effectuent ce service public (cf. figure 2).

Tableau 11 - « En tant que CSU, comment vivez-vous votre travail sur plateforme téléphonique ? » :

Ressenti vis-à-vis du travail sur plateforme téléphonique	Pas d'accord	D'accord	Total
Malgré le contexte difficile sur la plateforme, je garde le moral lorsque j’y travaille.	18,6 %	81,4 %	100 %
Je trouve que mon travail sur plateforme a du sens.	18,1 %	81,9 %	100 %
J’ai le sentiment de faire un travail de qualité et d’apporter les bonnes réponses aux allocataires.	14,1 %	85,9 %	100 %
Je m’adapte facilement aux nouveaux outils.	2 %	98 %	100 %
Je me sens tiraillé(e) entre mes objectifs de gestion quantitative des appels et mon envie de prendre du temps pour aider les allocataires.	21 %	79 %	100 %
J’ai les ressources en moi pour faire face à la détresse des allocataires.	15 %	85 %	100 %
Je sais désamorcer une situation d’agressivité.	8 %	92 %	100 %

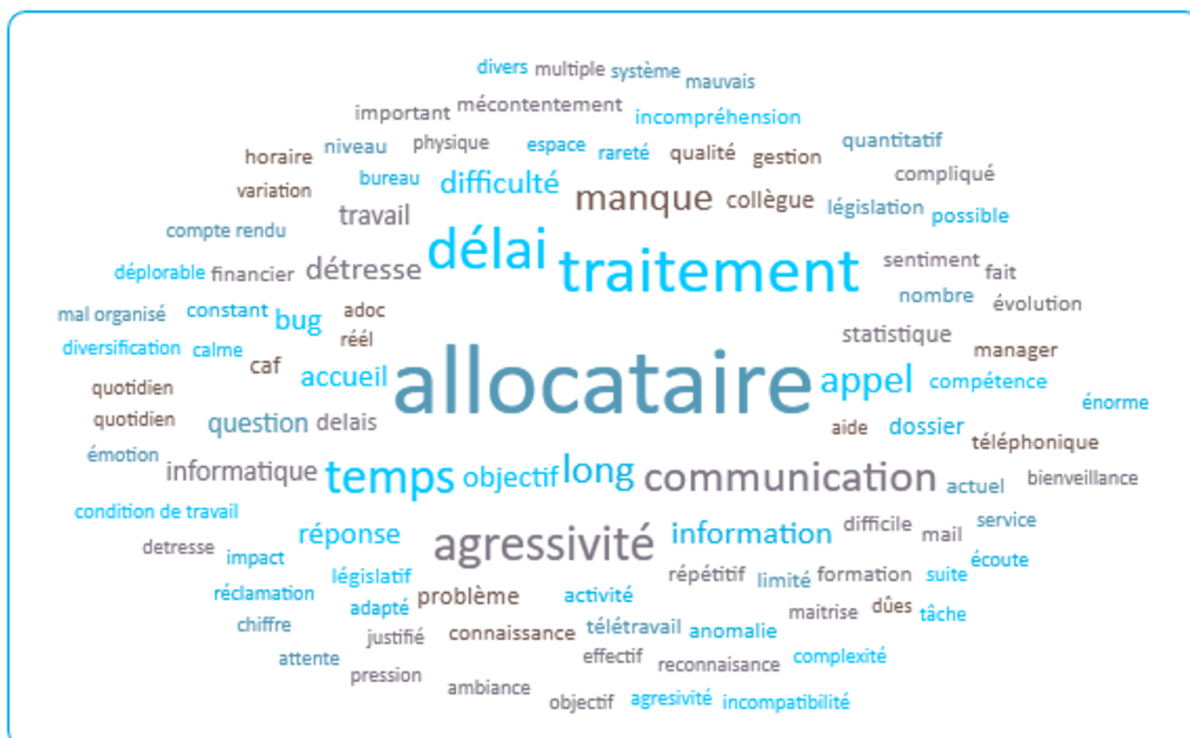
Tableau 12 - « En tant que CSU, comment vivez-vous votre travail sur plateforme téléphonique ? » :

Ressenti vis-à-vis du travail sur plateforme téléphonique	Jamais	Parfois	Souvent	En permanence
Dans mon travail, je dois maîtriser mes émotions.	1,5 %	24,8 %	32,7 %	41,1 %
Je suis exposé(e) à l'agressivité des allocataires.	0,5 %	38,6 %	37,6 %	23,3 %
Je me sens débordé(e) par la quantité d'informations que je reçois (évolutions législatives, consignes changeantes...)	7,9 %	56,9 %	20,8 %	14,4 %
Je trouve que mes collègues sont aidants et solidaires.	0,5 %	5 %	33,7 %	60,9 %
Je peux compter sur l'aide et le soutien de ma hiérarchie.	0,5 %	13,4 %	33,7 %	52,5 %

Tableau 13 - « Le volume d'appels à traiter me semble... » :

Volume d'appels à traiter	Convenable	Gérable	Important	Très important	Excessif
	6,7 %	16,1 %	24,2 %	30,9 %	22,1 %

Figure 2 - « Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans ce travail ? » :



2.2. Un bon niveau de performance face à une hausse de la charge de travail

Face à une augmentation de charge de travail perçue depuis le début de la crise sanitaire (2.2.1), on constate que le niveau de performance perçue demeure fort pour l'ensemble des agents (2.2.2).

2.2.1. Une charge de travail en augmentation depuis la fin du premier confinement

Lors du premier confinement (T1), la charge de travail avait baissé de 13% en moyenne par rapport à l'avant confinement (T0) pour l'ensemble des agents. Le caractère exceptionnel de la période et le ralentissement économique, avait alors allégé le travail de la grande majorité des salariés. Les managers avaient eux-aussi ressenti cette diminution, bien qu'ils aient été fortement mobilisés pour assurer la continuité de service à distance.

Durant le second confinement (T2), les modalités de travail n'ont pas du tout été les mêmes. Malgré les contraintes de la période, les organismes ont voulu retrouver un niveau d'activité normal et éviter que les stocks ne s'allongent. L'ensemble des agents ont alors ressenti une augmentation de 19% de leur charge de travail.

Durant ce troisième temps d'enquête (T3), la charge de travail a de nouveau augmenté de 20% pour l'ensemble des agents (cf. tableau 14), ce qui témoigne de l'intensité de cette période de reprise de l'activité socio-économique post-confinement. Pour autant, nous ne pouvons pas nous limiter à une cause conjoncturelle pour expliquer cette augmentation. Notre hypothèse réside dans l'idée qu'un ensemble d'éléments organisationnels doivent jouer dans ces variations.

Pour l'ensemble des agents, cela représente finalement une augmentation de leur charge de travail de 26% par rapport à l'avant-confinement (T0).

Tableau 14 - Évolution de la charge de travail entre les trois temps d'enquête :

Variation de la charge de travail	Entre T0 et T1 ¹	Entre T1 et T2	Entre T2 et T3
Ensemble branche Sécu	- 13 % ²	+ 19 %	+ 20 %
Managers	- 12 %	+ 18 %	+ 6 %
Ensemble collectivité territoriale	- 12 %	+ 34 %	+ 16 %
Managers	- 9 %	+ 25 %	+ 20 %

Indépendamment des variations entre les trois périodes, lorsqu'on s'intéresse aux différences entre les situations de travail actuelles (T3), on s'aperçoit que les télétravailleurs ressentent une charge de travail légèrement supérieure (+ 3,7%) à leurs collègues uniquement sur site (cf. tableau 15).

¹ T0 = l'avant-confinement ; T1 = 1^{er} confinement (avril 2020) ; T2 = 2nd confinement (novembre 2020) ; T3 = novembre 2021

² Cet indicateur signifie qu'entre l'avant-confinement et le premier, la charge de travail a diminué de 13% pour l'ensemble des répondants de la branche, puis a augmenté de 22% entre le premier et le second, et enfin de 10% jusqu'à aujourd'hui.

De plus, on constate que les encadrants ressentent tous une charge nettement supérieure à celle de leurs collaborateurs (+ 16% en moyenne), allant jusqu'à 22% pour les Responsables de département. Cet indicateur confirme l'urgence de décharger quantitativement et cognitivement les encadrants, qui se sentent souvent submergés par toutes les tâches qu'ils doivent réaliser en mode hybride : suivis individuels, animation de l'équipe, *reporting* à la hiérarchie, participation à des projets d'entreprise, etc.

On perçoit également de grandes variations en fonction des métiers. En effet, les CSU (- 13%) ainsi que les métiers du secrétariat (- 14%) et du travail social (- 6%) ressentent une charge de travail nettement inférieurs à leurs collègues Référents techniques des Prestations (+ 7%) ou Conseillers techniques et CCDAS (+ 14%).

Ainsi, nous observons des écarts de ressenti de l'ordre de 27% entre les Conseillers techniques et les CSU, en ce qui concerne le niveau de charge de travail. Un écart qui grimpe jusqu'à 35% entre les Responsables de département et les CSU.

Tableau 15 - Écart de la charge de travail actuelle selon la situation et le poste de travail :

Charge de travail actuelle (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		
Situation de travail	Télétravailleurs	+ 0,7 %
	Agents uniquement sur site	- 3 %
Position hiérarchique	Non managers	- 2 %
	Responsables d'unité	+ 12 %
	Responsables de service	+ 13 %
	Responsables de département	+ 22 %
	Agents de direction	+ 12 %
Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	+ 7 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	- 2 %
	Conseillers service à l'utilisateur	- 13 %
	Métiers du travail social	- 6 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 14 %
	Référents techniques (autres domaines)	+ 3 %
	Métiers de la maîtrise des risques	+ 3 %
	Secrétaires et assistants de direction	- 14 %

2.2.2. Un niveau de performance à la fois élevé et similaire pour l'ensemble des agents

Lors des deux enquêtes réalisées pendant les périodes de confinement (T1 et T2), les répondants avaient systématiquement mentionné une augmentation de leur performance par rapport à l'avant-confinement (T0). Pour cette troisième enquête (T3), nous avons choisi d'approfondir nos réflexions autour de la performance et d'utiliser un indicateur un peu plus détaillé.

Il en ressort que le niveau de performance perçu par l'ensemble des agents est assez élevé. Majoritairement, les répondants trouvent qu'ils effectuent leurs tâches efficacement (83%), que la qualité de leur travail est élevée (68%) et qu'ils obtiennent de bons résultats par rapport à leurs objectifs (78%).

De plus, ils se disent proactifs dans leur travail, en commençant de nouvelles tâches spontanément (85%), en faisant plus de choses que ce qui est attendu d'eux (52%) et en cherchant activement des façons d'améliorer leur productivité (70%).

Tableau 16 - Écart de la performance actuelle selon la situation et le poste de travail :

Performance actuelle (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		
Situation de travail	Télétravailleurs	+ 0,4 %
	Agents uniquement sur site	- 2 %
Position hiérarchique	Non managers	- 0,4 %
	Responsables d'unité	+ 0,2 %
	Responsables de service	+ 3 %
	Responsables de département	+ 2 %
	Agents de direction	+ 6 %
Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	+ 0,4 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	- 3 %
	Conseillers service à l'utilisateur	- 2 %
	Métiers du travail social	- 0,9 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 2 %
	Référents techniques (autres domaines)	+ 3 %
	Métiers de la maîtrise des risques	- 2 %
	Secrétaires et assistants de direction	+ 6 %

Si l'on compare les situations de travail et les principaux métiers, on s'aperçoit que les différences en termes de niveau de performance sont moindres et ne varient que de quelques pourcents (cf. tableau 16). Les télétravailleurs semblent à peine plus performants (+ 2,4%) que leurs collègues uniquement sur site.

Cependant, on constate tout de même que les agents de direction et leurs secrétaires/assistants (+ 6%) déclarent un niveau de performance supérieur à ce que mentionnent en moyenne le reste des métiers, notamment les GCA (- 3%), les CSU (- 2%) et les métiers de la maîtrise des risques (- 2%)

Ainsi, nous observons des écarts de ressenti de l'ordre de 9% entre les GCA et les secrétaires/assistants de direction, en ce qui concerne le niveau de performance individuelle.

Tableau 17 - Dimensions corrélées au niveau de performance perçue :

Dimensions	Indice de corrélation à la performance	Intensité de la corrélation
Bien-être au travail	0,45 ³	Très forte
Engagement	0,41	Très forte
Confiance managériale perçue	0,34	Forte
Sentiment de compétences	0,33	Forte
Sentiment d'autonomie	0,21	Modérée
Soutien managérial	0,20	Modérée
Qualité de la collaboration	0,19	Modérée
Charge de travail	0,04	Absence de corrélation
Contrôle managérial	- 0,07	Absence de corrélation
Épuisement professionnel	- 0,37	Forte

Parmi toutes les dimensions que nous avons mesurées, nous avons souhaité regarder celles qui s'avèrent les plus corrélées au niveau de performance (cf. tableau 17). Dans la continuité des travaux déjà réalisés par la recherche ces dernières années (Bernard, 2019), le niveau de bien-être au travail est la dimension la plus positivement corrélée au niveau de performance (0,45), suivi de près par l'engagement (0,41).

Au-delà du bien-être et de l'engagement, un certain nombre d'autres dimensions sont également corrélées de manière significative avec le niveau de performance. On retrouve notamment le degré de confiance managériale

³ Un coefficient de corrélation permet de déterminer la force du lien entre deux dimensions. Cet indicateur est compris entre - 1 et 1, de sorte que plus il se rapproche de 1, plus la corrélation est positivement forte. Inversement, plus l'indicateur se rapproche - 1, plus la corrélation est négativement forte. Un coefficient proche de 0 signifie une absence de corrélation.

perçue (0,34) et le sentiment d'être compétent dans l'exercice de son travail (0,33), suivis par le sentiment d'autonomie (0,21), le degré de soutien managérial (0,20) et la qualité de la collaboration (0,19).

Néanmoins, le niveau de charge de travail (0,04) et l'intensité du contrôle managérial (- 0,07) ne présentent quasiment aucune corrélation avec le niveau de performance. Si l'on s'en réfère aux travaux de recherche réalisés ces dernières années, il n'est pas surprenant de constater que le niveau de contrôle managérial n'est pas corrélé à la performance, puisque c'est bien davantage le sentiment d'autonomie et le management par la confiance qui sont vecteurs d'efficacité individuelle au travail (Deci *et al.*, 2001 ; Baard, Deci et Ryan, 2004 ; Gagné et Deci, 2005).

Enfin, le niveau d'épuisement professionnel (- 0,37) présente, sans surprise, une importante corrélation négative avec le niveau de performance.

2.3. Une évolution positive de la motivation et des relations sociales

Une amélioration des besoins d'autonomie, d'affiliation et de mobilisation des compétences (2.3.1), ainsi que du soutien des collègues et de la collaboration d'équipe (2.3.2).

2.3.1. Une meilleure motivation au travail si l'on en croit le niveau de satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation et de mobilisation des compétences

La théorie de l'autodétermination envisage la motivation comme étant avant tout intrinsèque, c'est-à-dire liée à ce qu'éprouve l'individu dans son travail, plutôt qu'à des facteurs externes de son environnement. La motivation dépendrait alors de la capacité de la situation de travail à satisfaire trois besoins : l'autonomie, la mobilisation des compétences et l'affiliation à son collectif de travail (Deci et Ryan, 2002).

Ces besoins ont été quelque peu chamboulés lors du premier confinement (T1). Dans un contexte d'isolement massif et inédit, le besoin d'affiliation à son collectif de travail était, sans surprise, le plus affecté (- 6%), alors que le besoin d'autonomie était en légère progression (+ 2%).

Lors du second confinement, nous n'avons pas évalué ces dimensions (T2), car nous avons préféré nous focaliser sur les problématiques d'épuisement et de lassitude vis-à-vis de la période.

Les résultats de cette troisième enquête (T3) témoignent d'une amélioration sur l'ensemble de ces trois besoins. Si le sentiment d'autonomie (+ 7%) et d'affiliation (+ 8%) ont connu des augmentations modérées, le sentiment de mobilisation des compétences (+ 13%) est largement plus fort qu'il ne l'était lors du premier confinement (T1) et avant la crise sanitaire (T0) (cf. [tableau 18](#)).

Ces résultats viennent donc contrecarrer les craintes des organisations et des observateurs, qui présentent la perte de contact physique et d'échanges informels, comme un risque d'appauvrissement des échanges, de perte d'esprit d'équipe et de diminution du sentiment d'appartenance (Ruiller *et al.*, 2017).

Finalement, les travaux antérieurs se confirment : le télétravail est une pratique favorable à la motivation au travail (Hill *et al.*, 2003 ; Mello, 2007 ; Vayre, 2019).

Tableau 18 - Évolution de la satisfaction des trois besoins motivationnels :

Variation de la satisfaction des besoins motivationnels		Entre T0 et T1	Entre T1 et T3
Branche Sécu	Autonomie	+ 2 %	+ 7 %
	Mobilisation des compétences	- 0,5 %	+ 13 %
	Affiliation	- 6 %	+ 8 %
Collectivité territoriale	Autonomie	- 0,8 %	+ 9 %
	Mobilisation des compétences	+ 7 %	+ 18 %
	Affiliation	- 6 %	+ 11 %

Indépendamment des variations entre ces deux périodes, si l'on s'intéresse aux différences entre les situations de travail actuelles (T3), on s'aperçoit qu'il n'y a pas énormément d'écarts entre nos différents statuts et métiers. Les télétravailleurs ressentent des niveaux d'autonomie, de mobilisation de compétences et d'affiliation légèrement supérieurs à leurs collègues uniquement sur site (cf. tableau 18).

Néanmoins, certains métiers présentent des écarts plus importants. Les agents de direction (+ 16% ; + 9%) et leurs secrétaires/assistants (+ 6% ; +5%) ressentent des niveaux d'autonomie et de mobilisation des compétences nettement supérieurs à la moyenne. De même, les CSU sont le métier qui se sent le plus affilié (+ 5%).

A l'inverse, les GCA font état d'une moindre autonomie que leurs collègues (- 5%) et les métiers de la maîtrise des risques déclarent le moins bon sentiment de mobilisation de leurs compétences (- 8%).

Tableau 19 - Écart de la satisfaction des trois besoins motivationnels selon la situation et le poste de travail :

Satisfaction des trois besoins motivationnels (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		Autonomie	Compétences	Affiliation
Situation de travail	Télétravailleurs	+ 1 %	+ 0,8 %	+ 0,2 %
	Agents uniquement sur site	- 4 %	- 4 %	- 0,3 %
Positions hiérarchiques	Non managers	- 3 %	- 1 %	+ 1 %
	Responsables d'unité	- 1 %	- 1 %	- 2 %
	Responsables de service	+ 2 %	- 0,4 %	- 2 %
	Responsables de département	+ 3 %	- 0,7 %	- 0,6 %
	Agents de direction	+ 16 %	+ 9 %	+ 4 %

Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	- 1 %	+ 2 %	+ 1 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	- 5 %	- 3 %	+ 2 %
	Conseillers service à l'utilisateur	- 3 %	- 0,9 %	+ 5 %
	Métiers du travail social	+ 2 %	+ 1 %	- 1 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 3 %	- 2 %	+ 1 %
	Référents techniques (autres domaines)	+ 3 %	+ 1 %	- 3 %
	Métiers de la maîtrise des risques	+ 1 %	- 8 %	- 1 %
	Secrétaires et assistants de direction	+ 6 %	+ 5 %	- 2 %

2.3.2. Un meilleur soutien des collègues et de la qualité de la collaboration

Lors de notre deuxième enquête (T2), nous nous sommes intéressés au fonctionnement du collectif de travail à distance, en interrogeant les salariés sur la qualité de la collaboration et le niveau de soutien social au sein de leur équipe. Nous avons alors remarqué un bon niveau de collaboration, et notamment de communication, au sein des équipes de travail. Plus des trois quarts des répondants se disaient déjà satisfaits à cet égard.

Cette troisième enquête (T3) laisse apparaître une qualité de collaboration légèrement meilleure (+ 2%), avec cependant, une nette amélioration du niveau de soutien des collègues (+ 8%) (cf. tableau 20).

En comparant ces résultats avec ceux obtenus par la collectivité territoriale, on s'aperçoit que la fin des périodes de confinement a entraîné une amélioration de même envergure en ce qui concerne le soutien social (+ 10%), mais une bien plus forte amélioration de la collaboration (+ 7%), que les managers ont tout aussi saluée (+ 11%). On peut donc se demander pourquoi les managers de la Branche Sécu sont moins enthousiastes à cet égard ?

Tableau 20 - Évolution de la collaboration et du soutien des collègues entre le 2nd confinement et aujourd'hui :

Variation entre T2 et T3	Qualité de la collaboration	Soutien social des collègues
Ensemble branche Sécu	+ 2 %	+ 8 %
Managers	+ 2 %	+ 5 %
Ensemble collectivité territoriale	+ 7 %	+ 10 %
Managers	+ 11 %	+ 5 %

Indépendamment des variations entre ces deux périodes, si l'on s'intéresse aux différences entre les situations de travail actuelles (T3), on s'aperçoit que les télétravailleurs ressentent une qualité de collaboration et un niveau de soutien social comparables à leurs collègues uniquement sur site (cf. tableau 21).

De même, on perçoit peut d'écarts entre les métiers, si ce n'est un meilleur soutien d'équipe chez les CSU (+ 7%). Cependant, on remarque que les encadrants ont des ressentis assez différents de leurs collaborateurs. Les agents de direction perçoivent une meilleure qualité de collaboration que ne le ressentent les agents (+ 10%), alors même que les Responsables d'unité (- 6%), de service (- 9%) et de département (- 7%) ressentent un moindre niveau de soutien au sein de leurs équipes.

Ainsi, nous observons des écarts de ressenti de l'ordre de 16% entre les CSU et les Responsables de service, en ce qui concerne le niveau de soutien social au sein des équipes.

Tableau 21 - Écart de la qualité de la collaboration et du soutien social selon la situation et le poste de travail :

Collaboration et soutien des collègues (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		Collaboration	Soutien des collègues
Situation de travail	Télétravailleurs	- 0,2 %	+ 0,3 %
	Agents uniquement sur site	+ 0,9 %	- 2 %
Position hiérarchique	Non managers	- 0,4 %	+ 5 %
	Responsables d'unité	+ 0,3 %	- 6 %
	Responsables de service	+ 0,6 %	- 9 %
	Responsables de département	+ 3 %	- 7 %
	Agents de direction	+ 10 %	+ 1 %
Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	- 1 %	- 2 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	+ 0,7 %	+ 4 %
	Conseillers service à l'utilisateur	+ 2 %	+ 7 %
	Métiers du travail social	+ 2 %	+ 2 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 2 %	+ 2 %
	Référents techniques (autres domaines)	+ 2 %	+ 1 %
	Métiers de la maîtrise des risques	+ 0,7 %	- 0,8 %
	Secrétaires et assistants de direction	- 0,7 %	- 2 %

3. Un management qui a désormais besoin d'évoluer

Dans cette troisième partie, nous aborderons les différentes dimensions liées au management du travail. La première détaillera le ressenti actuel des managers vis-à-vis de leur équipe et de leur propre rôle (3.1). Nous verrons ensuite comment s'articulent la confiance et le contrôle du manager dans cette période post-confinement (3.2), avant d'analyser l'évolution de la qualité de l'encadrement et du soutien managérial depuis notre première enquête (3.3).

Ce qu'il faut retenir de cette partie :

Face à une stabilisation apparente de la qualité du management, leurs collaborateurs semblent plus que jamais en demande de soutien, d'écoute, de disponibilité et de collectif. Cette stabilisation est également ressentie par les managers, qui se disent toujours dans le besoin de disposer de plus de temps et d'outils.

Une stabilisation qui s'est également ressentie du côté du contrôle, puisque sa hausse est bien plus légère actuellement qu'elle ne l'avait été durant le second confinement.

Cette continuité des besoins et des attentes nous montre bien la nécessité pour les organisations de travailler avec leur ligne managériale sur la construction d'une nouvelle norme d'encadrement, adaptée aux contraintes et aux enjeux du management hybride. Un travail qu'il semble urgent de mener aujourd'hui, dans la mesure où les attentes et les besoins mentionnés par nos répondants restent insatisfaits pour le moment.

3.1. Des managers qui subissent trop de complexité et manquent de temps

Nous verrons que les managers interrogés dans cette enquête ont des ressentis très partagés en ce qui concerne leur vécu de la période et les relations au sein de leurs équipes (3.1.1), avant de constater que leurs attentes sont toujours les mêmes depuis un an : du temps et des outils (3.1.2).

3.1.1. Des managers aux ressentis très partagés

Dans cette période de réflexion autour des modalités d'organisation du télétravail sur le long terme, le ressenti des managers quant à ces évolutions est souvent partagé (cf. [tableau 22](#)).

Certes, ils sont une majorité à se sentir en phase avec le changement de posture managérial (64,2%). Ils vivent bien ce changement (71,3%) et se sentent accompagnés dans sa mise en œuvre (57,5%). De même, ils sont une majorité à trouver que cette période leur a permis de gagner en compétences managériales (62,7%), même si elle a engendré une multiplication pesante des canaux de communication (61,8%).

De plus, les managers font un état des lieux assez positif quant aux liens sociaux au sein de leur équipe. Environ 45% d'entre eux trouvent que l'ambiance est restée bonne et n'observent pas de montée de l'individualisme malgré la mise à distance. Toutefois, environ 32% des managers interrogés ont le sentiment inverse.

Concernant leur ressenti vis-à-vis de l'encadrement et de la coordination du travail de l'équipe, les managers se montrent encore plus partagés. Si 38,2% d'entre eux n'estiment pas être soumis à ces difficultés, près de 40% font le constat opposé.

Enfin, tout comme l'année dernière, la moitié des managers semble avoir eu du mal à se positionner en matière d'efficacité, et ne penche ni pour une diminution ni pour une augmentation de la performance de leur équipe.

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour expliquer ce résultat. Premièrement, il se peut que le travail partiel à distance rende difficile l'appréciation de l'efficacité globale et réelle d'une équipe par son manager. Cela signifie qu'ils ne sont pas vraiment en capacité d'évaluer le rendement de leur équipe, ce qui réinterroge à la fois leur posture managériale, mais aussi les outils et les méthodes utilisés pour évaluer cette performance.

Une autre hypothèse pourrait être de dire que si la moitié des encadrants témoigne d'un niveau similaire de performance pendant toute cette pratique du travail à distance, cela peut également signifier que le télétravail n'entrave pas la performance des salariés. En ce sens, l'activité peut être réalisée à distance dans des conditions suffisamment bonnes pour ne pas modifier leur niveau d'efficacité.

Enfin, dernière hypothèse, ce résultat peut aussi signifier que les managers sont confrontés à des niveaux de performance différents au sein de leur équipe, rendant leur perception globale et collective partagée ou mitigée.

Tableau 22 - « En tant que manager, donnez-nous votre ressenti actuel » :

Ressenti des managers	Pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	D'accord	Total
Encadrer et coordonner le travail de mes collaborateurs est devenu plus compliqué aujourd'hui qu'avant la crise.	38,2 %	22,4 %	39,4 %	100 %
Les membres de mon équipe sont plus individualistes et font passer leurs contraintes personnelles avant le travail.	44,6 %	23 %	32,5 %	100 %
L'ambiance et les liens sociaux de l'équipe se sont détériorés avec la mise à distance.	45,4 %	22,9 %	31,7 %	100 %
La multiplicité des canaux de communication pèse sur le fonctionnement de l'équipe.	23,5 %	14,7 %	61,8 %	100 %
La performance de l'équipe s'est améliorée avec le télétravail.	17,4 %	55 %	27,7 %	100 %
J'ai le sentiment d'avoir développé de nouvelles compétences managériales grâce au télétravail.	11,3 %	26 %	62,7 %	100 %
Je vis assez mal le changement de posture managériale.	71,3 %	25,9 %	2,9 %	100 %
Je ne me sens pas en phase avec cette nouvelle posture.	64,2 %	23,1 %	12,7 %	100 %
Je ne me sens pas accompagné(e) dans sa mise en œuvre.	57,5 %	28,5 %	14 %	100 %

3.1.2. Des besoins managériaux restés les mêmes depuis un an

Lorsqu'on demande aux encadrants ce dont ils auraient besoin pour mieux manager leur équipe actuellement, le besoin de « temps » est nettement le plus plébiscité, comme il l'était déjà l'année dernière (cf. figure 4). Ils ont besoin de plus de temps pour eux, pour se concentrer sur des tâches de fond, pour participer à des projets d'amélioration, et surtout, pour échanger avec leur équipe de manière conviviale en présentiel.

De plus, les encadrants ont besoin de meilleurs outils informatiques pour travailler à distance. Des outils plus performants, avec une visioconférence moins instable et plus fluide, notamment pour que les réunions hybrides mettent moins en marge les personnes à distance. Le besoin de caméra pour animer les réunions à distance a également été mentionné à plusieurs reprises. Ils demandent aussi que les agents soient également mieux formés à l'utilisation des outils collaboratifs, car certains ne maîtrisent pas encore les options avancées de TEAMS.

La majorité des attentes des managers tournent donc autour des besoins d'accompagnement à l'encadrement du télétravail, d'amélioration des outils de communication et de recomposition du collectif à distance.

Finalement, ces managers ont les mêmes attentes qu'il y a un an et nous laisse penser qu'il devient urgent de réfléchir à la manière de limiter le caractère chronophage du management hybride. Comment dégager davantage de temps aux managers pour leur propre travail, pour animer celui de leur équipe et pour participer aux projets de l'organisation ? Comment rendre l'encadrement du télétravail durable pour ceux qui l'exercent ?

Figure 4 - « De quoi auriez-vous besoin pour mieux manager votre équipe dans la période actuelle ? » :



Novembre 2020

Mars 2022

3.2. Le difficile arbitrage entre contrôle et confiance

Face à une hausse du contrôle managérial qui touche l'ensemble des agents (3.2.1), les managers se décrivent comme plus contrôlant et plus confiant envers leurs collaborateurs qu'ils ne le perçoivent eux-mêmes (3.2.2).

3.2.1. Un contrôle en légère hausse

Lors du premier confinement (T1), le contrôle managérial perçu par nos répondants avait connu une baisse de 9% par rapport à l'avant-confinement (T0). Le télétravail permanent et massif à domicile avait alors engendré une mise à distance des capacités de contrôle des managers sur leur équipe (cf. tableau 23).

Durant le second confinement (T2), les organisations ont cherché à endiguer la baisse du niveau de contrôle managérial, au point d'engendrer une augmentation du contrôle de 21% en moyenne par rapport au premier confinement (T1), au point de dépasser son niveau d'avant-confinement (T0).

Il nous a semblé que les organisations ont voulu reprendre la main sur le travail de leurs collaborateurs et éviter à tout prix que le re-confinement affecte de nouveau leur activité. Leur objectif était de reprendre une activité normale, malgré le caractère encore contraignant du second confinement (T2).

Depuis un an (T3), ce niveau de contrôle managérial a continué d'augmenter pour les agents, comme pour les managers (+ 4%), mais dans une proportion bien moindre qu'il y a un an.

Tableau 23 - Évolution du niveau de contrôle managérial perçu entre les trois temps d'enquête :

Variation du contrôle managérial perçu	Entre T0 et T1	Entre T1 et T2	Entre T2 et T3
Ensemble branche Sécu	- 9 %	+ 21 %	+ 4 %
Managers	- 10 %	+ 20 %	+ 4 %
Ensemble collectivité territoriale	- 0,3 %	- 1 %	+ 5 %
Managers	- 2 %	- 12 %	- 3 %

Indépendamment des variations entre les trois périodes, si l'on s'intéresse aux différences entre les situations de travail actuelles (T3), on s'aperçoit que les télétravailleurs ressentent un contrôle managérial comparables à leurs collègues uniquement sur site (cf. tableau 24).

Néanmoins, il existe de grandes différences entre les professions. Les encadrants se sentent tous nettement moins contrôlés que les agents sans responsabilités managériales (- 12% en moyenne).

De plus, les métiers du secrétariat (- 14%), du travail social (- 9%), ainsi que les Conseillers techniques et CCDAS (- 12%) décrivent un travail nettement moins contrôlé que leurs collègues des *Prestations* : GCA (+ 11%) et CSU (+ 8%), ou que les métiers de la maîtrise des risques (+ 5%).

Ainsi, nous observons des écarts de l'ordre de 25% entre les métiers du secrétariat et les GCA, alors même que ces métiers n'ont tous deux dépourvus de responsabilités managériales.

Tableau 24 - Écart du contrôle managérial actuel selon la situation et le poste de travail :

Contrôle managérial actuel (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		
Situation de travail	Télétravailleurs	- 0,4 %
	Agents uniquement sur site	+ 2 %
Position hiérarchique	Non managers	+ 4 %
	Responsables d'unité	- 11 %
	Responsables de service	- 14 %
	Responsables de département	- 11 %
	Agents de direction	- 17 %
Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	- 0,8 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	+ 11 %
	Conseillers service à l'utilisateur	+ 8 %
	Métiers du travail social	- 9 %
	Conseillers techniques et CCDAS	- 12 %
	Référents techniques (autres domaines)	- 5 %
	Métiers de la maîtrise des risques	+ 5 %
	Secrétaires et assistants de direction	- 14 %

3.2.2. Le contrôle et la confiance : une analyse comparative des perceptions des managers et de leurs collaborateurs

Nous avons comparé les différences de perception entre les niveaux de contrôle et de confiance que les managers ont l'impression de délivrer, et ceux ressentis par leurs collaborateurs. En analysant les résultats, nous avons constaté un certain paradoxe. En effet, les managers se trouvent à la fois plus contrôlant et plus confiant envers leurs collaborateurs, que ce que ressentent eux-mêmes ces derniers. Autrement dit, les managers ont l'impression de délivrer des niveaux de contrôle et de confiance plus grands que ceux ressentis par leurs collaborateurs (cf. [tableau 25](#)). Ces différences de perception est toujours plus marquée pour le rapport de confiance (+ 7%).

Selon nous, ces résultats peuvent s'expliquer par le besoin des managers de montrer qu'ils sont présents et acteurs du travail de leurs collaborateurs. Nous pensons que les encadrants ont tendance à surestimer leur niveau de contrôle et de confiance, afin de prouver qu'ils suivent régulièrement la réalisation du travail, tout en montrant qu'ils sont de « bons managers », favorisant l'autonomie et la confiance au sein de l'équipe.

Tableau 25 - Comparaison des niveaux de contrôle et de confiance perçus entre les agents et leurs managers :

Comparaison des moyennes (sur 100)		Agents	Managers	Écart
Branche Sécu	Contrôle perçu	47 / 100	50 / 100	+ 3 %
	Confiance perçue	73 / 100	80 / 100	+ 7 %
Collectivité territoriale	Contrôle perçu	35 / 100	37 / 100	+ 2 %
	Confiance perçue	79 / 100	83 / 100	+ 4 %

3.3. Des salariés en attente d'une nouvelle évolution managériale

Dans un contexte de stabilisation du soutien et de la qualité du management (3.3.1), leurs agents semblent plus que jamais en demande de soutien, d'écoute, de disponibilité et de collectif (3.3.2).

3.3.1. Une stabilisation du soutien et de la qualité du management

Lors du premier confinement (T1), la qualité du management a connu une légère baisse par rapport à l'avant confinement (T0) pour l'ensemble de nos répondants. Cette période avait mis en lumière un relatif éloignement de l'encadrement de la « scène du travail » (Detchessahar, 2011 ; Dujarier, 2015). 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.

Lors du second confinement (T2), il nous a semblé que les encadrants avaient eux-mêmes fait ce constat et avaient essayé de travailler sur la qualité de leur management pour l'améliorer après la crise du printemps. Une prise de conscience qui s'est fortement ressentie chez leurs collaborateurs.

En effet, nous avons constaté une nette amélioration de la qualité du management, avec une augmentation moyenne de 19% de la dimension participative et de 11% de la dimension attentive des managers. Lors de ce re-confinement, les encadrants ont effectué un véritable effort de remise en question et d'amélioration de leurs pratiques managériales pour s'adapter à la déspatialisation de l'activité et aux besoins de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui (T3), nous constatons une forme de stabilisation de la qualité du management (cf. tableau 26 et 27) et du niveau de soutien social du supérieur direct (cf. tableau 28). Après les efforts managériaux que nous avons observés lors du second confinement (T2), il faut tout de même souligner que les managers ont réussi à les

stabiliser. Après deux ans de crise, la qualité du management est en moyenne 15% meilleure qu'elle ne l'était avant la pandémie, ce qui constitue déjà un résultat très positif.

Enfin, il est intéressant de remarquer que ce mouvement d'amélioration de la qualité du management s'est produit à retardement dans la collectivité territoriale. Si le second confinement (T2) n'avait engendré qu'une légère évolution de la qualité du management par rapport au premier (T1), cette période post-confinement fut bien plus salubre, que ce soit en termes de soutien managérial (+ 9%), de gestion participative des décisions au sein de l'équipe (+ 16%) ou de niveau d'attention portée à chaque collaborateur (+ 17%).

Tableau 26 - Évolution du management dit "participatif" entre les trois temps d'enquête :

Variation du management "participatif"	Entre T0 et T1	Entre T1 et T2	Entre T2 et T3
Ensemble Branche Sécu	- 5 %	+ 19 %	+ 2 %
Ensemble collectivité territoriale	- 1 %	+ 6 %	+ 16 %

Tableau 27 - Évolution du management dit "attentif" entre les trois temps d'enquête :

Variation du management "attentif"	Entre T0 et T1	Entre T1 et T2	Entre T2 et T3
Ensemble Branche Sécu	- 1 %	+ 11 %	+ 4 %
Ensemble collectivité territoriale	- 0,5 %	+ 0,1 %	+ 17 %

Tableau 28 - Évolution du soutien managérial entre le 2nd confinement et aujourd'hui :

Variation du soutien managérial	Entre T2 et T3
Ensemble Branche Sécu	+ 2 %
Ensemble collectivité territoriale	+ 9 %

Indépendamment des variations entre les trois périodes, si l'on s'intéresse aux différences entre les situations de travail actuelles (T3), on s'aperçoit que les télétravailleurs ressentent une qualité de management comparable à leurs collègues uniquement sur site (cf. tableau 29).

Cependant, on observe des écarts plus marqués entre les professions. En effet, les agents de direction ressentent leur N+1 comme plus participatif (+ 8%), plus attentif (+ 6%) et plus soutenant (+ 11%) que la moyenne. De même, les Responsables de département trouvent que les agents de direction sont justement très participatifs avec eux (+ 5%).

Les CSU ressentent également un encadrement plus participatif (+ 5%) et plus soutenant (+ 8%) que ce dont témoignent certains de leurs collègues, notamment les métiers de la maîtrise des risques qui déplorent un faible

niveau de soutien managérial (- 7%). Enfin, les Référents techniques des *Prestations* (- 6%), ainsi que les métiers du travail social (- 6%) et de la maîtrise des risques (- 8%) trouvent que leur manager n'est aussi attentif à eux, que ce que décrivent les autres professions.

Tableau 29 - Écart de la qualité du management et de son soutien selon la situation et le poste de travail :

Qualité actuelle du management et de son soutien (T3) - écart par rapport à la moyenne de la branche		Management participatif	Management attentif	Soutien managérial
Situation de travail	Télétravailleurs	+ 0,2 %	- 0,6 %	+ 0,2 %
	Agents uniquement sur site	- 0,8 %	+ 0,4 %	- 0,4 %
Position hiérarchique	Non managers	0 %	0 %	0 %
	Responsables d'unité	+ 2 %	0 %	- 0,9 %
	Responsables de service	+ 2 %	- 0,2 %	- 1 %
	Responsables de département	+ 5 %	- 0,4 %	- 2 %
	Agents de direction	+ 8 %	+ 6 %	+ 11 %
Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	- 3 %	- 6 %	- 3 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	- 0,5 %	- 1 %	+ 0,9 %
	Conseillers service à l'utilisateur	+ 5 %	+ 3 %	+ 8 %
	Métiers du travail social	- 2 %	- 6 %	- 4 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 3 %	- 2 %	+ 1 %
	Référents techniques (autres domaines)	- 2 %	- 4 %	- 3 %
	Métiers de la maîtrise des risques	- 2 %	- 8 %	- 7 %
	Secrétaires et assistants de direction	+ 1 %	+ 0,7 %	+ 4 %

3.3.2. Un besoin de soutien, d'écoute, de disponibilité et de collectif

Durant le premier confinement (T1), 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 (cf. figure 5).

A ce stade, il nous semblait que le « pilotage formalisé » (contrôle, atteinte des objectifs, répartition ou évaluation) 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), c'est-à-dire d'un manager à la disposition des besoins de ses collaborateurs.

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.

Durant le second confinement (T2), 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 du confinement, les salariés, les équipes de travail et leurs managers ont appris à travailler à distance de manière dispersée. Les agents 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 d'entre eux (cf. figure 5).

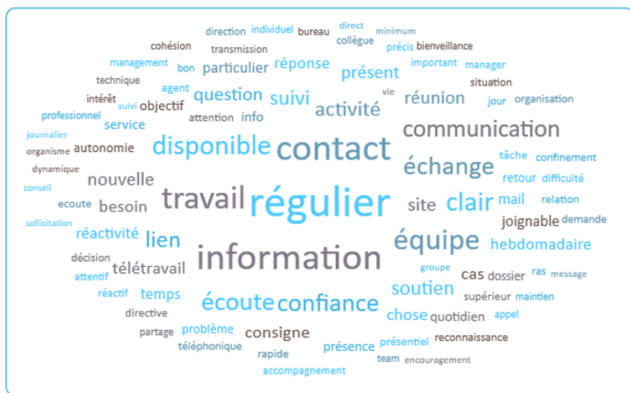
Par ailleurs, parmi les demandes les plus importantes formulées par les répondants, la confiance apparaissait aussi comme fondamentale, au même rang que la compréhension, la communication et la bienveillance. Une demande assez peu surprenante au regard du niveau de contrôle auquel ils ont été soumis. En effet, de manière logique, face à cette hausse importante du contrôle managérial perçu, nos répondants ont ressenti le besoin de gagner en confiance, en bienveillance et en compréhension de la part de leur manager.

Aujourd'hui (T3), lorsqu'on regarde les principales attentes mentionnées par nos répondants, on découvre une carte de mot extrêmement proche de celle que nous avons recueillie pendant le second confinement (T2). Tout comme leurs managers, qui ont les mêmes besoins depuis un an, les salariés ont encore les mêmes attentes envers leur encadrement aujourd'hui. Un besoin de soutien, d'écoute, de communication et de confiance, auquel s'ajoutent d'autres dimensions, comme la disponibilité, la reconnaissance et la transparence (cf. figure 5).

Cette continuité des besoins et des attentes nous montre bien la nécessité pour les organisations de travailler avec leur ligne managériale sur la construction d'une nouvelle norme d'encadrement, adaptée aux contraintes et aux enjeux du management hybride. Un travail inévitable qu'il semble urgent de mener, dans la mesure où les attentes et les besoins mentionnés restent insatisfaits pour le moment.

Toutefois, il faut noter qu'une nouvelle dimension s'est ajoutée cette année (T3) et qu'elle est devenue une attente centrale pour les agents : la notion d'équipe. Les agents attendent que leur manager joue davantage un rôle de chef d'équipe, présent, fédérateur et soutenant. Ils attendent qu'il passe plus de temps avec le collectif, qu'il anime davantage les échanges, qu'il soit vecteur de cohésion d'équipe, ou encore qu'il les aide à monter en compétence dans cette période de changements.

Figure 5 - « Qu'attendez-vous de votre manager dans la période actuelle ? » :



T1 - avril 2020



T2 - novembre 2020



T3 - mars 2022

4. Une évolution contrastée de la santé au travail des agents

Les vagues successives de confinement ont profondément remanié l'organisation du travail, avec une normalisation progressive du télétravail et une reprise en présentiel posant de nouvelles difficultés. Si le premier confinement s'est plutôt bien passé en moyenne, le second a révélé une profonde lassitude et un renforcement du mal-être au travail pour une partie des salariés face à une crise sanitaire qui s'éternisait.

La continuité de la crise au printemps 2021 et la phase de reprise en présentiel allaient-elles voir perdurer ces tendances sur la santé des travailleurs et sur le travail ? Quels enjeux émergent ?

Pour explorer ces questions, nous avons identifié un ensemble de variables de santé au travail que nous examinerons successivement. De fait, nos résultats montrent que cette période de transition marque une évolution par rapport au second confinement. Si les salariés ont su s'adapter aux conséquences de la crise et aux conditions de reprise de l'activité, le niveau d'épuisement continue à s'aggraver.

Afin de déterminer comment les agents ont vécu cette période, nous détaillerons les niveaux de bien-être (4.1) et de mal-être (4.2), puis nous articulons cette analyse de la santé au travail « post » crise avec le ressenti spécifique des télétravailleurs (4.3).

Ce qu'il faut retenir de cette partie :

Le niveau d'épuisement continue à croître malgré une reprise d'activité plus rodée, en lien avec une hausse de la charge de travail et la nécessité de composer avec de nouvelles formes de travail dans un contexte toujours incertain.

Ces niveaux d'exigences, toujours plus élevés, risquent-ils de devenir une nouvelle référence d'adaptation et de productivité pour les organisations, mettant à risque la santé des salariés de façon pérenne ? Toute la question est alors d'identifier ce qui peut être du ressort de l'organisation au-delà des contraintes actuelles pour préserver la santé et la qualité du travail, qu'elles soient liées à crise ou aux dysfonctionnements matériels.

Les salariés ne vont pas bien et la crise qui s'installe durablement nous conduit à penser que les conséquences à court et moyen terme peuvent être problématiques. L'examen de l'épuisement montre que le télétravail ne propose pas une pénibilité plus importante, bien au contraire, sauf pour ceux qui s'estiment insatisfaits de ses conditions.

Par ailleurs, l'étude du bien-être au travail permet de mettre en évidence plusieurs leviers d'action potentiels sur les salariés et leur travail : l'importance du lien et des collectifs de travail, l'engagement des salariés et le sens qu'ils trouvent dans leur travail, le soutien du management et les modes de management déployés.

4.1. Le ressenti des agents quant à leur bien-être au travail

4.1.1. Un bien-être au travail qui se stabilise depuis le second confinement

Durant ce troisième temps d'enquête (T3), le niveau de bien-être au travail global est quasi similaire pour les agents des caisses par rapport aux salariés de la collectivité territoriale, et semble s'être stabilisé pour l'ensemble des agents depuis le second confinement (cf. tableau 30). On observe tout de même une augmentation de la dimension de lien dans le travail pour les agents des caisses (+ 3%), témoignant de l'importance des liens sociaux et des collectifs de travail facilités par la reprise progressive du travail en présentiel.

Tableau 30 - Évolution du niveau de bien-être au travail entre le 2nd confinement et aujourd'hui :

Variation du bien-être au travail entre T2 et T3	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Bien-être global	- 1 %	+ 1 %
Sens	- 2 %	+ 1 %
Lien	+ 3 %	+ 3 %
Activité	0 %	+ 4 %
Confort	- 3 %	- 2 %

4.1.2. Un niveau de bien-être plutôt élevé mais qui diffère selon la situation des agents

Lorsque l'on analyse les niveaux de bien-être selon le genre et le profil des agents, on observe qu'il n'existe quasiment pas de différences. Nos résultats montrent en effet que les hommes (- 1%) témoignent d'un niveau de bien-être au travail légèrement très proche de celui des femmes (+ 0,2%).

Tableau 31 - Écart de bien-être au travail actuel selon le genre :

Bien-être au travail (T3) - écart par rapport à la moyenne	Bien-être global	Sens	Lien	Activité	Confort
Femmes	+ 0,2 %	+ 0,2 %	+ 0,8 %	- 0,2 %	- 0,1 %
Hommes	- 1 %	- 1 %	- 4 %	+ 0,8 %	+ 0,5 %

En revanche, à la différence du second confinement les télétravailleurs semblent éprouver un niveau de bien-être au travail similaire (auparavant supérieur) à leurs collègues travaillant uniquement sur site (cf. tableau 32). De plus, on constate que les agents à temps partiel font état d'une capacité à bien faire leur travail (« Activité ») légèrement inférieure en comparaison aux agents travaillant à temps plein (- 5%).

Si l'on compare les niveaux d'encadrement, on s'aperçoit que les managers ont des niveaux de bien-être légèrement plus élevés que les agents non encadrants sur les dimensions d'activité (+ 6%) et de confort du travail (+ 7%).

En termes de responsabilités managériales, les Responsables d'unité rapportent un bien-être au travail légèrement inférieur (- 1%) en comparaison aux Responsables de service (+ 3%), Responsables de département (+ 4%) et Agents de direction (+ 14%), cet écart est particulièrement important pour les dimensions d'activité du travail et de confort des conditions de travail. Tandis que les Responsables de département témoignent d'un niveau de lien social inférieur (- 5%).

On observe également quelques légères différences selon les principaux métiers, où les métiers du Travail social et les Conseillers services à l'utilisateur semblent percevoir davantage de sens du travail (+ 5%), à l'inverse des Secrétaires et assistants de direction (- 5%). Les Conseillers service à l'utilisateur rapportent un niveau de lien social dans le travail plus élevé (+ 6%) que les autres métiers représentés dans la Branche Sécu, à l'inverse des Gestionnaires Conseil allocataires concernant la dimension d'activité du travail (- 6%). Enfin, le confort des conditions de travail semble mieux perçu par les métiers du Travail social (+ 6%) et les Secrétaires (+ 5%), à l'inverse des Référents techniques prestations, des GCA et des métiers de la Maîtrise des risques (- 6%).

Tableau 32 - Écart du bien-être au travail actuel selon la situation et le poste de travail :

Bien-être au travail (T3) - écart par rapport à la moyenne		Bien-être global	Sens	Lien	Activité	Confort
Situation de travail	Télétravailleurs	- 0,2 %	- 0,4 %	+ 0,2 %	- 0,4 %	- 0,2 %
	Agents uniquement sur site	+ 0,9 %	+ 2 %	- 0,6 %	+ 2 %	+ 0,7 %
Temps de travail	Temps partiel	- 3 %	- 3 %	- 1 %	- 5 %	- 3 %
	Temps plein	+ 0,5 %	+ 0,5 %	+ 0,3 %	+ 0,8 %	+ 0,3 %
Position hiérarchique	Non encadrants	- 0,4 %	- 0,4 %	0,5 %	- 1 %	- 1 %
	Responsables d'unité	- 1 %	0 %	- 3 %	+ 2 %	- 2 %
	Responsables de service	+ 3 %	+ 3 %	- 3 %	+ 8 %	+ 7 %
	Responsables de département	+ 4 %	+ 3 %	- 5 %	+ 6 %	+ 14 %
	Agents de direction	+ 14 %	+ 13 %	- 0,8 %	+ 17 %	+ 32 %

Métiers (Les plus représentés)	Référents techniques (Prestations)	- 1 %	+ 0,3 %	+ 0,7 %	- 1 %	- 6 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	- 2 %	- 0,7 %	+ 3 %	- 6 %	- 6 %
	Conseillers service à l'utilisateur	+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	+ 3 %	+ 4 %
	Métiers du travail social	+ 4 %	+ 5 %	+ 2 %	+ 4 %	+ 6 %
	Conseillers techniques et CCDAS	+ 3 %	+ 2 %	+ 0,9 %	+ 4 %	+ 3 %
	Référents techniques (autres domaines)	- 2 %	- 4 %	- 4 %	- 0,3 %	- 0,9 %
	Métiers de la maîtrise des risques	- 4 %	- 4 %	- 2 %	- 3 %	- 6 %
	Secrétaires / Assistants de direction	0 %	- 5 %	- 0,5 %	+ 0,8 %	+ 5 %

Parmi toutes les dimensions que nous avons mesurées, nous avons souhaité analyser celles qui s'avèrent les plus corrélées au niveau de bien-être au travail (cf. tableau 33). Le niveau d'engagement est la dimension la plus positivement corrélée au niveau de bien-être (0,70).

Un certain nombre d'autres dimensions liées à la relation managériale et au soutien social sont aussi fortement et positivement corrélées avec le bien-être, confirmant que la qualité du travail collectif et la qualité du management semblent constituer des sources de bien-être au travail.

On retrouve notamment le degré de confiance managériale perçue (0,49), la qualité du management perçue (0,47), suivis par le degré de soutien managérial (0,46) et des collègues (0,43). Comme mentionné précédemment (cf. tableau 17), le niveau de performance est positivement corrélé au bien-être (0,42).

Néanmoins, les caractéristiques individuelles et de poste (âge, ancienneté dans le poste et dans l'organisation) de même que l'intensité du contrôle managérial (- 0,05) ne présentent quasiment aucune corrélation avec le niveau de bien-être.

Au-delà de ces dimensions ressources, le niveau de charge de travail (- 0,14) est faiblement et négativement corrélé au bien-être. Le niveau d'ennui au travail perçue présente, en cohérence avec la littérature scientifique, une importante corrélation négative avec le niveau de bien-être (- 0,59). L'ennui au travail serait un indicateur révélateur d'une perte de sens, d'un certain mal-être au travail et serait donc associé à un moindre bien-être au travail (Loukidou et al., 2009 ; Van Hooff et Van Hooft, 2016).

Enfin, le niveau d'épuisement éthique constitue la variable corrélant le plus négativement et fortement avec le bien-être au travail (- 0,63).

Tableau 33 - Dimensions corrélées au niveau de bien-être au travail :

Dimensions	Indice de corrélation au bien-être	Intensité de la corrélation
Engagement	0,70 ^s	Très forte
Confiance	0,49	Forte
Qualité du management	0,47	Forte
Soutien managérial	0,46	Forte
Performance	0,43	Forte
Soutien des collègues	0,42	Forte
Age	- 0,02	Absence de corrélation
Ancienneté dans l'organisation	- 0,02	Absence de corrélation
Contrôle managérial	- 0,05	Absence de corrélation
Ancienneté dans le poste	- 0,07	Absence de corrélation
Charge de travail	- 0,14	Faible
Ennui au travail	- 0,59	Très forte
Epuisement éthique	- 0,63	Très forte

4.2. Le ressenti des agents quant à leur mal-être au travail

4.2.1. Un niveau d'épuisement professionnel inquiétant pour l'ensemble des agents

Les résultats de notre précédente enquête (T2) réalisée durant la période du second confinement montraient déjà un niveau d'épuisement professionnel important et inquiétant, notamment à cause d'une forme de lassitude et de fatigue liées aux confinements successifs et aux incertitudes engendrées par la crise sanitaire.

Cette tendance semble se maintenir actuellement (T3) pour l'ensemble des agents des caisses (+ 4%), à contrario des salariés de la collectivité territoriale (- 9%).

Les niveaux de lassitude cognitive (+ 22%) et d'épuisement émotionnel (+ 19%) ont ainsi encore fortement augmenté depuis le second confinement. Plusieurs hypothèses pourraient expliquer ces hausses, notamment l'augmentation manifeste de la charge de travail détaillée précédemment, ou les dysfonctionnements informatiques et conséquences pour l'activité des réformes de la Branche Sécu auxquels font face les agents. Cependant, on observe que la fatigue physique a diminué de manière significative pour l'ensemble des agents depuis le second confinement (- 5%).

Tableau 34 - Évolution du niveau d'épuisement professionnel entre le 2nd confinement et aujourd'hui :

Variation de l'épuisement professionnel entre T2 et T3	Branche Sécu	Collectivité territoriale
Épuisement professionnel global	+ 4 %	- 9 %
Fatigue physique	- 5 %	- 16 %
Lassitude cognitive	+ 22 %	+ 6 %
Épuisement émotionnel	+ 19 %	+ 4 %

4.2.2. Un niveau d'épuisement professionnel qui varie selon le profil et la situation de travail des agents

Lorsque l'on analyse les niveaux d'épuisement professionnel selon le profil des agents, on observe qu'il n'existe quasiment pas de différences exceptées selon le genre. Nos résultats montrent en effet que les hommes témoignent d'un niveau de lassitude cognitive (- 5%) moindre par rapport aux femmes. Néanmoins, et de manière surprenante, les hommes semblent davantage touchés par de l'épuisement émotionnel (+ 9%).

Tableau 35 - Écart de l'épuisement professionnel actuel selon le genre :

Épuisement professionnel (T3) - écart par rapport à la moyenne	Épuisement global	Fatigue	Lassitude cognitive	Épuisement émotionnel
Femmes	+ 0,2 %	+ 0,5 %	+ 0,8 %	- 2 %
Hommes	- 2 %	- 4 %	- 5 %	+ 9 %

Lors de notre précédente enquête, les répondants travaillant en présentiel semblaient les plus vulnérables aux difficultés du second confinement, avec un niveau de fatigue physique et de lassitude plus fort que celui de l'ensemble des répondants, tandis que les télétravailleurs souffraient avant tout d'un manque de liens sociaux. Ces tendances ne semblent pas confirmées actuellement, les résultats montrent de très modestes différences sur les dimensions d'épuisement professionnel entre télétravailleurs et agents sur site (cf. tableau 36).

Cependant, on constate comme pour le bien-être au travail des disparités selon le temps de travail des agents. Si ceux à temps partiel ressentaient un niveau de bien-être au travail légèrement inférieur à leurs collègues à temps plein (cf. tableau 31), ils semblent éprouver sur ce dernier temps un niveau d'épuisement professionnel plus important (+ 6%) et en particulier pour les dimensions de fatigue physique (+ 5%) et de lassitude cognitive (+ 9%).

Si l'on compare les niveaux d'encadrement, on s'aperçoit que les variations entre managers et non-encadrants sont infimes, à l'exception du niveau de lassitude cognitive qui semble être légèrement inférieur pour les managers (- 7%).

De plus, les Agents de direction rapportent un niveau d'épuisement professionnel significativement moindre (- 21%) par rapport aux autres niveaux hiérarchiques, et ce pour l'ensemble des dimensions. Ce constat est également valable pour les Responsables de département pour les dimensions de lassitude cognitive (- 10%) et d'épuisement émotionnel (- 8%).

On observe également des écarts importants selon les principaux métiers. Les agents des métiers du Travail social (- 9%) et les Conseillers techniques et CCDAS (- 5%) rapportent un niveau d'épuisement émotionnel moindre en comparaison aux autres métiers, de même que les Conseillers service à l'utilisateur concernant le niveau d'épuisement professionnel global (- 10%).

A l'inverse et suivant la tendance des résultats sur le bien-être au travail, les Référents techniques Prestations (+ 10%), les Gestionnaires Conseil Allocataires (+ 7%) et les métiers de la Maîtrise des risques (+ 7%) font état d'un niveau d'épuisement professionnel, de fatigue physique et de lassitude cognitive supérieurs aux autres métiers. Les Référents techniques (autres domaines) rapportent également un niveau d'épuisement émotionnel supérieur à la moyenne (+ 10%).

Tableau 36 - Écart de l'épuisement professionnel actuel selon la situation et le poste de travail :

Épuisement professionnel (T3) - écart par rapport à la moyenne		Epuisement global	Fatigue	Lassitude cognitive	Epuisement émotionnel
Situation de travail	Télétravailleurs	+ 0,1 %	+ 0,7 %	- 0,3 %	- 0,2 %
	Agents uniquement sur site	- 0,9 %	- 3 %	+ 0,5 %	+ 0,1 %
Temps de travail	Temps partiel	+ 6 %	+ 5 %	+ 9 %	+ 4 %
	Temps plein	- 1 %	- 0,9 %	- 2 %	- 0,8 %
	Non encadrants	+ 0,6 %	+ 0,2 %	+ 1 %	+ 0,7 %

Position hiérarchique	Responsables d'unité	- 1 %	- 2 %	- 1 %	- 1 %
	Responsables de service	- 1 %	+ 1 %	- 4 %	- 1 %
	Responsables de département	- 5 %	+ 1 %	- 10 %	- 8 %
	Agents de direction	- 21 %	- 17 %	- 28 %	- 14 %
Métiers (Les plus représentés dans l'échantillon)	Référents techniques (Prestations)	+ 10 %	+ 10 %	+ 12 %	+ 5 %
	Gestionnaires Conseil Allocataires	+ 7 %	+ 7 %	+ 8 %	+ 1 %
	Conseillers service à l'utilisateur	- 10 %	- 8 %	- 14 %	- 8 %
	Métiers du travail social	- 4 %	- 4 %	- 2 %	- 9 %
	Conseillers techniques et CCDAS	- 3 %	- 4 %	- 0,6 %	- 5 %
	Référents techniques (autres domaines)	+ 2 %	- 2 %	+ 1 %	+ 10 %
	Métiers de la maîtrise des risques	+ 7 %	+ 7 %	+ 9 %	+ 3 %
	Secrétaires et assistants de direction	- 6 %	- 8 %	- 8 %	+ 3 %

Parmi toutes les dimensions que nous avons mesurées, nous avons souhaité regarder celles qui s'avèrent les plus corrélées au niveau d'épuisement professionnel (cf. tableau 37). En miroir des corrélations observées avec le bien-être, le niveau d'épuisement éthique (0,72) et d'ennui au travail (0,46) sont les dimensions les plus positivement corrélées avec l'épuisement professionnel, et le niveau d'engagement la plus négativement corrélée (- 0,54).

La perte d'empathie ou sentiment de dépersonnalisation présente une corrélation forte et positive avec l'épuisement professionnel (0,39). La charge de travail (qui a fortement augmenté depuis la dernière enquête) est également une dimension positivement et modérément corrélée à l'épuisement professionnel (0,34).

Cette relation a été largement documentée dans la littérature, où l'intensification du travail contribuerait directement à une hausse de l'épuisement professionnel (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012 ; Schoenenberger *et al.*, 2013).

La charge de travail est suivie par l'ancienneté dans le poste (0,12) et dans l'organisation (0,11). Néanmoins, le contrôle managérial (0,10) et l'âge (0,04) ne présentent aucun lien avec le niveau d'épuisement professionnel.

Plusieurs dimensions sont négativement corrélées avec le niveau d'épuisement professionnel. Le degré de soutien des collègues (- 0,26) est négativement corrélé à l'épuisement. Il est suivi par le degré de confiance managériale (- 0,28), la qualité du management (- 0,30), le degré de soutien managérial (- 0,33) et la performance (- 0,37).

Ces dimensions semblent donc limiter l'épuisement professionnel tout en favorisant le bien-être au travail.

Tableau 34 - Dimensions corrélées au niveau d'épuisement professionnel :

Dimensions	Indice de corrélation à l'épuisement professionnel	Intensité de la corrélation
Epuisement éthique	0,72	Très forte
Ennui	0,46	Forte
Perte d'empathie	0,39	Forte
Charge de travail	0,34	Forte
Ancienneté dans le poste	0,12	Faible
Ancienneté dans l'organisation	0,11	Faible
Contrôle	0,10	Faible
Age	0,04	Absence de corrélation
Soutien des collègues	- 0,26	Modérée
Confiance	- 0,28	Modérée
Qualité du management	- 0,30	Modérée
Soutien managérial	- 0,33	Forte
Performance	- 0,37	Forte
Engagement	- 0,54	Très forte

4.2.3. Le niveau d'épuisement professionnel et la charge de travail sont fortement corrélés au niveau de symptômes anxiodépressifs

Le niveau de symptômes anxieux et dépressifs est très fortement corrélé au niveau d'épuisement professionnel (0,64), et semble dépendre fortement à la charge de travail perçue (0,27).

Tableau 35 - Dimensions corrélées au niveau d'anxiété-dépression :

Dimensions	Indice de corrélation à l'anxiété dépression	Intensité de la corrélation
Epuisement professionnel	0,64	Très forte
Epuisement éthique	0,61	Très forte
Perte d'empathie	0,30	Modérée
Charge de travail	0,27	Modérée
Contrôle	0,10	Faible
Ancienneté dans l'organisation	- 0,02	Absence de corrélation
Soutien des collègues	- 0,20	Modérée
Qualité du management	- 0,22	Modérée
Confiance	- 0,24	Modérée
Soutien managérial	- 0,30	Modérée
Performance	- 0,31	Modérée
Engagement	- 0,41	Forte
Bien-être au travail	- 0,47	Forte

4.3. Focus sur la santé des télétravailleurs : une insatisfaction à ne pas négliger

Les résultats de cette enquête montrent quelques disparités en matière de santé au travail entre télétravailleurs et agents travaillant exclusivement sur site (cf. tableaux 32 et 36), de même qu'entre les agents n'ayant jamais travaillé à distance avant la crise sanitaire et les agents ayant déjà eu une première expérience du télétravail.

Il nous a donc paru important de s'intéresser à l'impact du vécu du télétravail sur la santé des télétravailleurs. Nous avons ainsi exploré les écarts de bien-être et de mal-être au travail en fonction de la satisfaction vis-à-vis du télétravail, de son rythme, des outils de télétravail et de ses conditions de pratique.

4.3.1. Un bien-être moindre pour les agents insatisfaits vis-à-vis du télétravail

Si l'on compare le niveau de bien-être au travail en fonction de la satisfaction vis-à-vis du télétravail, on s'aperçoit que les télétravailleurs ayant une position neutre ou négative auraient tendance à ressentir un niveau de bien-être au travail systématiquement inférieur aux télétravailleurs satisfaits. L'écart est manifeste pour les télétravailleurs se disant insatisfaits vis-à-vis des outils de travail (- 10%) et des conditions de télétravail (- 11%).

De plus, les télétravailleurs s'estimant globalement insatisfaits du télétravail ou ayant un positionnement neutre rapportent sur les quatre dimensions du bien-être au travail un niveau inférieur, en comparaison aux télétravailleurs globalement satisfaits. Suivant nos résultats précédents et la littérature qui appuie le fait que bien-être et performance sont fortement liés (Schaufeli et al., 2008 ; Delobbe et al., 2009).

Ces constats sont préoccupants à la fois pour la santé et pour la performance perçue des agents se disant insatisfaits du télétravail, et par extension pour la performance globale des caisses. D'ailleurs, au niveau national les télétravailleurs globalement insatisfaits vis-à-vis du télétravail (- 6%) rapportent un niveau de performance perçue nettement inférieur à ceux se disant satisfaits (+ 1%).

Tableau 39 - Écart du bien-être au travail actuel selon la satisfaction vis-à-vis du télétravail :

Bien-être au travail global (T3) - écart par rapport à la moyenne	Oui	Neutre	Non
Satisfaction globale vis-à-vis du télétravail	+ 0,4 %	- 8 %	- 7 %
Satisfaction vis-à-vis du rythme de télétravail	+ 1 %	- 5 %	- 6 %
Satisfaction vis-à-vis des outils de travail	+ 1 %	- 6 %	- 10 %
Satisfaction vis-à-vis des conditions de télétravail	+ 1 %	- 7 %	- 11 %

Tableau 40 - Écart du bien-être au travail actuel selon la satisfaction globale vis-à-vis du télétravail :

Bien-être au travail global (T3) - écart par rapport à la moyenne	Oui	Neutre	Non
Sens	+ 0,1 %	- 8 %	- 6 %
Lien	+ 0,7 %	- 7 %	- 7 %
Activité	+ 0,2 %	- 10 %	- 5 %
Confort	+ 0,4 %	- 7 %	- 9 %

4.3.2. Les agents insatisfaits vis-à-vis du télétravail ressentent davantage d'épuisement professionnel que les agents satisfaits

De même que les différences observées pour analyser le bien-être au travail, nos résultats montrent que les télétravailleurs ayant une position neutre ou négative vis-à-vis du télétravail ressentent un niveau d'épuisement professionnel systématiquement supérieur aux télétravailleurs satisfaits, ce qui est préoccupant.

Cet écart est manifeste et important pour les télétravailleurs se disant insatisfaits globalement vis-à-vis du télétravail et du rythme de travail (+ 9%), des outils de travail (+ 15%) et des conditions de télétravail (+ 16%).

De plus, les télétravailleurs s'estimant globalement insatisfaits du télétravail rapportent sur les trois dimensions d'épuisement professionnel un écart important par rapport à la moyenne : + 9% de fatigue physique, + 12% de lassitude cognitive et + 4% d'épuisement émotionnel (tandis que l'écart à la moyenne est quasi inexistant pour les télétravailleurs satisfaits).

Tableau 41 - Écart d'épuisement professionnel actuel selon la satisfaction vis-à-vis du télétravail :

Epuisement professionnel (T3) - écart par rapport à la moyenne	Oui	Neutre	Non
Satisfaction globale vis-à-vis du télétravail	- 0,7 %	+ 13 %	+ 9 %
Satisfaction vis-à-vis du rythme de télétravail	- 2 %	+ 7 %	+ 9 %
Satisfaction vis-à-vis des outils de travail	- 2 %	+ 12 %	+ 15 %
Satisfaction vis-à-vis des conditions de télétravail	- 2 %	+ 11 %	+ 16 %

Tableau 42 - Écart d'épuisement professionnel actuel selon la satisfaction globale vis-à-vis du télétravail :

Epuisement professionnel (T3) - écart par rapport à la moyenne	Oui	Neutre	Non
Fatigue	- 0,1 %	+ 14 %	+ 9 %
Lassitude cognitive	- 1 %	+ 18 %	+ 12 %
Epuisement émotionnel	- 0,5 %	+ 7 %	+ 4 %

4.3.3. Pas de divergences de vécu du télétravail entre anciens et néo-télétravailleurs

Si l'on compare le niveau de bien-être au travail en fonction de l'ancienneté de pratique du télétravail pour l'ensemble des agents de la Branche Sécu, on observe que les agents ayant déjà télétravaillé avant la crise sanitaire (- 0,3%) rapportent un niveau de bien-être au travail similaire à leurs collègues ayant découvert le télétravail au cours de la crise sanitaire (+ 0,1%).

Tableau 43 - Écart de bien-être au travail actuel selon la pratique de télétravail :

Bien-être au travail global (T3) - écart par rapport à la moyenne	Néo- télétravailleurs	Anciens télétravailleurs
Bien-être global	+ 0,1 %	- 0,3 %
Sens	+ 0,2 %	- 0,5 %
Lien	+ 0,1 %	- 0,3 %
Activité	- 0,1 %	+ 0,1 %
Confort	0 %	- 0,2 %

De même, lorsqu'on compare le niveau d'épuisement professionnel en fonction de l'ancienneté de pratique du télétravail, on observe que les agents ayant déjà télétravaillé avant la crise sanitaire (+ 2%) ont un niveau d'épuisement professionnel très proche de leurs collègues ayant découvert le travail à distance durant les confinements successifs (- 0,5%). Cette absence d'écart est visible pour l'ensemble des dimensions de fatigue physique, de lassitude cognitive et d'épuisement émotionnel.

Tableau 44 - Écart d'épuisement professionnel actuel selon la pratique de télétravail :

Épuisement professionnel (T3) - écart par rapport à la moyenne	Néo- télétravailleurs	Anciens télétravailleurs
Epuisement professionnel	- 0,5 %	+ 2 %
Fatigue physique	- 0,7 %	+ 2 %
Lassitude cognitive	- 0,2 %	+ 0,8 %
Epuisement émotionnel	- 0,7 %	+ 2 %

Conclusion

1. Un besoin d'évolutions managériales face à l'augmentation de la charge de travail et du contrôle de l'activité

Cette nouvelle enquête a mis en exergue une augmentation continue de la charge de travail et du contrôle de l'activité depuis le second confinement, dans un contexte de stabilisation des progrès en matière de qualité d'encadrement. De ce fait, les agents se disent soumis à une intensification de leur travail, qui a encore dégradé leur niveau de santé. Depuis un an, leurs attentes sont toujours les mêmes : ils ont besoin de soutien, d'écoute, de collectif, de confiance, de compréhension et de reconnaissance.

Aujourd'hui, il nous apparaît donc important d'enclencher de nouvelles évolutions en matière d'organisation du travail et de méthodes d'encadrement, afin de capitaliser sur les points positifs de cette période (grande satisfaction vis-à-vis du télétravail, augmentation du sentiment d'autonomie et de compétences, amélioration du niveau de soutien entre collègues, etc.). D'autant plus que les managers eux-mêmes se disent submergés par leur charge de travail et auraient besoin de plus de temps à consacrer à leur équipe et aux projets de l'entreprise.

Les salariés, comme les managers, ont besoin de penser collectivement l'organisation du travail, de remettre la confiance et la reconnaissance au cœur des relations humaines, et de laisser davantage de responsabilités aux membres de l'équipe pour décharger le manager d'un suivi d'activité devenu trop chronophage. Cette période pourrait donc être celle du développement d'un mode de travail plus participatif et de l'émergence d'une culture d'amélioration continue, qui permettent de ne pas tomber dans une logique fataliste de renoncement, face aux difficultés de la période, aux dysfonctionnements des outils et aux lourdeurs organisationnelles.

2. Le cercle vertueux de l'engagement, du bien-être et de la performance

Cette enquête a aussi été l'occasion d'observer la très grande interdépendance de l'engagement, du bien-être et de la performance au travail. Bien sûr, ces relations de causalité ne sont pas nouvelles. Il est admis depuis longtemps qu'un sentiment de bien-être au travail favorise l'engagement envers l'organisation et la performance, qu'un salarié engagé ressent davantage de bien-être et cherche à être plus performant, et qu'un bon niveau de performance est aussi vecteur d'engagement et de bien-être au travail.

Cependant, on oublie souvent l'immense portée de ces dépendances dans le quotidien des organisations. On se laisse souvent happer par la charge de travail, les impératifs de production et les politiques de QVT déjà en place, en oubliant le sens profond et l'importance de ce travail d'équilibre entre satisfaction, santé et efficacité.

Il convient donc de rappeler, à la lumière des très forts indices de corrélation que nous avons mentionnés, qu'il n'est pas vain de se préoccuper de l'engagement et du bien-être au travail, dans une optique de développement de la qualité du travail et de la performance.

Être dans une situation de bien-être au travail, c'est effectuer une activité qui a du sens et de la valeur à ses yeux, c'est avoir une capacité d'action sur sa situation de travail pour être en mesure de bien la réaliser, c'est avoir du soutien, de la reconnaissance et un sentiment d'appartenance à un collectif de travail, et enfin, c'est avoir le sentiment de travailler dans des conditions agréables d'un point de vue physique, fonctionnel et psychique.

3. L'importance du lien avec ses collègues, son manager et son organisation

Cette enquête a enfin permis de souligner l'importance du collectif dans une optique de préservation de la santé au travail. En effet, malgré des résultats dégradés en matière de lassitude et d'épuisement émotionnel, nous avons remarqué que le sentiment d'engagement envers l'organisation, le soutien social des collègues et du manager, ainsi que la qualité des relations de travail, permettent de limiter l'épuisement professionnel.

Dans cette période de réflexion autour des modalités d'organisation du télétravail sur le long terme, il semble donc important de réfléchir comment organiser et animer quotidiennement les liens sociaux entre les membres d'une même équipe ? Comment prendre les décisions, répartir les rôles, communiquer, collaborer et échanger, tout ayant la possibilité de profiter du travail à domicile et de garder des moments de convivialité en présentiel ? Comment prendre en compte le vécu des télétravailleurs insatisfaits, même s'ils sont minoritaires, pour qui le travail à distance est source de souffrance ?

Les organisations et les équipes doivent aujourd'hui répondre à ces questions. Pour cela, il nous semble que les progrès menés pendant cette crise sanitaire sont déjà une belle victoire, mais ne sont que le point de départ d'une nécessaire démarche de transformations encore plus profondes.

Références

Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 10-24.

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*, 249, p. 53-71.

Baard, P.P., Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2004). « Intrinsic need satisfaction: A motivational basis for performance and well-being in two work settings. » *Journal of Applied Social Psychology*, 34, p. 2045-2068.

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.

Bernard, N (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. Thèse en Sciences de Gestion. CERAG, Université Grenoble Alpes, 2019. Français.

Conjard, P. (2014). *Le management du travail : Une alternative pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail*. Paris, Armand Colin, 193 pages.

Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. et Kornhaeva, B.P. (2001). *Intrinsic need satisfaction scale*. Rochester, NY: University of Rochester.

Deci, E.L., Ryan, R.M. et Williams, G.C. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.

Delobbe, N., Van Tolhuysen, L., Berck, P., & Wattiaux, F. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. Louvain : Université Catholique de Louvain. Louvain School of Management.

Detchessahar, M. (2011). « Santé au travail - Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... » *Revue française de gestion*, 214, p. 89-105.

- Dujarier, M.L. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découvert.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). « Self-determination theory and work motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 331-362.
- Gomez, P.Y. (2013). *Le travail invisible*. Enquête sur une disparition, François Bourin Editeur, Paris.
- Haddon, L. et Lewis, A. (1994). "The experience of teleworking: an annotated review international". *Journal of Human Resource Management*, 5, p. 193-223.
- Hill, E.J., Ferris, M. et Martison, V. (2003). "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life." *Journal of Vocational Behavior*, 63, p. 220-241.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace : More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>
- Lynch, M.F., Jr Plant, R. et Ryan, R.M. (2005). "Psychological need satisfaction, motivation, attitudes, and well-being among psychiatric hospital staff and patients." *Professional Psychology*.
- Mann, S. et Holdsworth, L. (2003). "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health". *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, p. 196-211.
- Mello, J (2007). "Managing telework programs effectively." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, p. 247-261.
- Müller, T. et Niessen, C. (2019). "Self-leadership in the context of part-time teleworking." *Journal of Organizational Behavior*, 40, p. 883-898.
- Perrier, A. Molines, M., El Akremi, A. et 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*, Saint Victoria, Canada.
- Ruiller, C., Dumas, M. 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, p. 3-28.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schoenenberger, S., Moulin, P., & Brangier, E. (2013). Les déterminants de la charge de travail perçue dans deux services d'urgence hospitaliers en France. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(2), 143-163. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30061-9](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30061-9)
- Tremblay, D.G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006). « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? » *Intervention économiqes*, 34, 26 pages.
- Van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2017). Boredom at work : Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133-148. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241769>
- Vayre, E. (2019). « Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. » *Le travail humain*, Vol. 82, p. 1-39.