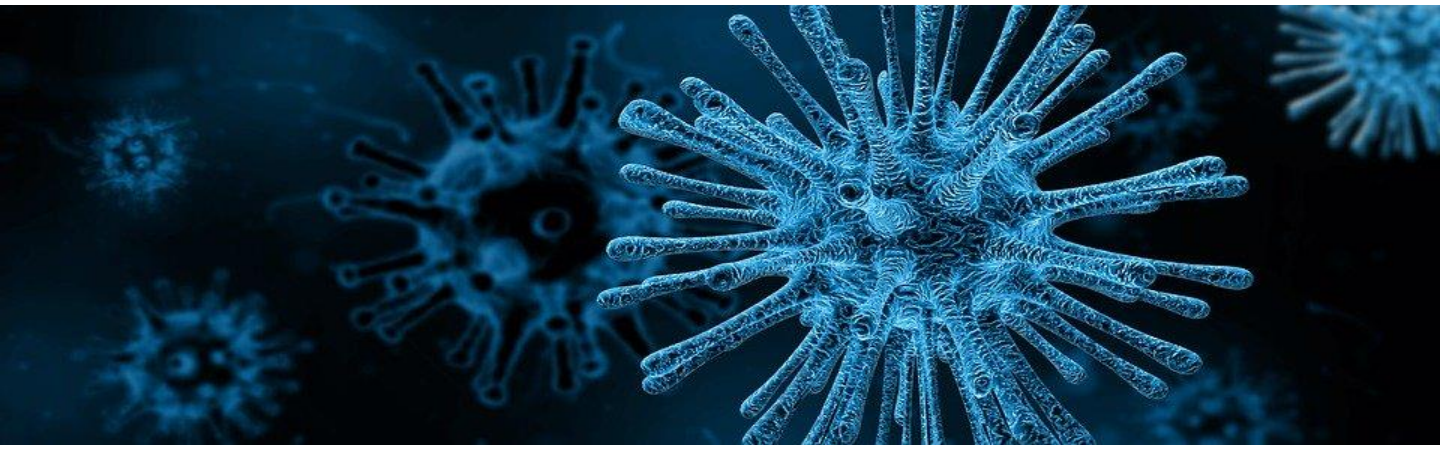
RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL



Étude auprès des collectivités affiliées au CDG 68

Conscient des contraintes et impacts que la crise sanitaire a pu générer sur l'organisation et les agents des collectivités, le CDG 68 a souhaité mener une enquête sur le ressenti des agents des collectivités affiliées.

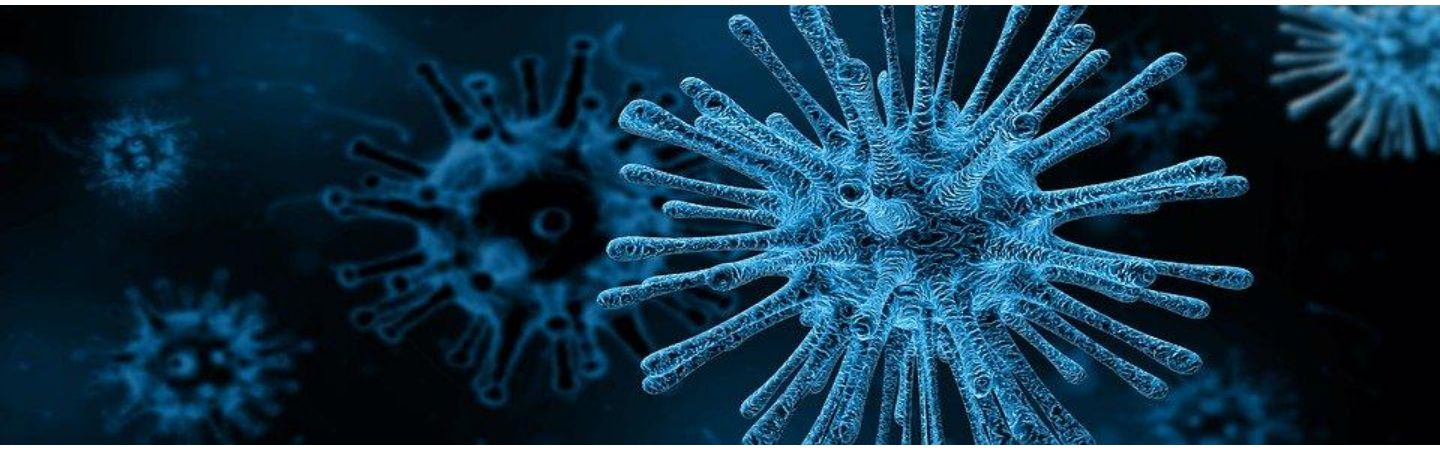
Pour ce faire, le service Conseil en Organisation et Santé au Travail a créé un questionnaire qui a été communiqué par courriel le 11 juin 2020 à l'ensemble des collectivités affiliées.

Les données ont été récoltées du 11 juin au 22 juillet 2020.

Les résultats devaient initialement être présentés lors d'un colloque pluridisciplinaire. Au regard de la crise sanitaire, une communication écrite a été privilégiée.

Vous trouverez ci-après les principaux résultats de cette enquête (bandeau titre bleu), ainsi que pour chaque thématique, des points de vigilance et des ressources (bandeau titre vert) à utiliser et à mettre en œuvre.

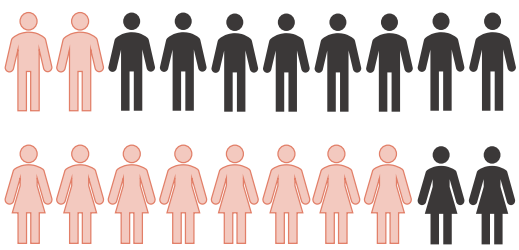
RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

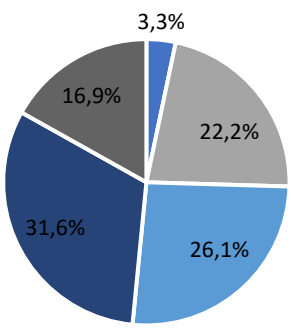


Collectivités affiliées au CDG 68
511 participants – 73 collectivités et établissements

20 % Homme

80 % Femme





Répartition des répondants par tranche d'âge

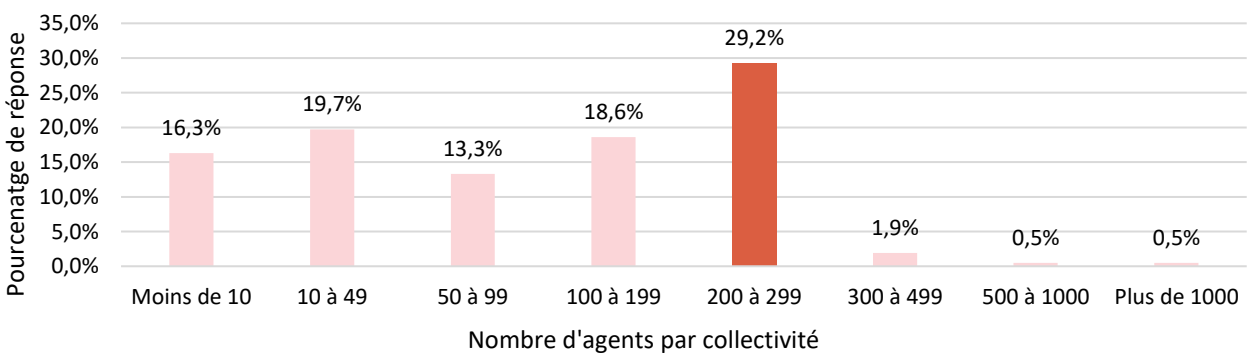
Administrative	Technique	Animation	Sociale
53.7%	19.6%	10%	4.1%

Culturelle	Médico-sociale	Sportive	Police municipale
3.9%	3.7%	3.4%	1.6%

Catégorie

B	C	A
26.5%	52.6%	21%

28% managent une équipe



RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

État de santé et ressenti du confinement

47% des agents se sont sentis physiquement et mentalement moins bien que d'habitude

56% se sont sentis plus tristes ou nerveux

36% ont ressenti plus de douleurs physiques

43% se sont sentis plus stressés

45% se sont sentis plus fatigués

Le stress qu'ont ressenti les agents est lié :

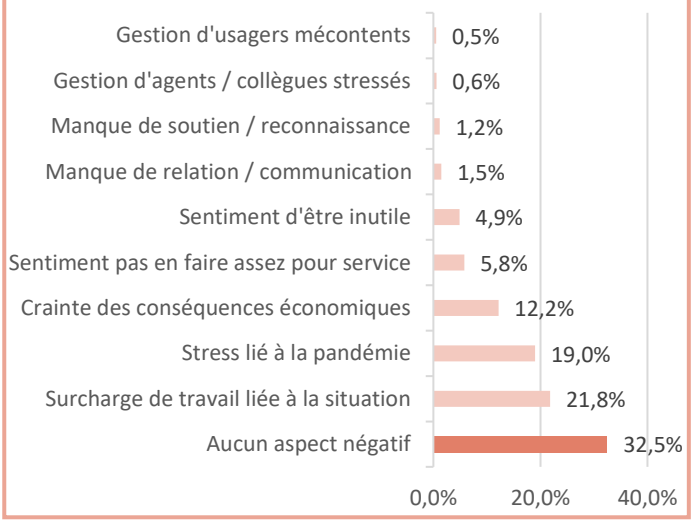
- au sentiment de ne pas avoir été soutenu par la hiérarchie
- au sentiment d'être exposé au virus
- au ressenti d'une charge de travail plus élevée
- au sentiment d'être débordé
- aux changements de missions
- aux missions non bien définies et aux objectifs, délais et résultats non ajustés

45% ont trouvé le confinement pénible

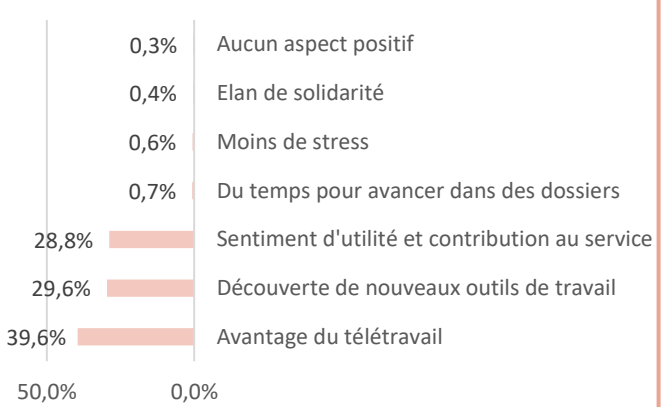
Le confinement a été plus pénible pour :

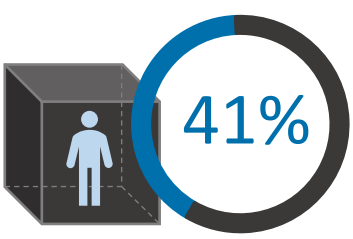
- Les personnes ayant travaillé en présentiel, ou alterné télétravail et le présentiel
- Les personnes ayant des enfants
- Ceux n'ayant pas de cour ou de jardin

Les aspects négatifs de la situation



Les aspects positifs de la situation





41% se sont sentis isolés

Les agents confinés dans un appartement disposant de peu d'espace

Les agents étant sortis moins d'une fois par semaine

Les agents confinés seuls

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Préserver l'état de santé des agents

La crise sanitaire **a eu différents effets** sur les agents des collectivités :
- Modification des modes de travail, générant pour certains un travail en mode dégradé
- Surcharge de travail pour certains travailleurs
- Effets sur la santé (fatigue, stress, ressenti physique et mental dégradé, isolement, etc.)

La souffrance au travail est une réalité ayant des impacts aussi bien au niveau individuel, que collectif et organisationnel

Aujourd'hui plus que jamais, l'importance de **préserver la première ressource** d'une organisation est centrale dans nos structures : **l'humain au cœur du travail**

1

Renforcer le collectif :
L'être humain est **un être social**, qui a besoin du groupe pour se développer et se sentir en sécurité.
Aussi, il est essentiel de maintenir une motivation collective et une bienveillance entre tous.

Fiches Psycho'ressources :
Agir sur les différents leviers de motivation au travail
Faciliter le retour : support d'animation
Support de réflexion face à la crise

Webinaires :
L'agent public, cet humain social et émotionnel
Faciliter la vie au travail après le confinement : l'humain avant tout

2

Identifier les agents en souffrance :
Peu d'agents auront suffisamment confiance en leur manageur et RH pour oser évoquer leurs problématiques de travail. Il convient de connaître les signaux « faibles » pour détecter ces personnes et mettre en place les actions appropriées.

Fiches Psycho'ressources :
Reconnaître un agent en souffrance
La reconnaissance, facteur de ressources
Comprendre ses émotions pour mieux les gérer

Podcast :
Comment identifier une personne en souffrance ?

3

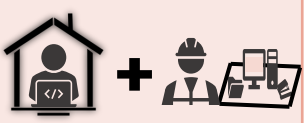
Mettre en place un circuit de signalement :
Il est essentiel de définir un circuit, les acteurs clés et les outils à déployer pour accompagner des agents en souffrance. Ce circuit doit être communiqué à tous.

Pour aller plus loin, le **« petit guide pour faciliter la reprise »** peut aider dans vos réflexions sur l'accompagnement des équipes et des humains qui les composent.

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Télétravail et conditions de travail

Télétravail + Présentiel



25.4%

Autorisation Spéciale d'Absence

24.9%

Télétravail

21.9%

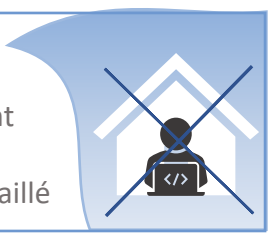
Autorisation Spéciale d'Absence + télétravail

14.9%

Présentiel

12.9%

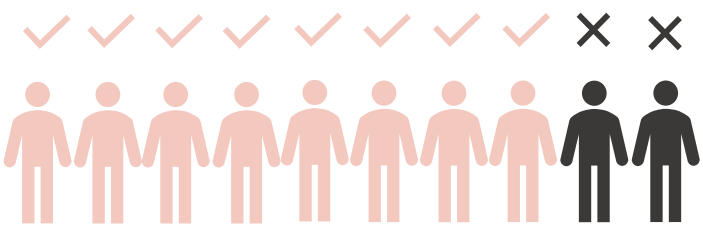
90 % n'avaient jamais télétravaillé



88 % sont satisfaits d'avoir télétravaillé

La satisfaction d'avoir fait du télétravail est liée :

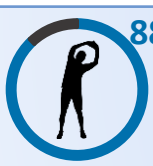
- à une plus grande concentration
- à une plus grande autonomie
- à une bonne installation
- aux outils adaptés
- à une plus grande efficacité



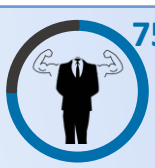
82% des agents estiment avoir travaillé dans de bonnes conditions

Bien installés, outils adaptés, outils qui fonctionnent

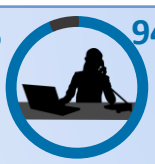
85 % des agents se sentent plus efficients



88% Moins fatigués



75% Plus efficaces



94% Plus autonomes

81% Plus concentrés

34% des agents ont eu des difficultés à se créer de nouveaux repères

46% ont ressenti des difficultés liées à moins de contact direct avec les collègues ou le N+1

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Télétravail et Risques Psychosociaux durant le confinement

2/5

agents ont eu un rythme de travail assez élevé

37% ont ressenti une charge de travail plus élevée

27% se sont sentis débordés

49% ont eu le sentiment de vivre des journées plus longues

19%

n'ont pas réussi à trouver du sens dans leur travail

(ne se sont pas sentis motivés, sentiment de faire un travail inutile)

18%

ont eu du mal à gérer le travail et la vie familiale

Les agents ayant dû suivre la scolarité de leurs enfants ont été plus en difficultés

27%

des agents ont changé de missions

31%

n'ont pas eu d'objectifs ajustés, avec des missions bien définies, des consignes claires et précises

20%

n'ont pas eu de point régulier avec leurs supérieurs hiérarchiques

Déployer le télétravail, une démarche à part entière

Le télétravail est défini comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un agent hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Code du travail art. L. 1222-9

Le travail à domicile lors du confinement **n'est pas du télétravail**

- Sans préparation
- En continu
- Sans outils adaptés
- Sans formation des managers
- Sans demande des agents

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

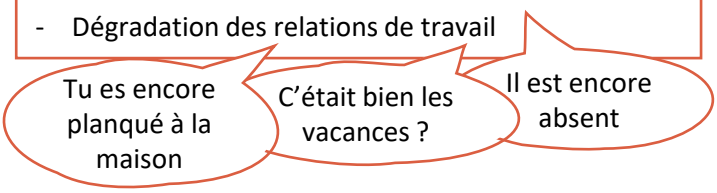
Déployer le télétravail, une démarche à part entière

Les effets bénéfiques du télétravail

- Meilleure qualité du travail et productivité
- Meilleure concentration
- Agents plus détendus et sereins
- Agents moins fatigués
- Agents moins stressés
- Temps de trajet diminué
- Meilleure conciliation vie privée - professionnelle

Les effets délétères du télétravail

- Temps de travail rallongé
- Connexion permanente
- Conditions de travail pas adaptées générant des troubles musculosquelettiques (TMS)
- Dégradation des relations de travail



La mise en œuvre du télétravail dans les collectivités nécessitent une réflexion collective pouvant être initiée par la création d'un **groupe de travail pluridisciplinaire**

1 **Identifier les enjeux et objectifs :**
Il est primordial que la direction et les élus donnent un cap, une direction :
« Pourquoi, pour quels objectifs déployer le télétravail ? » - « Quelles sont les limites ? »

2 **Créer un groupe de travail pluridisciplinaire :**
Sur la base du volontariat, proposer aux agents de différents services de travailler collectivement à ce sujet. Devra être nommée pilote du groupe, une personne disposant de compétences spécifiques en gestion de projet.

3 **Communiquer tout au long de la démarche avec les agents :**
Il est essentiel de définir un plan de communication et un rétro-planning des actions à mener tout au long du déploiement de la démarche.

4 **Former les différents acteurs :**
La principale erreur dans la mise en œuvre du télétravail serait de maintenir les mêmes modes d'organisation qu'en présentiel. Les managers doivent être formés au management des équipes à distance et au management par la confiance.

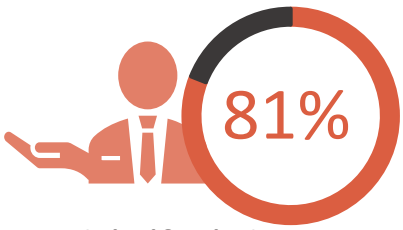
Pour vous aider dans la mise en œuvre de ce projet, la DGAFP a créé deux guides :
- **Guide du télétravail dans la Fonction Publique**
- **Guide du télétravail et travail présentiel, quelques repères pour adapter les pratiques**

Fiches Psycho'ressources :
Accompagner son équipe à distance
Réaliser un télétravail de qualité
Organiser son travail, comment prioriser ?

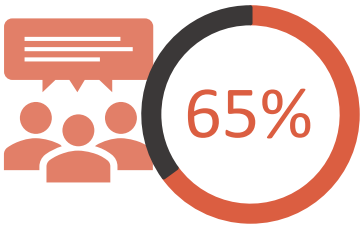
Webinaire :
Qualité de vie au travail, un levier pour traverser crise et transformation

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

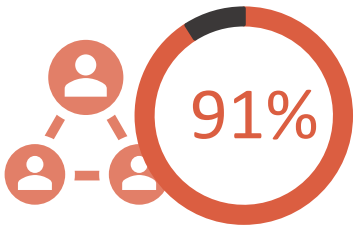
Relation durant le confinement (tous agents confondus (ASA, télétravail…))



ont bénéficié du soutien de leur supérieur



ont été sollicités pour participer à certaines décisions relatives au fonctionnement du service



ont gardé un lien avec leurs collègues

Manager par la confiance et la bienveillance

La cohésion d'équipe a été soumise à rude épreuve. Le confinement a pu **accentuer des tensions déjà existantes** ou mettre en exergue des **difficultés relationnelles** et de **réalisation du travail** pour certains.

L'importance du responsable

Posture du manageur :
centrée sur les ressentis et les besoins de l'autre, tout en restant à l'écoute de ses propres besoins et de ses ressentis

Les manageurs sont les plus touchés par les situations de détresse psychologique et sont pourtant ceux qui vont devoir accompagner leurs agents, ménager les sensibilités de chacun et donner du sens au travail

Empathie : capacité à se mettre à la place de l'autre, à ressentir les émotions et à comprendre les réactions de l'autre sans s'identifier, ni projeter ses propres sentiments sur l'autre et sans fusionner avec ce qu'il dit ou fait

Les manageurs sont les premiers acteurs de la QVT : ils sont au cœur des équipes

Il convient de les outiller :

- Formations à distance sur le management de façon générale
- Formations à distance sur la prévention des RPS
- Webinaires
- Articles spécialisés
- Groupes de parole entre pairs

Pour quels bénéfices ?
En formant les manageurs, ils pourront **évoluer** dans leurs **pratiques** et leurs **représentations**, tout en découvrant de **nouveaux outils et méthodes** d'animations d'équipe, permettant de **développer la motivation**

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

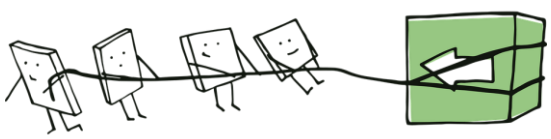
Manager par la confiance et la bienveillance

Rappeler l'importance du soutien social

Le groupe se crée car il a besoin :
de renfort : activités qu'on ne peut pas faire seul
d'affiliation : être en contact avec les autres pour partager des choses
de sécurité : diminution de l'anxiété par la simple présence d'autrui

Rôle du manageur : remettre du lien entre les agents, en :

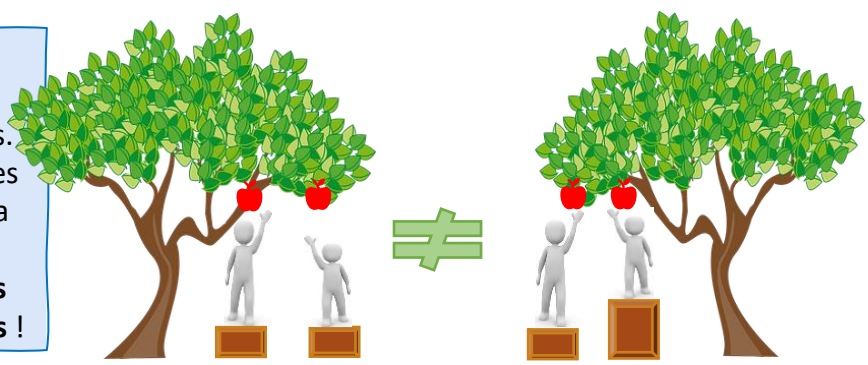
- mettant en place des temps d'échange pour chercher à analyser les pratiques, les valeurs, valoriser ce que les travailleurs ont fait durant cette période difficile
- créant des objectifs intra services communs (interdépendance)



L'équipe c'est tout le monde dès lors que l'on est ensemble et qu'on travaille à la réalisation d'objectifs communs

Réguler les comparaisons entre agents et entre services

Des tensions en lien avec des comparaisons peuvent apparaître entre les différents groupes d'agents. Le manageur aura pour mission de les réguler, notamment en expliquant la notion d'équité : **les besoins et contraintes sont différents donc les moyens et mesures seront différents** !



Égalité ≠ Équité

S'adapter collectivement pour avancer ensemble

Il est important de valoriser l'intelligence adaptative des équipes : changer de perspective, voir les choses sous un autre angle pour activer des ressources puissantes

Réaliser des entretiens préalables individuels et collectifs :

- Ce qu'il faut garder car cela fonctionne
- Ce qui a été « apprécié » dans le travail pendant le confinement
- Ce qui doit changer ou être supprimé car non utile

L'association des agents dans la réflexion de l'organisation du service augmente le sentiment de reconnaissance au travail

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Déconfinement et gestion de la crise sanitaire

72% vivent bien la période de déconfinement progressif

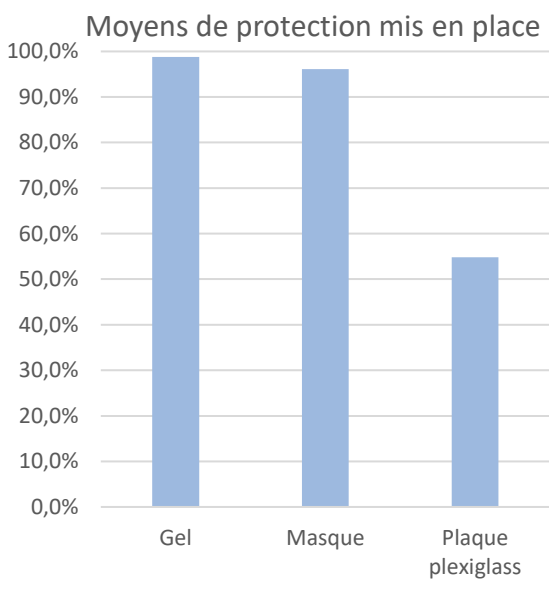
30% ont eu peur de retourner travailler

44% se sentent exposés au virus

Principalement les agents étant ou vivant avec des personnes à risques

76% trouvent que le temps de travail a été adapté

94% trouvent que leur collectivité a mis en place une nouvelle organisation



Les collectivités ont également mis en place :

- Visières
- Blouses/tabliers
- Produits désinfectants
- Protocole de désinfections renforcé
- Accueil du public fermé ou sur rdv
- Distanciation
- Lavage de vêtements sur place
- Affichage de nouvelles procédures
- Essuie main en papier

93% sont satisfaits du Plan de Reprise d'Activité

92% sont satisfaits de la manière dont la situation est gérée par la collectivité

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Anticiper et co-construire les modalités de travail

La nécessaire résilience de l'organisation

La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères - Boris Cyrulnik

Se construit autour de deux éléments

Le lien : rencontre et échange

Le sens : sens donné aux évènements

Confiance au cœur de la résilience !

« L'impossibilité de changer une situation nous met au défi de nous changer nous-mêmes » Viktor Frankl

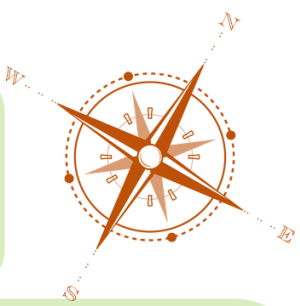
Transformation par les expériences :

Il importera de conserver les aptitudes qui permettent d'agir et développer de nouvelles pratiques pour une croissance plus harmonieuse.

Le sens au travail pour répondre aux enjeux de demain

3 sources de sens :

- **Cultiver les valeurs** : reconnues dans l'organisation
- **Stratégie de l'organisation** : approche contributive de chacun au collectif
- **Structure formelle** : cadre – rôles – règles et procédures



Question essentielle à laquelle répondre collectivement : **« Pourquoi travaillons-nous ensemble dans cette collectivité ? »**

Pas de valeurs partagées sans discussion collective

- Définir les attentes de la direction
- Associer les agents dans l'identification des valeurs
- Définir les comportements et objectifs associés par service
- Le manager est au cœur de son équipe, il n'est ni au dessus, ni devant. Il est le garant de la réussite de l'équipe

La QVT, c'est réfléchir sur le travail pour donner du sens, développer la confiance et l'engagement pour ainsi agir sur la performance de l'organisation !

RÉSULTATS ENQUÊTE CONFINEMENT - REPRISE AU TRAVAIL

Anticiper et co-construire les modalités de travail

Donner du sens en communicant sur :

- Les valeurs de la structure et les actions qui ont été entreprises associées à ces valeurs
- Les actions que chacun a pu faire
- Les enjeux pour demain et les attentes envers les services
- L'association des agents qui sera réalisée
- Le cadre : rôles, règles et procédures qui devront être respectées par la suite

Embarquer les équipes dans la co-conception

Faire dialoguer pour identifier les différents impacts d'un projet et les anticiper !

L'exemple du PCA/PRA :
Le plan de continuité d'activité permet à une collectivité d'honorer ses obligations en cas de crise en préparant l'organisation de son activité. C'est une réflexion indispensable qui doit être menée de façon collaborative en amont des périodes de crise et formalisée dans un document

La **consultation des agents**, experts de leur métier, sur le travail réel et les modalités de travail semble essentielle pour construire un PCA/PRA de qualité. La co-construction sur ce type de projet **favorise l'appropriation des mesures** par les agents et **diminue les éventuelles résistances**

Fiche Prev'ressources : Épidémie, Pandémie : Comment préserver la santé des agents ?

Prévenir les risques psychosociaux (RPS)

La démarche de prévention des RPS permet d'identifier des pistes d'amélioration de l'organisation de chaque service pour atteindre la qualité de service public souhaitée par tous.

Circulaire : Prévenir les risques psychosociaux, la démarche du CDG 68

Facteurs de risques
- Intensité et complexité du travail - Faible autonomie au travail - Rapports sociaux dégradés - Exigences émotionnelles - Conflits de valeurs – etc.

Risques psychosociaux
- Stress
- Violences internes
- Violences externes

Atteintes à la santé
- Maladie cardio-vasculaire – Dépression – Anxiété – Epuisement professionnel – Suicide - Etc.