

Enjeux

Août 2013 > n°13

L'OBSERVATOIRE
SOCIAL TERRITORIAL

mutuels

de la protection sociale des agents territoriaux

BIEN COMMUNIQUER POUR BIEN TRAVAILLER

En matière de technologies numériques, la mise en œuvre de services d'e-administration ou encore de politiques de développement durable s'ajoutent à l'usage plus ou moins poussé de la messagerie électronique, et parfois à d'autres moyens techniques toujours plus à jour. Ainsi, les outils numériques et informatiques s'insèrent dans le travail des agents à plus d'un titre. Comment mails et ordinateurs influencent-ils le travail ?

Cette interrogation entraîne naturellement sur le terrain des conditions et de la charge de travail ressenties. La place des moyens numériques, et plus largement des modes de communication, révèle aussi tout simplement l'intensité des échanges avec l'entourage professionnel.

Accès à un ordinateur, diffusion et usage des technologies numériques, soutien ou isolement, épanouissement ou stress, motivation des agents pour le service public : la perception du travail en collectivité est ici décrite par un sondage effectué auprès de plus de 1 000 agents, échantillon représentatif de la FPT sur de nombreux critères.

Cette étude a été confiée à une universitaire spécialisée sur les questions de bien-être au travail dans la FPT et a été présentée aux ETS 2012 dédiés aux « éco-défis et cyber enjeux » lors de l'atelier « C.T. innovante cherche S.I. performant pour mariage durable ».

Jean-René MOREAU
Président de l'OST
DGS Agglo Ouest Provence
Directeur Master 2 APGCL à
l'UPEC

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LE TRAVAIL DES AGENTS TERRITORIAUX

Une étude quantitative sur l'impact des TNIC pour mieux comprendre le lien entre la communication et le bien-être au travail.

Une enquête de grande ampleur

Plus de 1 000 agents territoriaux se sont exprimés sur leur travail. L'impact des modes de communication, numériques ou traditionnels, sur les conditions de travail est étudié en particulier au niveau des relations humaines et de la motivation. Cette étude de l'Observatoire social territorial apporte aussi une photographie des aspects de la motivation.

Méthodologie

Le questionnaire a été diffusé par Internet auprès de canaux sélectifs « FPT » : adhérents de la MNT, réseaux et presse professionnels. Nous remercions particulièrement l'Association nationale des centres communaux d'action sociale (ANCCAS), l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), l'Association des techniciens territoriaux de France (ATTF), le Syndicat national des secrétaires de mairie (SNSM), l'UNSA Territoriaux et *La gazette des communes, des départements et des régions*.

Les réponses ont été collectées en septembre et en octobre 2012. L'échantillon exploitable est de 1 152 répondants. Il est représentatif en termes d'âge (moyenne : 44 ans), de types de collectivités, et de couverture géographique (95 % des départements). Il est constitué pour 2/3 de femmes, 37 % de de catégorie C et 89 % de titulaires. La filière administrative représente 50 % de l'échantillon et la filière technique 26 %.

qui comptent le plus pour les agents territoriaux aujourd'hui.

Dans le souci de toucher le plus grand nombre de collectivités par rapport aux TNIC, les questions ont porté sur l'intranet, les réseaux, le télétravail, les mails et les ordinateurs. Ces deux derniers outils ont été principalement étudiés.

L'étude va au-delà des caractéristiques professionnelles liées au statut. Ainsi 45 % des répondants encadrent d'autres agents, avec plus d'encadrants de catégorie C que ceux de catégorie B. Plus de la moitié des répondants ont un niveau d'étude inférieur à Bac+3. Enfin, 86 % des répondants travaillent à temps plein.

À noter : 10 % des répondants n'ont pas d'ordinateur sur leur lieu de travail et 12 % pas d'accès à Internet.

Auteure : Claire EDEY GAMASSOU
Maîtresse de conférences à l'Université Paris-Est, Institut de Recherche en Gestion

> État des lieux des modes de communication et perception de la messagerie électronique

La messagerie électronique moins utilisée que le face-à-face et le téléphone

Le face-à-face s'avère le mode de communication le plus fréquemment utilisé. Le courrier électronique apparaît moins utilisé que le téléphone, mais plus que le papier. Le courriel est donc un outil parmi les autres, qui n'occupe pas une place prépondérante dans les échanges quotidiens des agents, par rapport aux autres outils de communication habituels.

Il est surtout utilisé avec les usagers dans les communes de plus de 10 000 habitants, notamment dans celles de plus de 80 000 habitants. *A contrario*, le téléphone reste plus fréquemment utilisé pour communiquer avec les usagers dans les petites communes de moins de 3 500 habitants.

Des différences d'usages liées à l'activité professionnelle

Les agents qui communiquent le plus, quelque soit l'outil, sont :

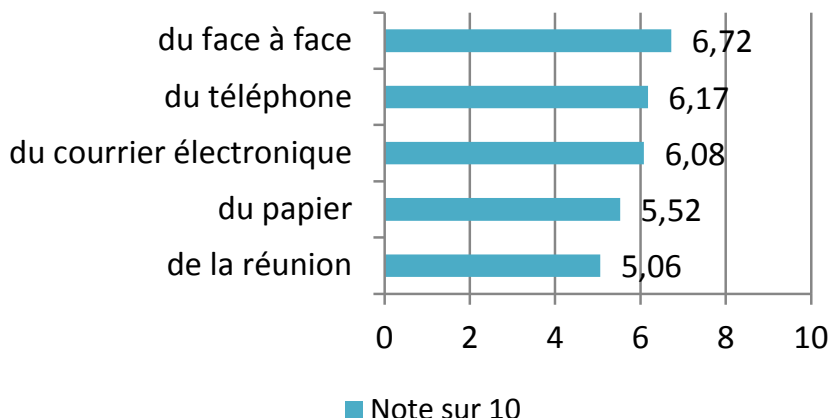
- les catégories A,
- les encadrants,
- de la filière administrative (plus que la filière technique).

Des différences significatives apparaissent selon les catégories A, B, C pour la communication électronique et *de visu* (face-à-face et réunion).

En revanche, il n'apparaît pas de différence significative entre femmes et hommes. Quant à l'âge, la seule différence concerne la communication *de visu* : les moins de 30 ans font état d'une plus grande utilisation du face-à-face et des réunions, du moins les perçoivent-ils comme plus fréquentes que leurs collègues plus âgés.

Ainsi, le statut, la filière, le type d'organisation influencent plus sensiblement le choix des outils de communication que les caractéristiques individuelles. C'est donc l'activité professionnelle qui induit le mode de communication et non les personnes qui l'exercent.

Fréquence d'utilisation des différents outils de communication



Quels usages de communication déclarés par les moins de 30 ans ?

Par rapport à leurs collègues, les moins de 30 ans ont davantage accès à un ordinateur (94 % contre 89 %) et à Internet (94 % contre 86 %). Ils sont proportionnellement plus nombreux que les autres tranches d'âges à déclarer passer 60 % à 100 % de leur temps sur écran. Ils sont plus nombreux à considérer que la messagerie électronique est plus un facilitateur qu'un perturbateur. Pour 74 % d'entre eux, elle facilite leur travail, contre 70 % pour les répondants plus âgés.

Si la communication électronique est la norme pour ces agents de la « génération Y », cette banalisation semble les rendre plus sensibles aux échanges *de visu*. Cela pourrait expliquer que leur perception de la fréquence de ce type d'échange soit différente de celle de leurs aînés.

Le temps passé devant un écran d'ordinateur, le temps et la fréquence de consultation de la messagerie indiquent une place importante dans l'activité professionnelle des technologies numériques. 81 % des répondants consultent leur messagerie souvent ou dès qu'il y a un message. 53 % estiment passer plus de 30 % de leur temps devant leur messagerie.

Une perception ambivalente de la messagerie électronique

Les répondants sont 70 % à estimer que le courrier électronique facilite leur travail (dont 40 % fortement), contre 16 % qui considèrent qu'il le perturbe. La proportion pour qui la messagerie ne modifie pas leur travail diminue en fonction du temps passé sur la messagerie.

La messagerie : 40 % du temps passé sur écran

La proportion de ceux qui le considèrent comme perturbateur est la même (15 %) chez les petits et les gros utilisateurs de l'outil. Malgré une utilisation opposée, ils estiment donc que la messagerie électronique est peu perturbatrice. Par contre, parmi les utilisateurs modérés (qui disent passer la moitié de leur temps sur messagerie), un sur cinq la perçoit comme perturbatrice.

Les réponses montrent que seulement 40 % du temps passé devant écran correspond à du temps passé à consulter de la messagerie professionnelle. Par ailleurs, 45 % des répondants déclarent ne jamais consulter leur messagerie professionnelle.

Qui passe 100 % de son temps de travail sur écran ?

La fatigue augmente en fonction du temps passé sur écran. Au total, 14 % des répondants déclarent passer 100 % de leur temps sur écran et présentent un moindre niveau de bien-être. Ils sont majoritairement des :

- non-encadrants toutes catégories confondues (20 %),
- femmes (19 % pour 7 % des hommes),
- catégories B et C (à 16 % et 19 % contre 14 % en moyenne),
- moins de 30 ans (21 % contre 14 % en moyenne).



> Perception des conditions de travail et poids des facteurs professionnels et personnels

Le niveau de fatigue ressentie s'avère lié à la perception de l'effet de la messagerie comme facilitateur ou perturbateur du travail. Les répondants indiquant que les espaces de discussion (discussion avec supérieurs, collègues, entretien d'évaluation) sont régulièrement ou systématiquement utilisés présentent de moindres niveaux de fatigue.

Le face-à-face et les réunions bénéfiques pour le bien-être et la perception du management

La communication en face-à-face avec les supérieurs est liée au sentiment d'efficacité personnelle professionnelle et à la perception de la qualité du management du supérieur. Cette perception est elle-même positivement liée à l'implication organisationnelle.

L'entretien d'évaluation est utilisé par 75 % des répondants, mais pour 15 % des répondants, l'entretien d'évaluation n'existe pas. 10 % déclarent n'avoir aucune discussion avec leur supérieur hiérarchique.

La communication *de visu* avec les supérieurs et les collègues diminue la fatigue et augmente le bien-être.

Avec les élus, la communication diminue aussi la fatigue et augmente le bien-être sauf par téléphone et courriel.

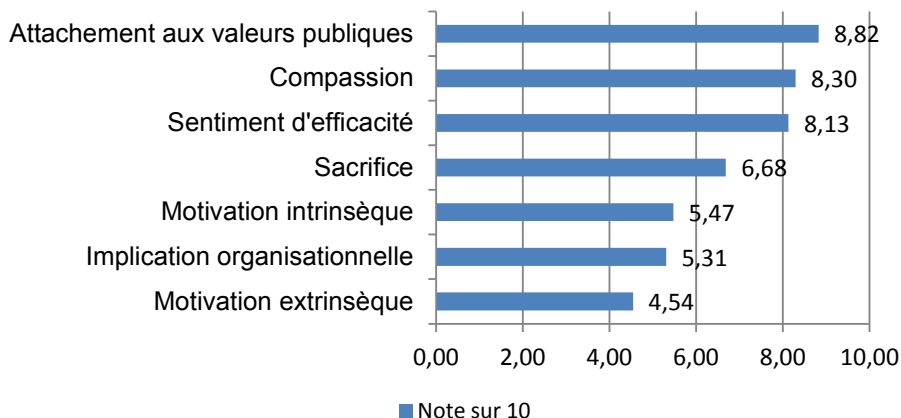
La communication *de visu* semble donc être un facteur d'amélioration des conditions de travail des agents territoriaux. Elle améliore aussi leur perception de la qualité du contexte managérial.

Quel profil numérique des agents les plus fatigués ?

24 % des répondants sont aux plus hauts niveaux de fatigue. Ils passent plus de 70 % de leur journée sur écran et consultent de façon systématique leur messagerie professionnelle hors lieu et temps de travail. Ils sont plus nombreux que les autres à considérer que la messagerie a un effet perturbateur. En termes socioprofessionnels, ce sont principalement des femmes (27 % d'entre elles contre 24 % des répondants), des non-encadrants (26 % contre 24 %), des catégories C (30 % contre 24 %), des plus de 50 ans (29 % contre 24 %) et dans les communes de moins de 10 000 habitants (28 % contre 24 %).

Comment la motivation de service public se décline-t-elle dans la FPT ?

Dans notre étude, la motivation des agents territoriaux est caractérisée par un fort attachement aux valeurs publiques et une compassion de haut niveau pour les plus défavorisés, ainsi que par le sentiment d'être efficace dans leur travail (notés à plus de 8/10). La motivation intrinsèque et l'implication organisationnelle affective sont moyennes, à 5 et 5,5/10. La motivation extrinsèque, reposant sur les incitations financières est la seule forme de motivation inférieure à 5/10.



Les réponses sur la communication avec les supérieurs, tous outils confondus, et sur l'attachement aux valeurs publiques s'avèrent liées. Aussi, la motivation de service public est renforcée, ou peut l'être, par une communication régulière avec la hiérarchie.

> Conclusions et points de vigilance

Jusqu'à présent, les rares études sur les liens entre santé, travail et TNIC montraient plutôt un impact positif sur les travailleurs. Mais l'introduction des outils numériques modifie l'organisation du travail. En particulier, elle peut diminuer l'autonomie, augmenter les contraintes préexistantes, et donc potentiellement augmenter le stress.

La messagerie et les TNIC : un symptôme plus qu'une cause

La présente étude nuance sensiblement les précédentes puisqu'elle met en évidence l'effet de la variable « temps passé sur écran » sur la fatigue des agents territoriaux, majoritairement pour les non-encadrants. Ainsi, ce ne sont pas les TNIC en tant que telles qui détériorent ou améliorent les conditions de travail, mais la charge de travail des agents et son éventuel débordement sur les temps hors travail.

L'organisation du travail, la bonne adéquation entre allocation du temps et charge de travail, la réduction des interruptions répétées, mais aussi le temps d'exposition à un écran des agents les plus concernés doivent faire l'objet de mesures concertées.



Points de vigilance et recommandations pour un bon usage des outils numériques et modes de communication :

- Limiter le temps passé à l'ordinateur, à défaut l'interrompre par des échanges en face-à-face, en particulier pour les non-encadrants et dans la filière technique
- Surveiller la charge de travail, notamment des pratiques hors lieux et temps de travail, accompagner la gestion du temps et l'organisation
- Privilégier des échanges *de visu* réguliers
- Favoriser la communication avec les collègues et les supérieurs, dans les deux sens et en face-à-face
- Inciter les élus à aller vers les agents, et encadrer les échanges avec les usagers.

Humaniser la communication, tout simplement se parler

Le recours régulier aux différents espaces de discussion est associé à de moindres niveaux de fatigue. Ils jouent donc un rôle protecteur pour les agents. S'assurer qu'ils ont régulièrement l'occasion de discuter entre collègues et avec leur supérieur, et mettre en place des entretiens d'évaluation permettrait ainsi de réduire la fatigue des collaborateurs.

La communication avec les élus, et la communication *de visu* avec les supérieurs et les collègues jouent un rôle positif sur les attitudes et ressentis des agents. Il est donc nécessaire de veiller à ce que des échanges en face-à-face individuel ou en réunion puissent se tenir régulièrement aussi bien au sein des équipes entre pairs, qu'avec la hiérarchie administrative et politique.

Au sein des équipes, avec les collègues et le supérieur, il importe que la communication se fasse dans les deux sens. Il importe aussi de veiller à encadrer les modalités d'échanges avec les élus pour qu'ils soient plutôt à l'initiative des élus, et avec les usagers pour en limiter les effets négatifs.

La MNT n'est pas une mutuelle comme une autre. Créée et administrée par des territoriaux, c'est la mutuelle n°1 de la Fonction publique territoriale en santé et en prévoyance (1,1 million de personnes protégées). Elle accompagne aussi 16 000 collectivités locales pour améliorer la protection sociale et la santé au travail de leurs agents.

L'Observatoire social territorial

La MNT a créé fin 2009 l'Observatoire social territorial pour étudier l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs.

Cahiers déjà parus :
L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent.
Cahier n°1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF, décembre 2010

Les précarités dans la Fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?
Cahier n°2. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : les auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous pression.
Cahier n°3. Axe Image pour la MNT, octobre 2011

2^e baromètre de la protection sociale. Enjeux mutuels n°5. MNT/IFOP, novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux.
Cahier n°4. P. Guibert, J. Grolleau et A. Mergier pour la MNT en partenariat avec l'AATF et le CNFPT-INET, janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la Fonction publique territoriale.
Cahier n°5. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2012

Jardinier, un métier en mutation : mieux vivre au travail, mieux vivre la ville. Cahier n°6. Axe Image pour la MNT en partenariat avec Hortis, novembre 2012

Baromètre 2013 de la protection sociale des agents territoriaux.

Le directeur des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale.
Cahier n°8. A. Grillon pour la MNT, juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale.
Cahier n°9. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Paul Eluard, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2013

Disponibles sur www.observatoire-social-territorial.fr

