

**GRH****32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021**

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DE L'ENNUI EN TÉLÉTRAVAIL : QUAND LE BIEN-ÊTRE DEVIENT UN MÉDIATEUR VERTUEUX

Clara LABORIE

Université Grenoble Alpes - Laboratoire CERAG

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Université Grenoble Alpes - IAE Grenoble - Laboratoire CERAG

Alice MONNIER

Université Grenoble Alpes - Laboratoire CERAG

Alain LACROUX

Uni Université Polytechnique Hauts-de-France - Laboratoire CRISS

Christelle MARTIN LACROUX

Université Grenoble Alpes - Laboratoire CERAG

Introduction

La crise sanitaire a massivement projeté en télétravail une nouvelle population. A la fin de l'année 2020, plus du tiers des salariés effectuent tout ou partie de leur activité en télétravail (DARES, 2021). Ce ne sont plus seulement les professions intellectuelles supérieures, les cadres, les commerciaux ou les indépendants, habitués au travail à domicile ou à distance, qui sont concernés, mais un ensemble d'employés du public ou du privé. Le télétravail semble désormais appelé à s'installer comme une modalité ordinaire de l'activité salariée, y compris pour des salariés généralement soumis à un suivi et un contrôle étroit : ces derniers doivent désormais exercer leur activité dans un contexte d'isolement, coupé de leurs repères organisationnels et collectifs habituels.

Comme toute forme émergente d'organisation de l'activité, le télétravail suscite un débat dans le champ de la GRH sur ses supposés vices et vertus pour les salariés, ainsi que des interrogations sur ses impacts managériaux. Le télétravail permet d'offrir plus de flexibilité

dans l'organisation des temps de travail, et de réduire les nuisances liées aux déplacements professionnels (Tremblay et Thomsin, 2012). De plus, son impact sur la performance individuelle semble positif puisqu'il limite aussi bien les sollicitations que les interruptions, permettant ainsi une meilleure concentration (Abord de Chatillon et al., 2020 ; Taskin, 2003). En revanche, le télétravail présente également un versant négatif pour le salarié, en brouillant les frontières entre vie privée et vie professionnelle et en plaçant le salarié dans des conditions de pénibilité pouvant devenir problématiques : isolement, difficultés à communiquer, éloignement ou manque d'informations (Tavares, 2017 ; Tremblay et Thomsin, 2012).

Si certains effets potentiellement négatifs du télétravail, comme l'isolement et le conflit travail-famille (Maruyama et al., 2009) ont été largement abordés, d'autres ont été moins investigués. C'est notamment le cas de l'ennui au travail. Ce sujet d'étude est parfois considéré comme négligé en GRH (Fisher, 1993), et il semble également que ce soit un «*non-sujet*» pour les managers, car échappant à leur responsabilité. L'ennui est perçu comme une flânerie relevant de la responsabilité du salarié qui s'ennuie. Pourtant, ses conséquences sont potentiellement dommageables : insatisfaction et tensions professionnelles, diminution des performances, comportements non productifs et même contre-productifs avec majoration des accidents, des absences, désir de quitter son emploi (Guglielmi et al., 2013 ; Harju et al., 2014 ; Reijseger et al., 2013).

S'il a été montré que certaines formes de management pouvaient permettre de limiter l'ennui (Loukidou et al., 2009), cette situation n'a pas été examinée dans un contexte de travail à distance, pourtant susceptible aussi bien de favoriser l'ennui que de rendre plus complexe la relation managériale. On peut ainsi se poser la question de savoir si l'action managériale est en capacité de transformer profondément la relation du salarié à son activité et par là même de contribuer à une réduction de l'ennui potentiel engendré par cette nouvelle configuration de travail.

La présente étude a pour ambition d'approfondir ce sujet, en explorant dans quelle mesure le manager peut intervenir à distance sur l'ennui des salariés télétravailleurs. Les enjeux pour les managers nous semblent importants, dans un contexte où le télétravail se généralise et touche des catégories de salariés plus diverses et notamment des employés effectuant des tâches répétitives ou monotones. Mieux comprendre les mécanismes conduisant à l'ennui dans le contexte du télétravail, ainsi que le rôle potentiel du manager apparaît comme une question cruciale aussi bien pour comprendre la capacité du management à exister à distance que pour évaluer son impact sur l'activité et ses conséquences. Pour examiner cette question, nous avons interrogé 2271 salariés sur leur ressenti concernant leurs conditions de travail et sur les différents éléments de la relation managériale, dans le cadre d'une enquête initiée pendant la seconde phase de confinement (novembre et décembre 2020). Après un examen de la littérature traitant du management à distance de l'ennui au travail (1), le dispositif méthodologique retenu sera exposé (2), avant que ne soient présentés et discutés l'ensemble des résultats obtenus (3).

1. L'ennui des télétravailleurs, un nouveau défi managérial ?

Même si le télétravail peut être considéré comme une pratique ancienne, la réflexion sur les formes et l'efficacité du management à distance semble en grande partie incomplète, suscitant un débat sur les modalités potentielles de l'action de management du télétravail. Quant aux conséquences du télétravail, il semble que l'ennui associé à un travail isolé questionne aussi bien sur son articulation avec le bien-être que sur la capacité des managers à s'en emparer.

1.1. Quel management pour les « nouveaux télétravailleurs » ?

1.1.1. Le télétravail : une pratique ancienne qui prend toute son importance aujourd'hui

Les récentes crises sociales et sanitaires, les mutations technologiques et les évolutions en termes d'aspirations professionnelles des travailleurs, constituent de nouveaux défis pour les organisations. Elles doivent aujourd'hui adapter, voire repenser leur organisation du travail, pour assurer le bien-être de leurs salariés de façon durable, tout en restant dans une optique de performance, d'innovation et de pérennisation économique (Dalmas, 2014 ; Meyronin, 2015). Dans ce contexte, le télétravail se positionne désormais comme un mode d'organisation complémentaire au travail sur site, pouvant répondre à certaines de ces exigences socio-économiques. Le travail à distance des locaux de l'organisation existe depuis longtemps, mais il a d'abord été un accord tacite, non formalisé par l'employeur (Head, 1999 ; Taskin, 2003). À la fin du XX^{ème} siècle, il s'est développé de manière informelle sans négociation collective, ni véritable cadre réglementaire et juridique (Craipeau, 2010 ; Scaillerey et Tremblay, 2016 ; Aguilera et al., 2016). Dans les faits, le travail à domicile sur des horaires de bureau classiques et fixes n'était qu'une pratique très marginale (Fernandez, Guillot et Marraud, 2014). Le télétravail s'effectuait davantage sous forme nomade et mobile, dans des bureaux « satellites », des transports, des lieux de transits, ou encore en soirée et les week-ends, notamment chez les cadres (Craipeau, 2010).

Ainsi jusqu'en 2019, nous observons un véritable « retard français » de la pratique du télétravail à domicile (Largier, 2001), et plus particulièrement dans le secteur public (Ollivier, 2017). Néanmoins, depuis la crise sanitaire mondiale liée à l'épidémie de COVID-19, des centaines de milliers de salariés français ont eu recours à cette pratique, de manière régulière, voire permanente (une enquête du Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion montre que 70% des salariés ont télé-travaillé totalement ou partiellement en 2020¹). Nous appellerons « télétravail » toute forme d'organisation du travail effectué par un salarié à domicile ou dans un tiers lieu, de façon occasionnelle, régulière ou permanente, en utilisant les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans le cadre de son contrat de travail... travail qu'il aurait également pu exécuter dans les locaux de son organisation (Taskin, 2003 ; Craipeau, 2010 ; Dumas et Rullier, 2014 ; Aguilera et al., 2016).

Le recours massif au télétravail a permis aux organisations de faire en partie face à la crise sanitaire. A cette occasion, il a souvent été rappelé les multiples risques socio-eudémoniques que peut engendrer cette pratique pour les salariés et leur organisation. Depuis la fin des années 1990, les études menées sur le travail à distance pointent du doigt les risques d'appauvrissement du contenu des tâches à réaliser par le biais exclusif des TIC (Valenduc et Vendramin, 2001 ; Taskin et Devos, 2005 ; Vayre, 2019), ainsi que l'affaiblissement du processus créatif (Taskin et Tremblay, 2010). Le travail isolé est aussi susceptible de produire une forme de monotonie, et réduit les interactions sociales. Éloigné de ses collègues et privé des interactions habituelles, le télétravailleur peut se retrouver dans un contexte défavorable, où les managers apparaissent comme un des principaux leviers capables de réguler cette pratique, de l'organiser et de limiter ses inconvénients (Marraud, 2012 ; Fernandez et al., 2014 ; Vayre, 2019).

¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais>

1.1.2. Manager à distance : un défi qui peut répondre aux exigences socio-eudémoniques des télétravailleurs

Le manager apparaît comme un acteur central dans la mise en place, le développement et la gestion quotidienne du télétravail (Brunelle, 2009, 2010). Il devient le principal garant du lien entre le télétravailleur et l'organisation, mais aussi entre les membres de l'équipe dispersée. Le manager se doit donc de créer une dynamique de travail et de susciter la motivation de ses collaborateurs à distance (Marrault, 2012) en leur garantissant des tâches stimulantes.

Dans ce contexte, un ensemble de pratiques managériales destinées à réduire les risques du télétravail pour le bien-être des salariés et à favoriser leur satisfaction au travail peuvent être identifiées. Mann et Holdsworth (2003) se sont notamment inquiétés du risque d'isolement et de démotivation des salariés. Selon eux, pour y remédier, les managers doivent offrir des possibilités d'interaction variées et novatrices aux télétravailleurs, notamment pour conserver la capacité de délibération des équipes de travail, afin de stimuler l'idéation et la conduite de projets. Taskin et Tremblay (2010) mentionnent l'importance d'un suivi personnalisé du travail par le supérieur hiérarchique, afin de s'assurer que le rythme de travail et la nature des tâches correspondent aux attentes de chacun. Le rôle des encadrants est aussi d'insuffler une dynamique et de donner un sens au travail réalisé. En cela, ils doivent non seulement fournir les conditions nécessaires pour susciter la motivation des individus, mais aussi participer à leur accomplissement au travail.

Finalement, les recherches antérieures, bien que salutogéniques, n'évoquent jamais clairement l'impact que le management à distance peut avoir sur l'ennui au travail des salariés, alors même que l'on parle de satisfaction, de motivation, de stimulation, de charge de travail et d'accomplissement professionnel. Des dimensions pourtant bien en lien avec la problématique de l'ennui au travail. Par ailleurs, jusqu'à présent, la littérature s'est intéressée au télétravail des professions intellectuelles et des cadres, puisqu'ils en étaient les principaux pratiquants. Néanmoins aujourd'hui, cette littérature nous semble en partie obsolète, puisque ces enjeux managériaux n'ont pas été pensés pour les professions moins qualifiées. On peut légitimement craindre que les nouvelles conditions d'exercice du travail favorisent l'isolement et la monotonie du travail, et conduise finalement à l'ennui au travail.

1.2. L'ennui au travail : une caractéristique propre du « nouveau télétravail » ?

1.2.1. L'ennui au travail : un problème négligé

L'ennui peut être défini comme une émotion réactive à une situation de travail subjectivement « aversive », et surtout qui ne fait plus suffisamment sens pour la personne (Carroll et al., 2010). Cet état affectif est appréhendé de manière dominante comme une expérience négative liée au travail, désagréable et désactivée (Loukidou et al, 2009 ; Van Hooff et Van Hooff, 2017). L'ennui au travail se caractérise selon cette valence par deux formes potentiellement concomitantes selon Mael et Jex (2015), et Vodanovich et Watt (2015) : avec faible activation (lassitude, léthargie, fatigue, sentiment de vide/d'inutilité) et/ou avec forte activation (agitation, irritabilité, anxiété). La signification, l'interprétation de l'ennui et son expression vont dépendre de caractéristiques individuelles, organisationnelles et du contexte social dans lequel il se manifeste (Barbalet, 1999 ; Ohlmeier, 2020). Chan et al. (2018) et Westgate (2019) soulignent dans une perspective holistique que l'ennui au travail est, d'une part, le signal d'un « échec de l'engagement attentionnel » (p. 34) dans une activité valorisée et, d'autre part, une réponse adaptative active à la préservation du sens de l'activité.

L'ennui au travail aurait alors tendance à renforcer le ressenti de stress, d'anxiété (Loukidou et al., 2009), la fatigue et les risques d'addictions (Mael et Jex, 2015), une altération de

l'attention et de l'intérêt cognitif envers l'activité de travail (Fisher, 1993) et des attitudes négatives voire des comportements déviants au travail (Bruursema et al., 2011 ; Gkorezis et Vatou, 2018). Van Hooff et Van Hooft (2017) ont également montré l'existence d'un cercle vicieux où l'ennui au travail momentané peut induire un sentiment plus durable en altérant la motivation. Par conséquent, ces différentes manifestations présentent un coût manifeste sur le bien-être des salariés. Les éléments organisationnels contribuant à l'ennui seraient la monotonie du travail et la formalisation / bureaucratisation de l'activité (Fisher, 1993), la semi-automatisation du travail (Barbalet, 1999), ou plus globalement l'inadaptation de l'activité aux valeurs et objectifs personnels des collaborateurs (Westgate, 2019). De manière synthétique, les dimensions du travail contribuant à la motivation extrinsèque sont associées positivement à l'ennui, tandis que ceux favorisant la motivation intrinsèque sont négativement associés à l'ennui (Van Hooff et Van Hooft, 2017).

1.2.2. *Le télétravail : une forme d'organisation propice à l'ennui ?*

Bien que la littérature ne mentionne pas clairement le lien entre pratique du télétravail et ennui, il est admis que le travail à distance, isolé de ses collègues, est susceptible de produire une forme de monotonie, de standardisation et d'appauvrissement du contenu des tâches (Valenduc et Valendrin, 2001), ou encore de démotivation, et finalement d'insatisfaction professionnelle (Vayre, 2019). L'usage des technologies associées au télétravail apparaît également comme un des facteurs susceptibles de favoriser l'ennui au travail (Mael et Jex, 2015), et le travail en unités isolées plutôt qu'en groupe compact augmenterait d'autant plus l'ennui que les tâches sont monotones (Barbalet, 1999). Ainsi, le télétravailleur peut se retrouver dans un contexte propice à l'ennui. Cependant, il ne s'agit pas forcément des télétravailleurs « *traditionnels* », c'est-à-dire des professions habituées au télétravail avant la crise sanitaire, et qui sont généralement qualifiées, habituées au travail autonome, et pour qui le télétravail est un choix de plus longue date. Il s'agit peut-être davantage des « *nouveaux télétravailleurs* », apparus avec la crise sanitaire, et qui exercent des métiers parfois plus répétitifs et contrôlés, pour lesquels le télétravail a été imposé durant les différentes périodes de confinement.

C'est donc pour cette catégorie de télétravailleurs que le rôle régulateur des encadrants dans la lutte contre l'ennui semble important. Pourtant, au regard de la littérature, on s'aperçoit que la question de l'ennui est une problématique souvent éludée par les managers. Ces derniers le perçoivent comme un sentiment très négatif, « *une caractéristique des suiveurs et non des leaders, contraire au leadership, et un problème à résoudre par un changement initié par le leader* » (Carroll et al., 2010, p.1031). En ce sens, les managers estiment ne pas être concernés de manière prioritaire par ce phénomène, et ne pas avoir de rôle à jouer pour l'endiguer.

1.2.3. *Quel rôle pour le manager ?*

Si, comme nous l'avons vu précédemment, le vécu d'ennui au travail est souvent ignoré ou mal perçu par les managers (Carroll et al., 2010), la littérature a pourtant montré que les styles de management peuvent moduler le niveau d'ennui ressenti. En effet Loukidou et al. (2009) et Guglielmi et al. (2011) ont observé que le leadership transformationnel (changement, motivation intrinsèque) a plus d'effet sur la réduction d'ennui que le management transactionnel (récompense/rémunération selon la performance). Ces auteurs ont fait l'hypothèse que le leadership transformationnel limite l'impact des structures rigides de travail et participerait à la construction de sens. De même, Harju et al. (2018) ont suggéré que le style de « *servant* » management (ou management de service) prédirait moins d'ennui

lié au travail en promouvant le *job crafting* et par la même un meilleur bien-être des employés. Ces résultats ont été enrichis par Gkorekis et Vatou (2018), qui ont montré que la surqualification perçue par des salariés est associée à une élévation du niveau d'ennui, mais que la mobilisation d'un style de leadership responsabilisant limiterait cet effet à l'inverse du leadership directif. Finalement Van Hooff et Van Hooft (2017), en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, ont pu montrer que la satisfaction des besoins fondamentaux (autonomie, affiliation, compétence) au travail et la motivation intrinsèque limitent l'effet des caractéristiques négatives du travail sur l'ennui. Il apparaît ainsi que le management est susceptible d'avoir un impact sur le bien-être au travail des individus. Cet état de bien-être global serait un médiateur de la relation entre management et ennui.

C'est cette relation que nous nous proposons d'explorer en examinant en premier lieu la question des liens entre les trois concepts : la qualité de la relation managériale est-elle directement associée à un moindre niveau d'ennui ou alors cette relation est-elle médiatisée par le bien-être au travail ? Dans un second temps, nous nous poserons la question de savoir si les relations proposées sont spécifiques au télétravail ou si, au contraire l'action managériale provoque un impact équivalent lorsque le supérieur hiérarchique est en présence de son subordonné.

2. Étude empirique

Pour répondre à ces deux questions, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 6317 salariés d'une grande organisation de la Sécurité Sociale au cours des mois de novembre et décembre 2020. A la date de l'enquête, la grande majorité de ces salariés exerçaient leur activité en télétravail, suite au second confinement lié à la crise sanitaire. Cette organisation propose un ensemble de services et de prestations à des allocataires sur l'ensemble du territoire national. Les répondants à notre enquête sont issus de 45 caisses de 45 départements différents.

2.1. Collecte des données

2.1.1. Echantillon

Un premier échantillon aléatoire de 941 salariés a été constitué parmi l'ensemble des répondants pour réaliser les analyses exploratoires des échelles de mesure. Les analyses confirmatoires et le test du modèle ont été effectuées sur un second échantillon de 1330 salariés, homogènes en termes de métiers.

Afin de prendre en compte le fait que les modalités du télétravail varient largement selon le métier exercé (on ne peut parler du télétravail comme un phénomène homogène), nous avons retenu deux métiers de conseillers, afin de contrôler cette variabilité (tableau 1). Les deux métiers retenus correspondent aux métiers de base de ces organisations. Les CSU (Conseillers Service aux Usagers) accueillent les allocataires en présentiel ou au téléphone et prodiguent des premiers conseils alors que les GCA (Gestionnaires Conseil Allocataires) répondent aux questions et traitent les dossiers correspondant à ces allocations. Ces deux métiers ont été retenus car, au-delà de leur nombre, il s'agit de deux métiers au sein desquels, avant la crise sanitaire, le télétravail était soit inconnu (pour les CSU), soit extrêmement minoritaire (pour les GCA) : ils sont à ce titre exemplaire du « nouveau télétravail ».

Tableau 1. Présentation de l'échantillon

Situation		Métiers		Total
		CSU	GCA	
Télétravail	Effectif	111	979	1090
	%	10.183 %	89.817 %	100%
Présentiel	Effectif	71	169	240
	%	29.583 %	70.417 %	100%
Total	Effectif	182	1148	1330
	%	13.684 %	86.316 %	100 %

Les CSU sont plus représentées en présentiel, car leur métier lié à l'accueil des allocataires a été maintenu partiellement en présentiel pendant les phases aiguës de la crise sanitaire. Les salariés inclus dans l'échantillon sont majoritairement de sexe féminin (73,1%) ; les tranches d'âge les plus représentées sont 25-39ans (42,8%) et 40-54 ans (46,1%) ; et le niveau de diplôme majoritaire est Bac+2/ Bac +3 (74%).

2.1.2. Outils de mesure

Pour mesurer la qualité du management, nous nous sommes appuyés sur une traduction de l'échelle de « leadership capacitant » (*empowering leadership*, (Arnold et al., 2000), reprise et adaptée par Srivastava, Bartol et Locke (2006), qui compte 9 items, et distingue trois composantes du leadership (exemplarité, participation et empathie). La fiabilité obtenue lors d'une analyse factorielle exploratoire par la méthode du maximum de vraisemblance sur le premier échantillon de 941 salariés est très satisfaisante (une dimension extraite restituant 67% de la variance totale de l'échelle, avec un Alpha de Cronbach = 0.95).

En ce qui concerne la variable intermédiaire, nous avons opté pour une mesure intégrative du bien-être au travail issue du modèle SLAC (Abord de Chatillon & Richard, 2015, Abord de Chatillon, Lacroux et Richard, 2020). La fiabilité de l'échelle globale de 16 items (4 par dimension) obtenue lors d'une analyse factorielle exploratoire par la méthode du maximum de vraisemblance sur le premier échantillon de 941 salariés est très satisfaisante (4 dimensions extraites restituant 62% de la variance totale ; Alpha de Cronbach = 0.91).

Pour ce qui est de l'ennui, nous avons mobilisé l'échelle de disposition à l'Ennui (Gana et Akremi, 1998), adaptation française validée de la Boredom Proneness Scale (Farmer & Sundberg, 1986). L'échelle a fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire par la méthode du maximum de vraisemblance sur le premier échantillon de 941 salariés. L'analyse fait ressortir deux dimensions distinctes restituant 57% de la variance totale (manque de travail et ennui). Nous avons retenu les 5 items décrivant l'ennui au sens strict pour les analyses suivantes (« *Beaucoup de choses que je fais au travail sont répétitives ou monotones* », « *Il m'arrive souvent de rêvasser d'autres choses lorsque je travaille* », « *J'ai l'impression que le temps passe lentement au travail* », « *Je suis souvent en situation où je dois faire des choses qui n'ont pas de sens pour moi* », « *J'aimerais faire davantage de choses stimulantes au travail* »). La fiabilité de cette dimension est très satisfaisante (Alpha de Cronbach = 0.82). Les statistiques descriptives pour chaque échelle et la matrice de corrélation entre les variables figurent en annexe 1.

2.2. Méthodologie d'analyse des données

Etant donné que nous mobilisons des variables latentes mesurées sur des échelles de Likert, nous avons réalisé l'ensemble des traitements en nous plaçant dans un cadre de modélisation par méthodes d'équations structurelles (Gana & Broc, 2018). Dans un premier temps la validité du modèle de mesure a été vérifiée par une analyse factorielle confirmatoire, puis les relations entre variables ont été estimées via des modèles structurels en pistes causales. En dernier lieu, les comparaisons intergroupes ont été menées en utilisant une procédure adaptée au cas des variables latentes (Green & Thompson, 2012). Les calculs ont été réalisés grâce au package Lavaan (Rosseel, 2012), dans l'environnement du logiciel libre R (R Core Team, 2019).

L'analyse des indicateurs montrant qu'ils n'ont pas une distribution normale (Kurtosis multivarié = 36.2, $p < 0.001$), nous avons donc estimé le modèle confirmatoire en utilisant une méthode adaptée aux distributions non normale (estimateur DWLS). Les indices d'ajustement du modèle factoriel confirmatoire sont très bons : $\text{Khi}^2(449) = 783$, $p < 0.001$, CFI = 0.99, TLI = 0.98, RMSEA = 0.025, IC 90% RMSEA = [0.022-0.028], SRMR = 0.043.

La fiabilité et la validité convergente des échelles sur l'échantillon confirmatoire est bonne (tableau 2) : le coefficient Omega de Mc Donald, recommandé comme indicateur de fiabilité dans les analyses confirmatoires (Hayes & Coutts, 2020) est supérieur à 0,8 et la variance moyenne extraite excède 50% pour toutes les échelles, sauf pour l'échelle d'ennui, qui demeure toutefois proche de ce seuil.

Tableau 2 : Analyse de fiabilité des échelles de mesure

	Qualité perçue du management	Sens	Lien	Activité	Confort	Ennui
Omega de Mc Donald	0,95	0,90	0,88	0,85	0,86	0,81
Variance moyenne extraite (AVE)	0,70	0,67	0,65	0,53	0,58	0,48

Une fois la qualité des instruments de mesure établie, nous avons testé la présence éventuelle d'une médiation dans la relation entre qualité du management et ennui au travail. Pour ce faire, nous avons utilisé la procédure fondée sur l'estimation des effets directs et indirects de la qualité du management sur l'ennui, qui a été adaptée au cas de la modélisation en équations structurelles.

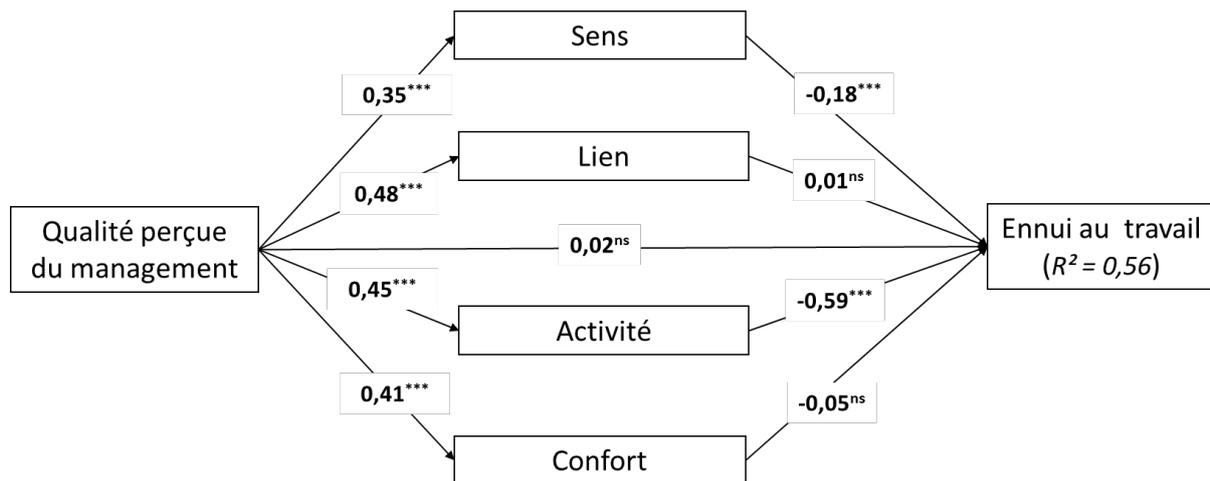
2.3. Résultats

Un effet médiateur est établi dès lors que l'effet indirect (produit des coefficients structurels mesurant d'une part l'effet de la variable explicative sur le médiateur et d'autre part l'effet du médiateur sur la variable expliquée) est significatif. La significativité est établie en calculant un intervalle de confiance pour les coefficients structurels de l'effet médiateur recourant à une procédure de ré-échantillonnage (*bootstrap*). Si l'intervalle de confiance obtenu ne contient pas la valeur zéro, l'effet médiateur est établi (Preacher & Hayes, 2008).

Les résultats (figure 2 & tableau 3) appellent plusieurs commentaires. Nous remarquons tout d'abord que l'effet médiateur total est significatif et important : l'effet direct du management

sur l'ennui (une fois pris en compte la médiation par le SLAC) est non significatif, ce qui indique une médiation complète. L'ensemble des variables du modèle expliquent plus de la moitié de la variation de l'ennui ($R^2 = 0.56$). On peut ensuite constater que seules certaines dimensions du bien-être jouent un rôle médiateur (le sens et l'activité). On remarque que si le management influe significativement sur les 4 dimensions du SLAC, l'ennui n'est quant à lui influencé que par deux composantes (sens et activité).

Figure 2. Résultat du test du modèle de recherche sur l'échantillon des salariés en télétravail (coefficients standardisés, N = 1090)



Si l'on s'intéresse aux médiations partielles, on constate que l'effet médiateur de l'activité est de loin le plus important (le coefficient structurel est le plus élevé, même si ce résultat est à interpréter avec prudence car les quatre dimensions sont corrélées).

Tableau 3 : Effets médiateurs

Effets médiateurs (indirects)	Estimation (coef structurel)	p-value	Intervalle de confiance*	
			Borne Inf	Borne Sup
Qualité management → Sens → Ennui	-0,065	0,005	-0,09	-0,02
Qualité mngt → Lien → Ennui	0,008	0,642	-0,02	0,04
Qualité mngt → Activité → Ennui	-0,271	0,000	-0,30	-0,16
Qualité mngt → Confort → Ennui	-0,020	0,287	-0,05	0,01
Effet médiateur SLAC (global)	-0,347	0,000	-0,35	-0,23
Effet direct	0,025	0,523	-0,04	0,08

*Intervalle de confiance obtenu par bootstrap sur 5000 échantillon (bias corrected and accelerated bootstrap)

Pour compléter cette première analyse et répondre à notre deuxième question de recherche, nous avons réalisé le test des effets médiateurs sur un deuxième sous-échantillon, composé de salariés effectuant tout ou partie de leur activité en présentiel. Il s'agit ici d'examiner si le phénomène observé se retrouve uniquement en télétravail ou s'il s'agit d'un phénomène plus général.

L'influence des variables du modèle sur l'ennui apparaît légèrement plus important sur l'échantillon en présentiel ($R^2 = 0.62$ contre 0.56 pour les télétravailleurs), mais la structure des coefficients demeure relativement similaire (Tableau 4). On note toutefois deux différences. Tout d'abord, l'effet médiateur du sens est non significatif sur le groupe en présentiel. Ensuite, le lien entre qualité perçue du management et ennui est significatif (coefficient structurel=-0.26, $p = 0.01$) sur l'échantillon en présentiel. La présence physique du manager semble avoir un impact direct sur l'ennui dans le cas des salariés de notre échantillon.

Pour comparer précisément les deux situations, nous avons également estimé les différences de score entre variables (pas uniquement leurs liens). Si on évalue la différence entre le groupe en présentiel et le groupe de télétravailleurs pour toutes les variables latentes du modèle en utilisant une procédure adaptée au cadre de la modélisation en équations structurelles (détails des résultats en annexe 2), on constate que les différences sont très faibles et non significatives. A métier égal, les perceptions et attitudes des « nouveaux télétravailleurs » ne diffèrent pas de celles des salariés en présentiel.

Tableau 4 : Comparaison des effets sur les échantillons en présentiel et en distanciel

Effets médiateurs	Échantillon de salariés en télétravail (N=1090)		Échantillon de salariés en présentiel (N=240)	
	Estimation (coef structurel)	<i>p-value</i>	Estimation (coef structurel)	<i>p-value</i>
Sens	-0,065	0,005	-0,037	0,416
Lien	0,008	0,642	-0,038	0,312
Activité	-0,271	0,000	-0,301	0,002
Confort	-0,020	0,287	0,072	0,232
Effet médiateur global	-0,347	0,000	-0,303	0,000
Effet direct	0,025	0,523	-0,261	0,001
R ² Ennui	0.56		0.62	

3. Discussion et perspectives pour les futures recherches

3.1. Le management comme un régulateur indirect de l'ennui des télétravailleurs

En premier lieu, les résultats nous montrent que l'activité de travail en elle-même et le sens que l'individu donne à cette activité sont des médiateurs bien plus importants que les dimensions du lien social et du confort des conditions de travail. Pour expliquer l'absence de relation entre le management, le confort et l'ennui, on peut avancer l'idée que cette dimension relève sans doute davantage d'un facteur secondaire de bien-être que d'un levier contre l'ennui. Il n'a justement pas d'impact sur la nature même des tâches réalisées, mais plutôt sur leur contexte de réalisation : « Les images fantaisistes, les cultures originales et les bureaux glamour, [...] ne peuvent pas complètement compenser les expériences des individus dans leur travail quotidien, surtout si elles sont en contradiction avec la célèbre identité organisationnelle » (Costas et Karreman, 2015, p. 79). Pour expliquer le très faible impact du lien social, il peut être argumenté que ses effets auraient tendance à se neutraliser. Loukidou et al. (2009) montrent en effet que malgré l'effet protecteur du soutien social sur l'ennui, les situations de tensions sociales au travail ou encore le manque d'affinités sont associées généralement à plus d'ennui. Cependant, les résultats nous confirment l'impact du sens sur la perception d'ennui, déjà mise en évidence dans la littérature (Chan et al, 2018). De plus, l'importance de l'effet médiateur de l'activité sur l'ennui nous montre que la meilleure manière pour un manager à distance de limiter de sentiment d'ennui chez ses collaborateurs, demeure de s'assurer que les tâches qu'il leur confie sont suffisamment stimulantes, intéressantes et variées.

Le second point à retenir est que l'impact du management sur l'ennui est clairement indirect pour les télétravailleurs : l'effet direct entre ces deux dimensions n'est pas statistiquement significatif. Ce constat renvoie à des travaux antérieurs qui ont analysé la place des médiations dans le cadre de l'exercice du management. Le travail de synthèse d'Arnold (2017) nous montre en effet que la qualité du management influe indirectement sur une très large palette de dimensions individuelles, collectives et organisationnelles, en passant par des médiateurs, comme le bien-être. En ce sens, notre étude vient confirmer une dynamique déjà établie par la littérature en s'intéressant à une relation cependant jamais étudiée : l'impact du management à distance sur l'ennui en situation de télétravail.

3.2. Le télétravail : un mode d'organisation comme les autres ?

La comparaison des résultats obtenus entre les télétravailleurs permanents et les salariés travaillant exclusivement sur site nous montre que la qualité du management a un impact significatif sur l'ennui au travail des individus avec un effet médiateur de bien-être de même envergure. Cela montre que le télétravail est un contexte organisationnel qui n'est pas si différent des autres, et qui s'inscrit aujourd'hui comme une pratique de travail répandue et « banale ».

3.3. L'effet direct de la qualité du management sur l'ennui des travailleurs en présentiel

Lorsqu'on observe les résultats obtenus par les salariés travaillant sur site, on s'aperçoit que l'impact direct de la qualité du management sur l'ennui est significatif, alors qu'il ne l'est pas chez les télétravailleurs. En parallèle, on observe que l'effet médiateur du sens entre la qualité du management et l'ennui est significatif chez les télétravailleurs, mais ne l'est pas cette fois-

ci pour les personnes travaillant sur site. Un résultat interpellant, puisque la littérature sur l'ennui, qui a étudié des populations de travailleurs sur site, mentionne l'importance du lien entre le sens du travail que se représente l'individu et l'ennui qu'il ressent dans l'exercice de son travail (Chan et al., 2018 ; Westgate, 2019).

Ces résultats nous montrent que le pouvoir d'agir du manager sur l'ennui au travail se pose différemment que l'on soit dans les locaux de son organisation ou à distance. Cet impact est finalement plus subtil que la littérature le laissait présager jusqu'à présent. Il semble en effet qu'en présentiel, le manager joue un rôle plus manifeste sur l'ennui, alors que la distance physique renforce le rôle médiateur du bien-être, notamment en matière de sens. En présentiel, le manager agit dans les locaux de l'organisation, rendant le sens de la mission de travail mieux symbolisé, et de surcroît plus visible, légitime et évident. Ce sens est en fait incarné par le lieu de travail et la visibilité, pour l'individu, du travail des autres membres de l'organisation. Il facilite ainsi la construction d'un sens commun et partagé de l'activité de travail, qui le rend plus stimulant, et de surcroît, moins ennuyant. Le manager a donc besoin de réaliser un effort plus important à distance pour agir sur l'ennui, en actionnant les leviers du sens du travail et de l'activité, pour renforcer l'intérêt et la satisfaction de l'individu pour son travail. Ainsi, le collaborateur en télétravail serait davantage acteur de la construction du sens de son travail.

Conclusion

Le télétravail apparaît donc ici comme un mode d'organisation « ordinaire » et semblable au travail sur site, au niveau des attitudes des salariés. Ce qui contraste avec les recherches antérieures qui auraient tendance à distinguer la nature du télétravail et du travail présentiel. De plus, ces études tiraient principalement leurs conclusions à partir du cas de télétravailleurs plutôt volontaires, qualifiés et autonomes. Toutefois, ce basculement en télétravail depuis la crise sanitaire de salariés moins volontaires, moins qualifiés et moins autonomes, montre que leurs attitudes et préoccupations demeurent proches de celles de leurs collègues en présentiel.

Si ce travail explore un premier aspect saillant de ce « nouveau télétravail », les spécificités des modalités d'organisation du travail à distance dans notre échantillon peuvent limiter la portée de nos résultats. L'étude a été conduite sur une population spécifique de salariés de la Sécurité Sociale (et sur deux métiers particuliers), dont le fonctionnement organisationnel et les moyens de mise en place du télétravail pour des salariés moins qualifiés peuvent être distincts d'autres organisations publiques et privées. De plus, il serait intéressant de contrôler les effets du contexte de la crise sanitaire dans de futures études, notamment pour l'ennui, si ce nouveau télétravail tend à se maintenir.

Cette étude nous montre l'intérêt pour les recherches futures de s'intéresser à ces « nouveaux télétravailleurs », qui représentent aujourd'hui une partie conséquente des télétravailleurs, et dont les caractéristiques semblent à priori aux antipodes du « profil type » du télétravailleur (tâches répétitives, fort contrôle managérial, faible proactivité attendue, etc.). Il nous semble que la recherche doit s'intéresser au télétravail des moins qualifiés et au télétravail imposé. Les résultats obtenus sur des salariés volontaires et qualifiés ont peut-être parfois été exagérément optimistes pour pouvoir les généraliser. En tout cas il est nécessaire de réinterroger et étendre les recherches menées jusqu'alors, au regard du contexte actuel qui n'a plus grand-chose à voir avec le télétravail étudié jusqu'en 2019.

Enfin, cette étude ouvre plus largement la réflexion autour des questions de leadership et de management de proximité, dont les modalités d'exercice sont fortement chamboulées à

distance, puisqu'il s'avère plus difficile d'être exemplaire, de tisser des relations professionnelles et de d'animer des espaces de délibération, dans un contexte de distance physique. D'autant plus que la recherche continue de montrer que le management de proximité s'incarne dans des comportements et des situations de communication informelle et non-verbale. Ainsi, dans un tel contexte de télétravail massif et forcé, le pouvoir d'agir du manager sur les problématiques d'ennui au travail, de stimulation des tâches, de maintien de la motivation et du sens de l'activité, sont rendues plus complexes et demandent davantage d'efforts de la part des managers. Mais cet effort est-il tenable sur la durée ? La persistance de la crise sanitaire, de ses contraintes globales et de surcroît, du télétravail contraint, entraînent parfois une forte lassitude chez les individus, qui peut nous faire craindre une forme de découragement des encadrants de premier niveau.

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Lacroux A. et Richard D. (2020). « Guide de mesure du Bien-être au travail par le SLAC », Document scientifique de la Chaire Management et Santé au Travail, Université Grenoble-Alpes.

Abord de Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 41(249), p. 53-71.

Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L. (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 245-266.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.

Barbalet, J. (2000) "Boredom and social meaning", *The British journal of sociology*, 50, p. 631-646.

Brunelle E. (2009) « E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. », *Revue internationale de Gestion*, n°34, p. 10-20.

Brunelle E. (2010) « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. », *Management International*, n°14, p. 23-35.

Bruursema K., Kessler, S.R. et Spector P.E. (2011) "Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour", *Work & Stress*, 25(2), p. 93-107.

Carroll, B. J., Parker, P., & Inkson, K. (2010) "Evasion of boredom: An unexpected spur to leadership? ", *Human Relations*, 63(7), p. 1031-1049.

Chan, C. S., Van Tilburg, W. A. P., Igou, E. R., Poon, C. Y. S., Tam, K. Y. Y., Wong, V. U. T., & Cheung, S. K. (2018) " Situational meaninglessness and state boredom : Cross-sectional and experience-sampling findings ", *Motivation and Emotion*, 42(4), p. 555-565.

Costas, J., & Kärreman, D. (2015) "The bored self in knowledge work", *Human Relations*, 69(1), p. 61-83.

Craipeau S. (2010) « Télétravail : le travail fluide. », *Quaderni*, n°71, p. 107-120.

- Dalmas M. (2014) « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? », *Management & Avenir*, n° 6, p. 113-132.
- DARES (2020) Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/activite-et-conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-119594>).
- Dumas M. et Rullier C. (2014) « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, n°74, p. 71-95.
- Farmer, R., & Sundberg, N. D. (1986) "Boredom proneness—the development and correlates of a new scale.", *Journal of personality assessment*, 50(1), p. 4-17.
- Fernandez V., Guillot C. et Marraud L. (2014) « Télétravail et "travail à distance équipé" : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? », *Revue française de gestion*, n°238, p. 101-118.
- Fisher, C. D. (1993) "Boredom at Work: A Neglected Concept", *Human Relations*, 46(3), p. 395-417.
- Gkorezis, P., & Vatou, A. (2018) "Perceived overqualification and organisational cynicism: The role of work-related boredom and empowering leadership", *International Journal of Employment Studies*, 26, p. 93-112.
- Green, S. B., & Thompson, M. S. (2012) A flexible structural equation modeling approach for analyzing means, In *Handbook of structural equation modeling*, Hoyle R.H., p. 393-416, The Guilford Press.
- Harju Lotta K., Schaufeli Wilmar B., & Hakanen Jari J. (2018) "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), p. 2-14.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020) "Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But...", *Communication Methods and Measures*, 14(1), p. 1-24.
- Head C. (1999) "Telecommuting: Panacea or Pandora's Box?", In *Holland and Night Attorney Publications*.
- Karsenty L. (2015) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail*. Toulouse, Octarès, Collection : Le Travail en débats.
- Largier A. (2001) « Le télétravail : Trois projets pour un même objet. Internet et le commerce électronique. », *Réseaux*, n°106, p. 201-229, Lavoisier.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009) « Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. », *International Journal of Management Reviews*, 11(4), p. 381-405.
- Mael, F., & Jex, S. (2015) "Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches.", *Group & Organization Management*, 40(2), p. 131-159.
- 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.
- Marraud L. (2012) *De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à "distance" équipé*. Thèse (Sciences de gestion). Paris : ENST.
- Meyronin B. (2015) *La génération Y, le manager et l'entreprise*. Grenoble, PUG.
- Müller T. et Niessen C. (2019) "Self-leadership in the context of part-time teleworking", *Journal of Organizational Behavior*, n°40, p. 883-898.

- Ohlmeier, S., Finkielstein, M., & Pfaff, H. (2020) "Why we are bored: Towards a sociological approach to boredom ", *Sociological Spectrum*, 40(3), p. 208-225.
- Ollivier D. (2017) « Le succès du télétravail : Les effets de la nouvelle loi Travail. », *Études*, p. 33-46.
- R Core Team. (2019) R: A language and environment for statistical computing [R Foundation for Statistical Computing].
- Rosseel, Y. (2012). "Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling ", *Journal of Statistical Software*, 48(5), p. 1-36.
- Scaillerez A. et Tremblay D. (2016) « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord-américain. », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, p. 21-31.
- Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006) " Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n°6, p. 1239-1251.
- Taskin L. (2003) « Les enjeux du télétravail pour l'organisation. », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII, p. 81-94.
- Taskin L. et Devos V. (2005) « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. », *Revue française de gestion*, n°156, p. 93-104.
- Taskin L. et Tremblay D.G. (2010) « Comment gérer des télétravailleurs ? », (p. 88-96). Dans Taskin L., Tremblay D.G., Walrave M., Robert F. et Najem E. (2010), « Dossier : Le télétravail. » *Gestion* (Vol. 35, p. 74-117), HEC Montréal.
- 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), p. 133-148.
- 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.
- Vendramin P. et Valenduc G. (2001) « Les métamorphoses du télétravail. », *La lettre EMERIT* 27, décembre-janvier (p. 1-8).
- Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. (2016) "Self-Report Measures of Boredom : An Updated Review of the Literature", *The Journal of Psychology*, 150(2), p. 196-228.
- Westgate, E. C. (2019) " Why Boredom Is Interesting ", *Current Directions in Psychological Science*, 29(1), p. 33-40.
- Zelenski J.M. Murphy S.A. et Jenkins D.A. (2008) « The happy-productive worker thesis revisited.", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, n° 4, p. 521-537.

Annexe 1 : Statistiques descriptives et corrélations entre variables

Variable	Moyenne	DS	1	2	3	4	5
1. Qualité mgt	3,94	0,87	—				
2. Sens	4,00	0,75	0,30***	—			
3. Lien	3,89	0,78	0,42***	0,48***	—		
4. Activité	3,67	0,78	0,36***	0,64***	0,51***	—	
5. Confort	3,80	0,77	0,32***	0,34***	0,38***	0,39***	—
6. Ennui	2,40	0,88	-0,29***	-0,50***	-0,35***	-0,61***	-0,31***

*** ($p < 0,01$)

Annexe 2 : Analyse des différences de moyennes entre les groupes

Variable	Différence de moyennes latentes (Groupe de référence = échantillon des télétravailleurs)	<i>p-value</i>
Qualité perçue du management	-0,004	0,963
Sens	0,017	0,779
Lien	0,084	0,249
Activité	0,076	0,254
Confort	-0,089	0,077
Ennui	-0,111	0,135

Lecture du tableau : par rapport au groupe des télétravailleurs, considéré comme base de référence (moyenne latente fixée à 0) la qualité perçue du management est légèrement plus faible sur le groupe en présentiel, et cette différence n'est pas statistiquement significative. De même, le niveau d'ennui perçu est plus faible pour le groupe en présentiel (la différence est également non significative).