

REVISITER LES MODES DE TRAVAIL



www.fiphfp.fr

La crise du coronavirus a amplifié les difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap (PSH).

Elle a bouleversé et remis en question nos modes de travail, de déplacement...

Comment ces PSH vivent-elles le confinement et surtout comment prépare-t-on le déconfinement ?

Comment les employeurs gèrent-ils la situation avec leurs travailleurs handicapés ?

Quelles leçons tirer de cette crise pour le monde d'après et arriver à plus d'inclusion ?

LES CONSTATS

De nombreuses enquêtes et analyses ont été réalisées et apportent aujourd'hui des enseignements précieux quant aux difficultés rencontrées par les PSH durant cette crise. Un constat s'impose : la Covid-19 aura été un puissant accélérateur des difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap.

La Covid-19 a engendré des risques économiques, des risques sur la santé somatique avec l'interruption de suivis médicaux ou de soins et des risques sur la santé mentale.

Une enquête IPSOP-AGEFIPH¹ conduite en juin 2020 et avril 2021 atteste de ces constats

► Un sentiment d'isolement associé à un sentiment de fatigue

En un an, ce sentiment d'isolement connaît une forte augmentation (+11 points), associé un sentiment de fatigue plus marqué que la population salariée de référence (+10) et une motivation professionnelle à la baisse (Plus marqué également que la population salariée de référence).

Ce constat est appuyé par d'autres études réalisées en milieu professionnel :

- Première vague : sidération, puis excitation
- Deuxième vague : abattement
- Troisième vague : lassitude...
- La suite ? Un risque réel de décompensation.

► Des troubles accentués par le confinement

Selon une étude AGEFIPH-IFOP, près d'un tiers des personnes en situation de handicap notent une dégradation de leur santé physique et mentale depuis le début de la crise du Covid-19. Par ailleurs, plus de la moitié déclarent vivre plus qu'auparavant des épisodes de dépression, mais aussi des périodes intenses de stress, de nervosité ou d'anxiété.

¹Dès le premier confinement, en mars 2020, l'Agefiph s'est associée à l'Ifop pour réaliser une enquête portant sur le vécu professionnel des personnes en situation de handicap. Elle a ensuite été réitérée à l'été puis en septembre 2020. Cette démarche vise à identifier les enseignements et les impacts de la crise sanitaire sur l'emploi des personnes en situation de handicap et à mieux appréhender les besoins et attentes de ces dernières pour permettre à l'Agefiph de continuer d'améliorer son accompagnement, son service et ses aides.

► La crainte d'un télétravail installant la PSH dans une situation de Remote Worker

Le télétravail pose de facto la question du risque d'isolement et de l'autonomie. Ce mode de travail se retrouve fortement en retrait pour les TH entre juin 2020 et avril 2021 (2/3 favorables vs 1/2)

En Juin 2020, 38% des TH étaient plutôt opposés au télétravail ou à son développement. L'enquête d'avril 2021 fait apparaître une forte hausse de la crainte / télétravail : 47% plutôt opposé ou opposé au développement du télétravail parmi les TH.

Concernant la fréquence du télétravail 21% des TH n'en veulent pas (contre 8% en moyenne parmi les salariés).

► Une analyse plus pondérée concernant l'attrait du travail en distanciel

La part d'actifs estimant que le travail en distanciel a eu un impact positif est en diminution (-10 points en moyenne) à plusieurs égards : efficacité, conditions de travail, état d'esprit, motivation, relations professionnelles et gestion de l'état de santé et du handicap.

► La question de l'accessibilité

La question de l'accessibilité en général et du numérique en particulier est également une vraie gageure à l'heure où le travail à distance se généralise. Elle est nécessaire pour les étudiants ainsi que les PSH dans la vie active.

Une enquête CECIAA² s'est notamment penchée sur le sujet, et met en évidence la difficulté par exemple d'appréhender de nouveaux logiciels pour le travail à distance pour les personnes DYS (dyslexiques, dyspraxiques...). Ces dernières ont un temps d'apprentissage et d'assimilation plus important, d'où une nécessité de renforcer l'accompagnement.

Sans compter que les aménagements des postes de travail, avec les moyens de compensation techniques adaptés, constituent également un enjeu majeur dont le périmètre dépasse celui du seul accès au numérique.

Pourtant, 43% déclarent que leur employeur n'a pas pris en compte le fait qu'ils étaient en situation de handicap au moment de déterminer les modalités de l'exercice professionnel lors du déconfinement.

Il a fallu réadapter les outils informatiques et il faudra poursuivre cette avancée lors du post confinement. Pour les PSH en télétravail, l'adaptation a pu ou peut s'avérer compliquée mais des premiers aménagements engagés résultent un environnement de travail où la PSH a gagné en autonomie.

► Mais aussi...

Cette période si particulière a également été le témoin d'avancées très positives sur lesquelles il faudra capitaliser pour l'avenir :

- de nouvelles cohésions et expériences de solidarités ;
- une forte mobilisation des collaborateurs ;
- de nouvelles sources d'apprentissage ;
- l'impossible devient possible en quelques jours....
- des procédures simplifiées et dynamiques ;
- des pratiques plus participatives.

²Entreprise engagée dans l'insertion des déficients visuels, aveugles ou malvoyants, au quotidien, dans la vie scolaire et professionnelle.



LES ENJEUX ET ATTENTES

► La question de l'organisation du travail

La vie professionnelle telle que nous la pratiquions avant les différents confinements et l'épidémie de Coronavirus, ne ressemblera pas à celle que nous allons bientôt connaître à partir du déconfinement progressif. Tout comme l'année dernière, la distanciation sociale au bureau fera son entrée sur le devant de la scène. Elle figure en tête des mesures barrières pour éviter la propagation trop rapide du Covid-19.

► La visioconférence au centre de l'organisation de travail

Post confinement, un maintien des règles de distanciation sociale contraindra très certainement à éviter les rassemblements et préconisera de conserver les consignes de distanciation entre les individus.

La visioconférence constituera toujours l'outil adéquat pour permettre l'organisation des réunions, communiquer avec les collaborateurs, échanger des idées, faire avancer des projets...

► Le planning en ligne / le partage sur les dossiers

Après le confinement, les pratiques historiquement mises en place par les managers vont devoir évoluer. Au sein d'une même équipe, certains collaborateurs seront géographiquement éloignés. Il sera donc difficile d'organiser des points réguliers pour suivre l'activité, mais aussi de connaître les disponibilités de chacun.

► Les activités avec un fort relationnel

Certains métiers devront se réinventer après le confinement.

Pour les activités avec un relationnel fort, de nouvelles méthodes de travail vont devoir être inventées pour faire perdurer l'activité. Des substituts aux rendez-vous physiques sont d'ores et déjà imaginés.

Ces quelques exemples confirment que l'organisation imaginée post confinement doit être appréhendée en intégrant la dimension inclusive. De forts impacts sur l'aménagement de poste sont inévitables mais ils doivent être accompagnés.

Ainsi, et de manière non exhaustive, des formations complémentaires, des suivis relatifs à la prise en main des nouveaux dispositifs devront être envisagés.

► Le management

Ici, les analyses convergent. La nécessité de s'adapter très rapidement et de faire face dans un premier temps à l'absence d'outils et de moyens sont à l'origine de nouveaux modes de travail. Des attentes s'inscrivent ainsi dans la réflexion sur le monde d'après :

- un enjeu principal réside dans la réassurance des collaborateurs.
- les managers ont dû plus que jamais savoir se rendre disponible, parfois à l'excès.
- est apparu la nécessité de lâcher prise, plus de spontanéité, moins de « rituels de management », plus de proximité et parfois un mélange des rôles.
- des difficultés à donner des perspectives participent également du contexte et des attentes.

► La vision de l'employeur

L'AMF, l'ADF, le CNFPT, la FNCDG et Régions de France ont réalisé une enquête pour analyser les impacts de la crise sanitaire sur les collectivités territoriales en matière de gestion de leurs ressources humaines.

L'impact sur l'organisation du travail à l'issue de la crise sanitaire a fait l'objet d'un questionnement.

Une majorité de collectivités et établissements répondants (63%) ne souhaite pas changer d'organisation de travail à l'issue de la crise sanitaire à l'exception des régions, des départements, des intercommunalités. Les projets de changement d'organisation sont clairement corrélés à la taille de la collectivité, le taux de changement éventuel d'organisation passant de 11% pour les collectivités employant moins de 10 agents à 84% pour celles dont l'effectif est supérieur à 1 000 agents. Parmi les réorganisations envisagées, le télétravail arrive en première position, dans 57% des projets de réorganisation. Viennent ensuite, à importance égale, trois changements, présents chacun dans 20% des projets : la mise en place d'un PCA, le réaménagement des salles de réunion et la redéfinition des espaces de bureau.

Seuls les départements et régions bénéficiaient majoritairement (79%) d'accords sur le télétravail, avant le début de la crise sanitaire. Les intercommunalités ont lancé une phase d'expérimentation ou envisagent de le faire depuis la première période de confinement. 20% des collectivités employant de 100 à 1 000 agents avaient conclu un accord sur le télétravail mais un tiers de ces collectivités envisagent d'expérimenter une généralisation du travail à distance.



LES PROPOSITIONS

Le Conseil scientifique du FIPHFP s'est approprié cette réflexion à l'issue de laquelle des propositions concrètes sont présentées. Quatre idées forces peuvent être avancées :

- ▶ Accompagner le retour en présentiel
- ▶ Ouvrir un espace d'échanges
- ▶ Trouver le bon rythme de travail / Aménager ou réaménager le poste de travail
- ▶ Être attentif aux signaux faibles / Demander de l'aide

▶ **Faire en sorte que le retour en présentiel soit préparé, accompagné et partagé par le collectif de travail.**

Préparer le retour nécessite de réinterroger les objectifs afin de définir un cap : en quoi nos missions ou objectifs ont changé ? quels sont les nouveaux repères ? Comment allons-nous travailler / vivre ensemble à l'avenir ?

La définition de ce nouveau cap doit tenir compte du niveau d'autonomie de chacun en intégrant les éléments issus du confinement qui auraient pu avoir des répercussions sur ce dernier.

Il conviendra de proposer pour certaines situations un accompagnement « de veille » transitoire sur place, pour établir un bilan situationnel écologique complet (genre job coaching dédié transitoire) => accueillir positivement le collaborateur.

▶ **Favoriser l'échange afin de décider collectivement des nouvelles modalités de travail.**

L'ouverture d'un espace de discussion est recommandée. Il sera le lieu privilégié pour échanger sur un bilan post confinement collectif (et individuel pour certaines situations).

Il s'agit d'accueillir positivement le collaborateur, l'équipe. Prendre le temps de parler des difficultés rencontrées et des attendus en termes d'organisation du travail notamment. Mais également prendre le temps d'analyser les réussites comme les échecs : on apprend de ses échecs, mais on apprend tout autant de ses réussites.

Il est important de définir collectivement les nouvelles orientations / organisation du travail, un nouveau cap afin que chacun puisse à la fois s'exprimer sur ses attendus mais également qu'il soit entendu par le reste de l'équipe et qu'il puisse mieux comprendre les choix finalement retenus eu égard aux différentes attentes.

Selon les situations, ce temps d'échanges pourra être poursuivi individuellement par le manager et les membres de l'équipe qui en expriment le souhait.

▶ **Trouver le bon rythme de travail / Aménager ou réaménager le poste de travail**

Comme exposé supra, l'organisation imaginée post confinement doit être appréhendée en intégrant la dimension inclusive. De forts impacts sur l'aménagement de poste sont inévitables mais ils doivent être accompagnés. Ainsi, et de manière non exhaustive, des formations complémentaires, des suivis relatifs à la prise en main des nouveaux dispositifs devront être envisagés.

Les aides du FIPHFP ajustées aux situations « COVID-19 » sont toujours actives. Pour autant, l'ensemble de l'offre de service et tout particulièrement celle dédiée aux aménagements de poste ainsi qu'à l'accompagnement d'un collaborateur en situation de handicap répondent à ces nouveaux enjeux.

Il est important également de s'assurer que les collaborateurs pour lesquels un télétravail sera confirmé ont pu bénéficier malgré l'urgence de l'ensemble des compensations techniques et environnementales leur permettant d'exercer en toute autonomie leur emploi.

Pour ceux et celles qui souhaiteraient maintenir après la crise sanitaire le télétravail, celui-ci ne doit pas excéder trois jours par semaine, les deux autres jours étant obligatoirement en présentiel.



► Être attentif aux moindres signaux / Demander de l'aide

Au niveau psychologique, comportemental, émotionnel et cognitif, des signes de fatigue et de lassitude constituent les marqueurs avancés de difficultés rencontrées par le collaborateur.

Il conviendra de proposer pour certaines situations un accompagnement « de veille » transitoire sur place, pour établir un bilan situationnel écologique complet (genre job coaching dédié transitoire)

Pour rappel, un numéro d'appel permettant un échange avec des cellules d'écoute psychologique

0 800 11 10 09 est accessible tous les jours de 9h à 18h.

Le Conseil Scientifique du FIPHFP a bien conscience des spécificités de la période et reconnaît les efforts déjà déployés par les acteurs. Il mesure aussi les marges de progression. Et, à ce titre, il souhaite alerter les DRH et managers sur leurs responsabilités vis-à-vis de leurs salariés touchés par cette crise sanitaire et ses conséquences / répercussions sur leur vie professionnelle et personnelle. Il est de notre devoir de rester vigilants et de prévenir au mieux toutes les situations individuelles qui potentiellement pourraient se dégrader et alerter la médecine de santé au travail pour que des mesures préventives et/ou de surveillance soient prises.

► Et pour aller plus loin....

- Document DGAFP Circulaire du 26 mai 2021 relative au télétravail dans la FPE
- Fiches réflexes pour accompagner le retour des agents en présentiel Juin 2021
- Fiche-Conseil Employeur COVID 19 / Comment accompagner le retour des télétravailleurs ? Juin 2021
- Questions d'économie de la Santé n°255 février 2021 : Détresse psychologique pendant le 1^{er} confinement lié à la COVID 19 : des facteurs de vulnérabilité spécifiques aux personnes vivant avec une maladie chronique ou un handicap.