

Les espaces de discussion du travail : des outils de régulation salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs

Clara LABORIE , Emmanuel ABORD DE CHATILLON

RÉSUMÉ

Le télétravail est un mode d'organisation désormais largement répandu. Néanmoins, il peut s'avérer néfaste pour les télétravailleurs, notamment en appauvrissant leurs échanges et en nuisant à leur santé, à leur performance et à leur implication. Pour remédier à ces risques et favoriser une communication constructive en situation de télétravail, le développement d'espaces de discussion du travail (EDT) apparaît comme une piste intéressante. À partir d'une enquête réalisée auprès de salariés de la Sécurité Sociale française (N=1315), nous avons mené une analyse de régression par équations structurelles. Nos résultats montrent que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés en situation de télétravail, meilleurs est leur bien-être, leur performance, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel.

Mots clés : Télétravail ; Espaces de discussion du travail ; Santé au travail ; Performance individuelle ; Implication organisationnelle

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as :

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

Clara LABORIE
Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan
clara.laborie@univ-lyon3.fr

Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-grenoble-alpes.fr

Les espaces de discussion du travail : des outils de régulation salutaires pour la santé, la performance et l'implication des télétravailleurs

Résumé

Le télétravail est un mode d'organisation désormais largement répandu. Néanmoins, il peut s'avérer néfaste pour les télétravailleurs, notamment en appauvrissant leurs échanges et en nuisant à leur santé, à leur performance et à leur implication. Pour remédier à ces risques et favoriser une communication constructive en situation de télétravail, le développement d'espaces de discussion du travail (EDT) apparaît comme une piste intéressante. À partir d'une enquête réalisée auprès de salariés de la Sécurité Sociale française (N=1315), nous avons mené une analyse de régression par équations structurelles. Nos résultats montrent que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés en situation de télétravail, meilleurs est leur bien-être, leur performance, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel.

Mots clés : Télétravail ; Espaces de discussion du travail ; Santé au travail ; Performance individuelle ; Implication organisationnelle

Article accepté



Work discussion spaces: beneficial regulatory tools for occupational health, job performance and organizational commitment of teleworkers

Abstract:

Teleworking is now a widespread form of organization. However, it can be detrimental to teleworkers, in particular by impoverishing their exchanges and damaging their health, performance and commitment. To remedy these risks and encourage constructive communication in teleworking situations, the development of work discussion spaces (WDSs) appears to be an interesting avenue. Based on a survey of French Social Security employees (N=1315), we conducted a structural equation regression analysis. Our results show that the more frequent and well-perceived WDSs are by teleworking employees, the better their well-being at work, job performance and organizational commitment, and the lower their burnout.

Keywords: Teleworking ; Work discussion spaces ; Occupational health ; Job performance ; Organizational commitment

Article accepté



Foros de debate sobre el trabajo: herramientas normativas beneficiosas para la salud, el rendimiento y la implicación de los teletrabajadores

Resumen:

El teletrabajo es hoy una forma de organización muy extendida. Sin embargo, puede ser perjudicial para los teletrabajadores, en particular al empobrecer sus intercambios y perjudicar su salud, su rendimiento y su compromiso. Para remediar estos riesgos y fomentar una comunicación constructiva en situaciones de teletrabajo, el desarrollo de foros de debate sobre el trabajo (FDT) parece ser una vía interesante. De una encuesta realizada a trabajadores franceses de la Seguridad Social (N=1315), realizamos un análisis de regresión de ecuaciones estructurales. Nuestros resultados muestran que cuanto más frecuentes y bien percibidos son los FDT por parte de los

empleados que teletrabajan, mejor es su bienestar, rendimiento y compromiso, y menor su burnout.

Palabras clave: Teletrabajo ; Espacios de trabajo ; Salud laboral ; Rendimiento individual ; Implicación de la organización

Article accepté



INTRODUCTION

La crise sanitaire a profondément modifié nos manières de travailler. En quelques jours, nombre d'activités considérées jusqu'alors comme non-télé-travaillables le sont devenues. À la suite des périodes de confinements, le télétravail s'est installé comme une modalité de travail comme une autre (Laborie & Abord de Chatillon, 2022). Cependant, la diffusion de ce mode d'organisation du travail ne va pas sans soulever des interrogations sur la capacité des salariés en télétravail ou en travail hybride (alternant travail sur site et télétravail) à participer pleinement à l'activité collective de leur organisation. Beaucoup de craintes se font jour, aussi bien en ce qui concerne le fonctionnement des collectifs de travail que sur la capacité des équipes hybrides à travailler efficacement.

Si le télétravail possède un impact sur la nature et la fréquence des communications au sein des équipes de travail (Bentley et al., 2016), ces constats conduisent à observer des formes d'isolement des télétravailleurs (Taskin & Tremblay, 2010). En ce sens, il semble que si la collaboration fonctionne bien à distance, il n'en est pas de même de la délibération, autrement dit la réflexion et la discussion collégiale à propos du travail et de son organisation, car cette dimension demande des interactions fortes entre les membres de l'équipe. Il semble ainsi que les individus puissent se sentir moins intégrés, écoutés et soutenus par leur entourage professionnel lorsqu'ils se trouvent en situation de télétravail (Ruiller et al., 2017). De la même manière, certains auteurs mettent en évidence des phénomènes de mal-être au travail (Pennequin, 2020), de désimplication envers l'organisation (Richer, 2018 ; Taskin, 2003), voire d'une diminution de la performance individuelle (Golden et al., 2008 ; Registre et al., 2022), même si des résultats opposés existent également dans la littérature (Vayre, 2019). On le voit, les conséquences du télétravail sont encore largement discutées et il convient d'identifier comment les organisations peuvent éviter les conséquences néfastes de ce mode d'organisation du travail.

Pour remédier à l'ensemble de ces risques, une hypothèse dominante est celle de la mise en place d'outils de communication et de débats permettant de réguler les relations de travail. L'étude de la littérature sur le management du télétravail, des collectifs et de la santé au travail nous amène à penser que les espaces de discussion du travail (EDT) pourraient remplir ce rôle (Detchessahar, 2013). Les EDT sont définis comme des lieux où le travail peut être mis en débat avec un cadre structuré et articulé, afin de permettre une discussion participative (Detchessahar et al., 2015). Ces espaces sont reconnus pour favoriser la santé au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017), la performance (Conjard & Journoud, 2013), l'implication et les relations sociales (Bellini et al., 2018).

Ainsi, l'objectif de cette contribution est de proposer une évaluation des espaces de discussion du travail (EDT). Pour réaliser cela, la présente contribution s'appuie sur une enquête par questionnaire réalisée auprès de 1315 salariés d'une branche de la Sécurité sociale française entre novembre 2021 et février 2022.

Après avoir présenté comment la littérature amène à concevoir les EDT comme des outils de régulation des relations de travail au sein d'organisations hybrides, nous présenterons les analyses de régression par équations structurelles réalisées, avant d'en discuter les principaux résultats.

LES ESPACES DE DISCUSSION DU TRAVAIL : DES OUTILS DE RÉGULATION DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS HYBRIDES

Le télétravail est un mode d'organisation qui peut s'avérer néfaste pour les conditions de travail de ses pratiquants, notamment en appauvrissant leurs échanges et en nuisant à leur santé, à leur performance et à leur implication (1.1). Pour remédier à l'ensemble de ces risques, les espaces de discussion du travail (EDT) apparaissent comme un moyen efficace permettant de conserver des échanges constructifs et de réguler les relations de travail (1.2).

Les risques du télétravail sur les conditions de travail de ses pratiquants

Aujourd'hui largement démocratisé et banalisé, le télétravail est resté longtemps marginal dans les organisations, notamment du fait des réticences des dirigeants vis-à-vis des risques de cette pratique en termes de gestion et de communication (1.1.1). En effet, cette pratique peut s'avérer délétère pour les individus concernés, notamment en termes de santé au travail, de performance et d'implication organisationnelle (1.1.2). Pour limiter ces risques, la littérature sur le télétravail insiste sur la nécessité de mettre en œuvre des interactions sociales de qualité (1.1.3).

Les réticences des organisations quant au développement du télétravail

Le terme français de « télétravail » est une traduction de l'anglais « telecommuting » (États-Unis) ou « teleworking » (Royaume-Uni), développé par le chercheur américain Jack Nilles (Nilles & Gray, 1975). Il renvoie à la pratique des salariés qui effectuent leur activité en dehors des locaux de leur organisation, par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un lieu fixe (domicile ou tiers-lieux), de manière occasionnelle ou régulière, dans le cadre d'un accord avec leur employeur (Fernandez *et al.*, 2014).

Les années 1970 furent le témoin du développement des premières TIC, indispensables à la pratique du travail à distance. Les chercheurs et les praticiens prévoient un développement massif de cette pratique au tournant des années 2000, en sachant que plus de la moitié des métiers au sein des pays occidentaux pourraient être réalisés à distance (Huws, 1984). Pourtant, quelques années avant la crise sanitaire, seuls 31% des actifs canadiens et 19,5% des actifs européens effectuaient du télétravail de manière occasionnelle, c'est-à-dire un à trois jours par mois (Scaillerez & Tremblay, 2016). Un chiffre qui descend même à 7% pour les actifs français (DARES, 2019).

Ce décalage de développement trouve une partie de son explication dans les réticences des organisations et de leurs dirigeants vis-à-vis des effets délétères du télétravail. Un certain nombre de travaux scientifiques ont en effet mis en exergue le risque d'isolement social des télétravailleurs, la baisse des interactions avec leurs collègues et la réduction de la communication verbale (Bentley *et al.*, 2016). Cette diminution des échanges, en termes de fréquence, s'accompagne souvent d'un appauvrissement de la richesse des messages transmis (Brunelle, 2009, 2010) et de mauvaises interprétations des informations reçues (Ruiller *et al.*, 2017). Parfois, on observe également une perte de l'identité sociale de l'équipe, une baisse de l'engagement collectif et du sentiment d'appartenance (Taskin & Tremblay, 2010), ainsi qu'un affaiblissement des solidarités et du soutien social (Richer, 2018). Par ailleurs, les managers repèrent souvent un affaiblissement du processus de coopération et de transfert de compétences entre les membres de leur équipe (Taskin & Bridoux, 2010). Enfin, le télétravail entraîne parfois des tensions au sein de l'équipe ou entre services, car les conflits ne sont désamorçés que tardivement du fait de la distance physique (Aguilera *et al.*, 2016).

Article accepté



En 2020, la crise sanitaire et les vagues de confinement qu'elle a entraîné à travers le monde ont obligé les organisations à poursuivre leur activité depuis le domicile de leurs collaborateurs. Les managers et leurs équipes ont alors constaté la difficulté de transposer leur organisation de travail habituelle à distance, tant les relations sociales ont été affectées par la disparition des échanges informels et du contact physique (Carillo *et al.*, 2021 ; De Corbières *et al.*, 2021 ; Frimousse & Peretti, 2020 ; Pennequin, 2020). Plus récemment, une étude de Diefenbach (2023) a mis en exergue un ensemble de conflits liés à l'utilisation presque exclusive des canaux numériques, tels que les problèmes techniques, l'incertitude, le manque de règles, les obstacles à la communication numérique, etc. Ces conflits pouvant nuire à la collaboration, ainsi qu'au bien-être et à l'efficacité des télétravailleurs dans la réalisation de leurs tâches.

Une pratique qui présente des risques pour la santé, la performance et l'implication

Certains télétravailleurs vivent le travail à domicile comme une forme d'envahissement du travail dans leur sphère privée (Pereira, 2018). Ils ont le sentiment de travailler sans fin et de ne plus avoir les mêmes limites de temps qu'au bureau (Fernandez *et al.*, 2014 ; Tremblay *et al.*, 2006). Cette pratique semble produire une intensification du travail (Taskin, 2003), tout en provoquant une forme d'isolement social, susceptible de démotiver le télétravailleur (Vayre, 2019). D'ailleurs, l'usage intensif des TIC est reconnu comme étant un facteur d'ennui au travail (Mael & Jex, 2015). Il peut être également à l'origine d'une fatigue visuelle et cognitive, ou encore de troubles musculosquelettiques (Fosselin & Duty, 2020). Il en découle une hausse du stress, un sentiment de charge mentale, ainsi que des difficultés de motivation (Tremblay *et al.*, 2006). Durant la crise sanitaire, le télétravail permanent a provoqué une forme d'isolement et de lassitude chez les salariés, ce qui a dégradé leur qualité de vie (Deschênes, 2023) et leur santé au travail en renforçant leur exposition aux risques psycho-sociaux (Pennequin, 2020).

Toutefois, d'autres recherches ont montré qu'au-delà de ces risques, le télétravail peut être vecteur de bien-être au travail et de satisfaction professionnelle. Il offre en effet un gain de temps non négligeable dû à l'absence de transports (Pontier, 2014), pouvant entraîner une baisse de la fatigue et du stress (Aguilera *et al.*, 2016 ; Dumas & Ruiller, 2014). Il est également plus propice à la concentration (Taskin, 2006 ; Vayre, 2019) et permet de réduire le sentiment de surcharge (Fonner & Roloff, 2010). De plus, lorsque le télétravail est bien organisé, il assure de la flexibilité et de l'autonomie (Müller & Niessen, 2019), permettant de créer un meilleur équilibre entre les temps de vie (Tremblay *et al.*, 2006). D'ailleurs, plusieurs études ont démontré que la pratique du télétravail peut favoriser la santé au travail si elle est alternée avec du travail sur site, ce qui est le cas dans la plupart des organisations qui le mettent en place (Caillier, 2012 ; Escudero Castillo *et al.*, 2021 ; Golden & Veiga, 2008). En outre, Nande et ses collègues (2022) ont montré que le fait de pouvoir choisir sa fréquence de télétravail renforce le bien-être, en réduisant les exigences professionnelles.

Le télétravail présente également des enjeux de performance et d'implication pour les organisations. Plusieurs études ont souligné qu'un télétravail effectué dans de bonnes conditions matérielles et sociales pouvait être source de performance individuelle (Brunelle 2009) et d'implication envers l'organisation (Bentley *et al.*, 2016). Les organisations offrant des possibilités de télétravail semblent observer une réduction de leur taux d'absentéisme (Dumas & Ruiller, 2014 ; Pontier, 2014) et de turnover (Vayre, 2019), permettant une augmentation de leur productivité de 22% en moyenne selon Brunelle (2010). Durant la crise sanitaire, de nombreux télétravailleurs ont mentionné une augmentation des solidarités (Laborie & Abord de Chatillon, 2021), ce qui s'avère être un véritable argument de fidélisation des salariés (Tremblay, 2020).

Néanmoins, d'autres études ont mis en exergue des résultats contradictoires, en montrant que la pratique du télétravail pouvait être source de désimplication (Richer, 2018), notamment pendant la crise sanitaire où la cohésion d'équipe et l'implication organisationnelle ont été dégradées (Gachez-Mauroz *et al.*,

2021 ; Parent-Lamarche, 2022). De même, les gains de performance au travail sont des résultats discutés par la littérature. Quelques travaux présentent le télétravail comme vecteur de performance individuelle (Brunelle, 2010 ; Laborie & Abord de Chatillon, 2021), mais de nombreuses études s'avèrent beaucoup plus mitigées et mettent en avant les limites du télétravail en la matière (Giauque et al., 2021 ; Golden et al., 2008 ; Registre et al., 2022).

La littérature présente donc de nombreuses contradictions à propos des avantages socio-économiques du télétravail. Toutefois, l'analyse de ces travaux nous indique que le télétravail n'est pas une pratique néfaste ou salubre en elle-même, mais dépend davantage des conditions dans lesquelles il s'exerce. L'organisation individuelle, les moyens matériels, la nature du management et des interactions sociales jouent un rôle important dans la réussite du télétravail. Il est fondamental pour les télétravailleurs de pouvoir continuer à s'investir dans la vie de l'organisation, à discuter de l'organisation du travail, à exprimer leur opinion et à participer à la prise de décision (Collins et al., 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Laborie et al., 2023 ; Offstein et al., 2010).

L'importance de la qualité des échanges en situation de télétravail

Pour limiter les risques du télétravail et favoriser ses effets bénéfiques sur la santé, la performance et l'implication de ses pratiquants, plusieurs travaux ont eu pour objectif de montrer l'importance de la qualité des échanges avec le manager et au sein du collectif de travail. En effet, la qualité de la communication devient centrale en télétravail, aussi bien pour le suivi des tâches individuelles et collectives, que pour le maintien d'un sentiment de confiance et de cohésion entre les individus (Morgesen *et al.*, 2010). La qualité des interactions, en termes de profondeur, de fréquence et de réciprocité, s'avère essentielle pour développer un télétravail à la fois efficace et vecteur de bien-être au travail (Cooke *et al.*, 2014). Pour cela, il apparaît nécessaire de maintenir un sentiment d'inclusion et de proximité perçue au sein des équipes, c'est-à-dire le sentiment d'être proche d'une autre personne malgré la distance physique (O'Leary *et al.*, 2014).

Pour favoriser ces différents éléments, les managers peuvent favoriser la création de règles et de routines adaptées au travail à distance, à travers le déploiement d'outils de communication favorisant des échanges formels et informels à distance (Müller & Niessen, 2019), mais aussi en face-à-face (Bentley *et al.*, 2016 ; Golden *et al.*, 2008). Il semble en effet que les meilleures formes de communication en situation de télétravail tendent à combiner les approches traditionnelles (héritées du travail sur site) et virtuelles (Mahler, 2012 ; Offstein *et al.*, 2010). Enfin, le soutien du manager et des collègues joue un rôle central dans la réussite du télétravail sur le long terme, notamment pour maintenir l'engagement et le bien-être au travail. Pour y parvenir, les organisations doivent promouvoir des interactions sociales de qualité, à fois fréquentes et utiles pour la réalisation du travail et la cohésion d'équipe (Collins *et al.*, 2016 ; Elst *et al.*, 2017).

Ces différents éléments nous amènent à percevoir l'intérêt d'une mise en discussion du travail avec des canaux riches et diversifiés, à la fois entre les membres de l'équipe, mais aussi entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Ainsi, on comprend l'intérêt de promouvoir l'émergence d'espaces de discussion du travail (EDT), afin de réguler l'activité des télétravailleurs pour gagner en performance, tout en stimulant leur bien-être et leur implication.

Les espaces de discussions du travail : un moyen de répondre aux enjeux du télétravail

Les espaces de discussion du travail (EDT) trouvent leurs fondements dans les théories de l'espace public d'Habermas (1981) et de la régulation de sociale de Reynaud (1989) (1.2.1). En pratique, ces espaces peuvent aussi bien prendre une forme opérationnelle que stratégique, et se tenir de manière

formelle ou informelle (1.2.2). La littérature les présente comme des espaces en capacité de promouvoir la santé au travail et d'améliorer la performance individuelle et l'implication organisationnelle (1.2.3).

Les fondements théoriques des espaces de discussion du travail

Les espaces de discussion du travail (EDT) constituent des outils de régulation au sein des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble. L'idée même d'EDT trouve ses fondements dans la théorie de l'espace public d'Habermas (1981) en la déclinant de l'espace public à celui de l'organisation. Il s'agit donc de diffuser de nouvelles formes de cet espace public qui rassemble des personnes privées pour débattre d'objectifs publics (Lits, 2014) à la sphère de l'organisation. Cependant, cette logique d'extension passe sous silence la nécessité identifiée par Habermas de principes de fonctionnements démocratiques pour faire fonctionner ces espaces. Ce principe démocratique suppose non seulement l'existence d'une possibilité de discuter, mais aussi celui d'une écoute (Castejon, 2020) permettant un respect de l'équilibre du pouvoir difficile à retrouver dans des contextes organisationnels où règnent avant tout des logiques hiérarchiques.

Se pose également la question de comment la discussion crée les conditions d'une amélioration des conditions de travail. Trois axes de compréhension de ce qui se passe dans la discussion peuvent être identifiés. Le premier axe est celui de la régulation de l'activité. Se fondant sur la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989), Detchessahar indique ainsi que la discussion permet des adaptations nécessaires à « l'incomplétude de la prescription » en permettant l'indispensable verbalisation des difficultés nécessaire à la construction de compromis (Detchessahar, 2013). Ceci s'inscrit dans la suite des travaux de Dejours (1992) mettant en évidence l'idée que la délibération permet la construction de règles de travail (activité « déontique »). Le second axe est celui d'une mise en avant des représentations individuelles permettant, dans la logique habermassienne de structurer celles-ci et de les partager, créant ainsi des partages de représentations favorisant la construction des activités communes. Le troisième axe est celui de la construction progressive d'un « travail bien fait » (Clot, 2001). La discussion permettant les ajustements nécessaires à la reconnaissance d'une activité de qualité. Permettant ainsi la production de jugements de beauté et d'utilité (Dejours, 2015) et donc confortant ou infirmant collectivement les choix réalisés.

Un espace de discussion du travail (EDT) apparaît donc comme un outil de communication et de régulation, qui a pour but d'énoncer ouvertement les problèmes rencontrés au cours de l'activité de travail et d'y trouver des solutions lors d'un échange délibératif. Un EDT est un outil intra-organisationnel, qui doit se tenir au sein de l'organisation, et être animé pour et par les salariés qui la composent, de façon formalisée avec éventuellement un responsable hiérarchique, ou bien de manière informelle. Il ne peut, a priori, être mené par des prestataires externes, afin de permettre aux salariés d'exprimer librement leurs difficultés et de recevoir des réponses de la part de leurs encadrants, mais aussi de participer à la prise de décision sur l'organisation de l'activité. Un EDT doit donc faire partie intégrante de l'organisation et aider le collectif à mieux fonctionner, en apprenant à chacun à s'exprimer de manière constructive, à écouter activement ses collègues et à trouver des solutions en faisant preuve de respect et de bienveillance (Detchessahar, 2011). Il suppose que la discussion se réalise d'une manière équilibrée et que les supérieurs hiérarchiques abandonnent une partie de leur pouvoir de décision au profit de l'ensemble des acteurs de la situation de travail. Les EDT ne peuvent donc fonctionner que si le dispositif mis en place est participatif.

La discussion participative menée au sein d'un EDT permet de faire émerger des compromis, souvent temporaires et parfois adaptés à des situations individuelles, qui sont amenés à évoluer dans le temps pour s'adapter aux changements organisationnels. Ces compromis doivent permettre d'ajuster les règles prescrites par l'organisation et les besoins spécifiques des salariés sur le terrain pour atteindre les objectifs (Detchessahar, 2013). Cet ajustement participe à la stabilisation de l'action collective, tout en donnant un

pouvoir d'agir aux salariés sur leur travail, afin qu'ils puissent mieux s'approprier leurs tâches et construire un véritable sens autour de cette activité.

L'opérationnalisation des espaces de discussion du travail

D'un point de vue pratique, la littérature sur les espaces de discussion du travail (EDT) a mis au jour trois niveaux d'EDT (Conjard & Journoud, 2013). En premier lieu, on retrouve les espaces de discussion stratégique, qui mobilisent principalement la ligne hiérarchique et la direction, afin d'élaborer des objectifs stratégiques à partir des idées venues du terrain.

Deuxièmement, on retrouve les espaces de discussion opérationnels, qui requièrent l'animation des managers de proximité, afin de débattre en équipe des difficultés liées à l'exécution quotidienne des tâches et à ses difficultés. A titre d'exemples, les réunions de service, les points avec le supérieur hiérarchique, les échanges d'expérience entre collègues, ou encore le tutorat, constituent des EDT dans la mesure où ils sont en capacités d'engendrer un débat portant sur l'activité.

Enfin, on retrouve le dernier niveau d'EDT, moins structurant et décisif que les deux premiers, mais tout aussi salubre. Il s'agit des espaces de discussion informels qui se forment naturellement et spontanément entre salariés. Ces espaces sont plus volatiles et peuvent aider les salariés à se préparer aux espaces plus formels, ou bien à ajuster certains éléments spécifiques à la production.

Cependant, ces catégories restent discutables, puisqu'il coexiste deux visions des EDT : une qui les considère comme devant être formalisés et articulés entre niveaux hiérarchiques (Detchessahar, 2013 ; Conjard & Journoud, 2013) et l'autre qui estime que tout espace où émerge une discussion sur le travail entre ceux qui le partage peut être considéré comme tel.

Le maintien du bien-être, de la performance et de l'implication par la discussion

Les études sur les espaces de discussion du travail (EDT) ont montré que la discussion autour des règles de travail et des ajustements nécessaires pour les salariés influence positivement la santé au travail (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2011), la performance (Conjard & Journoud, 2013), l'implication et les relations sociales (Bellini et al., 2018 ; Detchessahar, 2013). Ces travaux ont notamment montré que les impacts des EDT étaient particulièrement significatifs, car ils engagent les salariés dans une nouvelle manière de communiquer, de collaborer et de s'ajuster les uns aux autres. Cet engagement rejoint les préconisations soutenues par la littérature sur le télétravail, qui appellent à plus de discussion autour de l'organisation du travail et à une prise de décision participative lorsque le travail s'effectue de manière déspatialisé (Collins et al., 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Offstein et al., 2010 ; Ruiller et al., 2017). Les EDT apparaissent ainsi en capacité de compenser une partie des inconvénients perçus du travail à distance.

Toutefois, les travaux empiriques portant sur l'impact des EDT résultent principalement d'études qualitatives, ne permettant pas de tester les capacités de prédiction de ces outils sur la santé, la performance et l'implication. Abord de Chatillon et Desmarais (2017) ont proposé une échelle de mesure quantitative des EDT en deux dimensions. L'étude réalisée à partir de cette échelle leur a permis de constater le caractère prédictif des EDT sur l'épuisement professionnel. En effet, d'après leurs résultats, plus les EDT sont fréquents dans une organisation, plus ils sont perçus par les salariés comme ayant un bon fonctionnement. De même, ils ont montré que plus les EDT sont bien perçus et nombreux, moins le niveau d'épuisement professionnel est élevé. Néanmoins, l'effet prédictif des EDT n'a pas été testé sur le bien-être au travail, ni sur la performance individuelle et l'implication organisationnelle. De plus, il n'existe pas de travaux ayant testé simultanément l'impact des EDT sur ces quatre dimensions. Enfin, aucune étude sur les EDT, tels que conceptualisés par Detchessahar (2013), n'a été menée sur une population de

télétravailleurs, alors même que la littérature nous amène à penser les bienfaits des EDT comme particulièrement adaptés aux enjeux du télétravail. Il apparaît donc nécessaire de déterminer si les EDT peuvent constituer des outils de communication et de régulation salutaires pour les télétravailleurs.

L'étude réalisée par Abord de Chatillon et Desmarais (2017) a montré qu'une grande fréquence et qu'une perception positive des EDT par les salariés permet de limiter l'épuisement professionnel. Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que plus les EDT sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleure sera leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication organisationnelle, et moins fort sera leur épuisement professionnel (figure 1).

ÉTUDE EMPIRIQUE

Pour étudier l'impact des espaces de discussion du travail (EDT) sur la santé au travail, la performance individuelle et l'implication organisationnelle, nous avons mené une enquête auprès de 1315 salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française entre novembre 2021 et février 2022, à laquelle ont participé quatorze caisses départementales. Avant de présenter les résultats de notre modèle de régression par équations structurelles (2.3), nous allons d'abord exposer la méthode de collecte des données et la composition de l'échantillon (2.1), puis détailler le contenu des analyses préliminaires (2.2).

Méthode de collecte des données et composition de l'échantillon final

La conception du questionnaire et la collecte de données en ligne ont été effectuées à l'aide du logiciel *Sphinx iQ2*. Les salariés des quatorze caisses départementales participantes ont été invités à répondre au questionnaire, à partir d'un lien envoyé sur leur messagerie professionnelle. Parmi eux, 2461 salariés ont répondu, ce qui représente 45 % de l'effectif total de ces organismes.

Pour effectuer nos analyses, nous avons d'abord retiré 18,2% des réponses correspondants aux salariés non-télétravailleurs. Ensuite, nous avons réalisé un cylindrage de la base de données, afin de ne conserver que les observations intégralement complétées. Nous avons ainsi obtenu un échantillon de 1315 répondants (tableau 1), puis débuté les analyses sur le logiciel *JASP 16.4*.

L'échantillon est exclusivement composé de salariés d'une branche de la Sécurité Sociale française, qui effectuent des prestations de service auprès des allocataires, de la gestion de dossiers, du contrôle de procédure, ou encore une fonction support à l'organisation (comptabilité, ressources humaines, informatique ou secrétariat). Parmi les 1315 répondants, la quasi-totalité effectue une forme de télétravail régulière : entre 1 et 4 jours par semaine (1279), alors que seuls 2,7% d'entre eux télé-travaillent constamment (36). En majorité, ce sont des salariés sans responsabilités managériales (1129). 14,2% des répondants sont encadrants (186).

Par ailleurs, notre échantillon comporte 85,8% de femmes (1128) pour seulement 13,8% d'hommes (185), ce qui correspond à la répartition réelle de ces organismes, qui emploie cinq fois plus de femmes que d'hommes. En outre, l'âge moyen de nos répondants est de 43,4 ans, pour une ancienneté moyenne de 15,9 ans au sein de leur organisation. Enfin, ils vivent principalement en couple (941) avec un ou plusieurs enfants à charge (884).

Outils de mesure mobilisés

Pour construire notre modèle, nous avons mobilisé six échelles de mesure : les espaces de discussion du travail (EDT), le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, la performance individuelle et l'implication organisationnelle. La cotation utilisée correspondant à un barème de Likert allant de 1- « Pas du tout d'accord » à 5- « Tout à fait d'accord », excepté pour la mesure des EDT.

Nous avons en effet retenu l'échelle de Abord de Chatillon et Desmarais (2017) pour mesurer la fréquence et la qualité des EDT. Cette échelle comprenant deux dimensions pour un total de douze items. La première est la fréquence de mise en œuvre (huit items), cotée en **cinq** modalités : 1- « *Inexistant* » ; 2- « *Très peu fréquent* » ; 3- « *Peu fréquent* » ; 4- « *Fréquent* » ; 5- « *Très fréquent* ». Dans cette échelle, sept espaces de discussion sont évalués : la réunion de service, les discussions informelles entre collègues, les moments conviviaux, les échanges d'expérience, le tutorat/accompagnement, ainsi que les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique et le point individuel avec ce dernier. La seconde échelle est la qualité de ces EDT (quatre items), mesurée par cinq modalités temporelles : 1- « *Jamais* » ; 2- « *Rarement* » ; 3- « *Parfois* » ; 4- « *Souvent* » ; 5- « *Très souvent* ». À travers la notion de qualité, il s'agit d'analyser l'utilité des EDT, ainsi que leur capacité à expliciter le contenu du travail et à créer des échanges et du lien entre les salariés.

La mesure de l'épuisement professionnel (*burnout*) mobilisée est celle de Shirom et Melamed (2006), reprise et traduite par Sassi et Neveu (2010). Le *Shirom et Melamed Burnout Measure* comporte trois dimensions : la fatigue physique (cinq items), l'épuisement émotionnel (trois items) et la lassitude cognitive (cinq items).

Pour mesurer la performance individuelle, nous avons combiné deux échelles permettant de mesurer deux dimensions de la performance. La première est la performance intra-rôle (Palvalin *et al.*, 2015), c'est-à-dire la performance ressentie dans la réalisation des tâches qui sont assignées au salarié. La seconde dimension est la performance extra-rôle (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019), autrement-dit la proactivité du salarié en faisant davantage de choses que ce qui lui est explicitement demandé. Ces deux dimensions comportent chacune trois items.

Le bien-être au travail a été mesurée avec l'échelle de Abord de Chatillon et Richard (2015), comprenant quatre dimensions pour un total de 24 items. Ces dimensions sont : le sens qui s'incarne à travers son activité (six items), le plaisir ressenti à travers ses relations de travail (six items), les marges de manœuvre dont dispose l'individu pour réaliser ses tâches (six items) et le confort physique qu'il éprouve dans l'exercice de son activité (six items).

Enfin, l'implication organisationnelle a été mesurée avec l'échelle de Allen et Meyer (1993), comprenant deux dimensions pour un total de onze items. La première est l'implication affective (cinq items), c'est-à-dire la volonté de rester dans son organisation parce qu'on y est attaché. La seconde est l'implication calculée (six items), autrement dit le choix de rester dans son organisation par sécurité, parce que l'on doute pouvoir trouver un meilleur environnement de travail ailleurs.

Analyses préliminaires

Analyse de corrélations entre les variables du modèle

Les corrélations ont été calculées avec le *rhô de Spearman*, dans le but de respecter la distribution non-normale des échelles de mesure psychométriques que nous avons utilisées (tableau 2). Les indices de nos six variables de contrôle (1 à 6) présentent majoritairement une absence de corrélations significatives avec les variables du modèle. Cela signifie qu'il y a globalement peu de lien entre la distribution des variables du modèle d'une part, et d'autre part l'intensité de la pratique du télétravail, la position hiérarchique, le sexe, la tranche d'âge, ainsi que la situation conjugale et parentale. Toutefois, nous constatons que l'intensité de la pratique du télétravail présente une corrélation positive et très significative avec la performance individuelle ($r = .105$), ce qui signifie que plus la fréquence du télétravail est importante, meilleure est le niveau de performance individuelle perçu par ses pratiquants. De même, nous constatons que l'âge présente une corrélation positive et très significative avec l'implication organisationnelle ($r = .138$), ce qui signifie que plus

un salarié est âgé, plus son niveau d'implication est élevé. Néanmoins, l'analyse des corrélations nous permet d'écartier l'hypothèse que les caractéristiques démographiques des répondants exerceront une influence globale sur notre modèle. Enfin, les indices de corrélation entre les variables de notre modèle de recherche sont tous très significatifs (indices 7 à 12), ce qui confirme sa pertinence et sa faisabilité.

Analyses factorielles confirmatoire des échelles de mesure mobilisées

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) des échelles de mesures utilisées, afin de vérifier l'ajustement, la fiabilité et la validité de nos construits (tableau 3). L'analyse des tests de Kh^2 s'avère significative pour l'ensemble des variables ($p < 0.001$), ce que nous ne retiendrons pas comme un facteur bloquant, puisque ce test est particulièrement sensible aux échantillons de grande taille. Cependant, l'ensemble des variables de notre modèle présentent de bons indicateurs d'ajustement ($CFI > 0.9$; $TLI > 0.9$; $RMSEA < 0.08$; $SRMR < 0.08$), à l'exception du $RMSEA$ de l'échelle de fréquence des EDT, dont l'indice est légèrement supérieur au seuil recommandé (Hooper *et al.*, 2008). Enfin, les indices de fiabilité ($\alpha > 0.7$; $\omega > 0.7$) et de validité ($AVE > 50\%$) sont également satisfaisants et nous permettent de procéder aux analyses de régressions (Fornell & Larcker, 1981 ; Hayes & Coutts, 2020).

Résultats

Les analyses de régression par équations structurelles ont été réalisées avec une méthode d'ajustement *Standard*, permettant une analyse classique par maximum de vraisemblance, avec un estimateur en *DWLS*, qui est le plus approprié pour analyser des variables non-normales, construites avec une cotation de Likert à cinq modalités. Une première analyse a été menée avec l'échelle de qualité des espaces de discussion du travail (EDT), afin de tester leur effet prédictif sur la santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), la performance individuelle et l'implication organisationnelle (Modèle Qualité). Puis, une seconde analyse a été réalisée avec l'échelle de fréquence des EDT, afin de tester l'effet prédictif conjoint de la fréquence des sept EDT sur ces mêmes finalités (Modèle Fréquence). Cette analyse sera ensuite répliquée pour chaque EDT individuellement, afin de déterminer quel est le plus salubre pour les télétravailleurs.

Les modèles testés (tableau 4) présentent un bon ajustement aux données, bien que les *SRMR* (Modèle Fréquence = .080 et Modèle Qualité = .083), qui mesurent l'écart du modèle à la réalité à l'aide de ses résidus, soient à la limite du seuil recommandé (Hooper *et al.*, 2008).

Les coefficients de régression obtenus sont élevés ($.276 < \gamma < .393$) et très significatifs ($p < .001$). Ils confirment le caractère positivement prédictif de la qualité et de la fréquence et de l'ensemble des EDT sur le bien-être au travail ($\gamma = .393$ et $\gamma = .385$) la performance individuelle ($\gamma = .296$ et $\gamma = .276$) et l'implication organisationnelle ($\gamma = .358$ et $\gamma = .381$), ainsi que leur caractère négativement prédictif sur l'épuisement professionnel ($\gamma = -.343$ et $\gamma = -.327$). On remarque d'ailleurs que l'influence la plus forte est celle produite sur le bien-être au travail (tableau 4 et 5), comme le laissait suggérer la table de corrélations (tableau 1).

Ces résultats confirment donc notre hypothèse : plus les espaces de discussion du travail (EDT) sont fréquents et bien perçus par les salariés, meilleure est leur bien-être au travail, leur performance individuelle, ainsi que leur implication, et moins fort est leur épuisement professionnel (figure 2). Cela conduit à situer les EDT comme des outils symptômes d'un fonctionnement harmonieux d'organisations associant performance sociale et économique.

Enfin, l'analyse de l'effet prédictif de chaque espace de discussion du travail (EDT) sur la santé au travail (bien-être et épuisement professionnel), la performance individuelle et l'implication organisationnelle permet

d'identifier clairement le point individuel avec le manager comme étant l'EDT le plus efficace, alors que la réunion de service est le plus souvent l'EDT le moins bénéfique (annexes 1 à 7) :

Bien-être au travail : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .288$) est l'EDT le plus positivement prédictif du bien-être au travail, suivi par les échanges d'expérience ($y = .259$), alors que les moments conviviaux ($y = .154$) sont les moins prédictifs.

Épuisement professionnel : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = -.239$) est l'EDT le plus négativement prédictif de l'épuisement professionnel, suivi par les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique ($y = -.230$), alors que la réunion de service ($y = -.078$) est le moins prédictif.

Implication organisationnelle : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .289$) est l'EDT le plus positivement prédictif de l'implication organisationnelle, suivi par les discussions informelles avec le supérieur hiérarchique ($y = .262$), alors que la réunion de service ($y = .126$) est le moins prédictif.

Performance individuelle : le point individuel avec le supérieur hiérarchique ($y = .221$) est l'EDT le plus positivement prédictif de la performance organisationnelle, suivi par les discussions informelles avec le manager ($y = .206$), alors que la réunion de service ($y = .059$) est le moins prédictif.

DISCUSSION

À la lumière de ces résultats, trois axes essentiels méritent d'être discutés : l'intérêt d'un management par la discussion en situation de télétravail, l'efficacité des EDT pour ses pratiquants, et leur capacité contributive à l'action de changement organisationnel.

L'intérêt du management par la discussion pour faire face aux enjeux du télétravail

Nos résultats mettent en évidence l'importance des EDT dans la contribution aux différentes dimensions de la performance organisationnelle. Ils semblent ainsi compléter un ensemble de travaux construits à partir de constats qualitatifs comme ceux de Detchessahar (2013), mais aussi de Clot (2001) et Dejours (1992). La discussion apparaît ainsi comme étroitement associée à un contexte organisationnel au sein duquel les mécanismes de régulation permettent non seulement l'expression des acteurs, mais aussi la construction d'un cadre permettant la réalisation de l'activité de production dans les meilleures conditions.

De plus, le management par la discussion semble donc également permettre aux télétravailleurs de s'investir dans la vie de leur entreprise, de discuter de l'organisation du travail, d'exprimer leur opinion et de participer à la prise de décision (Brunelle, 2009 ; Collins *et al.*, 2016 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Offstein *et al.*, 2010 ; Vayre, 2019), renforçant par là même leur engagement et leur bien-être.

Les EDT : des outils représentatifs de formes efficaces d'organisation

Les résultats présentés ici conduisent à mettre en évidence que plus les espaces de discussion du travail (EDT) sont de qualité et fréquemment mis en œuvre, meilleure est la santé au travail, la performance et l'implication des télétravailleurs. Cela conduit à penser, à la suite d'un ensemble d'auteurs (Arnold *et al.*, 2000 ; Kanat-Maymon *et al.*, 2020 ; Ruiller *et al.*, 2017) que des modes de gestion, favorisant la participation et le débat, permettent de soutenir l'efficacité des organisations aussi bien en termes de performance économique que de performance sociale.

Parmi les espaces qui contribuent à cette efficacité, le point individuel réalisé entre un manager et ses collaborateurs demeure l'outil de communication et de régulation du travail le plus salutaire, que ce soit en termes de santé, de performance ou d'implication. À l'inverse, les réunions de service apparaissent comme

l'EDT le moins protecteur en termes d'épuisement professionnel et le moins vecteur de performance et d'implication (Légeron, 2015). De plus, les moments conviviaux, que l'on pourrait penser intrinsèquement liés au développement et au maintien du bien-être au travail, s'avèrent les moins salutaires à cet égard (Biétry & Creusier, 2013 ; Boutaud & Bonescu, 2008). Cela signifie que les dimensions relationnelles et collectives de l'activité de travail ne constituent pas les principaux leviers du bien-être au travail pour notre population d'étude, contrairement à ce que à ce que soutient tout un pan de littérature (Abord de Chatillon & Richard, 2015 ; Conjard & Journoud, 2013).

Ces résultats montrent que le management de proximité et les moments de discussion formels et informels entre un manager et son collaborateur sont les outils de gestion les plus efficaces en situation de télétravail, et soutiennent en ce sens de nombreux travaux sur le management à distance (Fernandez *et al.*, 2014 ; Franck & Gilbert, 2007 ; Mahler, 2012 ; Müller & Niessen, 2019). Dans ce cadre, les formes de soutien et de régulation par le collectif de travail apparaissent comme des éléments, certes efficaces, mais secondaires par rapport au management en situation de télétravail (Brunelle, 2010 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Taskin, 2006 ; Vayre, 2019). Les organisations doivent donc œuvrer pour la discussion et le soutien des activités opérationnelles soient au cœur de la relation manager/managé, en exerçant avant tout un management de la tâche, complété et enrichi par un management de la relation humaine.

Néanmoins, bien que certains EDT semblent plus efficaces que d'autres, les résultats des analyses de régression soulignent que leur présence conjointe demeure plus salubre. Cela signifie que les organisations ne doivent pas seulement mettre en œuvre et entretenir la discussion à travers un ou deux espaces, mais plutôt soutenir une discussion à travers plusieurs outils complémentaires de différentes natures avec différentes vocations. Tout en veillant à ce que la discussion manager/managé demeure au cœur de l'activité de travail.

Si le management par la discussion semble constituer une ressource face aux contraintes de l'activité déspatialisée, c'est ici son opérationnalisation qui mérite débat. Il reste à en déterminer les modalités de développement, de maintien et d'articulation avec des EDT stratégiques, dont les bienfaits ont davantage été portés par des travaux théoriques qu'empiriques (Detchessahar, 2013).

Les EDT : des leviers au service de la transformation organisationnelle

Les résultats présentés ici permettent également de penser les espaces de discussion du travail (EDT) comme des outils de transformation des organisations, puisque la dimension performative de ces espaces avait déjà été soulignée dans un ensemble de situations particulières (Bazet *et al.*, 2008 ; Bellini *et al.*, 2018 ; Macovei *et al.*, 2020 ; Taskin & Gomez, 2015). Les EDT semblent donc être en mesure de contribuer d'une manière significative au changement organisationnel.

De plus, les EDT semblent réellement en mesure de propager des logiques de gestion et de management basées sur la participation, le partage du pouvoir et le dialogue. D'autant plus que les EDT permettant une discussion directe entre un collaborateur et son manager apparaissent comme les plus salutaires pour la santé, la performance et l'implication. Ces éléments permettent ainsi de considérer les EDT comme des outils au service de formes de management habilitant (Sharma & Kirkman, 2015), en complément de la relation bilatérale entre un manager et son collaborateur.

Limites et perspectives de recherche

Si cette recherche conduit à mettre en évidence d'une manière explicite les liens qui peuvent exister entre qualité et fréquence des espaces de discussion du travail (EDT) d'un part avec la santé, la performance et l'implication au travail d'autre part, il semble cependant que d'autres études paraissent nécessaires. En premier lieu, pour comprendre les effets performatifs de cet outil de management, mais

également pour investiguer le fonctionnement spécifique de ces communautés et ce qui se produit en leur sein.

En effet, les analyses proposées examinent la question d'une manière statique, les concepts sont mesurés dans le même temps, il serait ainsi utile d'examiner d'une manière longitudinales ces mêmes dimensions. Une mesure répétée permettrait d'identifier si ces dimensions évoluent en même temps, témoignant d'une forme de progrès global de l'organisation et du management. Une étude longitudinale permettrait également de savoir si une variation de la qualité ou de la fréquence de EDT conduirait à de meilleurs niveaux de la santé au travail, de la performance et d'implication sur le moyen et le long terme.

De plus, cette étude a été conduit auprès d'une population particulière, récemment passée au télétravail après des années de travail en présentiel. On peut ainsi se demander si l'accoutumance au télétravail modifie l'apprentissage de nouvelles formes de travail collectif ou conduit à des formes d'inhibition de la relation aux autres.

Enfin, dans la lignée des travaux de Mathieu Detchessahar (2011, 2013), il nous semble important de continuer à investiguer les modes de diffusion et d'ingénierie des EDT. Si nos résultats montrent que la dimension formelle et articulée de l'outil ne semble pas jouer un rôle essentiel, des questions demeurent sur l'impact des différentes modalités d'EDT. Ces outils de gestion, dont on a pu constater l'importance du lien avec des dimensions positives de l'activité et de la vie des salariés, peuvent être pensés et construits de bien des manières. Il serait ainsi utile d'examiner si les formes les plus sommaires de construction de ces espaces (informels et ponctuels par exemple) contribuent de la même manière au contexte mis en évidence de santé et de performance que les formes les plus abouties et structurées qui sont le plus souvent proposées dans la littérature (Collard, 2019 ; Conjard & Journoud, 2013 ; Detchessahar et al., 2015).

CONCLUSION

Les espaces de discussion du travail (EDT) apparaissent comme des outils de régulation tout à fait importants. Leur présence dans les organisations constitue un signe objectif de la performance sociale et économique. Cependant, leur déploiement se heurte à des obstacles qui tiennent aussi bien à la nature des modes d'organisation et de management qu'à la place qui peut leur être faite.

Dans un contexte économique où chaque organisation cherche à obtenir une performance immédiate, ces espaces proposent plutôt de construire une performance organisationnelle solide et durable fondée sur le débat, les échanges et l'intelligence collective.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E. & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail pour le SLAC. *Revue française de gestion*, 249, 53-71. <http://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espace de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23, 13-36. <http://doi.org/10.3917/grh.172.0013>

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 245-266. <https://doi.org/10.3917/relu.161.0245>



- Allen, J.P. & Meyer, N.J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26, 40-61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- 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, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Bazet, I., Jolivet, A. & Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 33, 30-39. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.424>
- Bellini, S., Drevet, B., Grimand, A. & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion: un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-22. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0003>
- Bentley, T.A., Teo, S.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Boutaud, J.J. & Bonescu, M. (2008). La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible. *MEI*, 29, p. 141-151. <http://digital.casalini.it/9782296224476>
- Brunelle, E. (2009). E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. *Revue internationale de Gestion*, 34, 10-20. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management International*, 14, 23-35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>
- Caillier, J.G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to Epidemic-Induced Telework: Empirical Insights from Teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146(1), 35-49. <https://static.convergencerh.com>
- Collard, D. (2019). Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 138(4), 21-30. <https://doi.org/10.3917/geco1.138.0021>
- Collins, A.M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Conjard, P. & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63, 81-97. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>
- Cooke, G. Chowhan, J. & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A Missed Opportunity Regarding the Strategic Use of Telework? *Relations Industrielles*, 69(3), 550-574. <https://doi.org/10.7202/1026758ar>

DARES (2019). *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* DARES Analyses n°051, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.

De Corbières, F., Pallud, J. & Godé, C. (2021). Conférences à Distance, Oui Mais... *Systèmes d'Information & Management*, 25(3), 3-7. <https://doi.org/10.3917/sim.203.0003>

Deschênes, A.A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>

Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 6, 71-88. <https://doi.org/10.3166/RFG.205.71-88>

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail - Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 214, 89-105. <https://doi.org/10.3166/RFG.214.89-105>

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Negotiations*, 19. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *@ GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>

Diefenbach, S. (2023). Social norms in digital spaces: Conflict reports and implications for technology design in the teleworking context. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 77, 56-77. <https://doi.org/10.1007/s41449-022-00332-8>

Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74, 71-95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>

Elst, T. V., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180-186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>

Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F.J. & Rodriguez-Alvarez, A. (2021). Furloughs, Teleworking and Other Work Situations during the COVID-19 lockdown: Impact on Mental Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 28-98. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062898>

Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238, 101-118. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118>

Fonner, K.L. & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Fosselin, L. & Duffy, M.W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*, 29, 8-13. <https://bond.edu.au/files/4829/How%20to%20Combat%20Zoom%20Fatigue.pdf>

Frank, E. & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 4, 167-188. <https://doi.org/10.3917/maorg.004.0167>

Frimousse, S. & Peretti, J.M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, 30(4), 107-150. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>

Gachez-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A-S., Delobbe, N. & Vayre, E. (2021). (Télé)travail en temps de crise : Quelles incidence du point de vue des directeurs de service ? Actes du 32ème congrès de l'AGRH, Paris, octobre 2021.

Giaque, D., Emery, Y., Cornu, F. & Renard, K. (2021). Engagement, exhaustion, and perceived performance in time of covid-19: based on a job demands-resources model. *Communication au 32ème congrès de l'AGRH*, Paris, octobre 2021.

Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>

Golden, T.D., Veiga, J.F. & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology et the changing location of white-collar work*. Low Pay Unit, London.

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38, 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>

Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2021). *Face à un deuxième confinement sans fin : plus de lassitude et de fatigue dans une organisation du travail à distance pourtant meilleure*. Rapport de recherche de l'Observatoire Universitaire du Télétravail, CERAG, Grenoble INP, UGA.

Laborie, C. & Abord de Chatillon, E. (2022) Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire ? *Relations Industrielles / Industrial Relation (IR/RI)*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091589ar>

Laborie, C., Bernard, N., & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ? *RIPCO*, 29, 121-149. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0121>

Légeron, (2015). *Le stress au travail : un enjeu de santé*. Odile Jacob : Paris.

Macovei, D., Raspaud, A., Carrière, C., Martin-Tanis, P., Paybernes, C., Soulat, J. M. & Herin, F. (2020). Changement organisationnel et amélioration des conditions de travail en bactériologie. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81(5), 452-453. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.03.090>

Mael, F. & Jex, S. (2015). Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches. *Group & Organization Management*, 40(2), 131-159. <https://doi.org/10.1177/1059601115575148>

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4). <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5- 39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>

Nande, F., Weber, M., Bouchet, S. & Loup, P. (2022). Apprendre de la crise sanitaire : Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile ? @GRH, 44, 13-41. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0013>

Nilles, J.M. & Gray, P. (1975). Telecommuting: a possible transport substitute. *Logistics and Transportation Review*, 11(2), 185-192.

Offstein, E., Morwick, J. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>

O'Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond being there. The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *Management Information Systems Quarterly*, 38, 1219-1243. <https://www.jstor.org/stable/26627969>

Palvalin, M., Vuolle, M., Jaaskelainen, A., Laihonon, H. & Lonqvist, A. (2015). SmartWoW - constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479-498. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0122>

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 12-67. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>

Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19. *Les cahiers S.M.T.*, 37. <http://www.a-smt.org/cahiers/cahiers/cahier-37/37-1-06-NP.irruption.teletravail.pdf>

Pereira, B. (2018). Mutation du rapport de subordination : le salarié autonome ou l'indépendant subordonné en France. *Management & Avenir*, 104, 37-56. <https://doi.org/10.3917/mav.104.0037>

Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>

Ramos-Villagrasa, P.J., Barrada, J.R., Fernández-del-Río, E. & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Registre, J.F.R., Danthine, E., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G. & Saba T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19. *Psychologie du travail et des organisations*, 28, 151-165. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.005>

Richer, K. (2018). Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. *Futuribles*, 42(2), 19-36. <https://doi.org/10.3917/futur.422.0019>

Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

Sassi, N. & Neveu, J.P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42(3), 177-184. <https://doi.org/10.1037/a0017700>

Scaillerey, A. & 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*, 11, 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>

Sharma, P.N. & Kirkman, B.L. (2015). Leveraging Leaders: a Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>

Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>

Taskin, L. (2003). Télétravail et organisation, les mythes d'une *success story*. Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, 113-125. <https://shs.hal.science/halshs-03511615>

Taskin, L. & Gomez, P.Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? @ *GRH*, 1, 99-128. <https://doi.org/10.3917/grh.151.0099>

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L. & Tremblay, D.G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>

Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socio-territoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Organisations & Territoires*, 29(2). Notes d'actualité - Dossier spécial Covid-19.

Tremblay, D.G., Chevrier, C. & Di Loreto, M. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Intervention économiques*, 34, 26 pages. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>

Vayre, E. (2019). Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

Figure 1. Modèle de recherche

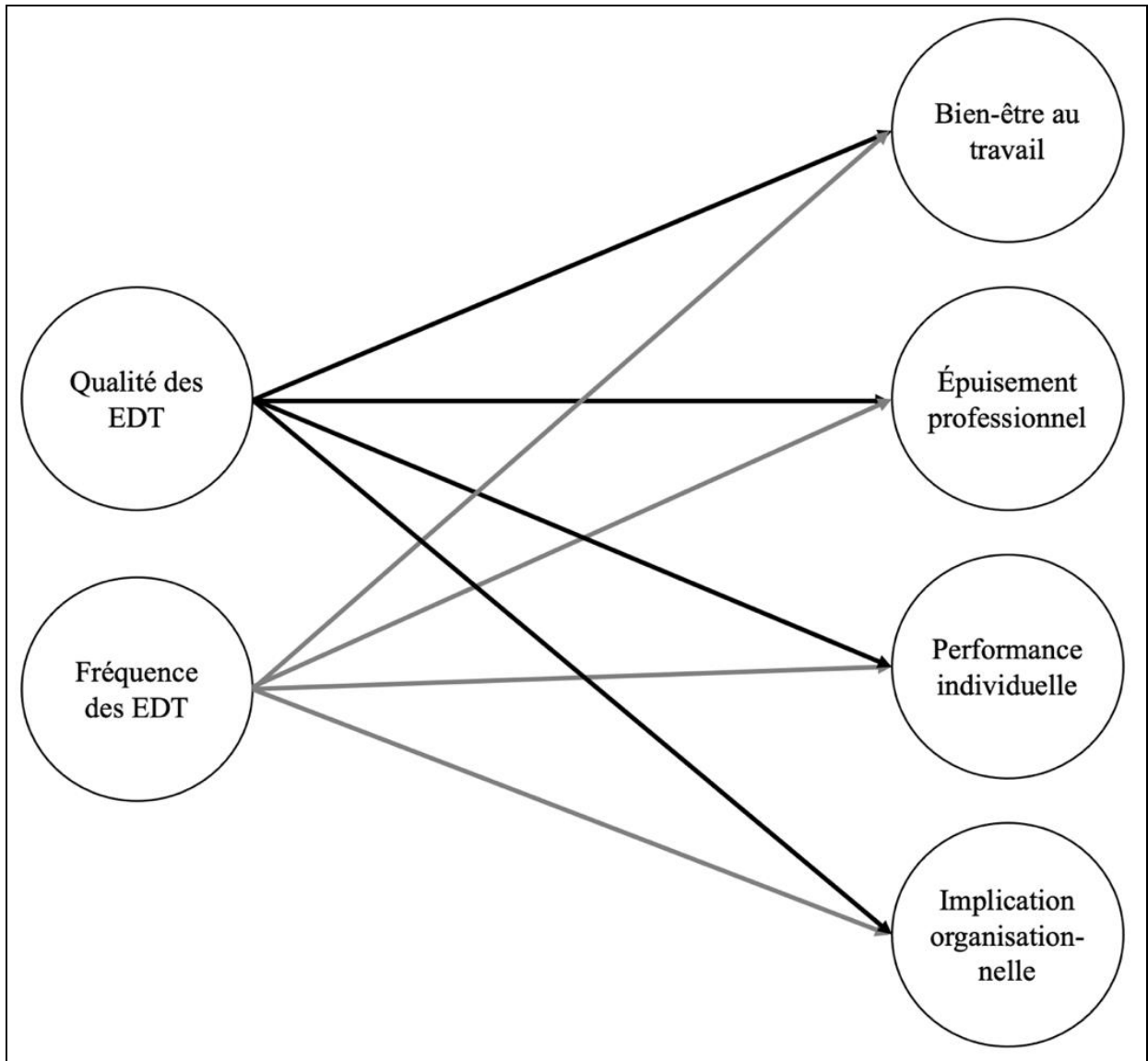


Tableau 1. Table de corrélations

Spearman's rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Télétravail	–										
2. Encadrement	-.058 *	–									
3. Sexe	-.040	.163 ***	–								
4. Âge	.010	.125 ***	.016	–							
5. Situ. Conjug.	.079 *	-.009	.044	-.077 *	–						
6. Situ. Parent.	.060 *	.027	-.045	-.060 *	.170 ***	–					
7. Fréquen. EDT	-.014	.077 *	-.041	-.071 *	.053 *	-.030	–				
8. Qualité EDT	.006	.059	-.094 **	-.057	.011	-.050	.411 ***	–			
9. Bien-être	-.041	-.082 *	-.061 *	.068	.047	-.042	.393 ***	.409 ***	–		
10. Burnout	-.039	-.032	.004	-.028	-.031	.016	-.266 ***	-.317 ***	-.559 ***	–	
11. Performance	.105 ***	.073 *	.018	.068 *	.045	-.058	.169 ***	.222 ***	.382 ***	-.374 ***	–
12. Implication	.039	.033	.006	.138 ***	.049	.052	.124 ***	.149 ***	.368 ***	-.154 ***	.080 **

Note : <.001*** ; <.01** ; <.05*

Tableau 2. AFC des échelles de mesure utilisées

	Khi ²	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	α	ω	AVE
Fréquence EDT	<.001	.971	.928	.089	.044	.755	.732	.586
Qualité EDT	<.001	.995	.998	.080	.010	.913	.915	.732
Bien-être	<.001	.958	.949	.066	.038	.900	.896	.583
Burnout	<.001	.987	.983	.056	.030	.932	.938	.703
Performance	<.001	.984	.970	.061	.029	.797	.787	.518
Implication	<.001	.954	.936	.078	.071	.748	.765	.661

Tableau 3. Modèles de régression par équations structurelles

	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modèle Fréquence	<.001	.933	.930	.067	.080
Modèle Qualité	<.001	.937	.932	.071	.083

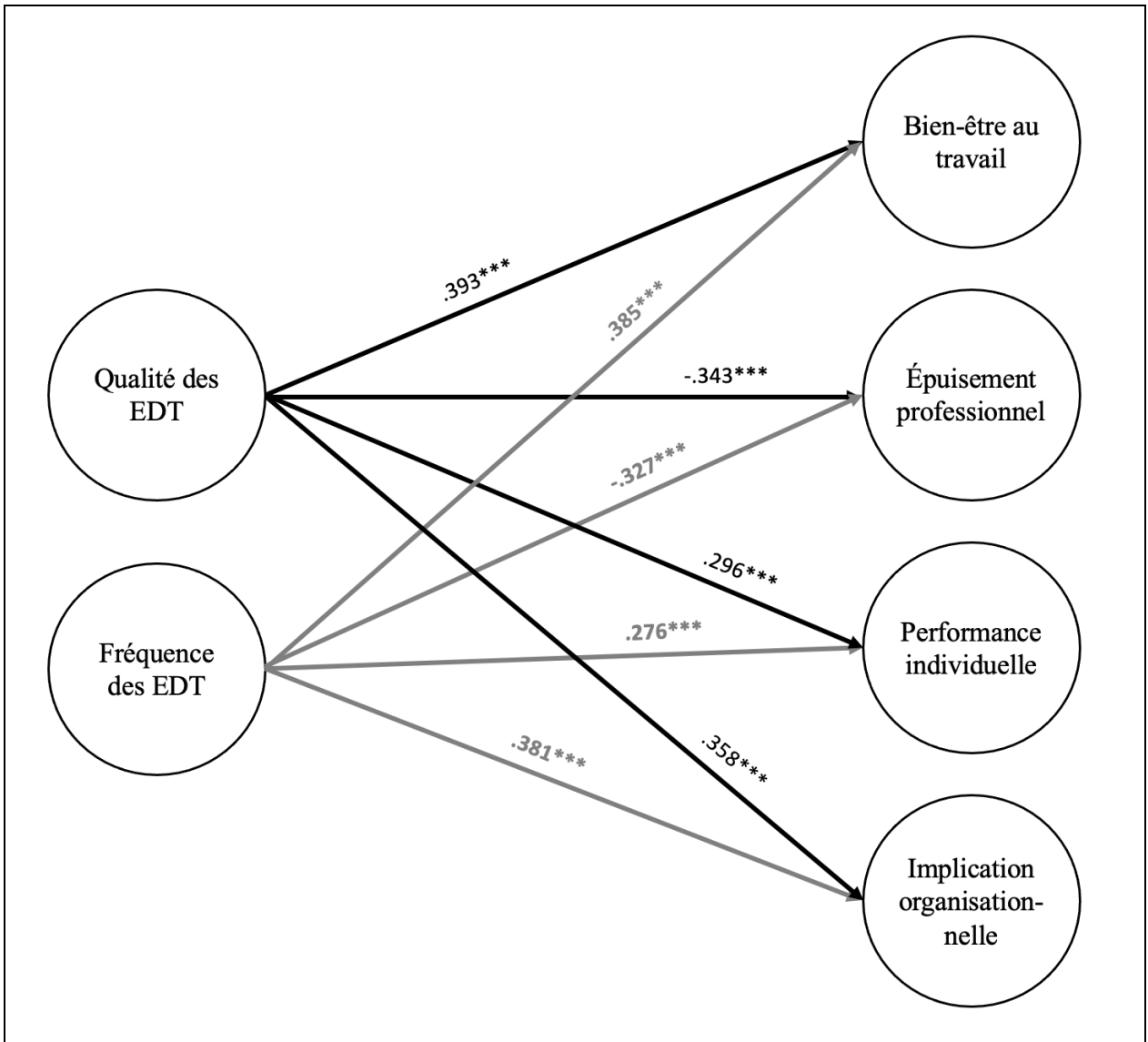
Tableau 4. Coefficients de régression - Modèle Qualité

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
QualiEDT	BienEtre	0.343	0.013	25.712	< .001	0.317	0.369	0.393	0.393	0.393
	Burnout	-0.379	0.014	-26.676	< .001	-0.407	-0.351	-0.343	-0.343	-0.343
	Perf	0.245	0.013	19.169	< .001	0.220	0.270	0.296	0.296	0.296
	Impli	0.467	0.020	23.892	< .001	0.429	0.506	0.358	0.358	0.358

Tableau 5. Coefficients de régression - Modèle Fréquence

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
FreqEDT	BienEtre	0.790	0.043	18.467	< .001	0.706	0.874	0.385	0.385	0.385
	Burnout	-0.867	0.046	-18.677	< .001	-0.958	-0.776	-0.327	-0.327	-0.327
	Perf	0.545	0.037	14.610	< .001	0.472	0.618	0.276	0.276	0.276
	Impli	1.170	0.066	17.786	< .001	1.041	1.299	0.381	0.381	0.381

Figure 2. Les EDT : des outils de gestion salutaires pour les télétravailleurs



Article accepté

Annexes

Annexe 1. Coefficients de régression - Une réunion de service/d'équipe service service service

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT1	BienEtre	0.118	0.011	10.318	< .001	0.096	0.141	0.159	0.159	0.159
	Burnout	-0.074	0.012	-6.462	< .001	-0.097	-0.052	-0.078	-0.078	-0.078
	Impli	0.139	0.019	7.201	< .001	0.101	0.177	0.126	0.126	0.126
	Perf	0.042	0.013	3.207	0.001	0.017	0.068	0.059	0.059	0.059

Annexe 2. Coefficients de régression - Des discussions informelles entre collègues collègues

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT2	BienEtre	0.112	0.011	10.335	< .001	0.091	0.134	0.161	0.161	0.161
	Burnout	-0.172	0.014	-12.481	< .001	-0.200	-0.145	-0.193	-0.193	-0.193
	Impli	0.176	0.020	8.936	< .001	0.137	0.214	0.170	0.170	0.170
	Perf	0.089	0.014	6.145	< .001	0.060	0.117	0.132	0.132	0.132

Annexe 3. Coefficients de régression - Des moment conviviaux (pauses « cafés », repas de service, sorties extérieures, etc.)

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT3	BienEtre	0.081	0.007	11.174	< .001	0.066	0.095	0.154	0.154	0.154
	Burnout	-0.103	0.008	-12.607	< .001	-0.119	-0.087	-0.154	-0.154	-0.154
	Impli	0.137	0.013	10.187	< .001	0.111	0.164	0.177	0.177	0.177
	Perf	0.070	0.010	7.092	< .001	0.051	0.090	0.140	0.140	0.140

Annexe 4. Coefficients de régression - Des échanges d'expérience d'expérience d'expérience

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT4	BienEtre	0.149	0.010	14.346	< .001	0.129	0.170	0.259	0.259	0.259
	Burnout	-0.139	0.010	-13.384	< .001	-0.159	-0.118	-0.188	-0.188	-0.188
	Impli	0.185	0.016	11.279	< .001	0.153	0.217	0.217	0.217	0.217
	Perf	0.076	0.012	6.470	< .001	0.053	0.099	0.137	0.137	0.137

Article accepté



Annexe 5. Coefficients de régression - Du tutorat ou de l'accompagnement l'accompagnement

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT5	BienEtre	0.112	0.008	14.182	< .001	0.097	0.128	0.215	0.215	0.215
	Burnout	-0.109	0.009	-12.712	< .001	-0.125	-0.092	-0.162	-0.162	-0.162
	Impli	0.169	0.014	12.033	< .001	0.142	0.197	0.218	0.218	0.218
	Perf	0.070	0.010	6.952	< .001	0.050	0.090	0.140	0.140	0.140

Annexe 6. Coefficients de régression - Des discussions informelles avec le supérieur hiérarchique

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT6	BienEtre	0.137	0.009	15.689	< .001	0.120	0.154	0.251	0.251	0.251
	Burnout	-0.162	0.010	-16.238	< .001	-0.181	-0.142	-0.230	-0.230	-0.230
	Impli	0.213	0.015	13.792	< .001	0.183	0.243	0.262	0.262	0.262
	Perf	0.109	0.011	9.911	< .001	0.087	0.130	0.206	0.206	0.206

Annexe 7. Coefficients de régression - Un point individuel avec le supérieur hiérarchique

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
EDT7	BienEtre	0.171	0.010	16.811	< .001	0.151	0.191	0.288	0.288	0.288
	Burnout	-0.183	0.011	-16.714	< .001	-0.204	-0.161	-0.239	-0.239	-0.239
	Impli	0.255	0.017	14.751	< .001	0.221	0.289	0.289	0.289	0.289
	Perf	0.126	0.012	10.496	< .001	0.103	0.150	0.221	0.221	0.221

Article accepté

