

# Visite-enquête du CHSCT :

## *Expertise du vécu des agents en travail hors-présentiel*

### A propos de quoi ?

En **Commission d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail**, une enquête menée par trois stagiaires en Master 1 Santé et Conditions de Travail a été votée.

En cette période de crise sanitaire, l'enquête, d'une durée de 3 mois, vise à **expertiser les conditions de travail vécues hors-présentiel** (et en hybride) des personnels de l'Université.

L'objectif est d'**analyser les changements** dus à la mise en place du **travail à distance généralisé** en mars 2020.

### Auprès de qui ?

Cette enquête vise **les agents des services de secrétariat, de catégorie B et C** : SAENES, ADJAENES, ATRF et TCH.

L'enquête concerne tous les sites de l'Université de Nantes.

### Comment ?

Pour compléter les précédentes enquêtes par questionnaire, la **méthode qualitative** a été choisie. Les résultats proviennent d'une **enquête par entretiens** : étude de terrain avec **21 entretiens** individuels d'une durée moyenne d'1h30 (réalisés uniquement par les trois stagiaires en visioconférence).

Suite à une recherche documentaire, une **grille d'entretien** a été construite, inspirée des indicateurs du Rapport Gollac. Elle vise à **appréhender les conditions de travail hors-présentiel** et ses enjeux : psycho-sociaux, organisationnels et des troubles musculo-squelettiques (TMS).

### Clef de lecture des schémas d'analyse

Les résultats de cette enquête sont représentés par deux schémas de facteurs explicatifs.

Le premier illustre **comment la communication professionnelle et les liens sociaux au travail**, en pleine évolution depuis la mise en distanciel, **ont été le moteur d'effets organisationnels et psychosociaux sur les agents**.

Le second vise à **comprendre comment les conséquences de ces changements ont influé sur le rapport de l'individu à son travail, et sur l'intensité** de celui-ci au quotidien.

**Trois principales variables** subissent ces changements, ou au contraire, les engendrent :

- Autonomie -> possibilité d'être acteur de son travail, et non passif : dans quelle mesure le travail hors présentiel procurerait plus ou moins d'autonomie aux agents, et quels en sont les effets ?
- Conflits de valeurs -> lorsque l'on demande aux agents de faire quelque chose en opposition avec leurs normes professionnelles, sociales ou morales : les agents ont-ils le sentiment d'avoir les moyens de mener à bien leur mission au quotidien ? Ressentent-ils un sentiment de culpabilité ou de dépréciation de leur travail en étant à distance ?
- Exigences émotionnelles -> lorsque le travail exige des agents maîtrise et façonnage de leurs propres émotions : la gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle serait-elle une nouvelle compétence à acquérir ?

## Reconfiguration des modes de communication et des liens professionnels

### AUTONOMIE

Les changements de moyen de communication imposent une **autonomie non choisie**. Forcés à l'adaptation **au moins 8 / 21 enquêté.e.s** en sont insatisfaits.

On remarque une perte des **échanges informels** au sein des collectifs, pourtant très utiles dans les chaînes d'informations professionnelles :  
« *Quand on est chez soi on a plus ces informations informelles, on est obligé de tout rechercher* » ; « *On doit régler le problème de suite, on doit pouvoir se débrouiller. Système D quoi* »

Pour d'autres agents, ce gain d'**autonomie est relativisé**, des bénéfices en sont tirés, comme l'**acquisition de nouvelles compétences** (logistique, relationnelle, organisationnelle).

« *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* »

### AUTONOMIE

L'autonomie peut agir **sur la continuité des échanges d'informations**.

L'agent peut y trouver son compte dans l'**organisation de ses tâches de manière individuelle**, qui demande plus de concentration et de minutie :

« *Chez soi on peut un peu plus déterminer dans quel ordre on va travailler* »

Seulement, certaines pratiques individuelles, en lien avec la dématérialisation, peuvent contraindre le collectif, en **désynchronisant la chaîne d'informations** par exemple :

« *L'avantage d'un mail c'est que vous n'êtes pas obligé d'y répondre à la seconde* »

« *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* »

### CONFLITS DE VALEURS

Si certains sont satisfaits de la dématérialisation des documents, d'autres déplorent un **manque d'homogénéité dans la transmission d'informations** :  
« *On a des milliers de dossiers partout ensuite faut aller les coller à plusieurs endroits quand ils sont signés ... c'est ça qui manque, une énorme base de données de tous ces dossiers quoi* »

Mais ce manque ne peut pas être comblé en frappant au bureau d'à côté. Il faut contacter les membres du collectif de travail avec **d'autres outils de communication** : « *A distance, il faut utiliser le téléphone, la visio, le chat, et le collègue est pas forcément disponible* »

De cette non-disponibilité peut naître une **frustration**, sans réponse immédiate de l'interlocuteur, la réalisation de la tâche est bloquée. D'autres sont simplement **satisfaits d'être moins sollicités qu'en présentiel**.

Des outils numériques ont permis de **garder un lien social et une bonne communication professionnelle**, mais « **trop de visio tue la visio** » : les réunions peuvent être "usantes". Lorsqu'elles sont trop fréquentes et non voulues, celles-ci semblent constituer un **temps de travail supplémentaire**, "parasite".

Le manque de communication "en face à face" a incité les agents à envoyer beaucoup **plus de mails**, générant des **incompréhensions dans la communication** : « *parfois par mail ça me démangeait de dire à l'autre personne 'mais tu comprends rien à ce que je dis ?'* »

### EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

A distance, le **contact avec les usagers** peut-être problématique : « *Ça ne me suffit pas, j'ai besoin de voir les gens* ». Cela se traduit par une **incompatibilité avec le poste**, et parfois même une **perte de sens du travail réalisé**. Pour d'autres (en majorité secrétaires de scolarité), ce contact est devenu une mission d'autant plus importante en distanciel, la **gestion au cas par cas** les satisfait : « *On les suit de plus en plus pour les dispositifs. On essaie de les [étudiants] aider au maximum [...] c'est une satisfaction, ça justifie un peu mon travail ici* »

Le manque de contact avec les collègues a des **répercussions sur la sphère personnelle des agents**. Ils parlent moins de leur activité à la maison, on peut se demander s'ils parviennent à extérioriser leurs expériences de travail : « *Il y a moins d'anecdotes à raconter* » ; « *J'ai moins de choses à raconter sur ma vie professionnelle* »

L'utilisation des outils de communication à domicile peut entraîner un **brouillages des frontières entre vie privée et vie professionnelle** : « *Je trouve que parfois le télétravail c'est intrusif [...] maintenant avec les ordinateurs et tous les outils sur place je trouve que ça impacte la vie privée* »

**Le rôle social et intégrateur du travail est impacté**. En effet, les échanges professionnels permettent de partager ses ressentis, ses impressions vis-à-vis de son activité, sur une expérience commune : « *D'être derrière son ordinateur tout seul. L'interaction avec les collègues manque cruellement donc on souffre de solitude* »  
Dans le cas où la réalisation des missions sollicite davantage le collectif, le distanciel a permis l'**émergence d'une entraide solide au sein du groupe**.

L'**emploi du temps hybride** peut poser problème : certains déplorent que les retours sur site coïncident mal, affectant la communication : « *Là où c'est énervant, c'est quand on veut se 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.* »

# Intensité vécue et rapport au travail

## AUTONOMIE

**Impact de l'intensité vécue et du rapport au travail sur l'autonomie.**  
L'intensité entraîne une **surcharge de travail par la dématérialisation**. Des périodes de "rush" (candidatures, inscriptions, examens), déjà habituellement très intenses, demandent une grande autonomie par la mise en distanciel :  
« Il y a eu certaines périodes où il a fallu qu'on se débrouille tout seul »  
Un travail d'**adaptation** s'ajoute alors à la réalisation de l'activité, entraînant un sentiment de ralentissement.

Le **changement rapide et l'adaptation forcée** ont permis à certains une **meilleure appropriation des outils** pour réaliser leurs tâches, un gain d'efficacité :  
« En deux mois, on a fait des bons numériques de trois ans ».

Les **emplois du temps hybrides** peuvent entraîner une **surcharge de tâches à réaliser en présentiel** : « 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 ».

## AUTONOMIE

**Impact de l'autonomie sur l'intensité vécue et le rapport au travail.**  
L'autonomie forcée peut-être mal vécue, touchant directement le **ressenti sur sa propre efficacité** : « Des trucs ou j'étais pas du tout à l'aise en informatique et je me suis retrouvé plusieurs fois bloqué... (sur site) j'ai une collègue qui est super forte là dedans et je lui demande et en deux secondes c'est réglé »

Pour d'autres, la généralisation de l'utilisation des outils numériques leur permet de **mieux gérer leurs tâches et leur charge de travail** :  
« On gagne énormément de temps dans la gestion électronique des documents »

C'est un gain de temps par rapport aux pratiques effectuées en présentiel (réunions) :  
« C'est ça qu'on a réussi à gagner, du temps de préparation, d'information »

## CONFLITS DE VALEURS

La diminution des sollicitations du présentiel permet **plus d'efficacité, de satisfaction dans l'activité en étant moins dans l'urgence** : « Ce que je ne supporte pas sur ce poste c'est d'être en permanence interrompu, d'avoir dix demandes urgentes, dès qu'on commence quelque chose il faut s'arrêter parce qu'il y a quelqu'un qui rentre ».

La **capacité d'adaptation** aux contraintes du distanciel constitue une fierté, un contentement pour les agents.

A distance, des tâches de gestion supplémentaires créent une **lourdeur administrative** et ralentissent l'activité.

**Le distanciel peut créer une double culpabilité** :

- D'ordre professionnel : « Je me trouve moins efficace à la maison, je me dis que peut-être j'aurai fait plus sur site, donc j'en fais plus »
- D'ordre personnel : « Comme j'avais une petite fille à la maison qu'il fallait occuper, [...] j'avais mauvaise conscience de pas travailler pendant ce temps là, du coup je travaillais le soir parfois jusqu'à minuit »

Il y a moins d'incompréhensions entre télétravailleurs.euses conventionné.e.s et non conventionné.e.s. La **mise en distanciel massive a permis une meilleure appréhension de la modalité** à l'Université : « On sentait une certaine jalousie, il y avait une tension entre ceux qui peuvent télétravailler, et ceux qui ne peuvent pas. Maintenant qu'elles peuvent rester en distanciel, et bah du coup les relations sont beaucoup plus apaisées »

## EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

Ceux qui ont gagné en concentration en distanciel se réjouissent d'être **moins stressés et fatigués** :  
« J'ai terminé l'année dernière moins fatiguée, et je me sens plus efficace chez moi » / « J'ai la sensation de travailler de façon intense sur des plages beaucoup plus courtes, de manière plus assidue, je suis beaucoup plus concentrée. »

Cela se traduit par un **gain de confort de vie**, ils ont plus de temps dans leur journée : « Je fais de la méditation tous les matins et c'est devenu, pas un besoin mais un rituel ». Des contraintes liées au travail sur site ont disparues : « Pas de logistique de gérer la voiture pour deux, de me taper une heure de transport pour revenir ».

Des enquêtés déclarent **pouvoir mieux allier travail et vie privée** : « Ca c'est une des joies du télétravail, on peut s'occuper de ses enfants, et c'est hyper sympa ! On peut faire une pause, au lieu d'aller boire un café, bah on change une couche »

Des agents ont développé des risques psychosociaux, leurs **journées paraissent plus longues et monotones** : « Les journées sont toutes pareilles quand je suis en télétravail. 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 c'est assez monotone. On est devant son PC, on allume, on travaille, on éteint ». La journée se résume alors à : « **Boulot, boulot, dodo** »

Dans plusieurs témoignages, les agents parviennent moins à **faire la "coupure" en fin de journée**. Ce **"sas de décompression"** était permis en présentiel par le trajet du retour (à pied, transport en commun), ou par les discussions informelles avec les collègues en rentrant.

Certains ont du mal à effectuer une vraie **rupture entre leur vie professionnelle et personnelle**. Ils travaillent efficacement, mais aussi plus qu'avant, sans pauses :  
« C'est ça l'inconvénient du télétravail, on a du mal à s'arrêter » Certains déplorent la place que prend leur métier dans leur vie personnelle depuis le distanciel.

## A RETENIR

- 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 prime. **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, cela peut 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.

## NOS PISTES D'AMÉLIORATIONS

- Pour une gestion de crise, **déterminer les tâches réellement télétravaillables** / ceux qui sont inenvisageables sans le présentiel.
- Prendre en compte un temps d’adaptation pour **éviter un retour brutal sur site** : réappropriation aux 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.
- **Rester vigilant sur le nombre de réunions** en visioconférence
- Afin de préserver une cohésion collective solide, une meilleure **homogénéisation** des jours réalisés en présentiel pour les conventionnés serait bénéfique (à spécifier selon les services et les groupes de travail).
- **(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)
- **Inform** 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).