

29/04/2021



UNIVERSITÉ DE NANTES

Visite-enquête du CHSCT :

Expertise du vécu des agents en travail hors-présentiel

Les trois stagiaires missionnés par le CHSCT : Adèle Latimier, Valentin Ricou, Thomas Billaud

Les tuteurs en charge de l'encadrement de la mission : François Poupet, Pascale Gillon, Guy Louarn

Les professeurs référents de l'UFR sociologie : Thibaut Menoux, Fanny Darbus, Antoine Vion

Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
Construction d'objet	4
1- Cadrage de la population d'enquête :	4
2 - Cadrage sur la notion de « télétravail »	5
3- But de l'enquête et description de la commande	6
Choix méthodologiques	8
1- Démarche et population d'enquête :	8
2- Création de l'échantillon d'enquête.....	8
.....	11
3 - Construction de la grille d'entretien et choix thématiques :	12
Retour d'expertise : les grandes tendances	16
Profil social des enquêtés :.....	16
I – La continuité de la Communication et des Rapports Sociaux : moteur des effets du distanciel	17
A. Conflit de valeurs :	17
B. Exigences émotionnelles :	18
C. Autonomie :	22
II - Rapport au travail et intensité : les conséquences.....	24
A. Conflit de valeurs :	24
B. Exigences émotionnelles :	26
C. Autonomie :	29
Conclusion des recherches et pistes d'amélioration	32
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXES	36

Introduction

Étudiants en Master 1 Santé et Conditions de Travail, nous (Thomas Billaud, Adèle Latimier et Valentin Ricou) avons été recrutés par le CHSCT de l'Université de Nantes pour y faire une « visite-enquête de l'instance ». Celle-ci vise, « en appui aux représentant·e·s du personnel, à expertiser les conditions de travail vécues hors-présentiel et/ou de façon hybride, notamment en situation de crise sanitaire » (selon l'offre de stage).

De la première réunion jusqu'au rendu du rapport, Pascale Gillon, Guy Louarn et François Poupet ont été nos tuteurs de stage : après avoir défini notre mission, ils nous ont conseillés, ont été un point d'accès au terrain et ont gardé un droit de regard sur notre travail, sans tenter d'interférer dans notre analyse. Travaillant la plupart du temps en autonomie dans un local syndical, nous avons convenu d'un rendez-vous hebdomadaire, et avons pu les contacter par téléphone dès que nous avons une demande d'information ou que nous rencontrons un problème.

Les enseignants chercheurs Fanny Darbus, Thibaut Menoux et Antoine Vion ont été les représentants de l'UFR Sociologie dans cette enquête : ils ont participé à la définition de la méthodologie de l'enquête.

Les personnels des services de Ressources Humaines, notamment Marine Rey, Vincent Eudeline et Laure Baril nous ont accompagnés dans notre construction d'objet et nous ont fourni de précieuses informations sur le cadrage de notre population d'enquête. Evangéline Marolleau, déléguée à la protection des données, nous a conseillée sur l'utilisation des données et les problématiques de pseudonymisation.

En plus de tous nos enquêtés, nous tenons à remercier grandement toutes les personnes citées ci-dessus pour leur implication dans l'enquête.

L'objectif du stage a été de réaliser une enquête ethnographique analysant les situations de travail hors présentiel du personnel administratif de l'Université de Nantes et de ses différentes antennes. L'enquête s'est décomposée en cinq phases :

- Veille et analyse documentaire (construction d'objet) : présentation du CHSCT, analyse des documents fournis (bilan social, charte du télétravail...), cadrage de la population d'enquête, création d'une bibliographie scientifique (sur le thème du travail hors présentiel).
- Élaboration d'une grille d'entretien : création, test, et modification de la grille d'entretien. Prise de contact avec les futurs enquêtés.
- Réalisation des entretiens, retranscription et création d'un mémo synthèse pour chacun d'entre eux.
- En parallèle, analyse croisée du matériau avec les représentants du CHSCT et l'UFR de Sociologie.
- Enfin, rédaction d'un rapport présentant l'enquête, son déroulement et ses résultats.

Dans un souci d'organisation et de suivi des missions, nous avons regroupé ces phases sur un rétroplanning complété à chaque fin de semaine.¹

¹ Cf annexes : «Rétroplanning des missions à réaliser »

Construction d'objet

1- Cadrage de la population d'enquête :

a) Les BIATSS :

Avant de procéder à la création d'un échantillon, nous avons dû déterminer quel était le public à interroger. Nous avons pu cibler la catégorie des BIATSS (personnel des corps de Bibliothèque, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, de Service et de Santé), puis une définition plus précise des personnels par type de poste. Ces personnels ont un devoir « d'accomplissement des missions de recherche, d'enseignement et de diffusion des connaissances et aux activités d'administration corrélatives ».

D'abord, nous nous sommes penchés sur la catégorie des BIATSS à l'Université de Nantes, notamment grâce aux documents fournis par le CHSCT². L'Université est composée de 2225 enseignants-chercheurs, 2120 BIATSS et 3635 vacataires.

Le bilan social de l'Université en 2019 comporte une grande quantité d'informations statistiques sur ces agents de l'Université, en voici quelques-unes :

- Ils sont composés de 54% de titulaires, 33% de contractuels (dont 82% de CDD) et 13% d'emplois étudiants (tuteurs).
- En termes de répartition hommes / femmes : 65 % des titulaires sont des femmes contre 72% chez les contractuels.
- L'âge moyen des titulaires est de 47 ans pour les femmes et 48 ans pour les hommes. L'âge moyen des contractuels est de 38 ans pour les femmes et 35 ans pour les hommes.
- Le salaire est plus élevé chez les titulaires que chez les contractuels, et celui des contractuels plus haut que celui des emplois étudiants. Si la moyenne générale mensuelle est de 1954€ net, les hommes sont en moyenne mieux payés que les femmes (2140€ contre 1863€).
- Parmi les 3 catégories (A, B, C) du niveau de rémunération et de responsabilité, la part de femmes, au même titre que la part de temps partiels est plus haute en descendant en catégorie.

Le statut des BIATSS semble se précariser : si le personnel universitaire a augmenté entre 2013 et 2019, ce n'est pas par une titularisation du personnel (+2%), mais par une recrudescence des contractuels (+31%) et des tuteurs (+46%).

b) Sélection des corps de métier à étudier :

Dans cette partie, nous avons construit nos catégories (leur statut, catégorie, emplois, missions) en appréhendant la structure et le fonctionnement des établissements supérieurs, et le référencement des emplois-types en fonction de la Branche d'Activité Professionnelle.

² Notamment le Bilan Social 2019 de l'Université de Nantes.

Parmi les BIATSS, il a été décidé d'écarter le personnel technique (*pour plus de détails, consulter la partie sur la méthodologie*). Ont été retenus : les personnels SAENES, ADJAENES et ITRF. Ces personnels sont gérés par la Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH) du ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Cependant, les personnels ITRF dépendent du recteur d'académie pour les « actes de gestion collective et / ou individuelle », ou du chef d'établissement pour les « actes de gestion individuelle n'ayant pas d'incidence sur l'emploi ».

Au sein de ces personnels, un autre filtrage a été effectué, en accord avec les demandes du CHSCT.

D'une part, les personnels ITRF (Ingénieurs, personnels Techniques de Recherche et de Formation), sont répartis en huit Branches d'Activité Professionnelles (BAP). Dans notre cas, nous retiendrons les agents de la BAP J : Gestion et Pilotage. Concrètement, cela correspond à deux corps de métiers : les ATRF (Adjoints Techniques Recherche et Formation), et les TCH (Techniciens). D'autre part, il a été décidé d'étudier, parmi les personnels AENES (personnels de l'Administration de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur), deux corps de métiers : les ADJAENES (Adjoints Administratifs d'Administration de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur) et les SAENES (Secrétaires Administratifs de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur)³.

Ainsi, après avoir obtenu la base de données des agents de l'Université, nous avons pu créer notre échantillon d'enquête : il s'agissait donc d'étudier 1037 agents.

2 - Cadrage sur la notion de « télétravail »

Il paraît essentiel dans ce rapport de justifier les choix qui se sont opérés sur le plan terminologique quant aux termes employés. En effet, le « télétravail » est aujourd'hui utilisé pour nommer le travail hors présentiel de manière générale. A travers des lectures scientifiques et juridiques, nous pouvons retenir quatre définitions de cette modalités :

Tout d'abord, le « travail sur site » est utilisé pour définir le travail classique, effectué « au bureau ». Le « travail hors-présentiel / en distanciel / hors campus / hors site », comprend tous les autres termes (télétravail, travail en distanciel...). Il aura pour nous une connotation de description, marquée d'une neutralité de catégorisation. Le « télétravail » évoque l'idée d'un cadrage légal, c'est-à-dire un travail hors présentiel mais conventionné. Ce terme est pour nous associé à un contexte de travail durable, pérennisé. Pour finir, le « travail à distance » est utilisé pour désigner le travail hors-présentiel en période de crise, donc ne passant pas par la signature d'une convention. Ce terme est rattaché à l'idée d'un contexte de travail provisoire, mis en place de façon massive durant la crise sanitaire.

Pour affiner cette construction d'objet et mener à bien cette étude, nous avons réalisé plusieurs recherches documentaires⁴. Tout d'abord à travers des textes de littérature

³ Cf annexes : « Description détaillées des postes des agents étudiés »

⁴ Cf annexes : « Cadrage détaillé sur la notion de 'télétravail' »

scientifique pour apporter un cadrage définitionnel à nos recherches. Nous avons également recensé plusieurs textes d'ordre juridique pour nous imprégner des réglementations en vigueur pour cette modalité de travail. Pour finir, il nous a paru essentiel de réaliser une synthèse des différents documentaires recensant le contexte propre à l'Université concernant le télétravail (« guide du travail à distance » / « charte du télétravail », et ses annexes)

3- But de l'enquête et description de la commande

Afin de débiter cette enquête, il faut saisir la complexité de l'expérience du travail en distanciel vécue par les différents agents. Pour émettre nos questionnements et nos hypothèses et après avoir étudié la charte du télétravail et le guide du travail à distance de l'Université de Nantes, nous avons effectué une recherche bibliographique et étudié la documentation fournie par le CHSCT.

D'un côté, on peut voir une valeur positive à la mise en place de ces nouvelles modalités de travail. Elles ont permis aux individus d'économiser l'énergie (physique et psychique) qu'ils dépensaient dans leur temps de trajet et de gagner en possibilités pour rentabiliser ces temps. Les agents témoignent d'un gain en autonomie dans la gestion de leurs tâches au quotidien et d'une relation de confiance avec la hiérarchie qui s'avère plus solide. Leurs conditions de travail à domicile leur paraissent adéquates, l'ambiance y est plus calme et sujette à moins d'interruptions. Certains ont même la sensation d'être moins affectés par l'angoisse de l'urgence (parfois ressentie dans l'environnement de travail sur site) et ont l'impression de réaliser un travail de meilleure qualité en travaillant plus sereinement. A l'inverse, la situation du travail hors-présentiel peut entraîner un allongement de la journée de travail et son intensification (par la suppression des temps de trajets, des pauses café ou des discussions informelles). Une partie des agents témoignent d'une perte d'efficacité professionnelle due à leur vécu émotionnel, par l'isolement avec les équipes de travail. Pour finir, l'un des points les plus remarquables avec cette modalité est la séparation de la sphère professionnelle et la sphère privée qui apparaît de plus en plus floue et difficilement gérable.

La visite-enquête que nous réalisons durant notre stage a aussi la volonté de ne pas se restreindre à l'étude des expériences des agents en distanciel uniquement vécues en temps de covid, mais de réfléchir, de manière générale, à l'évolution des conditions de travail de cette modalité récente, et aux pistes d'amélioration à long terme.

Nous avons catégorisé nos hypothèses et nos questionnements en trois grands axes. Le premier concerne le rapport au travail, comprenant son intensification, l'autonomie engagée, et l'insécurité de la situation de travail. Le second s'intéresse aux rapports sociaux dans le contexte professionnel, autrement dit, il comprend les rapports entre collègues, usagers, responsables et plus globalement les rapports au collectif de travail. Tout ce qui concerne l'exigence émotionnelle et la séparation entre vie privée et vie professionnelle est abordé dans le troisième et dernier axe.

- Rapport au travail : intensification, autonomie, insécurité

Il s'agit pour nous de vérifier un certain nombre d'hypothèses. Nous avons, par exemple, émis l'idée que le travail hors-présentiel donnait lieu à une modification de l'intensité

du travail. Des agents peuvent se surinvestir, trouver les journées plus longues ou plus courtes. Pour vérifier cette hypothèse nous avons posé des questions permettant de mesurer cette intensité et de la comparer à une période de travail sur site.

L'idée selon laquelle les agents possèdent plus d'autonomie en distanciel est une hypothèse qui s'est imposée d'elle-même puisque les promoteurs de ce mode d'organisation en vantent souvent les mérites. Nous avons alors posé plusieurs questions visant à cerner dans quelle mesure le travail hors-présentiel procurait plus d'autonomie à l'agent.

Nous avons aussi cherché à savoir si le travail hors-présentiel était source d'insécurité de l'emploi, en d'autres termes, savoir si cela accentue la « peur du déclassement ». Nous nous sommes notamment intéressés à la socialisation professionnelle à travers cette modalité.

- Rapports sociaux au travail (collègues, responsables, usagers, collectifs) :

Il paraissait nécessaire d'aborder la question des rapports sociaux au travail, la notion même de travail hors-présentiel implique une reconfiguration des liens entre collègues, responsables hiérarchiques, usagers et collectifs de travail. Il s'agit pour nous de questionner les enquêtés sur leur ressenti du rapport aux autres en modalité de distanciel. Des questions sur l'effectivité des pratiques (outil de communication) sont importantes pour mieux comprendre cette reconfiguration des rapports sociaux, tout cela enrichi de questions autour des notions d'entraide, d'écoute et d'isolement. L'idée est de saisir la continuité (ou la rupture) du lien social dans un contexte de travail hors-présentiel, ce facteur influant fortement sur le bien-être des agents.

- Exigences émotionnelles : vie privée / vie professionnelle, mal être au travail

Directement inspiré d'un indicateur Gollac, cet axe reprend l'hypothèse selon laquelle le travail hors site implique un brouillage de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, ce qui serait synonyme de mal-être. Une hypothèse inverse demande à être confirmée ou infirmée : cette modalité peut être vue comme une possibilité de fuir le stress lié au travail et à l'organisation. Des questions autour de la vie privée sont donc nécessaires pour dessiner le rapport entre les différentes sphères sociales. En outre, cette partie a aussi été créée de manière à interroger le rapport à la hiérarchie ou aux usagers, influant fortement le bien-être des agents.

Choix méthodologiques

1- Démarche et population d'enquête :

Lors de notre premier rendez-vous avec les tuteurs, membres du CHSCT, il a été décidé de réaliser une analyse qualitative du travail en distanciel des personnels administratifs. L'ambition est d'expertiser notre terrain à travers une démarche ethnographique.

Dans un premier temps, nous avons constitué un cadrage théorique du sujet, qui constitue la partie précédente de ce rapport : cadrage de la population d'enquête, cadrage juridique et scientifique sur le travail en distanciel (à travers des documents fournis par nos tuteurs : charte du télétravail, organigramme du CHSCT, bilan social de 2019, et des lectures scientifiques étudiées par nos soins).

En parallèle, nous avons réalisé un cadrage de la population d'enquête, certaines décisions ont été prises au cours de l'avancée de l'étude, pour restreindre davantage le public ciblé⁵.

Pour des raisons pratiques, nous avons décidé de regrouper les sites du Tertre INSPEE, Centre Loire, Île de Nantes, ainsi que Lombarderie, Joffre, La Fleuriaye et La Chanterie sous la dénomination de Nantes métropole. Nous distinguons donc trois sites différents pour les besoins de l'enquête : Nantes métropole, La Roche Sur Yon et St Nazaire. L'exploitation des données ressources nous a poussés à effectuer ce regroupement, ce qui a pour avantage de faciliter la construction de notre échantillon d'enquêtés.e.s.

2- Création de l'échantillon d'enquête

Nous avons obtenu des services de ressources humaines un document classant l'ensemble des agents de l'Université de Nantes (en 2021) selon plusieurs critères : « Libellé, Structure, Localisation », « Population » (Enseignants-chercheurs, BIATSS), « Catégorie d'Emploi », « Catégorie » (A, B, C), « Genre », "Âge", « Statut » (Titulaire, CDI, CDD), « Télétravail » (conventionné.e.s, non conventionné.e.s).

Afin d'en apprendre plus sur les agents de l'Université que nous souhaitons enquêter (par un cadrage statistique), et de construire notre échantillon sur le document, nous avons établi des filtres sur les indicateurs « Population », « Catégorie d'emploi » et « Catégorie ». Ainsi, nous n'avons gardé que les BIATSS (et parmi eux/elles, les TCH, ATRF, SAENES, ADJAENES), retirant par là même les agents de Catégorie A.

Ainsi, après ce filtrage, nous avons donc réduit le nombre d'enquêtés.e.s potentiel.le.s à 1037 agents.

⁵ cf annexes : Comment avons-nous choisi notre démarche d'enquête et notre population ?

En résumé :

- Catégorie : 419 sont de catégorie B (soit 40%) et 618 de catégorie C (soit 60%).
- 7 agents sur 10 sont titulaires.
- Les personnels ITRF sont surreprésentés (79% de l'effectif).
- 23% des agents sont conventionnés.
- La moyenne d'âge est de 46 ans (plus jeune : 19 ans / plus âgé : 68 ans).
- Dans cette population, 7 agents sur 10 sont des femmes.

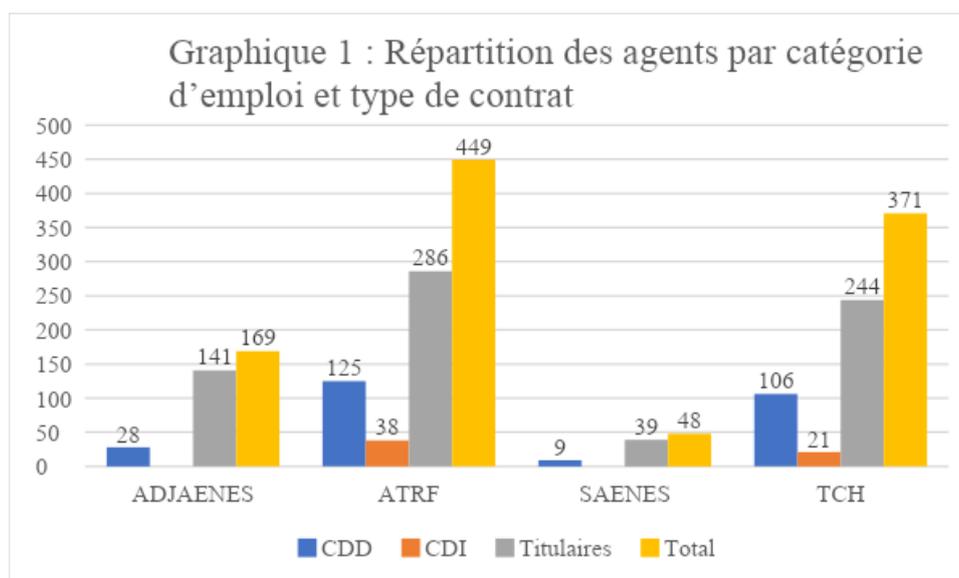
Pour obtenir ces résultats, à partir de la base de données, nous avons créé des tableaux et graphiques, consultables ci-dessous :

● **Caractéristiques générales :**

a. Répartition du type de contrat par rapport à la catégorie d'emploi :

Nombre d'agents	ITRF : 820		AENES : 217	
Soit	79%		21%	
Sous-catégorie	ATRF : 449	TCH : 371	ADJAENES : 169	SAENES : 48

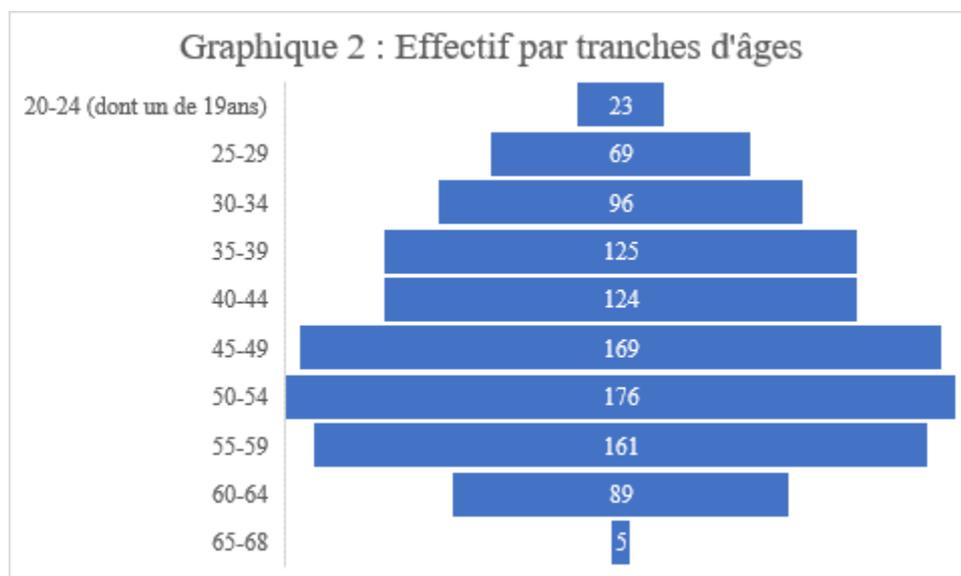
Sur un plan général, les agents ITRF (79%) sont bien plus nombreux que les AENES (21%), tous les sites confondus. Pour aller plus en détail dans ces catégories, ces derniers se répartissent entre les ADJAENES avec 16% et les SAENES qui représentent 5%. Pour les autres, les ATRF constituent 43% de l'échantillon, et les TCH 36%.



b. Répartition des effectifs par tranches d'âge

Tranches d'âge	20-24 (dont un de 19 ans)	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-68	Total
Effectifs	23	69	96	125	124	169	176	161	89	5	1037
Pourcentages	2,2%	6,7%	9,3%	12,1%	12,0%	16,3%	17,0%	15,5%	8,6%	0,5%	100%

Concernant l'âge des agents, une majorité se situe entre 45 et 59 ans. 17% ont entre 50 et 54 ans. La tranche des 35 à 44 ans arrive derrière, en constituant 24% de la population générale.



c. Répartition des hommes et des femmes toutes catégories, statuts et âges confondus⁶

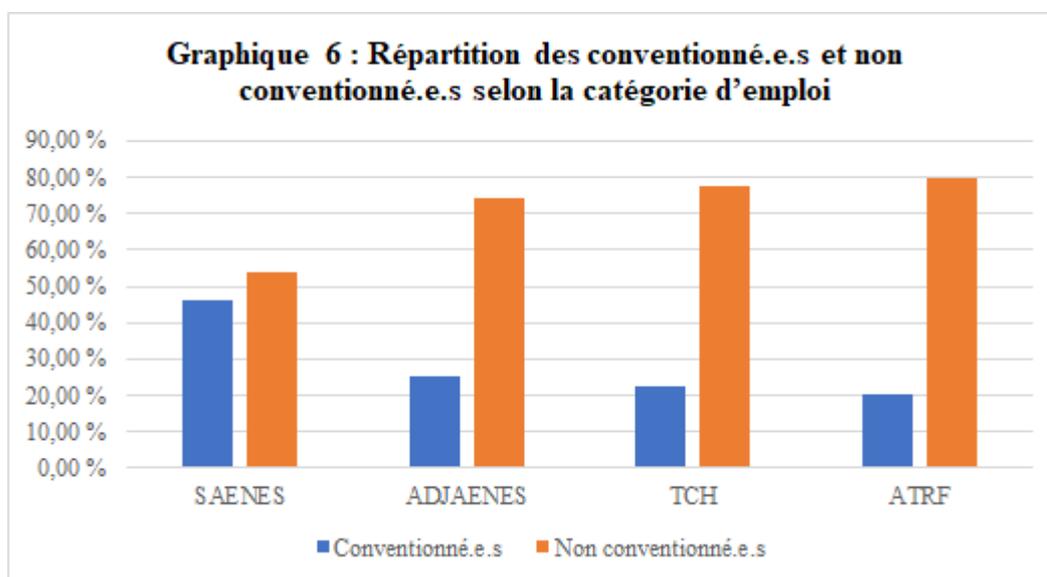
	Hommes	Femmes
Effectifs	293	744
En %	28	72

⁶ Cf annexes « Compléments chiffrés de l'échantillon d'enquête » : Caractéristiques selon le sexe

d. Répartition des télétravailleurs conventionné.e.s et des non conventionné.e.s selon la catégorie d'emploi⁷

	Conventionné.e.s	Non conventionné.e.s
SAENES	22 (45,9%)	26 (54,1%)
ADJAENES	43 (25,5%)	126 (74,5%)
TCH	82 (22,2%)	289 (77,8%)
ATRF	92 (20,5%)	357 (79,5%)

La catégorie qui compte le plus de télétravailleurs conventionné.e.s proportionnellement aux autres est celle des agents SAENES (45,9%). Nous pouvons éventuellement expliquer ce chiffre par le fait que leur activité regroupe plus de tâches facilement applicables à cette modalité d'emploi. A l'inverse, la catégorie qui compte le plus de non conventionné.e.s est celle des agents ATRF (79,5%).



⁷

Cf annexes « Compléments chiffrés de l'échantillon d'enquête » : Caractéristiques selon le statut

3 - Construction de la grille d'entretien et choix thématiques :

● Rapport Gollac et risques psychosociaux⁸ (RPS) :

Pour construire notre grille d'entretien, nous nous sommes principalement appuyés sur les indicateurs du Rapport Gollac. En 2007, le ministre chargé du travail, M. Xavier Bertrand, demande la rédaction d'un rapport sur la façon d'identifier, de quantifier et de suivre ces risques d'origine psychosociale au travail. Le nom du rapport provient de Michel Gollac, président du collège d'expertise sur le suivi des (RPS) au travail, sociologue et statisticien. Ce document définit les RPS comme des « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Cette approche est aujourd'hui largement retenue et utilisée dans les diagnostics des RPS, dans les entreprises comme dans les structures publiques. Nous avons donc pensé qu'il était judicieux de l'utiliser comme base pour nos choix thématiques.

Ce travail regroupe également les facteurs de RPS en 6 grands indicateurs :

- L'**intensité et le temps de travail**, autrement dit la charge de travail prend en compte : les horaires imprévisibles ou atypiques, les difficultés de conciliation vie professionnelle et vie personnelle.
- Les **exigences émotionnelles** qui comprennent les tensions avec le public, le contact avec la souffrance, l'incivilité, l'agressivité, ou le fait de devoir cacher ses émotions. On retrouve ces risques dans les activités en relation avec le public, comme les activités de soins, de rapport à la précarité sociale, avec des risques d'agression verbale ou physique.
- Le **manque d'autonomie** représente une faible marge de manœuvre dans son travail, qui peut conduire à la monotonie, un rythme imposé, ou à peu de possibilités d'évolutions professionnelles. Ces situations peuvent s'observer dans des emplois avec des tâches administratives répétitives.
- Les **rapports sociaux et la reconnaissance au travail** sont à mettre en lien avec des relations verticales ou horizontales dégradées, ou avec lien social peu présent. Ces situations peuvent être causées par des faiblesses dans les processus RH ou dans la démarche managériale.
- Les **conflits de valeurs** peuvent apparaître lorsque le salarié ressent un sentiment de honte de son travail, de pas pouvoir produire un travail de qualité par manque de moyens ou par des objectifs contradictoires. On retrouve ici les notions d'engagement des agents et de satisfaction au travail.
- L'**insécurité de la situation de travail** peut s'expliquer par la peur de perdre son emploi, des salaires variables, un contrat précaire ou par des changements soudains d'organisation.

Ces risques peuvent interagir entre eux (idée d'interdépendances), le stress au travail peut favoriser l'apparition de conflits ou tensions entre les personnels qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'organisation. L'épuisement professionnel physique et moral peut entraîner des troubles de concentration, du sommeil, de l'irritabilité, de la nervosité, une fatigue

⁸ Cf annexe : « *risques psychosociaux, c'est quoi exactement ?* » (Illustration issue du site internet de l'INRS)

importante, voire des palpitations. Ce rapport vise à orienter les politiques de prévention mises en place dans les organisations en leur recommandant d’agir sur les situations de travail pour réduire les risques et donc les troubles qui en découlent.

- **Phase test :**

Une fois la grille d’entretien construite, nous avons décidé de la tester sur trois agents du personnel administratif. Nous avons obtenu leur contact grâce à l’un des enseignants référents de notre stage. Après avoir reçu les listes, nous avons réalisé un entretien en visioconférence, puisque nous serions certainement amenés à en avoir d’autres, en lien avec la crise sanitaire. Les deux autres entretiens se sont passés en présentiel. Chacun de nous trois avait une tâche, à tour de rôle, deux d’entre nous étaient occupés à poser les questions afin d’être le plus fluide possible, et pouvoir se familiariser avec les questions. Le dernier s’occupait d’observer l’entretien, de noter la pertinence des questions, afin de pouvoir faire un retour sur la passation.

Après avoir réalisé ces entretiens test, nous avons modifié la formulation de certaines questions, leur ordre dans la grille, nous en avons ajouté des interrogations et supprimé d’autres.⁹

En adéquation avec les mesures gouvernementales, et en lien avec la situation sanitaire, nos entretiens se sont déroulés principalement en visioconférence (malgré le fait que notre ambition était d’en réaliser un maximum en présentiel).

- **Description des thématiques de la grille¹⁰ :**

Au cours de la réalisation de cette grille, nous avons décidé d’en produire deux exemplaires¹¹ : une dédiée aux télétravailleur.euse.s conventionné.e.s, une pour les non conventionné.e.s. La plupart des questions et des thématiques abordées ne varient pas d’une grille à l’autre, mais pour certains cas, les interrogations demandent à être adaptées.

Une première partie des questions sert à cerner le **profil social** de l’agent. Le but étant de déterminer son âge, son sexe, la formation qu’il/elle a réalisé, le(s) diplôme(s) qu’il/elle possède, les expériences professionnelles qu’il/elle a connues et les différents statuts qu’il/elle a exercés. Nous posons des questions à propos de l’environnement familial / domestique de l’enquêté.e et sur la manière dont s’organise son mode de vie au sein du foyer.

Un axe du questionnaire se focalise sur les activités que l’agent réalise en **présentiel** : lieu de travail, temps de trajet, horaires de travail et temps de pause, heures supplémentaires. Dans un aspect plus **logistique**, nous questionnons l’individu sur sa place dans la hiérarchie de l’organisation, s’il/elle réalise son activité au sein d’un collectif de travail et s’il/elle partage des missions avec des collègues. Pour une approche plus matérielle des conditions de travail, il s’agit de noter quel matériel est utilisé pour réaliser les tâches professionnelles.

⁹ Cf annexes : « Déroulé des modifications précises qui ont été ajoutées suite à la phase test »

¹⁰ Cf annexes : « Description précise des thématiques de la grille d’entretien finale »

¹¹ Cf annexes : « Grille d’entretien »

La partie suivante porte sur la situation de l'agent en **distanciel**. Dans une perspective comparative, il s'agit de demander le lieu d'exercice de l'activité et le nombre de jours par semaine hors présentiel. L'enjeu est de savoir depuis combien de temps la personne est en distanciel, et si elle a dû aménager son environnement de travail. Concernant les travailleur.euses.s conventionné.e.s, nous leur demandons pourquoi leur choix s'est porté sur cette modalité et depuis combien de temps ils/elles exercent dans ces conditions. Il s'agit d'amener les agents à décrire les **conditions spatiales** dans lesquelles ils/elles réalisent leur activité : pièce dédiée, matériel, constitution du poste de travail en termes d'ergonomie.

La partie suivante de la grille porte sur la notion d'intensification du travail, et sur le temps de travail en général. L'objectif est de savoir si, depuis sa mise en distanciel, l'agent a le sentiment de travailler plus intensément, plus efficacement, plus vite et plus longtemps depuis la mise en distanciel. L'agent se sent-il/elle moins stressé.e et moins fatigué.e depuis sa mise en distanciel ?

Un autre indicateur du questionnaire consiste à comprendre quelles sont les évolutions vécues par l'agent en termes de **rapports sociaux au travail**. Il s'agit d'interroger l'importance accordée au collectif de travail, dans la construction de l'efficacité professionnelle, comme dans celle de la santé mentale et sociale. En appréhendant les liens de sociabilité en situation de travail, il s'agit de savoir si la cohésion avec ses collègues a été brisée ou renforcée depuis la mise en distanciel. Il nous paraît important d'interroger l'agent sur l'évolution de la communication entretenue avec la hiérarchie.

L'autonomie de l'agent est questionnée afin de comprendre s'il y a eu un effet de responsabilisation de l'individu en étant en distanciel. Ces questions visent à savoir s'il/elle peut se réapproprier son travail. Nous aimerions savoir si l'enquêté.e à l'impression de réaliser des activités variées au quotidien, d'acquérir de nouvelles compétences.

Une autre partie de la grille porte sur les **conflits de valeurs** qui peuvent se jouer dans la situation de travail, notamment en interrogeant la notion d'utilité. Il est important de savoir si l'agent a le sentiment d'avoir les moyens de réaliser un travail qui le/la satisfait suffisamment, et d'en connaître la finalité. Pour les conventionné.e.s, il est intéressant d'interroger leur impression, dans le contexte de la mise en distanciel massive des agents, sur le fait que leur situation est mieux comprise ou non.

L'indicateur suivant concerne les **exigences émotionnelles** de l'agent en situation de travail hors présentiel. Il est pertinent de lui demander s'il/elle a déjà été témoin de situation de conflits ou de tensions, de situations de détresse ou de mal être de la part des usager.ère.s, de collègues et/ou supérieur.e.s, et de l'impact que cela a eu sur lui/elle. L'agent est amené.e à parler de la gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (notion de « brouillages des frontières »). Nous aborderons avec l'enquêté.e le sujet des troubles divers qui auraient pu être développés au cours du changement de modalité (consommation de substances diverses, sentiment de solitude, troubles du sommeil...).

Une partie de la grille aborde la notion de **l'insécurité de la situation de travail** et des **perspectives** de cette modalité. A savoir, si l'agent est satisfait.e de cette modalité, ou s'il/elle aimerait changer (100% distanciel, l'hybride...), et les raisons qui amèneraient à cette modification, et s'il/elle a un sentiment d'inquiétude depuis qu'il/elle exerce à distance.

Les dernières questions de l'entretien ne sont pas directement en lien avec nos hypothèses. Elles portent davantage sur des **sujets d'ouverture**, amenant des informations de façon plus synthétique sur l'avis de l'agent vis-à-vis de l'objet de la visite-enquête et de ses attentes par rapport à celle-ci. Pour finir, il est intéressant de savoir quelles sont les connaissances des agents concernant le rôle du DUERP, du CHSCT, du médecin du travail.

Retour d'expertise : les grandes tendances

Profil social des enquêtés :

Du 8 au 26 mars se sont déroulées les passations d'entretiens. Ainsi, nous avons pu avoir **21 entretiens**, dont 4 ATRF, 8 TCH, 5 ADJAENES, 4 SAENES (ce qui correspond à 9 agents de catégorie C et 12 de catégorie B). Parmi eux, on dénombre 4 CDI, 6 CDD et 11 titulaires. 8 étaient conventionnés, et 13 non conventionnés au moment des passations. Nous avons interrogé 3 hommes et 18 femmes. Nous ne précisons pas dans cette partie l'âge de nos enquêtés afin de préserver leur anonymat.

A noter que nous avons aussi interrogé une ASI afin de mettre en lien les ressentis des catégories B et C, à vocation d'exécution, avec un agent de catégorie A, ayant un rôle de management et une plus grande marge décisionnelle.

Afin d'obtenir des contacts, nous avons utilisé **plusieurs sources** : demande auprès des ressources humaines de listes de contact, sollicitation des syndicats, du réseau d'un enseignant-chercheur et de personnels déjà interrogés. Le but de cette démarche de diversification des sources a été pour nous le moyen d'obtenir le plus de contacts possibles en **réduisant au maximum les possibles conflits d'intérêts** (et les biais de représentativité des enquêtés).

En tenant compte du contexte sanitaire actuel et des recommandations gouvernementales de gestes barrières et de distanciation sociale, **il n'a pas été possible pour nous de nous rendre au lieu de travail à distance des agents**, c'est-à-dire leur domicile. Ainsi, nous avons passé 19 entretiens en visio-conférence, et avons obtenu la possibilité de faire deux entretiens en face à face avec deux enquêtés (sur leur site de travail en présentiel).

I – La continuité de la Communication et des Rapports Sociaux : moteur des effets du distanciel

A. Conflit de valeurs :

Tout d’abord, nous avons pu constater que le distanciel a transformé les rapports sociaux des agents, qu’il s’agisse de communication professionnelle ou de rapports plus informels. Ici, il s’agit donc de **saisir les différents conflits de valeur que cette transformation a engendrés.**

L’homogénéisation des données :

Les enquêtés ont regretté, pendant les entretiens, un **manque d’organisation et d’homogénéisation des données au sein de l’Université**, qui était présent avant la mise en distanciel mais qui s’est parfois accentué.

Si ce n’est pas le cas pour chaque agent, certains déplorent de ne pas avoir des outils d’homogénéisation des informations en distanciel, permettant une bonne communication au sein des collectifs de travail, et entre les services. Une enquêtée (ATRF de catégorie C, en CDD) aimerait par exemple recenser les dossiers qu’elle traite dans une base de données afin de mieux s’y retrouver, et de ne pas avoir besoin de demander à ses collègues s’ils ont traité tel ou tel dossier : *« on a des milliers de dossiers partout ensuite faut aller les coller à plusieurs endroits quand ils sont signés ... c’est ça qui manque en fait, une énorme base de données de tous ces dossiers quoi ».*

A l’inverse, pour d’autres, **la dématérialisation engendrée par la mise en distanciel a créé des systèmes qui les satisfait au quotidien** et leur évite de devoir chercher une information : *« C’est tout bête, mais par exemple on a créé des tableaux qu’on a mis sur le Cloud, et chaque collègue de chaque site va aller remplir... On faisait pas ça avant je sais pas pourquoi ! »* (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire).

La transformation des modes de communication :

Cette non-homogénéisation des informations parfois présente est d’autant plus gênante pour les agents que le **mode de communication professionnelle** au bureau (les discussions en face à face), qui permettait de résoudre des questionnements sur ces sujets, **s’est profondément transformé en distanciel**. Les agents déclarent qu’en présentiel, il était plus facile pour eux de demander à leurs collègues des informations sur la réalisation ou non d’une tâche par exemple.

En distanciel, **demander ces informations prend plus de temps**, et est moins pratique que de *« frapper au bureau d’à côté »* : Une enquêtée (ADJAENES titulaire) déclare : *« j’ai pas les réponses tout de suite donc j’ai l’impression de perdre du temps »* à ce sujet. Si ces réponses mettent du temps à arriver, c’est que le dialogue, le mode de communication est pour eux moins pratique : cette même ADJAENES explique ainsi : *« on a pas les collègues à côté de nous si vous avez une question, un souci vous pouvez aller voir le collègue à côté au bureau, il va vous donner la réponse en cinq minutes le problème est réglé. A distance, il faut utiliser le téléphone,*

la visio, le chat, et le collègue est pas forcément disponible, donc ça peut prendre un peu plus de temps ».

Hors-présentiel, les agents communiquent avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques, leurs subordonnés, les autres services, par des **canaux de communication différents**. Et que ce soit par téléphone, par Zoom, par mail, certains agents déplorent un manque de clarté, un **manque de compréhension** par rapport aux discussions « de bureau » : l'enquêtée 18 (Femme, ATRF de catégorie C en CDI), était agacée par les incompréhensions « *parfois par mail ça me démangeait de dire à l'autre personne 'mais tu comprends rien à ce que je dis ?'* ». Les agents constatent donc une **inefficacité des supports de communication inter-services notamment** : ils ne parviennent pas toujours à se faire comprendre, n'utilisent pas les mêmes supports (certains préfèrent appeler, d'autres passent par la boîte mail), et ils ne sont pas toujours disponibles aux mêmes moments.

Cependant, il faut aussi contrebalancer cette frustration de ces agents, par le fait que d'autres aient commencé, depuis le distanciel, à **prendre des décisions par eux-mêmes** sur des sujets auxquels ils auraient auparavant demandé de l'aide, ce qui leur apporte une certaine **fierté**, une satisfaction.

Cette différence se ressent donc au quotidien. D'un côté, certains agents ressentent le besoin de beaucoup communiquer et envoient beaucoup de mails « *vaut mieux parfois trop informer que pas assez finalement ! C'est pour ça que du coup on était tous un peu noyés par les mails* » (Femme, TCH cat B, CDI). D'un autre, d'autres essaient de s'en sortir seuls, et sollicitent peu les autres membres du collectif de travail

La visioconférence :

L'utilisation d'outils de visioconférences (Zoom notamment) pour les réunions s'est généralisée pour les travailleurs à distance. Selon les agents ce n'est pas un mode de communication pouvant remplacer les discussions sur site, « en face à face » : « *une réunion en visio c'est pas une réunion en présentiel. En présentiel les gens s'ouvrent à la parole pas de la même manière, on réagit pas de la même manière non plus et puis y a tous ces temps informels* » (Femme, TCH de Cat B, titulaire). Malgré cela, beaucoup sont satisfaits de pouvoir conserver un temps de discussion, souvent de « réunion de service » par Zoom, qui permet de maintenir un dialogue au sein de l'équipe. Cependant, « **trop de visio tue la visio** » (Femme, TCH de cat B, titulaire), et imposer trop de visioconférences à des agents qui n'en souhaitent pas semble plus les insatisfaire que maintenir un réel lien social.

B. Exigences émotionnelles :

En lien avec notre grille d'entretien, nous avons tout d'abord retenu des témoignages des agents concernant leurs ressentis par rapport à la continuité du contact avec les usagers, leurs communications avec leurs collègues et leur hiérarchie dans un contexte hors présentiel. Dans un deuxième temps, une part des récits apportent des éléments sur les conséquences plus ou moins négatives que peuvent avoir l'utilisation et la gestion des outils de communication sur la vie personnelle de l'individu. Pour finir, nous nous sommes attachés aux paroles des agents révélatrices d'une perte du lien social des travailleurs, et d'un sentiment de solitude qui se développe.

Le manque de l'accueil du public en présentiel :

A distance, le **contact avec les usagers** peut être beaucoup plus problématique lorsqu'il s'agit d'un contact extérieur (mission d'accueil sur site). « *Ça ne me suffit pas, j'ai besoin de voir les gens, de parler. Et puis, on a du passage sur nos secrétariats, on a les étudiants* » ; « *J'apprécie tellement plus de pouvoir répondre à quelqu'un, l'informer en face à face, plutôt qu'être à la maison en train de prendre mon café* » (Femme, ADJAENES de catégorie C). Pour certaines, elles estiment que **le contact avec le public est plus difficile à gérer notamment par mail** (avec des boîtes de réception « fourre-tout »). Pour d'autres, le distanciel **n'est pas compatible avec leur poste**, la suppression des événements par exemple, provoque une **perte de sens dans leur travail** : « *Le point négatif c'est le sens qu'on donne à nos actions, quel sens on a pour apporter du lien social si on peut plus en faire. Même si l'action social est encore présente, on se pose la question quoi* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD). Les mails seraient alors contraignants, en particulier dans le fait de devoir rester vigilant aux mots employés par exemple : « *Disons que le téléphone c'est quand même plus simple, rapide, et plus chaleureux. Je jonglais avec les deux* » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD).

Pour d'autres, concernant la continuité du contact avec les usagers, c'est véritablement **dans cette mission que réside la justification de leur activité**. En particulier pour les secrétaires et gestionnaires pédagogiques, c'est la finalité dont elles sont le plus satisfaites : « *On les suit de plus en plus pour les dispositifs, moi si j'ai connaissance de certaines situations. On essaie de les aider au maximum [...] c'est une satisfaction, c'est quelque chose que j'aime bien faire, ça justifie un peu mon travail ici, c'est de pouvoir aider les étudiants qui sont un peu en difficulté* » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire). **Cette partie de leur travail est même devenue plus importante depuis la mise en distanciel**, les agents jouent d'autant plus le rôle d'intermédiaire entre les étudiants et leurs enseignants pour gérer au mieux cette situation exceptionnelle.

Concernant les **communications internes**, les agents semblent plus à l'aise, l'utilisation des mails, téléphone ou sms, tchat interne, est mieux appréhendée (car déjà mise en place avant le distanciel). Globalement, **les rapports sociaux et le collectif de travail semblent être toujours effectifs**, les individus semblent toujours inscrits dans une dynamique de travail : « *Les rapports on les a bien conservés, justement c'est via ce canal Mattermost, ou on échange très très souvent par là quoi* » (Mattermost est similaire à l'application Whatsapp), mais celui-ci **ne permet pas de compenser la perte des échanges informels** : « *Et c'est juste bonjour, bonne semaine, et voilà quoi, mais c'est quand même un outil essentiellement professionnel.* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD).

Impacts positifs et négatifs sur la vie perso :

A la lecture des entretiens, on peut noter que **certains parviennent moins à faire la « coupure » en fin de journée**, à ne plus se préoccuper de leur activité professionnelle au-delà de leurs horaires. Pour une partie, ce « **sas de décompression** » était permis en présentiel grâce au **trajet du retour**, à pied ou en transport en commun, pour d'autres il se trouvait dans les **discussions informelles avec les collègues à la fin de la journée**. La journée se résume alors à : « *Boulot, boulot, dodo.* » (Femme, ATRF, contractuelle) ; « *Ouais c'est difficile à expliquer... (rires) bah ouais le fait de sortir de chez moi, d'aller au bureau de me déplacer*

plus quoi d'une certaine manière.. et alors que là bah .. j'ai toujours l'impression d'être assise à la table. » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire).

Certains mettent en place des **stratégies pour parvenir à maintenir la coupure avec leur activité**, comme de laisser son téléphone portable professionnel sur site pour ne pas être "tentée" de répondre aux appels durant les jours de repos. D'autres n'ont pas le même ressenti, la coupure est toujours présente, même en distanciel : « *Personnellement, une fois que je claque, enfin, je ferme le PC voilà c'est terminé. »* ; « *c'est comme ça que je fais plus ma coupure. »* (Femme, TCH de catégorie B, en CDD) ; « *On mélange pas. »* (Femme, ATRF de catégorie C, titulaire).

Cette baisse de contacts avec les collègues, et des échanges informels qui en découlent, a des **répercussions sur la sphère personnelle des agents**. Dans un nombre important de cas, ils parlent moins de leur travail à la maison et à leur proche, ou en tout cas de façon moins intense : « *J'ai moins de choses à raconter sur ma vie professionnelle ou extra-professionnelle »* (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire) ; « *J'en parle peut-être un peu moins, puisqu'en général quand j'en parlais c'était surtout des échanges que j'avais eu avec les autres collègues. Vu qu'on est plus témoins de tout ça, il y a moins d'anecdotes à raconter »* (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI) ; « *Mais voilà je vais pas me dire tiens, c'est l'heure de ma pause visio... Les échanges informels, c'est forcément pas naturel en distanciel. »* (Femme, ATRF de catégorie C, titulaire). Ce phénomène peut poser la question de savoir si ces télétravailleurs parviennent à **décompresser**, à « **extérioriser** » leurs expériences de travail par ces échanges durant les temps personnels.

Pour finir, l'introduction de nouveaux outils de communication, et leur utilisation dans la sphère personnelle, à domicile, peut avoir des **effets de brouillage des frontières**. On retrouve chez certains agents le sentiment que **leur sphère professionnelle empiète sur leur sphère privée**, notamment par l'utilisation de leur ligne personnelle pour répondre aux appels des usagers (appels reçus le week-end et en soirée), n'étant pas encore équipés de Rainbow ou de l'UNphone. « *Je trouve que parfois le télétravail c'est intrusif quoi [...] maintenant avec les ordinateurs et tous les outils sur place... je trouve que ça impacte la vie privée... vous voyez ce que je veux dire... mais c'est moi qui doit créer ça, c'est moi qui ne doit pas réussir à scinder les deux en deux quoi...* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD).

Rôle social et intégrateur du travail :

Le travail joue un rôle central dans la société moderne, il est source d'intégration sociale. Il permet aux individus de s'identifier, se démarquer, mais aussi s'intégrer dans des collectifs auxquels ils se rapportent. On peut légitimement se demander si ce rôle est toujours le même dans une période de travail à distance : « *Si on travaille à l'Université c'est qu'on veut voir du monde, sinon on est auto-entrepreneur, on est je sais pas, informaticien chez soi, fn, y'a des métiers qui sont fait pour le relationnel. »* (Femme, TCH de catégorie B, titulaire). Or, s'il y a bien une chose sur laquelle la grande majorité des enquêtés sont d'accord, c'est bien sur la **perte des liens informels**. Ces moments d'échanges au travail qui sont aussi précieux pour l'individu, pour l'échange d'informations professionnelles, mais également comme moyen pour partager ses ressentis, ses impressions vis-à-vis de son activité, pour pouvoir échanger des conseils, des « techniques », sur une expérience commune.

Un **sentiment de solitude** est notable dans les témoignages de certains, la cohésion du collectif serait « disloquée » : « *Il y a des matins, le lundi en particulier où la solitude peut être un peu pesante mais c'est un effet qui se dissipe en fin de matinée* » (Homme, SAENES de catégorie B en CDD) ; « *D'être derrière son ordinateur tout seul. L'interaction avec les collègues manque cruellement donc on souffre de solitude* » (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire). D'un point de vue d'ordre moral, les enquêtées avouent être affectées par la mise en place du distanciel : « *Disons que dans l'idéal il faudrait être qu'une seule fois par semaine en présentiel, moi je ne pourrai pas, c'est pas possible moralement, je vais déprimer* » (femme, ADJAENES de catégorie C). Certains ont même vu se briser des relations qui étaient déjà fragiles avant la mise en distanciel : « *J'ai l'impression que ça fait des mois qu'on s'est pas parlé, qu'on est redevenus des inconnues !* » (Femme, ATRF, contractuelle).

Il faut malgré tout retenir que **pour la plupart, des initiatives sont mises en place pour tenter de maintenir ce lien social avec le collectif**. Comme des visioconférences Zoom (« Zoom de Noël » organisé par la direction), des pauses informelles en visio, la mise en place d'une routine d'appels par téléphone pour des échanges informels avec les collègues les plus proches. La relation avec le collectif de travail peut être facilement entretenue par la création de conversations WhatsApp : « *Mais on s'entendait très bien, y avait une bonne ambiance, on avait un groupe WhatsApp, on s'appelait, on s'envoyait des messages... On a même fait une chanson [...] et des apéros Whatsapp* ». Parfois, **c'est même la mise en distanciel qui a permis l'émergence d'une entraide solide au sein du groupe** : si l'un d'entre eux avait une baisse de moral par exemple, il pouvait compter sur les autres pour parler.

Pour certains, la continuité s'est faite de façon fluide, le basculement en distanciel n'a pas été un obstacle : « *Toutes les habitudes qu'on avait en présentiel et bien on les bascule à distance, et on vient créer ce même mode de communication qu'on avait avec les personnes de l'extérieur* » (Homme, ADJAENES de catégorie C, en CDI). Cependant, les tentatives de maintien du lien peuvent aussi entraîner un **multiplication des réseaux de communication**, pour parfois n'échanger qu'avec un seul collègue ; cette enquêtée s'en amuse : « *J'avais laissé un message sur zoom, la veille c'était sur Rainbow, en plus de ça on s'envoie des SMS, on échange des mails... Donc ça va un peu dans tous les sens !* » (Femme, ADJAENES de catégorie C, en CDD).

Pour pallier ce manque de lien social, des personnes évoquent le fait de **retourner sur site de temps en temps**, même si, malheureusement, la plupart du temps elles n'ont finalement pas l'occasion de croiser des agents une fois sur place. Cette organisation d'emploi du temps hybride peut parfois poser problème, certains déplorent le fait que **le retour sur site de chacun coïncide mal**, affectant ainsi leur communication : « *Là où c'est énervant, c'est quand on veut voir une fois par semaine, je cale ça avec lui en fonction des jours, et quand les gens sont pas là c'est vrai que c'est embêtant.* » (Femme, TCH de catégorie B, en CDI).

On peut retenir dans certains récits que **cet éloignement avec les collègues peut apparaître bénéfique** : « *Pour ça c'est plutôt positif parce qu'on a tendance à se voir moins, donc à se voir mieux* ». (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire). Sur le plan humain, travailler sur site peut représenter des inconvénients, ces derniers affectant moins l'agent en distanciel : « *en*

*présentiel tout le temps, c'est aussi compliqué de travailler avec cinq personnes toute la journée, surtout quand on a pas les mêmes caractères... (rire) Parfois c'est pas facile, il faut gérer l'humain » (femme, ADJAENES, cat C, titulaire). **Les relations avec les collègues se sont parfois même apaisées** : « Je trouve que la vie professionnelle est plus cool, que tout le monde temporise plus. On a moins de tension humaine au travail » (homme, contractuel, ADJAENES, cat C).*

C. Autonomie :

Il est important de s'intéresser à la question de l'autonomie en période de travail hors présentiel. En effet, les modalités de communication changent et leur organisation aussi. C'est donc l'impact de ces changements sur l'autonomie des agents que nous allons aborder. A l'aide de nos entretiens, nous avons essayé d'en construire une typologie.

Impact des évolutions de la communication sur l'autonomie des agents :

La première catégorie de notre typologie est « **l'autonomie forcée et subie** » : c'est lorsque le changement de moyen de communication oblige une autonomie, elle est non choisie et a des effets négatifs sur les individus.

« Avant il y avait plein de travail informel quand on était avec les collègues, même à une pause-café, il y a plein d'informations qui ne sont pas formelles mais qui passent. On entend des choses, ça nous aide pour plus tard. Alors que quand on est chez soi on a plus ces informations informelles, on est obligé de tout rechercher » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI).

On constate clairement dans ce témoignage que l'échange collectif même lorsqu'il est informel fait partie des chaînes d'informations professionnelles. Il se retrouve beaucoup plus restreint lorsqu'on se trouve en distanciel :

« On peut pas taper dans le bureau d'à côté pour voir la collègue concernée ou le collègue qui peut nous donner la réponse » (femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire)

« bah la semaine dernière en échangeant comme ça de manière informelle avec le collègue j'ai appris des choses que j'aurais pas sues si j'étais pas sur site en fait. » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD)

« On doit régler le problème de suite, heureusement ça n'arrive pas souvent, on doit pouvoir se débrouiller. Système D quoi » (femme, ADJAENES, de catégorie C, titulaire)

Le distanciel restreint donc « l'autonomie collective » au profit de l'autonomie individuelle, cette adaptation forcée est mal vécue par au moins 8 des 21 enquêtés interrogés. A savoir que **certains agents se sentaient délaissés par leur hiérarchie** parce que ces derniers n'avaient, selon les enquêtées, **pas les moyens d'effectuer un suivi de leurs tâches depuis le distanciel**.

Cette autonomie forcée, due aux changements de communication, peut être aussi bien vécue par les agents. Ils en tirent un bénéfice, en effet, le fait de devoir s'adapter permet à certains agents de développer de nouvelles compétences, qui accroît finalement leur autonomie. Dans notre typologie, nous l'avons nommée « **l'autonomie forcée mais relativisée** ». Prenons l'exemple d'une enquêtée (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI). Cette dernière, avec un manque d'échanges formels ou informels, a développé sa propre compétence logistique. Elle

s'est formée à l'outil Uncloud, ce qui lui permet d'économiser de nombreux échanges de mails ou téléphoniques pour remonter d'éventuelles informations (reporting):

« J'ai demandé conseil à une formatrice UNcloud, et très vite je m'y suis mise, et j'ai aidé les autres à s'en servir » ;

Une autre déclare : « le matin de se dire qu'on subit un peu moins qu'en présentiel l'activité du service, alors que chez soi on peut un peu plus déterminer dans quel ordre on va travailler ». (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire)

Cette autonomie permet de **mieux s'organiser**, de **moins perdre de temps**, et enfin de **mieux vivre les suivis de tâches de son responsable**. Elle est liée au fait que les agents qui n'étaient pas familiers avec certains outils de gestion ou de communication ont été forcés et ont finalement trouvé leur compte dans leur manière d'appréhender ces outils.

Une nouvelle autonomie facteur de changement dans la communication :

Il nous reste une troisième et dernière catégorie, dans ce cas, l'autonomie n'est pas forcée par le changement de modalité de communication, au contraire **c'est l'autonomie qui impacte les communications**. En effet, le distanciel permet à certains des enquêtées de mettre à distance certains outil de communication pour en privilégier d'autres :

« L'avantage d'un mail c'est que vous n'êtes pas obligé d'y répondre à la seconde, c'est pas comme le téléphone, ou quelqu'un qui arrive et qui vous dit 'j'ai besoin de ça, j'ai cours dans trois minutes' » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire).

Dans ce cas, **l'agent y trouve son compte dans l'organisation de ses tâches de manière individuelle**. En revanche, **cette pratique individuelle va être une contrainte pour le collectif**. Le choix stratégique de l'utilisation des mails qui permet à l'agent de ne pas répondre tout de suite est positif dans la réalisation de ses tâches qui demandent de la concentration et du temps, mais de fait, **la chaîne d'information se retrouve désynchronisée** :

« si j'écrivais un mail à huit ou neuf heures, j'avais pas forcément l'info tout de suite. On avait pas forcément tous le même rythme" (Femme, TCH de catégorie B, en CDI).

Dernier point abordé pour cette question de l'autonomie, c'est la tendance notable d'une **autonomie bien vécue par les agents ayant le plus d'ancienneté**. En effet, la plupart des agents titulaires de plus de 40 ans déclarent avoir une autonomie due à leur ancienneté. Ayant vécu de nombreuses évolutions sur leur poste depuis les années passées, le passage en distanciel n'a étonnement eu que peu d'impacts sur eux. Cela peut s'expliquer par le fait que **la machine est « bien huilée »** et que les procédés de communication n'ont pas changé ou se sont adaptés de façon naturelle.

II - Rapport au travail et intensité : les conséquences

A. Conflit de valeurs :

Les conflits de valeurs font partie des facteurs qui impactent le rapport au travail et à son intensité. La surcharge de travail liée au distanciel, ou encore les changements liés à l'alternance de rythme ou encore le brouillage entre vie professionnelle et vie personnelle sont autant de points qui influencent les ressentis des agents sur leur travail et son intensité.

Impacts négatifs de la mise en distanciel :

La « **lourdeur administrative** » (expression entendue en entretien) par exemple, peut ralentir l'efficacité des agents, surtout en distanciel et produit de fait un **sentiment de non-efficacité dans son travail** : « *Oui parfois c'est les signatures de document par la direction c'est un peu lourd, mais après y'a les histoires de délégation de signature.* » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD). Certains doivent faire un dossier en doublon, ou plusieurs rapports d'activité (« reporting »), ce qui prend du temps à l'agent sur ses horaires de travail et qui peut le **frustrer** car cela ralentit son rythme, et lui donne la sensation de faire quelque chose de peu utile : « *Je ne voyais plus trop l'intérêt de faire un entretien avec un agent... Ça fait perdre énormément de temps à tout le monde. C'est des choses que je fais, mais que moi j'aurais boycottées toute seule* » (femme, 51 ans, ATRF, CDI, catégorie C) (à propos d'entretiens individuels professionnels prévus en mai, reportés en septembre, avec un étalement des procédures jusqu'en février).

Un autre des points essentiels dans cette partie réside dans la tendance à **culpabiliser**. En effet un grand nombre d'agents, du fait du distanciel, et n'ayant plus les repères habituels, culpabilisent de prendre des pauses. Ayant l'impression de ne pas en faire assez, l'agent en fait plus, voire beaucoup plus que sur site.

« *J'ai tendance à culpabiliser, si je prends trois minutes de pause, que je prends un café ou quoi, que le téléphone sonne pendant ce temps-là... Je culpabilise tout le temps en me disant « est-ce que j'ai fait mon quota d'heures ? » ; « Je me trouve moins efficace à la maison, je me dis que peut-être j'aurais fait plus sur site, donc j'en fais plus* » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire)

« *J'ai l'impression que... pas que je travaille pas, mais que les autres derrière « oh bah elle quitte son poste elle exagère ». On s'oblige à être là tout le temps en fait, c'est pas à la file mais presque donc non non les pauses c'est le midi et encore devant l'écran la plupart du temps ... mes collègues, la majorité font ce constat que effectivement les pauses sont moins longues et que voilà on est beaucoup plus présents sur nos postes.* » (Femme, ADJAENES de catégorie C, CDD)

Très généralement, les agents qui culpabilisent sont les agents habitués aux heures supplémentaires en présentiel. Mais ce sentiment était aussi très présent lors du premier confinement, au moment où les écoles étaient fermées et qu'aucun moyen de garde n'était possible. Par exemple, une employée, ADJAENES, titulaire, culpabilisait de devoir s'occuper

de sa fille la journée au début du distanciel, et en conséquence, travaillait le soir pour « se rattraper » :

« Comme j'avais une petite fille de 4 ans à la maison qu'il fallait occuper, je l'emmenais se balader, je faisais des jeux avec elle... mais j'avais mauvaise conscience de pas travailler pendant ce temps-là, du coup je travaillais le soir parfois jusqu'à minuit. Je me suis rendu compte que c'était très nocif de travailler comme ça »

Impacts positifs de la mise en distanciel :

Cependant, pour nuancer avec ces précédents points, le distanciel a aussi permis de **nettes améliorations chez des agents en termes de conflits de valeur**. En effet, certains agents ayant des conflits avec d'autres, subissant des nuisances sonores ou encore des interruptions intempestives lors de leur travail sur site, se déclarent être bien mieux lotis en étant en distanciel.

« J'ai l'impression de travailler de manière plus appliquée, je ne suis pas interrompue, je garde le fil du truc, je fais des vérifications que je ne faisais pas avant » (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire)

« Ce que je ne supporte pas sur ce poste c'est d'être en permanence interrompue, d'avoir dix demandes urgentes, dès qu'on commence quelque chose il faut s'arrêter parce qu'il y a quelqu'un qui rentre » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire)

Le distanciel a permis d'atténuer un conflit de valeurs vécu sur site, entraînant une sensation d'être **moins dans l'urgence** de régler certains problèmes, que les tâches sont plus définies et mieux découpées. Certains déclarent **plus de minutie et plus de vérifications possibles**, ce qui est dû au fait de moins « courir après le temps ». **La baisse d'activité liée à la crise** (plus de colloques ou de séminaires...) est aussi un facteur expliquant l'atténuation de de la charge de travail lorsqu'elle était ressentie comme trop importante par l'agent et engendre ainsi des conflits de valeurs.

Le distanciel permet aussi d'avoir un **sentiment d'utilité plus fort**, l'idée selon laquelle les agents sont quand même utiles pour autrui malgré les circonstances, et qu'ils peuvent aider à améliorer les choses en s'adaptant est une des raisons pour laquelle cet agent ressent une plus grande fierté :

« Je pense même que le distanciel augmente ça parce que comme je vous disais, faut sans cesse s'adapter à la situation donc forcément ça développe des compétences et des besoins pour l'équipe quand il faut du jour au lendemain mettre en place des cours à distance, forcément j'ai pris ma part à cette organisation-là. » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD)

Dernier élément assez notable, c'est la question des **conflits qui pouvaient avant la crise exister entre les travailleurs sur site, et les télétravailleurs**, caractérisés par des problèmes de communication, ou encore les a priori des agents sur site, sur les télétravailleurs. Ces rapports conflictuels ont véritablement changé depuis la mise en place du travail à distance généralisé, cette **modalité est mieux comprise par tous**, y compris les encadrants qui pouvaient avoir des inquiétudes :

« On sentait une certaine jalousie, il y avait une tension entre ceux qui peuvent télétravailler, et ceux qui ne peuvent pas. Ça créait une certaine injustice... Et maintenant qu'elles peuvent rester chez elles en distanciel, et bah du coup les relations sont beaucoup plus apaisées entre collègues » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI)

B. Exigences émotionnelles :

En lien avec notre grille d'entretien concernant l'intensité et le rapport au travail, nous avons retenu à travers les témoignages, des ressentis par rapport à la **gestion de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, bouleversée (pour certains) avec l'introduction d'un poste de travail dans l'espace privé**. De plus, il nous a paru essentiel de réaliser un point d'analyse sur les **troubles émotionnels** (stress, fatigue, angoisse), ou sur les **RPS** (risques psycho-sociaux) que les individus ont pu développer en lien avec la modalité hors présentiel.

Impacts positifs de la mise en distanciel :

Changements émotionnels : moins de fatigue et de stress, plus de concentration :

Comme nous avons pu l'étudier dans la partie sur l'autonomie en lien avec la continuité des rapports sociaux au travail, les agents ont, pour certain nombre, l'impression d'être **moins fatigués**. En effet, ils témoignent de **ne plus « devoir supporter » ou « subir » les interruptions et perturbations** qu'ils ont régulièrement en travaillant sur site (leur bureau servant également d'accueil pour les usagers). Ces enquêtés ont alors la sensation de pouvoir **réaliser leurs tâches de manière plus concentrée, et sur un temps plus long** :

« Quand on est en télétravail, on se focalise plus sur des tâches parce qu'on a plus de temps, on est moins perturbé. » (Homme, ADJAENES de catégorie C, en CDI) ; « Au boulot on est sollicité tout le temps par la porte qui s'ouvre, ou un collègue qui nous demande quelques choses. » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire). Certains membres du personnel expliquent même être en avance sur certaines procédures, certaines démarches, par rapport au rythme habituel (pré-covid).

Les entretiens montrent véritablement un **gain d'efficacité** pour certains par la mise en distanciel, ils se sentent plus performants, plus productifs durant la journée. Dans cette logique, ils expliquent être **moins stressés**, subir moins de pressions en ayant la possibilité de **s'appliquer davantage dans la réalisation de leur activité** : « J'ai la sensation de travailler de façon intense sur des plages beaucoup plus courtes, plus serrées, et de manière plus assidue, je suis beaucoup plus concentré. » (Homme, ADJAENES de catégorie C, en CDI) ;

« J'ai l'impression de travailler de manière plus appliquée, je ne suis pas interrompue, je fais des vérifications que je ne faisais pas avant. » (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire) ; « J'ai terminé l'année dernière moins fatiguée, et je me sens plus efficace chez moi » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire).

D'autres agents voient dans cette mise en distanciel l'**installation d'une certaine « routine »**, avec le **sentiment que la journée passe plus vite**, que les heures défilent, en étant focalisés de façon intense sur une tâche. A la maison, il y a moins de « péripéties » ou d'imprévus qui peuvent arriver sur site.

Gain en confort de vie sur le plan personnel :

Par cette hausse d'efficacité et cette baisse de fatigue, plusieurs agents interrogés déclarent avoir gagné en disponibilité à accorder à leurs enfants, ou pour être plus présents durant les moments familiaux en général, ou pour leur temps de loisirs. Nous avons noté que ce confort de vie personnelle, induit par une **meilleure gestion de la sphère professionnelle par le distanciel**, était **possible si l'agent garde une maîtrise de son temps et de charge de travail**. Un agent interrogé explique que le travail hors-présentiel représente pour lui un véritable confort de vie (s'occuper d'un enfant), un équilibre entre sa sphère familiale et sa sphère professionnelle : cette gestion lui semble harmonieuse.

Certains ont plus de temps pour faire leur **activité sportive**, comme une enquêtée qui, depuis sa mise en distanciel, a pu instaurer une routine « bien-être », ses matinées sont ritualisées par de la méditation et du yoga, ces éléments lui permettent de maintenir un certain équilibre.

« Je peux aller faire mon sport quand je veux, si j'ai besoin de faire un brin de ménage bah je peux le faire. Et puis je suis là pour les enfants quand il faut. » (Femme, ATRF de catégorie C, titulaire).

Pour d'autres, le distanciel a même permis de **supprimer certaines contraintes liées à la vie personnelle des agents** : *« Pas de logistique de gérer la voiture pour deux, de me taper une heure de transport pour revenir, c'est pas hyper rigolo de rentrer en transport en attendant dans un coin sombre quand on est une nana quoi »* (Femme, TCH de catégorie B, en CDD).

L'expérience du premier confinement (mars 2020) a permis à certains de porter davantage d'attention à **éviter le brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, par l'introduction de l'activité dans l'environnement familial** : *« J'ai vraiment pris le soin de cloisonner les sphères »* ; *« Je travaille mieux, plus vite, j'ai bien fait attention de respecter mes horaires, à 17h30 j'éteins l'ordi et je ne le rallume pas du tout »* (femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire). On peut alors noter que, si la gestion de l'activité professionnelle en distanciel est vécue comme un gain d'efficacité et d'énergie, cette modalité est véritablement **perçue comme un point fort pour la vie de famille, et la vie personnelle en général**. Certaines personnes ont le sentiment d'avoir obtenu des bénéfices dans leur qualité de vie, dans des changements de rythme et d'habitude qui se sont opérés lors de la mise en distanciel : *« Je gagne presque une heure et demie à trois heures de trajet, en fatigue, et j'ai le temps de faire des choses que je ne faisais pas avant. Même si on a la sensation d'être confinée, moi je revis en ayant du temps »* (Femme, TCH de catégorie B, titulaire).

Ce gain pour certains enquêtés est également **repérable dans leur choix d'obtenir une journée en télétravail conventionné** : *« Je sais que je suis efficace sur cette journée, je vais pas déborder sur mes heures, et en plus c'est le vendredi, en termes d'organisation personnelle c'est très bien pour moi. Ça m'aide à mettre en place des projets pour nous détendre »*. (Femme, TCH, catégorie B, CDD).

Pour d'autres, la mise en distanciel a permis d'**aménager son temps de travail en fonction des tâches domestiques à réaliser**, ces tâches représentent des temps de pause : *« Vous voyez ça c'est une des joies du télétravail, on peut s'occuper de ses enfants, et c'est hyper sympa ! On peut s'arrêter pour faire une pause, au lieu d'aller boire un café, bah on change une couche »* (Homme, contractuel, ADJAENES, catégorie C).

L'augmentation de l'efficacité sur la réalisation des tâches professionnelles, et le fait d'effectuer certaines tâches domestiques durant ses temps de pauses, sont des éléments qui donnent à certains agents le **sentiment d'avoir été plus productifs au cours des journées de travail en distanciel**, même sur le plan personnel : « *Parfois pendant une demi-heure ou trois quarts d'heure, j'ai pas du tout d'occupation, parce que j'ai pris de l'avance, j'ai le temps de lancer une machine, et de l'étendre* » (femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire).

Impacts négatifs de la mise en distanciel :

Développement de troubles liés aux risques psycho-sociaux du travail :

Une partie des interrogés, en particulier travaillant dans la gestion des finances et des événements de l'Université, ont connu une **diminution progressive de la charge de travail** à opérer au moment de la mise en distanciel (et encore aujourd'hui pour certains). Cette baisse d'activité les a amenés à trouver leurs **journées de travail plus longues**, témoignant même d'un sentiment de monotonie, en regrettant le présentiel : « *Les journées sont toutes pareilles quand je suis en télétravail. Moi j'aime bien quand y'a des petits imprévus, quand je vais au boulot avec mon repas du midi, et que finalement je me retrouve au restau [...] En télétravail y'a pas d'imprévu. On est devant son PC, on allume, on travaille, on éteint.* » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire). La fatigue en fin de journée n'est pas la même, elle pèse, et est synonyme **d'usure et de lassitude face à la situation** (aussi liée aux restrictions : confinement, couvre-feu) et à une certaine sédentarité « *Quand on a une activité normale, on fait la journée au bureau, après le soir, on est fatigué parce qu'on a fait beaucoup de choses. Là c'est fatigué d'être toujours en position assise.* » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire).

Le fait d'être plus concentrée sur des temps plus longs peut entraîner un **épuisement nerveux, puisque l'intensité dans la réalisation de l'activité est plus grande** : « *On est plus performant donc on perd moins de temps, mais on se fatigue plus* » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD).

Dans plusieurs cas, ce gain d'efficacité, entraînant plus d'intensité dans l'activité, des agents se sentent absorbés par la tâche et s'octroient moins de pauses : « *J'étais moins absorbée par le travail en présentiel, j'ai l'impression qu'en distanciel, ça continue, on a du mal à faire une coupure* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD). On peut ajouter qu'il y a un certain **effet anxiogène de rester « collé » à l'ordinateur, et d'être coupé du rythme de travail des collègues**, qu'on peut retrouver en présentiel (en lien avec l'axe précédent sur la continuité de la communication et les rapports sociaux). La pression provient aussi du **passage à une totale dématérialisation en distanciel**, exerçant une **charge de travail plus importante** : « *Y'a plus d'intensité, on a une pression qui voilà quoi, qui est le résultat aussi de toutes ces dématérialisations* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD).

Dans les récits des enquêtés, nous recensons chez certains des **problèmes de décalage et de gestion des horaires** (parfois des pratiques déjà présentes avant la mise en distanciel) : « *C'est ça l'inconvénient du télétravail, on a du mal à s'arrêter* » (Femme, ADJAENES de catégorie C, titulaire). Le gain de temps sur les trajets est même converti en temps d'activité : « *Je dirais que je finis même un peu plus tard parce que j'ai un petit temps de trajet en moins* » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD). Ces comportements peuvent être aussi être liés aux

disponibilités logistiques et matérielles qu'ont les agents pour réaliser leurs missions : « Ça arrive d'autant plus facilement quand on n'a pas les contraintes matérielles de littéralement rentrer chez soi, donc c'est vrai que les premières semaines c'était un peu plus le cas » (Femme, ADJAENES de catégorie C, en CDD).

Brouillage et empiétement entre les différentes sphères sociales :

Nous avons noté lors de l'étude des entretiens que, **pour les agents habitués à effectuer des heures supplémentaires avant leur mise en distanciel**, ils ont tendance à **plus facilement dépasser au-delà de leurs horaires en travaillant chez eux** : « Si je suis sur quelque chose d'urgent, je finis un peu plus tard, mais je vais pas rester jusqu'à 22h sur mon portable » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire) ; « Ma pause déjeuner est un peu élastique, donc au final le soir, bah faut récupérer tout ça, parfois je lève les yeux il est déjà 19h, 19h30 » (Femme, ADJAENES de catégorie C, en CDD). Ces « dépassements » sont à mettre en lien avec l'**augmentation de la charge de travail due à l'urgence de la situation** (surtout au premier confinement), qui a **coïncidé pour certains à la mise en route de procédures lourdes** (examens, procédures d'admission). Certains témoignages relatent un travail qui serait effectué sur des temps de repos ou de congés : « Je le fais bénévolement, généreusement, service public. Je peux répondre à deux ou trois mails alors que je suis en vacances ou en arrêt maladie » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI).

Pour finir, il est important de rappeler que le premier confinement a entraîné des **problèmes d'organisation entre la sphère familiale et la sphère professionnelle**, surtout dans le contexte où les deux parents ont été distanciel et ont assuré la gestion de l'école à la maison : « Pour permettre à mon conjoint de travailler, moi j'allais m'occuper des enfants, mais finalement je me suis rendue compte que le travail était toujours là. J'ai rapidement changé mon fusil d'épaule. Dès que j'avais du temps libre bah c'était pour travailler, que ce soit le mercredi parce que je suis à temps partiel, le soir » (Femme, TCH de catégorie B, en CDD).

C. Autonomie :

Impact de l'autonomie sur l'intensité et le rapport au travail :

Une trop grande autonomie des agents en distanciel peut avoir un impact non négligeable sur le ressenti d'intensité du travail, il est donc important d'étudier le rapport de cette autonomie sur l'intensité du travail vécue par les agents.

« Des trucs où j'étais pas du tout à l'aise en informatique et je me suis retrouvé plusieurs fois bloquée... alors qu'au travail j'ai une collègue qui est super forte là-dedans, et je lève la tête, je lui demande et en deux secondes » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire)

On constate dans cette citation une **autonomie forcée et mal vécue**, touchant directement le ressenti d'un travail efficace de la part de l'agent. En effet, la **rupture des liens physiques au travail rend l'autonomie plus individuelle et donc moins efficace en cas de problème**. De la même manière, la dématérialisation de la chaîne d'information et de décision fait perdre du temps et donne un sentiment de travail, moins efficace et plus long. Ce qui touche encore une fois au rapport de l'agent à son travail, du moins à l'intensité de son travail :

« *La chaîne de décision elle, a été beaucoup plus longue* » (Femme, TCH de catégorie B, titulaire)

A l'inverse, l'autonomie due au processus de dématérialisation, permet à certains agents de mieux gérer leurs tâches, et par conséquent, de **mieux appréhender leur charge de travail**. Les outils numériques permettent selon les agents, de mieux parcelliser, mieux ordonner les tâches, les fichiers etc :

« *On gagne énormément de temps dans la gestion électronique des documents* » (Homme, ADJAENES de catégorie C, en CDI)

L'exemple de cet agent illustre bien ce ressenti : « *Je pense qu'on a rien perdu, on est même peut-être meilleurs parce qu'en fait on fait moins de réunions, on se répartit mieux les tâches, et on va plus vite* ». Certaines pratiques réalisées en présentiel, comme les réunions, sont parfois une perte de temps, il suffirait parfois d'un simple bulletin à communiquer à tous, et qu'un complément d'information puisse être demandé selon la volonté de chacun :

« *C'est ça qu'on a réussi à gagner, du temps de préparation, d'information* » (Homme, ADJAENES de catégorie C, en CDI)

« *Je ne comprends pas pourquoi tous les agents de l'Université n'ont pas Rainbow ! Pour moi il n'y a plus d'excuses pour plus répondre au téléphone, ça va tellement plus vite !* » (Femme, ATRF de catégorie C, en CDI)

Impact de l'intensité et du rapport au travail sur l'autonomie :

L'autonomie a, certes, un impact sur le rapport à l'intensité des agents, et même uniquement sur leur rapport au travail. Malgré tout, il faut noter que **cette intensité a elle aussi un impact sur l'autonomie des travailleurs à distance**. Certains déplorent une **surcharge de travail à cause de la dématérialisation** (scanner, puis mettre en PDF, signer, puis imprimer signer et envoyer en PDF). Le changement rapide, et **l'adaptation forcée entraînent des difficultés** :

« *Mais en deux mois, on a fait des bonds numériques de trois ans. Par exemple, on avait beaucoup d'enseignants qui n'aimaient pas le Cloud, qui ne voulaient pas s'y mettre, bah là y a pas eu le choix* ». (Femme, TCH de catégorie B, en CDI)

De nombreux agents déclarent des problèmes de surcharge liée aux périodes de « rush » (ce n'est pas une nouveauté du distanciel). Ce « rush » peut être dû aux périodes d'inscription, aux périodes d'examens, ou encore lors de la publication des résultats. A savoir que, ces périodes qui demandent une grande autonomie, sont accentuées par le **manque de moyens des encadrants pour effectuer des suivis** :

« *Disons qu'il y a eu certaines périodes où il a fallu qu'on se débrouille tout seul, surtout l'an dernier...* » (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire)

« *Elle à pas le temps ni le matériel pour effectuer un suivi sur chacun d'entre nous quoi...* » En parlant de sa responsable. (Femme, ATRF de catégorie C, en CDD)

« *On peut pas gérer tout seul, déjà il y a des règles à respecter, c'est pour ça qu'on est assez en liaison avec les scolarités, parce qu'il y a des tâches qu'on ne peut pas faire, on interagit beaucoup. On n'attend pas toujours qu'on nous donne les instructions, mais il y a des choses où on est quand même soumis aux règles* ». (Femme, SAENES de catégorie B, titulaire)

Pour les agents en situation de travail hybride, la tendance montre une **gestion certes plus efficace mais pouvant engendrer une intensité supplémentaire**. En effet, les agents ont tendance à « **remplir** » **les journées sur site de façon intense**, pour « profiter » d'être sur place, « rentabiliser » au maximum (imprimer, passation de documents, signature, voir les collègues et les responsables) Or ceci a un impact sur **l'intensité des journées en présentiel** en fonction de l'organisation de l'agent :

« J'en profite pour les remplir au maximum de choses que je ne peux pas faire de chez moi, donc c'est souvent plus dense » (Femme, TCH de catégorie B, en CDI)

Conclusion des recherches et pistes d'amélioration

● Perspectives d'avenir des agents vis-à-vis du travail hors présentiel

La plupart des salariés, lorsqu'on leur pose la question sur leurs perspectives d'avenir dans leur travail vis-à-vis de l'avenir, s'estiment protégés par leur appartenance à la fonction publique. En revanche, on constate une **vraie inquiétude des agents vis-à-vis de comment le télétravail va être appréhendé par l'Université** : les agents, s'ils ont des points de vue différents sur leur propre volonté de continuer à télétravailler, **demandent à la direction de leur faire confiance sur leur capacité à gérer cette modalité**.

En effet, parmi ces vingt et un enquêtés, six souhaitent revenir entièrement en présentiel, quatre sont relativement indécis (ou neutres), et onze sont pour se conventionner sur du long terme, ou augmenter la proportion de temps télétravaillé dans leur convention. Cette hétérogénéité s'explique par des différences sur un certain nombre de perspectives d'avenir en lien avec cette modalité, comme leurs craintes, l'organisation de leur poste et leur vie familiale.

Tout d'abord, si des agents ont réussi à s'épanouir professionnellement en distanciel, ils craignent de ne pas pouvoir se conventionner comme ils le souhaitent. Si la crise sanitaire a imposé à l'Université de mettre à distance ses agents depuis mars 2020, ceux-ci redoutent de ne pas avoir leur mot à dire au moment du « retour à la normale » (sous-entendu : une fois la crise sanitaire passée), alors qu'ils ont su s'adapter à ces changements en autonomie presque totale. **Les agents ont su déterminer d'eux-mêmes la « télétravaillabilité » de leur poste**. Par exemple, des agents des secrétariats pédagogiques affirment que le contact humain direct est primordial dans leur poste, et c'est pour cette raison qu'ils sont persuadés que leur métier n'est pas entièrement télétravaillable. Ils ont pourtant réussi à se projeter dans l'avenir en repensant leur semaine, en y intégrant des (demi-) journées en télétravail.

Malgré cela, une enquêtée a fait part d'un refus systématique à des demandes de télétravail dans son service depuis quelques mois. Certains souhaitent se conventionner à 100%, d'autres à 50%, d'autres à 20%... En prenant en compte leur bien-être et leur capacité à être productifs, **ils ont d'eux-mêmes réussi à évaluer la proportion de télétravail leur paraissant adaptée**, et ne demandent qu'à ce qu'on les laisse décider de celle-ci.

De plus, si la perte de lien social a été un élément commun à tous les agents, **les ressentis ont été différents** : là où des agents attendent impatiemment un retour total en présentiel, d'autres ont trouvé du confort à travailler seuls chez eux.

Ceux qui ressentent un manque déplorent un réel **isolement**, un sentiment de **solitude** et regrettent surtout les **relations informelles**, les discussions entre collègues, souhaitant vite les retrouver. Souvent, s'ils sont satisfaits de moments de convivialité (lorsqu'ils existent) par Zoom ou en prenant l'initiative d'appeler leurs collègues en distanciel, **ils souhaiteraient un « vrai retour en présentiel »**, là où ils ne sont pas seuls sur leur site de travail. Leur pire crainte serait une généralisation du 100% télétravail dans leur service à l'avenir.

Ceux qui se sentent bien chez eux, à l'inverse, redoutent de devoir revenir en présentiel tous les jours de la semaine. **Dans les deux cas, un hybride est parfois envisagé**.

En termes de communication professionnelle, certains agents sont satisfaits de ne plus être dérangés. D'autres, notamment ceux qui estiment être surchargés de travail et qui débordent beaucoup sur leurs horaires, **demandent une homogénéisation des modes de communication** pour gagner du temps (pouvoir joindre directement tout agent via Rainbow).

Le changement du rapport au travail, et son intrusion dans la vie des agents est aussi un sujet qui divise les avis à propos du télétravail. **Certains ont dégagé du temps dans leur journée** en économisant sur leur trajet et en sont satisfaits. **D'autres souhaitent retrouver ce temps de transport**, qui formalise le début et la fin de la journée, jouant un rôle de « **sas de décompression** ». De même, la proximité physique au matériel professionnel, sa compatibilité avec l'environnement du domicile et la possibilité de flexibiliser ses horaires peuvent constituer un motif de bien/mal-être pour les agents.

Plus généralement, **les personnels appréhendent un retour « brutal » (soudain) en présentiel** car celui-ci demanderait une réadaptation de leur mode de vie et de leur organisation de travail : se lever plus tôt, ne pas pouvoir déjeuner et emmener ses enfants à l'école, revoir sa gestion des tâches...

Enfin, en termes de reconnaissance, des enquêtés souhaitent **remercier à l'Université** (c'est-à-dire à leurs supérieurs mais aussi à la direction), **d'avoir été à l'écoute de leurs problématiques et de leurs besoins matériels**, et **du soutien du service d'assistance informatique** (qui a très souvent été évoqué et valorisé pour son efficacité et leur réactivité). D'autres déplorent de ne pas avoir été récompensés de leur effort d'adaptation, de l'augmentation de leur charge de travail sans réelle compensation. Ils sont frustrés de ne pas avoir été consultés dans tous les changements qui leur ont été imposés.

- **Points de prévention, de formation et de sensibilisation :**

En vue des conséquences négatives que peut avoir le « brouillage » des frontières entre vie privée et vie personnelle des agents, il est important de garder une certaine vigilance à ce sujet.

Il est notable que pour plusieurs agents, c'est véritablement le contexte de travail et le rythme de la journée qui priment. L'environnement de travail doit être pensé en termes « d'ambiance » et de dynamique, et pas seulement dans un aspect matériel. Par la même occasion, permettre d'amoindrir les risques d'apparition de la « routine », la monotonie, et le décalage des horaires de travail. Un autre point essentiel à retenir est l'importance de maintenir, même à distance, la coupure en fin de journée, ce « sas de décompression » qui permet de scinder temps de travail et temps de repos.

Il est important de pouvoir mieux conscientiser sa quantité de travail, pour éviter une dépréciation/dévalorisation de sa productivité quotidienne.

La flexibilité individuelle, induite par la modalité à distance, peut impacter le collectif de travail, elle a donc ses limites.

L'agent, expérimenté sur son poste, est en mesure de déterminer si ses tâches sont télétravaillables ou non.

● **Pistes d'améliorations à envisager pour le travail hors présentiel :**

- Pour une gestion de crise, **déterminer les postes réellement télétravaillables** et ceux qui sont inenvisageables sans le présentiel.
- Prendre en compte un temps d'adaptation pour **éviter un retour brutal sur site** : réappropriation des contraintes du présentiel (temps de trajet...), gestion des contraintes personnelles.
- Travailler à l'**homogénéisation des outils de communication** entre les différentes tutelles et les différents services : création de parapheurs virtuels.
- **Limiter les réunions** en visioconférence à une par semaine si les agents n'en demandent pas plus.
- **Homogénéiser les jours de présentiel** pour les conventionnés (afin de préserver une cohésion collective solide).
- **(Re)partager** la charte du télétravail et du travail à distance, ainsi que la possibilité d'effectuer des **formations** autour du télétravail.
- Des **frais supplémentaires de consommation énergétique**, liés au travail à distance en temps de crise, sont notables : faudrait-il envisager une compensation ?
- Prévoir des temps, des espaces, des moyens d'échanges pour un **retour d'expérience sur le travail à distance** (entre services ou au sein des collectifs de travail).

Focus sur l'Ergonomie des postes de travail en distanciel :

- 10/21 agents déclarent des douleurs physiques liées à la posture de travail
- Les agents sont dans l'ensemble satisfaits de la mise à disposition du matériel prêté par l'Université et du soutien du service informatique.
- Les agents se sont organisé un poste de travail à distance en fonction de leurs possibilités : malgré un bon ressenti, des améliorations sont possibles.

Pistes d'amélioration :

- Diffusion de conseils : aménagement du poste, exercices d'étirements (« anti-TMS »), techniques thérapeutiques (sophrologie appréciée)
- Informer les agents du matériel disponible en prêt pour le travail hors-présentiel
- Proposer aux agents des doublons de matériel, pour une modalité hybride plus confortable
- Matériel indispensable à fournir : ordinateur, deuxième écran, clavier, souris, chaise de bureau, téléphone (Rainbow)

BIBLIOGRAPHIE

● Étude du télétravail hors Covid :

Boboc, Anca. « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, vol. 34, no. 1, 2017, p. 3-12.

Caroly, Sandrine. « Le rôle de l'activité collective dans les situations de service à émotions fortes », Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. La Découverte*, 2015, p. 159-162.

Dumas, Marc, et Caroline Ruiller. « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, no. 8, 2014, p. 71-95.

Lanouzière, Hervé. « Mal-être ou satisfaction au travail dans un monde en mutation. Pourquoi et comment travailler autrement ? », *Regards*, vol. 55, no. 1, 2019, p. 65-74.

Leclercq-Vandelannoitte, Aurélie. « Travail à distance et e-management. Organisation et contrôle en entreprise », en collaboration avec Isaac Henri, Kalika Michel. *Dunod*, 2013.

Miossec, Yvon, et Yves Clot. « Le collectif de travail : entre fragilité et ressource », Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. La Découverte*, 2015, p. 147-154.

Pontier, Monique. « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 265, no. 1, 2014, p. 31-39.

Vayre, Émilie. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, vol. 82, no. 1, 2019, p. 1-39.

● Étude du télétravail en période de crise sanitaire :

Haute, Tristan. « En temps de crise, des salariés très inégaux face au travail. », *IREs, Bulletin Eclairages*, no. 17, juin 2020, p.1-15.

Lambert, Anne, et al. « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, vol. 579, no. 7, 2020, p. 1-4.

Lederlin, Fanny. « Télétravail : un travail à distance du monde », *Études*, vol. novembre, no. 11, 2020, p. 35-45.

● Sitographie et documents téléchargeables :

Référentiel des Emplois-types de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur : <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens/>

Les BIATSS : https://ics.utc.fr/parfaire/structure/co/structure_35.html

Guide du travail à distance : https://ics.utc.fr/parfaire/structure/co/structure_35.html

Charte du télétravail :

https://docs.google.com/document/d/18GLZ_u8jDLPmADHLDt6wLYijTJ_TL7a80fuHR6b1QQ8/edit?usp=sharing

ANNEXES

- **Rétroplanning des missions à réaliser :**

Rétroplanning Visite-Enquête CHSCT																
		Dernière mise à jour :														
		Janvier			Février				Mars				Mars / Avril			
		Phase 1			Phase 2				Phase 3 et 4				Phase 5			
Phases	Tâches	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13	Semaine 14	Semaine 15		
Phase 1 : Veille et analyse documentaire	Analyse des documents fournis par le CHSCT															
	Création d'une bibliographie scientifique															
	Ciblage du personnel cible															
Phase 2 : Contacts	Collecte de la liste RH des personnels cibles... ... et création d'un échantillon représentatif															
	Elaboration d'une grille d'entretien															
	Test de la grille d'entretien															
Phase 3 : Entretiens	Prise de rendez-vous															
	Réalisations des entretiens															
	Retranscriptions et mémos-synthèses															
Phase 4 : Analyse croisée	Mise en commun entre stagiaires															
	Analyse croisée CHSCT et UFR socio															
Phase 5 : Rédaction du rapport	Rédaction commune															

- **Description détaillée des postes des agents étudiés :**

Personnels ITRF, agents de la BAP J :

- Les ATRF (Adjoints Techniques Recherche et Formation). De catégorie C, il s'agira d'enquêteur les « adjoints en recherche administrative ».

Missions : ces adjoints « concourent à l'accomplissement des missions d'enseignement des établissements où ils exercent. Les adjoints techniques sont chargés des tâches d'exécution et de service intérieur ».

- Les TCH (Techniciens). De catégorie B, les enquêtés seront les « techniciens en formation et en orientation / insertion professionnelle », les « techniciens en gestion administrative », les « gestionnaires des ressources humaines », les « gestionnaires financier et comptable ».

Missions : ces personnels sont chargés de mettre en œuvre « l'ensemble des techniques et des méthodes concourant à la réalisation des missions et des programmes d'activité des établissements où ils exercent. Ils concourent à l'accomplissement des missions d'enseignement. Ils peuvent participer à la mise au point et à l'adaptation de techniques ou méthodes nouvelles et se voir confier des missions d'administration ».

Parmi les personnels AENES (personnels de l'Administration de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur), deux corps de métiers :

- Les ADJAENES (Adjoints Administratifs d'Administration de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur). Catégorie C

Missions : ces personnels sont « chargés de tâches administratives d'exécution comportant la connaissance et l'application de règlements administratifs.

- Les SAENES (Secrétaires Administratifs de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur). Catégorie B.

Missions : ces personnels sont « chargés de tâches d'application des décisions administratives, rédaction et comptabilité. Participation à l'encadrement du personnel d'exécution, administratif ou de service. Fonctions d'encadrement des sections administratives ou financières. Coordination de plusieurs sections administratives ou financières ou responsabilité d'un bureau ».

- **Cadrage détaillé sur la notion de « télétravail » :**

Cadrage juridique :

L'objectif de la visite-enquête étant d'analyser le travail hors-présentiel des agents de l'Université Nantes, il était nécessaire d'effectuer un cadrage juridique de ce mode d'organisation afin d'être tenu au courant des dernières réglementations. Selon la loi du 22 mars 2012 et du télétravail, tout travail « *réalisé hors des locaux de l'employeur de façon régulière, utilisant les TIC (technologie de l'information) et formalisée dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant* » est considéré comme télétravail, l'article 46 de cette loi reprenant tout le cadrage nécessaire à la mise en place du télétravail dans une administration.

De plus, la modification de l'article L1222-11 du code du travail le 22 septembre 2017, le télétravail peut être imposé par l'employeur dans certaines circonstances : « *en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.* »

En 2016 de grandes réformes sur le travail sont mises en place. En parallèle de la Loi El Khomri, un décret « *relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature* » est mis en place. Ce dernier décret étend son application aux agents du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation avec l'arrêté du 3 novembre 2017.

Ce cadrage juridique national pose un contexte législatif au télétravail. Reste donc à étudier le cadrage de l'Université de Nantes qui semble grandement s'appuyer sur ce qui a été parcouru jusqu'à présent.

Contexte de l'Université de Nantes :

« Le guide du travail à distance » :

Un « guide du travail à distance » a été établi par l'Université courant mai 2020 pour accompagner chaque agent dans ses pratiques professionnelles. Le but étant de rappeler les modalités du travail à distance et d'apporter des conseils pour mieux s'organiser.

Les fonctions pouvant être télétravaillées concernent les agents travaillant en bureau partagé, les plus vulnérables (après avis du médecin du travail), ou les femmes enceintes (troisième trimestre de grossesse). Les missions réalisées par l'agent doivent évidemment être télétravaillables et il doit disposer des conditions matérielles et techniques nécessaires pour la réalisation de celles-ci dans le lieu de télétravail. Cette modalité doit être sollicitée par l'agent et est soumise à l'accord du chef de service, sous réserve des nécessités du service. A la fin de la période de travail à distance, le travailleur doit entamer une demande de télétravail.

Les droits et les obligations de l'agent en travail à distance sont les mêmes que pour les agents qui travaillent sur site (congés, primes...). Ils doivent réaliser les tâches confiées dans une plage horaire définie avec le responsable. Le respect du secret professionnel est maintenu, de même que la confidentialité des données. Il n'y a pas d'impact sur la rémunération initiale de l'agent et les accidents du travail doivent être déclarés et suivre les mêmes circuits administratifs qu'en travail sur site.

L'exercice de l'activité s'effectue durant les mêmes plages horaires que le travail sur site et l'agent doit être joignable par son chef de service ou ses collègues celles-ci : « *La durée du travail effectif s'entend*

comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. ». Le travail à distance n'a pas vocation à générer des heures supplémentaires. Pour simplifier le décompte des heures dans les logiciels de gestion, l'Université a mis en place une position d'activité « travail à distance covid 19 ». Pour les agents combinant travail à distance et autorisation spéciale d'absence (ASA), il est possible, dans le contexte actuel (fermeture de l'établissement) que le temps de travail à distance soit aménagé après concertation. Les jours du travail à distance sont définis en accord avec le chef de service en fonction des nécessités et contraintes de l'agent.

Concernant l'organisation quotidienne du travail, il est préconisé que l'agent s'organise dans les meilleures conditions possibles (être seul à domicile, disposer d'un espace spécifique). Ce point fait l'objet d'une auto-évaluation et d'un échange avec le responsable. Il est essentiel que l'agent sépare son temps et son espace de travail avec les activités d'ordre privées, en conservant un espace de travail dédié et isolé et en gardant un rythme de travail.

Une partie du guide concerne les conditions matérielles du travail à distance. L'exercice de l'activité s'effectue au domicile de l'agent, répondant aux normes d'hygiène et de sécurité et disposant d'une connexion internet. Pour les agents en situation de handicap, le poste doit être aménagé dans le respect des préconisations du médecin de prévention[#]. Le poste de travail doit être aménagé pour limiter les risques de TMS (troubles musculo-squelettiques). Une position assise prolongée, l'utilisation des claviers, de souris et d'écran entraînent des contraintes posturales au niveau du dos, du cou, des épaules et du poignet, et sollicitent intensément la vision.

De plus, le responsable doit vérifier que l'agent dispose du matériel informatique adéquat, ou mettre à disposition du matériel préconisé par la charte du télétravail si ce n'est pas le cas. La sécurité numérique doit être renforcée en situation de travail à distance, dans le respect des consignes de la DSIN (direction des systèmes d'information et du numérique). Il est conseillé que l'agent utilise l'UNcloud comme plateforme de stockage des travaux, et pas de clef USB. Un lien est à disposition pour consulter la liste des outils numériques recommandés est disponible sur l'intranet[#].

Le guide émet également des conseils concernant la prévention des risques liés au travail à distance. Pour prévenir une situation d'isolement des agents, l'Université recommande de garder contact avec l'équipe de travail grâce aux réunions téléphoniques et à la visioconférence. L'établissement a mis en place des dispositifs d'écoute et de soutien pour accompagner chaque agent durant cette période inédite.

Le guide aborde les risques d'hyper-connexion et de l'usage des outils numériques. Les sollicitations nombreuses par mail et visioconférences peuvent mettre en difficultés le télétravailleur. Il est essentiel que l'organisation spatiale et temporelle de l'activité soit respectée et que l'agent suive la « charte de la messagerie » pour adopter les bonnes habitudes et ne pas surcharger inutilement ses collègues. Le rôle du responsable est alors d'assurer « *le respect du droit de chacun à la déconnexion en adaptant les objectifs et le suivi de l'activité des agents à leurs conditions de travail particulières et définissant les moyens de rencontre virtuelle du collectif* ».

Pour finir, ce guide émet des conseils concernant les techniques de management à mettre en place en situation de travail hors présentiel. Les responsables doivent organiser de façon prolongée la poursuite des activités des agents selon un mode de collaboration spécifique. Des outils de formation et d'échange ont été mis à disposition par l'Université[#]. Le manager a un rôle essentiel de maintien du lien de travail avec les membres de son équipe et doit réinterroger ses propres pratiques professionnelles. Il reste disponible et à l'écoute des besoins de chacun en assurant le relais d'informations et le respect des règles de travail définies. Il est essentiel que les enjeux managériaux veillent au respect des horaires définis en prenant en compte les contraintes familiales des personnels. Le responsable a pour rôle d'accompagner l'agent dans son temps de travail hors présentiel en clarifiant la séparation entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Les priorités du responsable hiérarchique sont d'organiser l'activité et de prioriser les missions selon les contraintes de l'équipe de travail. Il doit préserver les temps de coordination, garantir la communication et le partage des informations. Pour chaque outil, il doit

rappeler leurs objectifs, les règles et usages qui s'appliquent, en optimisant, pour chaque besoin de communication, la façon de communiquer.

La charte du télétravail :

En parallèle de ce guide, l'Université met à disposition des agents souhaitant entamer une démarche pour être conventionnés une « charte du télétravail », et ses annexes#. Elle s'adresse aux personnels BIATSS et non aux EC-E (exerçant par essence un travail nomade). Elle s'appuie sur plusieurs textes de loi, décrets et arrêtés que nous venons d'étudier dans la partie précédente (cadre juridique).

Ce document vise à répertorier les grands principes de cette modalité de travail en rappelant tout d'abord sa définition : « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière* ».

Concernant les critères d'éligibilité, les fonctionnaires et les agents publics contractuels exerçant au sein de l'Université doivent être affectés par la nature de leurs missions à une unité de travail et donc, associés à une unité de lieu. Seuls les agents présentant plus de 6 mois d'ancienneté sur leur poste de travail peuvent demander à télétravailler. Parmi les activités non éligibles au télétravail on retrouve : celles qui permettent d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration auprès de tiers ou en raison des équipements matériels spécifiques nécessaires à l'exercice de l'activité ; celles se déroulant en dehors des locaux administratifs ; celles permettant l'accomplissement de travaux nécessitant l'utilisation de logiciels ou applications dont la sécurité ne peut être garantie en dehors des locaux ; toutes activités nécessitant le traitement de données confidentielles dont le respect de leur confidentialité ne peut être assuré en dehors des locaux.

Les agents peuvent demander au maximum 3 jours de télétravail par semaine, et devront donc être présents au minimum 2 jours par semaine sur site. Les seuils définis peuvent s'apprécier sur base mensuelle pour les activités liées à la recherche et lorsque les missions sont compatibles. Les demandes d'autorisation de télétravail font l'objet d'une campagne annuelle (annexe 1 de la charte). La démarche est renseignée par l'agent et remise au responsable, elle donne lieu à un entretien qui prend appui sur un questionnaire d'autoévaluation (annexe 3 et 4). Doivent être indiqués sur celui-ci : les jours où l'agent peut bénéficier d'un environnement calme, propice à de « bonnes conditions de travail » ; le lieu d'exercice de l'activité ; les motivations de l'agent ; les activités qu'il propose d'effectuer en télétravail ; l'autonomie dont dispose l'agent. La priorité est donnée aux demandes de travail à temps partiel. La demande fait l'objet d'une instruction du DRHDS. Le télétravail doit être autorisé par la Présidence de l'Université sur avis du responsable hiérarchique et du directeur de composante/laboratoire/service. La décision se traduit par une convention de télétravail établie par l'agent et le responsable (annexe 2). L'autorisation est valable durant 1 an et est renouvelable. L'agent peut demander un nouvel entretien qui portera sur son adaptation au télétravail et son autonomie, l'adéquation de ce mode d'organisation avec les besoins du service, et l'impact de cette modalité sur celui-ci. La signature d'un avenant à la convention (annexe 8) peut ensuite être transmise au service RH. L'autorisation ne vaut que pour le poste défini dans la convention au moment de la demande. Une période d'adaptation est d'une durée de trois mois au cours de la première année sur un même poste. Elle vise à assurer que le nouveau mode d'organisation correspond bien aux attentes de l'agent. Quinze jours avant la fin de cette période, un entretien entre le responsable et l'agent a lieu pour faire un premier bilan et se prononcer sur la poursuite de cette modalité (annexe 5). A la fin de cette période, le télétravail peut prendre fin à l'initiative d'un des deux partis (avec un préavis de 2 mois).

Les horaires des agents sont ceux du cycle retenu en début d'année universitaire. La convention détermine des plages horaires fixes correspondant à la durée quotidienne du travail à domicile. Les journées télétravaillées sont régies à la même enseigne que celles sur site. De plus, les jours fériés, les fermetures du service, les autorisations d'absence, les journées de formation ou les réunions planifiées ne sont pas des motifs de report du télétravail. Dans un contexte d'urgence ou de pic d'activité, le responsable hiérarchique peut demander à l'agent d'être présent physiquement dans les locaux, sur une

journée qui aurait dû être télétravaillé (délai de prévenance d'une semaine). Pour les possibilités de report des jours télétravaillés, l'agent peut le demander, de façon exceptionnelle et motivée, et peut être accordé par le responsable dans le respect des principes de continuité de service.

Les conditions matérielles exigées en télétravail se rapportent à celles définies par le guide. L'Université met à disposition un poste de travail unique composé d'un ordinateur portable et d'une souris. L'agent doit se prémunir des impressions à réaliser dans les locaux administratifs. Le matériel fourni est limité à l'usage professionnel et l'agent s'engage à prendre soin des équipements et à prévenir son responsable hiérarchique en cas de panne, de détérioration, de perte ou de vol (annexe 7).

L'agent en télétravail est garant du respect de la réglementation en matière d'hygiène et sécurité. Le CHSCT dispose d'un droit d'accès aux locaux de travail subordonné par une notification de la visite de l'agent qui donne son accord.

Un accompagnement par la formation est à disposition. Le plan annuel de formation intègre deux formations à destination des agents et de leurs managers, respectant le référentiel de la DGAFP (direction générale de l'administration et de la fonction publique).

- **Comment avons-nous choisi notre démarche d'enquête et notre population ?**

Lors de notre premier rendez-vous avec le CHSCT pour fixer les attendus de la visite-enquête, il a été décidé de réaliser une analyse qualitative du travail en distanciel des personnels administratifs. Les membres du CHSCT ont insisté sur leurs ambitions de faire une enquête ethnographique. Après débat au sein de l'équipe de stage, nous avons décidé de ne pas inclure de nouveaux questionnaires afin de mieux se concentrer sur la visée qualitative de l'enquête.

Les deux premières semaines, en attendant la réception de différents documents (de la part des services chargés des ressources humaines notamment) pour obtenir la liste de la population cible, nous avons décidé de constituer un cadrage théorique du sujet, qui constitue la partie précédente de ce rapport : cadrage de la population d'enquête, cadrage juridique et scientifique sur le travail en distanciel, à différentes échelles... Ainsi, si nos tuteurs de stage nous ont fourni la documentation liée à l'université de Nantes (charte du télétravail, organigramme du CHSCT, bilan social de 2019...), nous avons cherché par nous-même des lectures scientifiques sur le télétravail et ses effets.

En parallèle, nous avons effectué un cadrage de la population d'enquête jusqu'à notre quatrième semaine de stage : la décision initiale du CHSCT était d'étudier la situation des secrétaires administratives et des personnels techniques : les ADJAENES, SAENES, ITRF appartenant à la BAP J (Branche d'Activité Professionnelle : gestion et pilotage).

Nous avons donc dû filtrer, parmi les BIATSS, les personnels à éloigner de notre population d'enquête : on y retrouve les personnels de bibliothèques (conservateurs, bibliothécaires, magasiniers...), les personnels médicaux et sociaux.

Sur demande du CHSCT, nous avons aussi retiré les agents de catégorie A, afin de ne garder que les catégories B et C, afin d'avoir une population restreinte et cohérente. L'idée est de centrer l'étude sur ceux qui ont un rôle d'application, et non d'encadrement : ainsi, pas de personnels IGE, IGR, ASI, ADMENESR et AAE.

Pour des raisons pratiques, nous avons décidé de regrouper les sites du Tertre INSPEE, Centre Loire, Île de Nantes, ainsi que Lombarderie, Joffre, La Fleuriaye et La Chanterie sous la dénomination de Nantes métropole. Nous distinguons donc trois sites différents pour les besoins de l'enquête : Nantes métropole, La Roche S/ Yon et St Nazaire. L'exploitation des données ressources nous a poussé à

effectuer ce regroupement, ce qui a pour avantage de faciliter la construction de notre échantillon d'enquêtés.e.s.

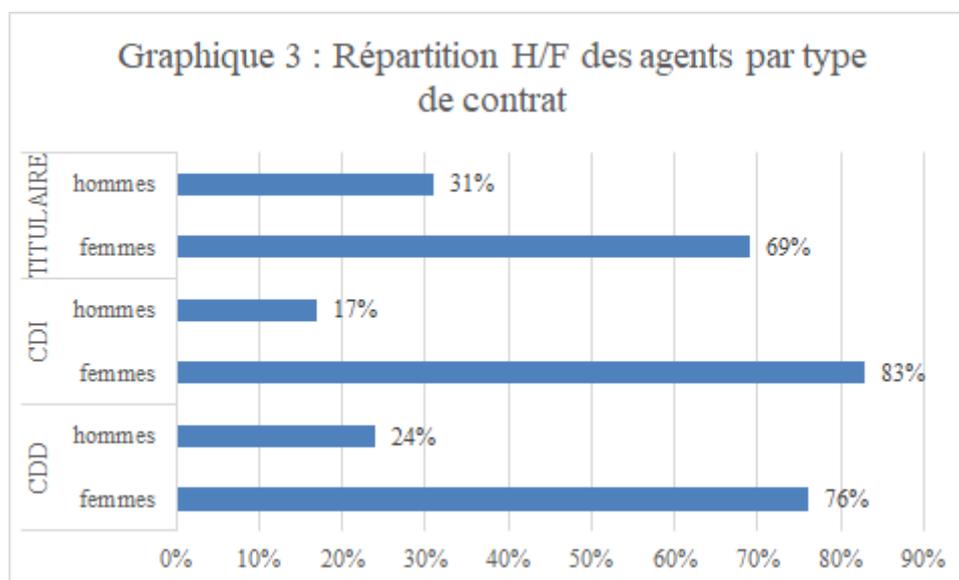
- **Compléments chiffrés de l'échantillon d'enquête :**

Caractéristiques selon le sexe :

a. Répartition des hommes et des femmes par type de contrat

Statut	CDD		CDI		TITULAIRE		Total
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Effectif réel et (%)	205 (76%)	64 (24%)	48 (83%)	10 (17%)	491 (69%)	219 (31%)	1037 (100%)
% par statut	26,00 %		6,00 %		68,00 %		100 %

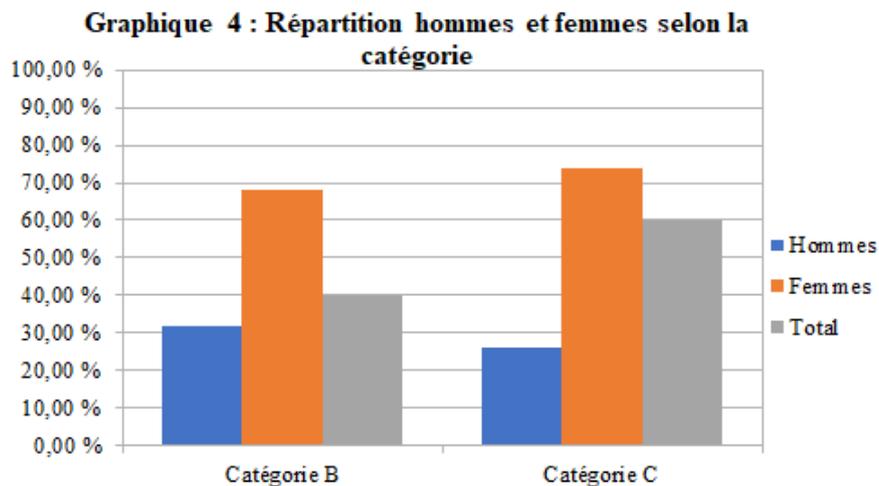
Parmi les agents de notre public, les titularisé.e.s sont majoritaires (68%), les contrats en CDD représentent 26% de l'effectif, alors que les CDI ne représentent que 6%. La part des femmes la plus importante se trouve chez les agents en CDI (83%).



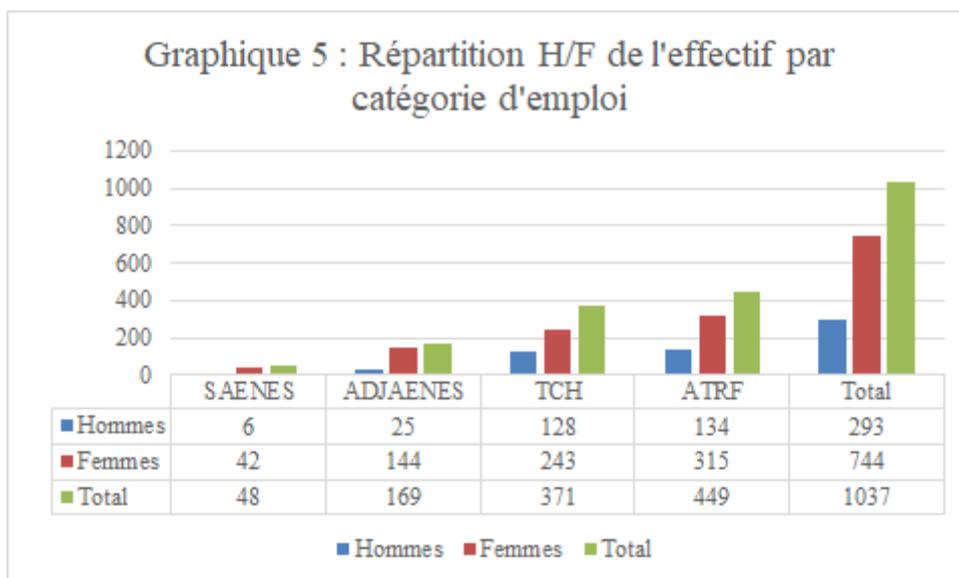
b. Répartition des hommes et des femmes selon la catégorie

	Hommes	Femmes	Total
Catégorie B	134 (32%)	285 (68%)	419 (40%)
Catégorie C	159 (26%)	459 (74%)	618 (60%)
Total	293	744	1037

Parmi notre population d'enquête, les agents de catégorie C représentent une part plus importante (60%) que les catégorie B (40%). En termes de répartition, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses en catégorie C que les hommes (74% et 26%), en comparaison avec la répartition des B.



c. Répartition des hommes et des femmes par catégorie d'emploi :



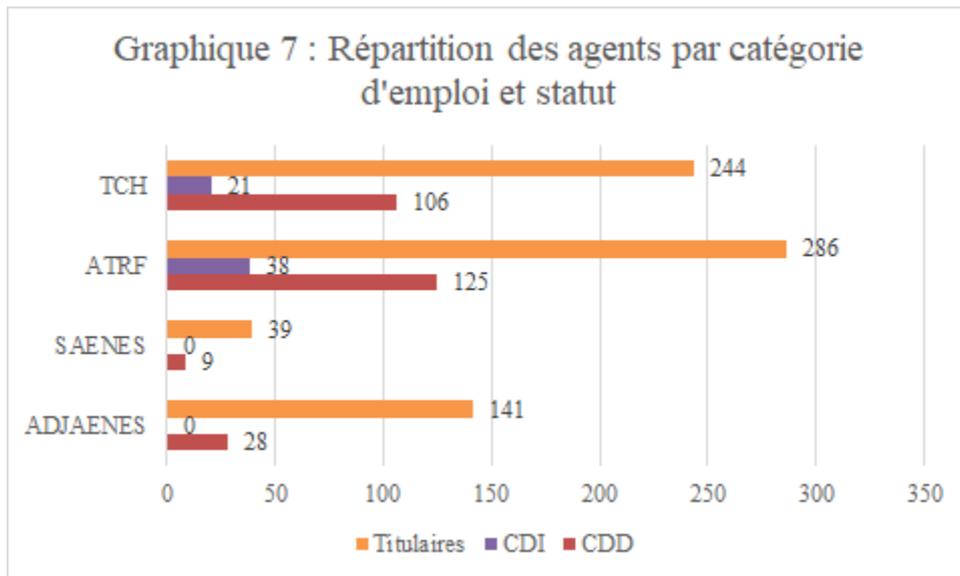
Au sujet de la répartition des hommes et des femmes selon la catégorie d'emploi, on peut noter que ces dernières sont surreprésentées chez les SAENES (87,5%) et les ADJAENES (85,2%). Le nombre d'hommes est proportionnellement plus élevé chez les TCH (34,5%) que chez les ARTF (29,8%).

Caractéristiques selon le statut :

a. Répartition des agents par catégorie d'emploi et type de contrat

On retrouve pour chaque catégorie d'emploi une forte représentation des titulaires. Chez les personnels ITRF, on retrouve quasiment 1 CDD pour 2 titulaires, alors que chez les AENES, ils restent minoritaires. De plus, si la part de CDI reste relativement basse chez les ITRF, elle est inexistante chez les AENES.

	CDD	CDI	Titulaires	Total
ADJAENES	28	0	141	169
SAENES	9	0	39	48
ATRF	125	38	286	449
TCH	106	21	244	371



- « *Risques psychosociaux, c'est quoi exactement ?* »



- Déroulé des modifications précises ui ont été ajoutées suite à la phase test de la grille d'entretien :

Suite à nos retours d'expérience, nous avons tenté de revoir nos façons de poser les questions, par exemple, nous avons remarqué que l'acronyme « TIC » n'était pas tout à fait cerné par les enquêtés, le remplaçant par le terme « outils numériques » ou « logiciels ».

Pour d'autres questions, nous avons décidé d'éviter de donner des exemples de réponse afin de ne pas orienter le discours de l'enquêté. Pour d'autres questions, nous avons dû inscrire des précisions supplémentaires, par exemple : « *Dans votre travail, faites-vous des choses que vous désapprouvez ? Des choix que vous ne feriez pas sans être sous la contrainte du métier ?* », nous avons décidé de préciser « en termes d'éthique et d'organisation ». Enfin, il nous est arrivé d'enlever des questions en doublon, ou alors, à la suite de discussions informelles avec nos enquêtés, de choisir d'en rajouter comme pour la question sur les éventuels surplus de consommation d'énergie en travail à domicile.

Au fur et à mesure que les entretiens test passaient, la grille d'entretien semblait être de plus en plus peaufinée. Elle a ensuite été envoyée aux membres du CHSCT ainsi qu'à nos enseignants référents afin d'en discuter, pour qu'elle puisse prendre sa forme finale.

La réunion du 12 février en présence des membres du CHSCT a été source de nouvelles modifications pour la grille d'entretien. En effet, deux représentants syndicaux ont proposé des questions complémentaires notamment à propos de l'ergonomie du poste de travail, la dimension de la pièce, ainsi que sur la formation reçue selon les logiciels utilisés. Une autre proposition concerne les relations d'encadrement entre deux agents, plusieurs questions ont donc été ajoutées pour mieux appréhender cette notion : « *Depuis votre mise en distanciel et celle de votre subordonné, avez-vous des difficultés à le manager ? La communication s'est-elle améliorée ou dégradée ?* ».

A la fin de cette réunion, il a été décidé collégialement d'ajouter des questions supplémentaires dans l'onglet « ouverture ». L'objectif étant de mesurer la connaissance des agents enquêtés sur les différentes instances de l'Université de Nantes (CHSCT, contact médecin du travail, DUERP)

- **Description précise des thématiques de la grille d'entretien finale :**

Au cours de la réalisation de cette grille, nous avons décidé d'en produire deux exemplaires : une dédiée aux télétravailleur.euse.s conventionné.e.s, une pour les non conventionné.e.s. La plupart des questions et des thématiques abordées ne varient pas d'une grille à l'autre, mais pour certains cas les interrogations demandent à être adaptées.

Une première partie des questions sert à cerner le profil social de l'agent. Le but étant de déterminer son âge, son sexe, la formation qu'il/elle a réalisé, le(s) diplôme(s) qu'il/elle possède. Il est important de lui demander les expériences professionnelles qu'il/elle a connues et les différents statuts qu'il/elle a exercés (type de contrat, catégories). Après cela, nous posons des questions à propos de l'environnement familial / domestique de l'enquêté.e, en lui demandant notamment s'il/elle vit seul.e, s'il/elle a des enfants (quel(s) âge(s) ? Scolarisé.e.s ? Vivent-ils/elles sous son toit?). Pour finir cette thématique, nous avons récolté des informations concernant le fait que l'individu soit locataire ou propriétaire, et sur la manière dont s'organise le mode de vie au sein du foyer.

Un axe du questionnaire se focalise sur les activités que l'agent réalise en présentiel. Lieu de travail, temps de trajet, et plus précisément son planning lorsqu'il/elle est sur site : horaires de travail et temps de pause (formels et informels), heures supplémentaires déclarées. Dans un aspect plus logistique, nous questionnons l'individu sur sa place dans la hiérarchie de l'organisation, et à l'échelle d'un organigramme. Nous lui demandons aussi s'il/elle réalise son activité au sein d'un collectif de travail et s'il/elle est amené.e à partager des missions ou des travaux avec des collègues (degré de complémentarité). Est-il/elle souvent en contact avec son (ses) responsable(s) (en face à face) ? Et avec des usager.ère.s ? Lesquel.elle.s ? Pour une approche plus matérielle des conditions de travail, nous cherchons à savoir si l'agent utilise des outils numériques dans son activité, si oui lesquels et combien

de temps par jour. De manière plus générale, il s'agit de noter quel matériel est utilisé pour réaliser les tâches professionnelles, et s'il/elle partage son bureau avec des collègues.

La partie suivante porte sur la situation de l'agent en distanciel. Dans une perspective comparative, il s'agit de demander le lieu d'exercice de l'activité, le nombre de jours par semaine hors présentiel et les horaires effectifs. L'enjeu est de savoir depuis combien de temps la personne est en distanciel, si elle a déjà expérimenté cette modalité avant la crise sanitaire, et si elle l'a poussé à aménager son environnement de travail en général. Pour finir, il est pertinent de savoir si il/elle a reçu une formation pour appréhender cette modalité.

Concernant les travailleur.euses.s conventionné.e.s, nous leur demandons pourquoi leur choix s'est porté sur ce mode de travail et depuis combien de temps ils/elles exercent dans ces conditions : ont-ils/elles connaissance de la charte du télétravail ? Cette lecture les ont-ils/elles aidés dans la mise en place de cette modalité ? Ont-ils/elles reçu une formation ? Au moment de signer la convention, les tâches professionnelles lui paraissaient-elles éligibles au télétravail ? Y-a-t-il eu des négociations ?

Il s'agit ensuite d'amener les agents à décrire les conditions spatiales dans lesquelles ils/elles réalisent leur activité : pièce dédiée dans le logement ; matériel utilisé ; la constitution de leur poste de travail en termes d'ergonomie (écran, souris, casque, micro...). Comme pour le présentiel, l'agent est questionné.e sur les outils numériques utilisés (Lesquels ? Combien de temps par jour ? Fournis par l'université ?).

La partie suivante de la grille porte sur la notion d'intensification du travail, et sur le temps de travail en général. L'objectif est de savoir si l'agent a le sentiment de travailler plus intensément, plus vite et plus longtemps depuis qu'il/elle est en distanciel. Dans cette même idée, nous lui demandons s'il/elle a la sensation d'avoir gagné en efficacité en travaillant à domicile, si la personne s'accorde des pauses, et la durée de celles-ci. Il est intéressant de savoir si l'agent pense être moins stressé.e et moins fatigué.e depuis sa mise en travail hors site.

Un autre indicateur du questionnaire consiste à comprendre quelles sont les évolutions vécues par l'agent en termes de rapport sociaux au travail. Il s'agit d'interroger l'importance accordée au collectif de travail, dans la construction de l'efficacité professionnelle, comme dans celle de la santé mentale et sociale. En appréhendant les liens de sociabilité en situation de travail, il s'agit de savoir si la cohésion avec ses collègues a été brisée ou renforcée depuis la mise en distanciel (et l'impact sur l'agent). Le mode de communication, de partage d'informations, en hybride sera aussi interrogé. Concernant les conventionnés, nous questionnons l'agent à propos du sentiment de nouer ou renouer davantage de lien avec le reste du collectif de travail depuis la mise en distanciel quasi-générale. Dans la continuité des questions au sujet des rapports sociaux entretenus par l'enquêté, il nous paraît important de l'interroger sur l'évolution de la communication avec le/la responsable hiérarchique. Il s'agit de connaître les modes de communication, de suivi des tâches, du degré de confiance et de consultation de l'agent par son supérieur, de la relation hiérarchique (mode de management) depuis la mise en distanciel.

Pour la suite de l'entretien, l'autonomie de l'agent est questionnée afin de comprendre s'il y a eu un effet de responsabilisation de l'individu en étant en distanciel : Liste des tâches en début de journée ? Ordre à respecter ? Peut-il/elle anticiper les tâches ? A-t-il une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail avec les outils numériques utilisés ? Ces questions visent à savoir s'il/elle peut se réappropriier son travail (ou ne faire qu'appliquer les ordres). Dans un deuxième temps, nous aimerions savoir si l'enquêté.e à l'impression de réaliser des activités variées au quotidien, et s'il/elle pense apprendre de « nouvelles choses » à travers son travail.

Une autre partie de la grille porte sur les conflits de valeurs qui peuvent se jouer dans la situation de travail, notamment en interrogeant la notion d'utilité. Selon nous, il est important de capter si l'enquêté.e a le sentiment de parfois faire des choix, sous la contrainte du métier, qu'il/elle désapprouve. De plus, il est intéressant de savoir si l'agent a le sentiment de pouvoir réaliser un travail de qualité, et qui le/la satisfait suffisamment. En termes de rapport au travail, nous souhaiterions savoir quel est le regard de l'enquêté sur le but de son travail, sur sa finalité. Pour les conventionné.e.s, il est intéressant d'interroger leur impression, dans le contexte de la crise sanitaire et de la mise en distanciel massive des agents, sur le fait que leur situation est mieux comprise ou non, plus entendue.

L'indicateur suivant concerne les exigences émotionnelles de l'agent en situation de travail hors présentiel. Dans un premier temps, il est pertinent de lui demander si, dans un contexte où il/elle est en contact avec des usager.ère.s, il/elle a déjà été témoin de situation de conflits ou de tensions. Il est important de savoir si l'enquêté.e a déjà assisté à des situations de détresse ou de mal être de la part des usager.ère.s, de collègues et/ou supérieur.e.s, et de l'impact que cela a eu sur lui/elle.

Dans un second temps, l'interrogé.e est amené.e à parler de la gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle : l'une des sphères empiète-t-elle sur l'autre ? Les contraintes familiales sont-elles suffisamment prises en compte pour l'agent ? Il est également abordé dans l'entretien le commencement ou la continuité de pratiques (activités culturelles, sportives, culinaires, thérapeutiques, familiales...) depuis sa mise en distanciel. Pour finir, nous aborderons avec l'enquêté.e le sujet des troubles divers qui auraient pu être développés au cours du changement de modalité (consommation de substances diverses, médicaments, sentiment de solitude, troubles du sommeil..).

Cette avant dernière partie de la grille aborde la notion de l'insécurité de la situation de travail et des perspectives de cette modalité. A savoir, si l'agent est satisfait.e de cette modalité, ou s'il/elle aimerait changer (passer du temps complet à l'hybride par exemple), et les raisons qui amèneraient cette modification (difficultés de communication, d'alternance entre présentiel et distanciel..). De façon plus générale, nous aimerions savoir si l'enquêté.e a développé un sentiment d'inquiétude depuis qu'il/elle exerce à distance.

Les dernières questions de l'entretien ne sont pas directement en lien avec nos hypothèses. Elles portent davantage sur des sujets d'ouverture, amenant des informations de façon plus synthétique sur l'avis de l'agent vis-à-vis de l'objet de la visite-enquête et de ses attentes par rapport à celle-ci. En lui demandant par exemple s'il/elle pense que la crise sanitaire va transformer durablement la façon de travailler à l'Université de Nantes, et quelles seraient, selon il/elle, les actions prioritaires à mettre en place. Pour finir, il est intéressant de savoir quelles sont les connaissances de l'enquêté.e concernant le rôle du DUERP, du CHSCT (coordonnées, membres...), du médecin du travail. Pour clôturer l'échange, nous demandons un retour de l'interrogé.e concernant la passation de l'entretien, si des éléments sont à ajouter selon lui/elle par exemple.