

## Mémoire de Master 2 :

# La question du handicap à l'heure des nouvelles formes de flexibilité au travail

Stage réalisé du 1<sup>er</sup> mars 2021 au 24 août 2021

A la Métropole Européenne de Lille

Tutrice de stage : Weena NINI, chargée de mission handicap

### Membres du jury :

Président du jury : Xénophon Vaxevanoglou,  
2<sup>ème</sup> jury et directeur de mémoire : Tommy Dubois,  
3<sup>ème</sup> membre de jury : Sylvia Pelayo,

Date de soutenance : 27 septembre 2021

Institut Lillois d'Ingénierie et de Management de la Santé (ILIS)

42 rue Ambroise Paré, 59120 Loos



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Sylvia Pelayo pour nous avoir transmis cette offre de stage à la MEL, Monsieur Tommy Dubois pour sa disponibilité et ses conseils, ainsi que Monsieur Xénophon Vaxevanoglou. Vous m'avez permis d'acquérir de précieuses connaissances durant ces deux ans.

Je tiens à remercier particulièrement Weena pour nos échanges et ta confiance.

Je tiens également à remercier toute l'équipe du CMS : Pivoine, Sylvie, Mathilde, Alice, Hervé, Pascal, Martine, Florence, Nathalie, Michael, Katia, Alain, Sébastien, Elise et Nicolas pour leurs gentillesse et leurs disponibilités.

Je remercie également tout ceux qui de près ou de loin ont contribué à la beauté de ces deux années de Master et à l'écriture de ce mémoire.

## Table des matières

Remerciements .....	
Liste des tableaux .....	
Liste des figures .....	
Introduction .....	1
Présentation de la MEL .....	2
Les activités de la MEL .....	3
L'hygiène, la sécurité et le handicap à la MEL .....	4
Mission handicap et politique du handicap à la MEL .....	5
La demande .....	7
L'origine de la demande : des enjeux a priori liés à la santé .....	7
Contexte de la demande et enjeux .....	8
Le télétravail à la MEL .....	8
Les différents types de télétravail .....	10
Télétravail et crise sanitaire .....	11
Des enjeux organisationnels : les 1607h et le déménagement .....	13
Analyse de la demande .....	20
Reformulation de la demande .....	22
Pré-diagnostic .....	23
Hypothèse 1 : Le handicap et l'accès au télétravail .....	26
Hypothèse 2 : Le manque ou l'inadéquation du matériel .....	30
Diagnostic global .....	40
Discussion .....	42
Conclusion .....	44
Bibliographie .....	45
Annexe .....	I
Annexe n°1 : Cycles de travail hebdomadaires proposés dans le cadre des 1607 heures .....	I
Annexe n°2 : Tableau de répartition des agents à la MEL par pôle .....	II
Annexe n°3 : Questionnaire envoyé aux agents inclus dans le projet .....	III
Annexe n°4 : Récapitulatif des agents ayant bénéficié de l'accompagnement .....	IV
Annexe n°5 : Grille d'analyse des entretiens réalisés avec les managers .....	V

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau répertoriant les activités de la MEL .....	3
Tableau 2 : Tableau indiquant les conditions pour télétravailler .....	10

## Liste des figures

Figure 1 : Proportion d'agents par pôle par rapport à la population totale .....	16
Figure 2 : Proportion d'agents BOETH par pôle par rapport à l'effectif total BOETH .....	17
Figure 3 : Répartition des effectifs globaux et BOETH par pôle en février 2021 .....	17
Figure 4 : Comparaison des proportions d'agents BOETH ou non avec postes télétravaillables en février 2021 .....	18
Figure 5 : Diagramme de flux des agents intégrés dans le projet.....	24
Figure 6 : Types de restrictions d'aptitudes des agents inclus dans le projet.....	33
Figure 7 : Modèle "effort-récompenses" de Johannes Siegriest.....	39
Figure 8 : Répartition par classes d'âge et d'ancienneté des agents inclus dans le projet.....	43
Figure 9 : Répartition par classes d'âge et d'ancienneté de la population globale d'agents BOETH .....	43

## Introduction

Ce stage de dernière année de master s'est déroulé au sein du centre médico-sociale de la Métropole Européenne de Lille (MEL).

Le télétravail s'étant intensifié avec la crise sanitaire, de nombreuses problématiques se sont soulevées notamment pour les agents en situations de handicap.

Leurs postes de télétravail n'étant pas toujours adaptés et leurs santés semblant se détériorées, un projet d'adaptation de leurs postes a été proposé en vue d'améliorer leurs conditions de travail.

Le centre médico-social de la MEL et plus précisément la mission handicap s'est penché sur cette démarche. Celle-ci est encore en cours mais les résultats et analyses de l'ensemble des situations sont présentés ici.

## Présentation de la MEL

La métropole européenne de Lille (MEL) est tout d'abord un territoire de plus d'un million d'habitants répartis dans 95 communes sur des territoires ruraux et urbains. Elle est considérée comme la quatrième agglomération de France par sa taille et deuxième pour la densité de sa population.

La MEL est également un établissement public de coopération intercommunale (ECPI) à fiscalité propre. En d'autres termes, c'est une « *structure administrative qui regroupe des communes afin d'élaborer des projets communs de développement au sein de périmètre de solidarité. Les ECPI sont régis par les dispositions du Code général des collectivités territoriales [... et] exercent des compétences obligatoires fixées par la loi ainsi que des compétences facultatives confiées par les communes* » (Métropole Européenne de Lille, 2021).

Ces compétences sont exercées par plusieurs instances. Pour le mandat 2020-2026, le bureau métropolitain est composé de trente-cinq membres : un président, vingt vice-présidents, sept conseillers métropolitains délégués et sept conseillers métropolitains représentant chacun un des sept groupes d'élus constitués au sein du Conseil métropolitain. Cette assemblée exécutive délibère et adopte les décisions qui lui sont soumises dans le cadre de ses attributions, avant d'être transmises au préfet.

Quant au Conseil métropolitain, il compte 188 élus qui représentent l'assemblée délibérante de la MEL, ils délibèrent et adoptent les décisions qui guideront l'action métropolitaine.

## Les activités de la MEL

La MEL propose des services aux professionnels et au grand public qui sont répertoriés dans le tableau suivant.

Services pour les professionnels	Services pour le grand public
<ul style="list-style-type: none"><li>• Appel à projets</li><li>• Cessions immobilières</li><li>• Demande de subventions</li><li>• Financement des entreprises</li><li>• Marchés publics</li><li>• Open Data</li><li>• Plan de mobilité entreprises</li><li>• Plan de relance économique</li><li>• Politique de la ville</li><li>• Portail des services</li><li>• Soutien aux entreprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Borne de recharge électrique</li><li>• City Pass</li><li>• Déchèteries</li><li>• Demande de bac de tri</li><li>• Demande de logement</li><li>• Eau et assainissement</li><li>• Eligibilité à la fibre</li><li>• Fonds d'aide aux jeunes en métropole</li><li>• Infos travaux</li><li>• La C'ART, pass musées</li><li>• Lille à pied</li><li>• Médiateur</li><li>• Plu</li><li>• Plu 2</li><li>• Qualité de l'air</li><li>• Recrutement</li><li>• Réserver une animation</li><li>• Taxe de séjour</li></ul>

Tableau 1 : Tableau répertoriant les activités de la MEL

En 2018, la MEL comptait dans ses services 2884 agents de la fonction publique territoriale.

Pour mener à bien ces missions et l'ensemble de ses activités, l'organisation est divisée en 12 pôles :

- Administration
- Aménagement et habitat
- Communication, presse et protocole
- Développement économique et emploi
- Développement territorial et social
- Direction générale des services (DGS)
- Finances
- Innovation et dialogues
- Planification stratégique et gouvernance (PSG)
- Ressources humaines (RH)
- Réseaux, services et mobilité transports (RSMT)
- Secrétariat général

(Dans les extractions de données exploitées et présentées par la suite, quatre « pôles » sont ajoutés : cabinet du président, personnels auprès des vices présidents et des groupes politiques, positions spécifiques et syndicats).

### [L'hygiène, la sécurité et le handicap à la MEL](#)

Le centre médico-social (CMS) est une mission stratégique rattachée pour l'instant à la direction générale des services (la question d'un rattachement aux ressources humaines est en cours). Elle est composée de seize personnes :

- Une cheffe de mission stratégique
- Deux médecins de prévention
- Cinq préventeurs
- Deux infirmiers de santé au travail
- Deux secrétaires médico-sociales
- Une agente d'accueil
- Une assistante sociale
- Une chargée de mission handicap et un assistant administratif

Cette équipe travaille ainsi conjointement avec le CHSCT, les différents services des ressources humaines, le comité d'action sociale (CAS)...

## Mission handicap et politique du handicap à la MEL

Une convention avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) a été signée en fixant un projet pluriannuel d'actions en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Cinq axes prioritaires ont été définis :

- Favoriser l'insertion de personnes handicapées en situation de handicap
- Maintien dans l'emploi
- Accompagnement individualisé
- Sensibilisation et formation
- Communication

Dans cette optique, la mission handicap :

- Aide les agents dans l'appréhension de leur environnement de travail
- Les accompagne dans l'aménagement de leurs postes, leurs temps et leurs rythmes de travail
- Les aide dans leurs démarches administratives
- Répond aux questions relevant de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap : réorientation professionnelle, départ anticipé à la retraite...
- Peut prendre en charge une partie financière d'appareillages spécifiques.

De plus, la MEL comptant plus de vingt équivalents temps plein (ETP), elle doit compléter pour le FIPHFP, la déclaration annuelle d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés et employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6% de son effectif au minimum.

Il existe différentes catégories de bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2016) :

- Les agents ayant une reconnaissance de la qualité de travailleurs handicapés (RQTH) attribuée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées.
- Les victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % et titulaires d'une

rente attribuée au titre du régime général de Sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire.

- Les titulaires d'une pension d'invalidité attribuée au titre du régime général de Sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire ou au titre des dispositions régissant les agents publics, à condition que l'invalidité des intéressés réduise au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gain.
- Les personnes mentionnées à l'article L.394 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.
- Les personnes mentionnées aux articles L.395 et L.396 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.
  
- Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée dans les conditions définies par la loi n° 91-1389 du 31 décembre 1991 relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service.
- Les titulaires de la carte d'invalidité ou carte mobilité inclusion mention invalidité (CMI invalidité) définie à l'article L.241-3 du code de l'action sociale et des familles (ne sont pas concernés les titulaires de carte CMI priorité ou stationnement).
- Les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH).
- Les agents bénéficiant d'une allocation temporaire d'invalidité (ATI).
- Les agents reclassés.
- Les titulaires d'un emploi réservé.

(Ces trois derniers statuts sont spécifiques à la fonction publique).

## La demande

### L'origine de la demande : des enjeux a priori liés à la santé

La demande initiale provient du vice-président Gestion des Ressources Humaines et Administration qui a sollicité le CMS pour initier un projet d'accompagnement des agents en situation de handicap, qui télétravaillent et bénéficient déjà d'aménagements de poste sur site. Autrement dit, sa commande est de double doter ces agents pour qu'ils aient les mêmes équipements sur site et sur leurs lieux de télétravail.

Avec la crise sanitaire, le recours au télétravail spécifique ou travail à distance s'est rapidement intensifié par obligation, et plusieurs problématiques ont été relevées sur le terrain :

- Les situations de travail engendrées par la mise en place rapide du « télétravail » (dans le contexte de la crise sanitaire), qui devaient être temporaires, s'étalent encore dans le temps et les agents ne sont pas encore forcément équipés.
- Les membres du CMS ont observé une augmentation du nombre de travailleurs en souffrances psychique, psychologique et/ou des troubles musculosquelettiques (TMS) ; avec notamment, une aggravation de l'état de santé des salariés ayant une reconnaissance ou un statut de travailleur handicapé durant cette période.
  - Les médecins de prévention évoquent effectivement une hausse des témoignages d'agents en souffrance au travail due aux confinements, au télétravail, ainsi qu'au déménagement dans le nouveau bâtiment (siège de la MEL : Biotope) ayant eu lieu en mars 2020 juste avant le confinement et dont l'aménagement des espaces de travail induit le passage de bureaux individuels (dans l'ancien bâtiment) à des open-space aujourd'hui.
  - L'assistante sociale soulève également des problématiques dans ce sens :

*« Certains agents veulent revenir sur site mais leur retour n'est pas validé par la hiérarchie ; d'autres au contraire sont obligés de revenir sur site, d'autres agents sont « perdus de vue ». D'une part, les conditions de travail avec les enfants au domicile, le matériel à acheter pour pouvoir télétravailler, la diminution des ressources et l'isolement social des agents ont des conséquences psychologiques importantes. Et d'autre part, les agents avec des pathologies chroniques ont perdu en autonomie et en condition physiques avec les confinements, la peur d'aller chez le médecin et le manque de contacts sociaux, surtout pour ceux vivant seuls. »*

Proposer une double dotation systématique ou automatique des équipements déjà en place sur site aux agents en situation de handicap qui télétravaillent semble être une approche techno-centrée synonyme de livraison de « solution clé en main ». Il semble primordial d'étudier d'abord les besoins des agents, et tout ce qui se joue autour de ce nouveau mode d'organisation qu'est le télétravail.

## Contexte de la demande et enjeux

### Le télétravail à la MEL

Le télétravail qui « désigne 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 salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » ; a été expérimenté durant un an à la MEL. (Légifrance, 2021).

D'ailleurs, dans le cadre de cette expérimentation, 97% des agents du panel ont télétravaillé à leur domicile, 2% ont souhaité télétravailler dans une antenne de la MEL et 1% en télécentre.

Suite au bilan positif des essais de ce nouveau mode de fonctionnement, la généralisation du dispositif a été votée le 5 avril 2019 avec pour objectifs :

- Favoriser une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle
- Accompagner le changement par le management sur objectifs
- Etre porteur d'une dynamique pour le développement de ce mode d'organisation
- Participer à la réduction des phénomènes de congestion et à la promotion d'un développement territorial équitable.

Et effectivement, ce type d'espoir est souvent avancé par les entreprises vis-à-vis du télétravail. D'après (Dumas & Ruiller, 2014) et (Taskin, 2003), les plus répandus sont :

- Une augmentation de l'autonomie des télétravailleurs avec une plus grande liberté d'organisation de leur travail et ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- Un gain de temps, de concentration et de productivité grâce à la réduction du temps de transport entre le domicile et le lieu de travail (qui n'ont aucune valeur ajoutée au travail) et la diminution de la fatigue engendrée.
- Une réduction des « *investissements importants nécessaires à la construction et à l'entretien des routes et des espaces de stationnement* »
- Une baisse de l'absentéisme
- Une amélioration de l'image de l'entreprise par l'attractivité initiée par ce nouveau mode d'organisation, la tendance à promouvoir l'égalité hommes/femmes et l'accès ou le « *maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés et de la parentalité* »

Suite à l'étude des métiers et fiches de postes des agents par le pôle ressources humaines ainsi que la validation des postes télétravaillables par les managers et les correspondants ressources humaines (CRH)<sup>1</sup>, en février 2019 ; plusieurs vagues de demandes de télétravail ont été annoncées : septembre 2019, décembre 2019 et mars 2020. Lors de celles-ci, les agents peuvent demander à leur manager de télétravailler. Celui-ci analyse la demande de manière individuelle et statue sur l'éligibilité de l'agent à télétravailler.

---

<sup>1</sup> Les CRH dépendent des ressources humaines et sont placés dans les différents pôles. Ce sont des appuis de proximité pour les managers dans leurs gestions des ressources humaines.

Une fois l'accord obtenu, l'agent effectue une formation en ligne sur le télétravail (power point sur la « sensibilisation au télétravail à la MEL », une vidéo sur les « bonnes pratiques en télétravail » et un quizz) puis reçoit son autorisation.

Néanmoins, ce n'est qu'une fois que le poste est déclaré télétravaillable que l'agent peut bénéficier d'une dotation d'équipements ; ce qui a pu être préjudiciable lors du confinement pour les agents qui n'étaient pas encore concernés.

### Les différents types de télétravail

Deux types de télétravail ont été mis en place :

- Le télétravail dit « classique »

Il correspond au cas général répondant aux objectifs précités. Il était donc possible selon le poste occupé de télétravailleur d'avoir 0,5 à 2 jours par semaine soit 2 jours pleins ou 4 ½ journées ou 1,5 jours, soit 2 à 8 jours par mois de télétravail.

Pour qu'un agent puisse bénéficier de ce type de télétravail, plusieurs critères répertoriés dans le tableau suivant, devaient être respectés.

Avant la crise sanitaire	
Prérequis au niveau de l'activité/du poste de travail	Prérequis au niveau « humain »
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le poste devait contenir 20% de tâches administratives concentrables sur ½ journée</li> <li>- Ne pas nécessiter une présence physique</li> <li>- Ne pas nécessiter le traitement ou l'utilisation de données sensibles et/ou confidentielles</li> <li>- Avoir un accès aux outils et services à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'agent devait être fonctionnaire et contractuel de droit public</li> <li>- Avoir une ancienneté minimum de trois mois au sein de son service et six mois en cas d'intégration par recrutement externe</li> <li>- Etre autonome et rigoureux</li> </ul>

Tableau 2 : Tableau indiquant les conditions pour télétravailler

(Après les multiples confinements et le progressif retour « à la normal », les règles sur la gestion des données sensibles/confidentielles et l'accès aux outils à distance pour pouvoir télétravailler ont été assouplies).

- Le télétravail dit « temporaire », parfois appelé « télétravail CMS » ou « télétravail SPS ». Les agents y ont recours :
  - o Soit pour répondre à des situations personnelles spécifiques (SPS). Les demandes pour ce type de télétravail sont alors pilotées par le CMS.
  - o Soit en cas de situation exceptionnelle comme le COVID. D'ailleurs, lors de cette crise sanitaire, si un agent était considéré comme vulnérable ou à risque, il était placé en confinement préventif. Dans ce cas, pour réaliser son activité professionnelle, il pouvait soit télétravailler, soit être en autorisation spéciale d'absence non télétravaillable « ASA NT »

#### Télétravail et crise sanitaire

*« L'épidémie de COVID-19 et les conséquences du confinement ont eu des impacts sur la santé des Français en termes de consommation d'alcool et de tabac, sur l'alimentation et l'activité physique, la santé mentale, le recours aux soins [notamment des personnes présentant des maladies chroniques et pathologies aiguës]. »* (Santé publique France, 2021).

La crise sanitaire a en effet limité les activités personnelles, sociales, les contacts avec les corps médicaux et paramédicaux, les déplacements, ainsi que les activités professionnelles.

La crise sanitaire a limité les activités personnelles, sociales, les contacts avec le corps médical et les déplacements tout comme les activités professionnelles. *« Et si le niveau de la rémunération et sa constance doivent permettre d'assurer les besoins élémentaires [des travailleurs], nos besoins vitaux d'humains recouvrent aussi :*

- *La création d'un lien social et culturel, qui permet de faire, de tisser, de mailler, d'apprendre, de partager, de créer et d'innover, avec et pour d'autres ;*
- *L'inscription dans une communauté et un territoire, qui vous reconnaît, vous accepte, vous protège et a besoin de vous ;*

- *Le sentiment d'être utile : produire des biens et des services qui ont du sens, qui valent aux yeux de ceux qui comptent. »* (Barthe, et al., 2020).

Aussi, même si le télétravail était déjà initié à la MEL avant la pandémie, le caractère télétravaillable des postes n'avait pas encore été étudié pour l'ensemble des agents et grand nombre d'entre eux n'avait pas encore pu essayer ce mode de fonctionnement, ni être dotés d'équipements informatiques.

Les conséquences de l'isolement induit par la crise ont eu un impact sur l'état de santé des travailleurs tant au niveau physique que psychique qu'ils soient en situation de handicap ou non.

Et si l'on s'intéresse uniquement au point de vue de l'équipement :

- Certains agents ont pu compter sur leurs matériels personnels, mais d'autres n'avaient pas ces ressources. Et donc, en plus des difficultés engendrées par la crise, certains agents ayant la possibilité de poursuivre leurs activités professionnelles ont été contraints à l'ASA NT par manque de matériel ; ce qui a pu induire une rupture encore plus importante avec l'environnement social, le sentiment d'appartenance à un groupe et celui d'être utile.
- Le matériel à la disposition des agents était plus ou moins adapté à leurs activités. Beaucoup ont palliés le manque de dotation avec ce « qu'ils avaient sous la main ».

Si cette période a été une nouvelle occasion d'essayer le télétravail, il a été plus ou moins bien vécue par les agents. Avec la levée progressive des restrictions, le retour sur site et la mise place du télétravail classique vont soulever d'autres éléments : organisationnels, liés aux ressources humaines et aux espaces de travail qui vont être étudiés dans cet écrit pour comprendre les enjeux liés au télétravail.

## Des enjeux organisationnels : les 1607h et le déménagement

### *Le déménagement du siège en 2020 : enjeux organisationnels et liés aux espaces de travail*

Les activités de la MEL et ses agents sont répartis sur une soixantaine de site sur le territoire métropolitain.

Une importante partie des services ont été déplacé durant le confinement dans un nouveau bâtiment neuf tourné vers le bien-être des salariés et la flexibilité : Biotope. En effet, les locaux devaient initialement accueillir 900 agents. C'est finalement 1400 travailleurs qui y travailleront dès que le retour en présentiel sera possible pour tous. Ces derniers, qui pour la plupart, avaient un bureau isolé dans les anciens locaux devront désormais mener leurs activités dans des milieux de travail organisés de manière différente.

En effet, dans ce nouveau bâtiment, plusieurs espaces de travail sont distingués :

- « La Fabrik est une zone de concentration », organisée en open-space avec des « benches », les agents y trouvent leurs postes informatiques.
- 85 « bulles de concentration » sont réparties dans les étages 3 à 6 et comportent chacune une ligne téléphonique et du mobilier adapté aux points informels. Elles ne sont pas réservables (sauf EPA) et peuvent être utilisées au maximum 1h30. Elles doivent être utilisées pour passer des appels, réaliser des réunions en visio et échanger de manière confidentielle.
- La « promenade active » est la zone de cheminement principale dans tous les étages. Composée d'alcôves collectives, tables de coworking, casiers et box téléphoniques, elle vise d'une part à permettre les déplacements dans les étages sans passer par la « Fabrik » et d'autre part, à réaliser des points informels ou du travail collaboratif.
- Le « Hub » est présent au centre des étages 3 à 6 et se compose de salles de réunions fermées réservables.

- Les « corners café » (un au deuxième étage et deux pour les étages 3 à 6) sont des zones de pauses avec évier, frigo à casier, distributeur de boissons chaudes, fontaine à eau, assises hautes et basses et écran d'affichage dynamique.

Si les confinements successifs et restrictions des taux d'occupation du bâtiment n'ont pas encore permis un fonctionnement de celui-ci à 100% des effectifs, il y a tout lieu de croire que le télétravail pourra être perçu comme une porte de sortie par les agents pour appréhender ce changement majeur d'environnement de travail.

### *Le temps de travail et les 1607 heures : enjeux réglementaires, économiques, organisationnels et de flexibilité*

Actuellement, la durée annuelle moyenne de travail à la MEL est de 1533 heures. Mais suite à l'entrée en vigueur de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, visant l'harmonisation du temps de travail avec « l'abrogation des accords dérogatoires aux 1607 heures au plus tard un an après le renouvellement des assemblées délibérantes », les collectivités territoriales comme la MEL (dont le conseil métropolitain a été installé le 9 juillet 2020 pour le mandat 2020-2026) doivent passer à un temps de travail annuel effectif de 1607 heures. (Ministère de la transformation et de la fonction publiques, 2020). Concrètement, pour passer de 1533 heures à 1607 heures, le différentiel pour chaque agent est de huit jours en moyenne par an auxquels s'ajoutent les jours de congés d'ancienneté et de retraite propres à la situation individuelle de chacun et qui ne peuvent pas être maintenus.

L'ensemble des agents passera donc davantage de temps sur site.

Ce nouveau temps de travail annuel obligatoire sera effectif pour tous les agents de la MEL à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Les agents devront choisir entre trois cycles de travail hebdomadaires : 35h, 37h30 ou 39h. (Voir plus de détails en annexe n°1 : Cycles de travail hebdomadaires proposés dans le cadre des 1607 heures.)

Ces cycles pourront également se cumuler avec l'organisation du temps de travail (OTT) pour effectuer la durée choisie :

- Soit sur 4,5 jours sur une semaine ou 9 jours sur deux semaines pour les agents à temps complet
- Soit sur 4 jours sur une semaine ou sur 8 jours sur deux semaines pour les agents à temps partiel à 90% uniquement.

L'OTT est un aménagement du temps de travail possible pour les agents n'étant pas dans une entité à « cycle spécifique »<sup>2</sup> et constitue ainsi une forme de flexibilité.

Concrètement cela se traduit par ½ journée ou une journée fixée non travaillée qui ne change pas d'une semaine à l'autre. Sachant que le mardi est sacralisé, que l'OTT n'est pas autorisé ce jour-là mais que le télétravail, oui.

Tous ces choix se feront lors des entretiens professionnels annuels (EPA).

Si actuellement la déclaration du temps de travail effectif est réalisée via des fichiers Excel, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, l'ensemble des agents devra déclarer les heures effectuées et les motifs d'activités (télétravail, travail à distance, formation, jour OTT, etc.) sur un logiciel dédié au temps de travail (qui sera automatisé en 2023) pour respecter cette obligation légale étant donné le choix de la MEL d'avoir des horaires variables.

Le passage aux 1607 heures va donc induire davantage de temps sur site pour les agents.

Et au niveau du nouveau bâtiment, étant donné les potentielles contraintes liées aux environnements de travail en espace dynamiques et en open-space, il est nécessaire d'envisager la possibilité d'augmentation du nombre d'agent en télétravail. En effet, comme Laurent Taskin le note : « *Vu la conception de l'espace physique de travail, qui n'est autre que la traduction d'une stratégie d'entreprise (qu'elle soit motivée par la rationalisation de l'espace immobilier ou par d'autres facteurs), le travailleur, pour atteindre ses objectifs, est amené à demander une solution alternative de travail qui est incarnée par le télétravail.* » (Taskin, 2003).

---

<sup>2</sup> Les cycles spécifiques à la MEL font référence à des organisations du temps de travail adaptées à la nature des activités : travail de nuit régulier, travail récurrent le week-end et travail posté.

## Enjeux liés aux ressources humaines : analyse des traces démographiques – répartition des agents par pôle

### Répartition des agents par pôle

En février 2021, sur 3169 postes existants à la MEL, 2867 étaient occupés soit 90,5% de postes occupés.

Et sur les 2867 employés, 7,1% de la population étaient BOETH.

La répartition des agents par pôle est présentée dans les figures suivantes :

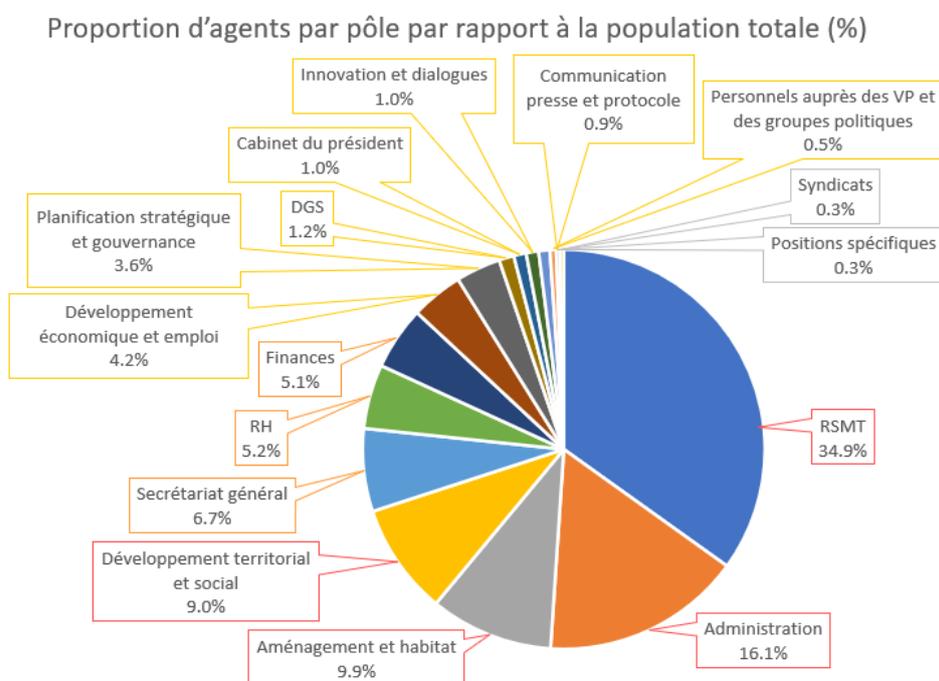


Figure 1 : Proportion d'agents par pôle par rapport à la population totale

Les pôles RSMT et Administration concentrent à eux deux plus de 50% des effectifs totaux ; viennent ensuite les pôles Aménagement et habitat, Développement territorial et social, secrétariat général, Ressources humaines et Finances.

### Proportion d'agents BOETH par pôle par rapport à l'effectif total BOETH

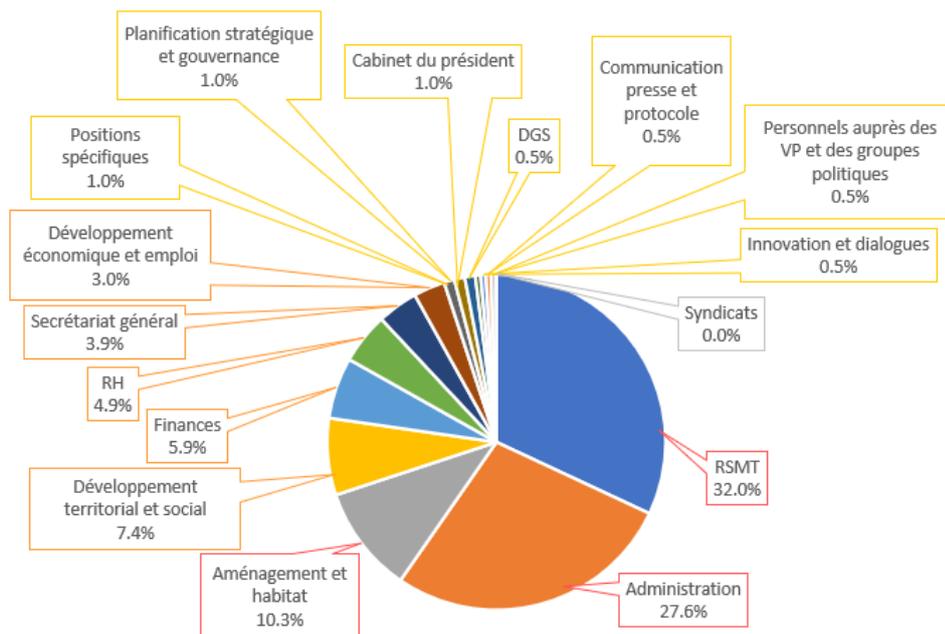


Figure 2 : Proportion d'agents BOETH par pôle par rapport à l'effectif total BOETH

Quant à la répartition des agents BOETH dans les pôles, de manière générale, en comparaison avec les effectifs globaux, les agents BOETH semblent moins représentés dans l'ensemble des pôles sauf les pôles Administration, Aménagement et habitat, Finances (et dans une moindre mesure Positions spécifiques). Par contre, de la même manière que pour les effectifs globaux, 50% des agents BOETH sont répartis dans les pôles aux effectifs les plus importants : RSMT et Administration en comptant respectivement 32% et 27,6%.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS GLOBAUX ET BOETH PAR PÔLE EN 2021

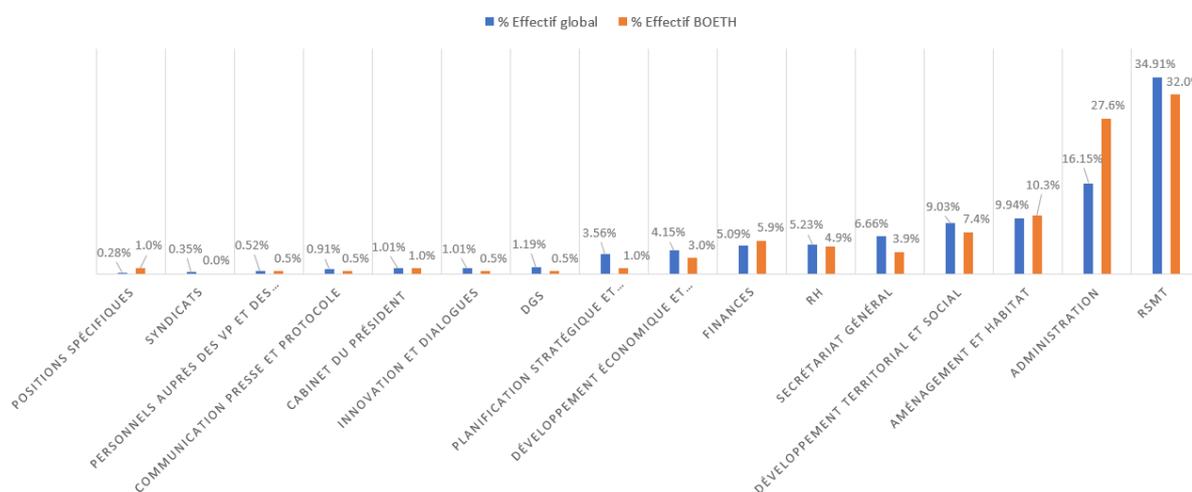


Figure 3 : Répartition des effectifs globaux et BOETH par pôle en février 2021

## Les postes télétravaillables

En février 2021, 2157 postes étaient considérés comme télétravaillables.

Les proportions d'agents (BOETH et non BOETH) occupant un poste télétravaillable par rapport au nombre total d'agents (BOETH et non BOETH) par pôle sont représentés dans le graphique ci-dessous.

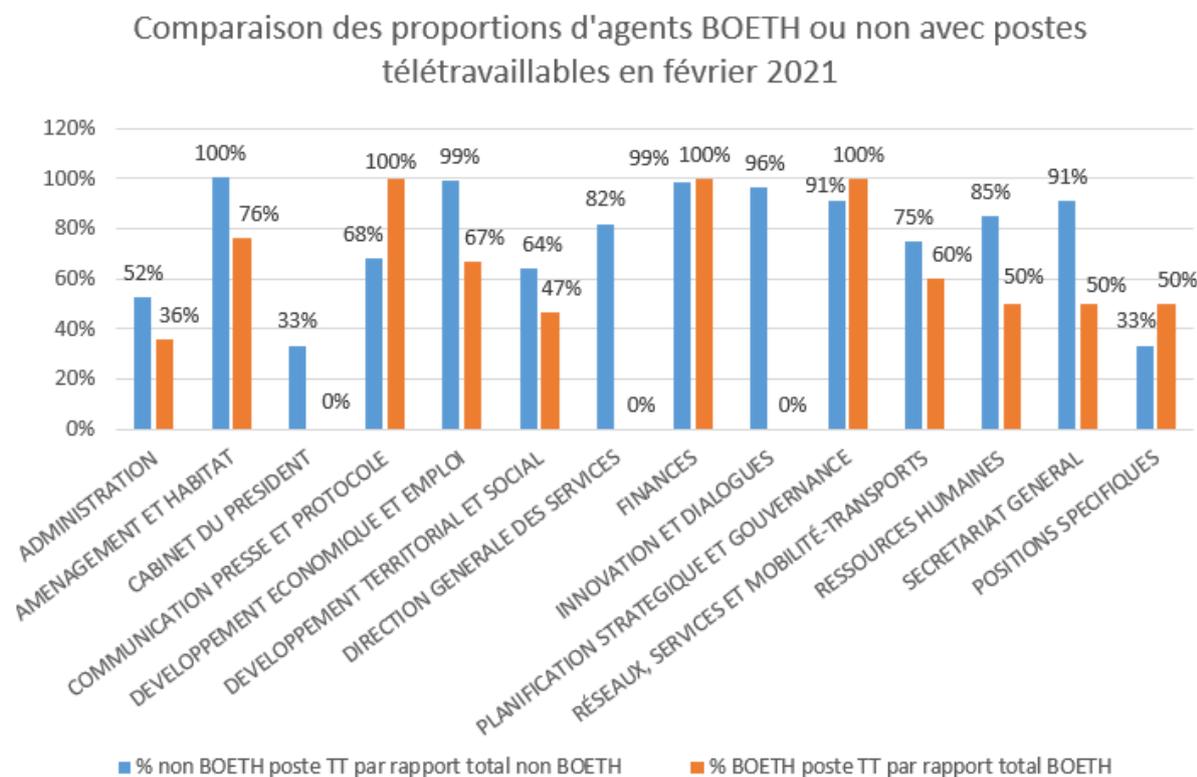


Figure 4 : Comparaison des proportions d'agents BOETH ou non avec postes télétravaillables en février 2021

Les agents BOETH ayant une activité télétravaillable sont :

- Sous-représentés par rapport aux agents non BOETH dans plusieurs pôles :
  - o Administration : Ce pôle regroupe des métiers administratifs tels qu'assistant et gestionnaire administratifs, chef de service, etc. ainsi que des activités plus techniques tels que jardiniers, ouvriers de maintenance, agents d'entretien... Ces derniers font partie des métiers les plus représentés dans ce pôle et n'ont pas la possibilité de télétravailler, ce qui peut expliquer cette sur-représentation. Par contre, 29% des agents BOETH ont un poste télétravaillable de catégorie C contre 13% pour la population générale.

- Aménagement et habitat : principalement composé de métiers administratifs.
  - Cabinet du président : où sont exercés des métiers variés, allant de chargé de communication, collaborateur politique, directeur à manutentionnaire, cuisinier, etc. Les agents BOETH dans ce pôle n'ont pas une activité télétravaillable.
  - Développement économique et emploi qui concentre des métiers principalement administratifs
  - Développement territorial et social où les activités sont aussi administratives (gestionnaire administratif, assistants de manager, etc.) et sur le terrain (agents d'accueil, animateur pédagogique...)
  - DGS
  - Innovation et dialogues
  - RSMT : les postes dans ce pôle sont administratifs, techniques et mixtes
  - RH où les activités sont aussi variées allant de gestionnaire administratif à agent polyvalent de restauration.
  - Secrétariat général : idem
- Sont sur-représentés par rapport aux agents non BOETH dans les pôles Communication presse et protocole, Planification stratégique et gouvernance et Positions spécifiques : cette sur-représentation s'explique par le faible nombre d'agents BOETH dans ces pôles, tous en télétravail.
  - Sont en proportions équivalentes par rapport aux agents non BOETH dans le pôle Finances où les postes sont uniquement administratifs

Ces indications sur la représentativité des agents BOETH dans les fonctions télétravaillables ou non auraient pu être davantage expliquées si une liste des postes non télétravaillables avait pu être exploitée.

Dans l'état actuel des données récupérées, il n'est donc pas possible d'établir si les agents BOETH sont exclus du télétravail ou non de par leurs statuts et/ou restrictions. Par contre, aux vues des éléments ci-dessus, peut-être qu'ils occupent davantage des postes dont les activités sont non télétravaillables par rapport aux agents non BOETH.

Il aurait également été intéressant d'étudier la répartition par catégorie des agents non BOETH et BOETH pour savoir si ceux-ci occupent majoritairement un certain type de poste mais les informations permettant cette analyse n'ont pas été récupérées.

Par contre au niveau de la répartition par catégorie des agents BOETH et non BOETH occupant un poste télétravaillable, il y a respectivement :

- 23% contre 49% d'agents de catégorie A
- 35% contre 30% en catégorie B
- Et 41% contre 15% en catégorie C

Il semble y avoir une forte disparité dans ces répartitions avec une plus grande proportion d'agents BOETH de catégorie C occupant un poste télétravaillable.

## Analyse de la demande

Avec le passage aux 1607 heures et l'augmentation du temps de travail, les agents devraient passer davantage de temps sur site.

L'arrivée dans le nouveau bâtiment de 1400 agents et le changement d'organisation des espaces de travail auquel ils vont devoir faire face devraient probablement engendrer une certaine augmentation du nombre de demande de télétravail.

De plus, avec l'épidémie liée au Coronavirus, de nombreux agents, particulièrement ceux en situation de handicap ont vécu une aggravation de leurs états de santé, l'augmentation de leurs limitations fonctionnelles et la crainte d'être en contact avec les autres.

Cette période a été l'occasion d'essayer et d'adopter le télétravail.

Et si durant l'expérimentation à la MEL, la majorité des agents a télétravaillé à son domicile, il y a fort à parier que la plupart des agents qui demanderont la mise en place de cette organisation de travail feront de même.

D'ailleurs, d'après (Uguen & Carballeda, 2016), le télétravail a deux avantages majeurs pour les salariés :

- Tout comme les entreprises, le transport fait partie des motivations principales pour télétravailler : en effet, en évitant les trajets domicile-travail que ce soit en voiture ou en transport en commun, la fatigue liée à des douleurs ou problématiques liées au maintien de la station debout ou assise prolongée sont réduites.
- L'état de santé. Le télétravail peut permettre au travailleur de faire davantage de pause pour atteindre leurs objectifs sans peur d'être jugé ou interrogés par leurs collègues. Même si dans l'idéal chaque travailleur qu'il soit sur site ou chez lui devrait pouvoir faire des pauses quand il en ressent le besoin afin par exemple de réaliser des mouvements ou prendre une position antalgique dès qu'une douleur se fait sentir et ainsi éviter la focalisation sur les douleurs. Il pourrait d'ailleurs être intéressant de sensibiliser chaque acteur de l'entreprise quelque soit le niveau hiérarchique, pour montrer l'importance des marges de manœuvre et de l'autonomie à donner pour permettre la prise de pauses notamment pour bouger, au même titre que les pauses « cafés et cigarettes » qui se sont universalisées. L'attrait des employés pour le télétravail semblent être très liés aux difficultés qu'ils peuvent ressentir au travail par rapport à leur environnement de travail, leurs relations avec les managers et les difficultés dans les services.

Avec la crise sanitaire, le télétravail à domicile devrait aussi permettre à certains agents de se sentir davantage en sécurité.

Aux vues de ces éléments et enjeux, le télétravail qui apparait comme un outil de flexibilité qualitative et quantitative car « *il peut agir sur la durée du temps de travail en l'accroissant sensiblement* » (flexibilité quantitative interne) « *et en octroyant souvent au travailleur une plus grande autonomie dans la gestion de son temps, principalement dans le cas de télétravail alterné* » (flexibilité qualitative interne) ; devrait prendre une proportion plus importante dans les différents types d'organisation du travail existantes à la MEL et principalement s'effectuer au domicile des agents (Taskin, 2003).

De plus, les tâches réalisées au domicile et l'environnement de télétravail n'étant probablement pas similaires à ceux sur site, un équipement adapté au bureau ne le sera peut-être pas en télétravail.

## Reformulation de la demande

C'est pourquoi, après concertation des membres du CMS, la demande a été redéfinie en vue :

- D'identifier et/ou actualiser les besoins spécifiques de chaque agent
- D'équiper convenablement les agents BOETH pour qu'ils télétravaillent dans des conditions optimales compte tenu de leurs situations de handicap
- De limiter l'aggravation ou l'apparition de nouveaux troubles de santé
- Et d'améliorer la qualité de vie au travail des agents.

Le projet va donc comporter plusieurs étapes :

- Etape 1 : L'organisation d'un groupe de travail

Ce groupe de travail se compose initialement de collaborateurs du CMS (cheffe de mission stratégique, préventeurs, chargée de mission handicap et ergonome stagiaire) en vue d'accompagner individuellement les agents concernés par le projet et suivre celui-ci.

Au fur et à mesure de son avancement, d'autres agents ressources tels que les responsables hiérarchiques pourront être ajoutés afin d'obtenir notamment le point de vue des managers de proximité.

- Etape 2 : L'élaboration et la transmission d'une enquête adressée aux agents concernés.

L'analyse des réponses au questionnaire permettra d'identifier les travailleurs favorables à un aménagement de leurs postes de travail et d'appréhender les différentes situations.

- Etape 3 : L'analyse des situations individuelles via :
  - o Un entretien systématique pour prendre contact de manière individuelle avec tous les agents intégrant le projet : physique, par téléphone ou en visio.
  - o Une analyse des situations, des environnements et des postes de télétravail et sur site des agents pour discuter des contraintes, des besoins et pistes de solutions à apporter
  
- Etape 4 : La détermination des aménagements techniques et/ou organisationnels à déployer :
  - o Discussion des préconisations avec les médecins de prévention puis les managers si besoin
  - o Recours aux marchés et union des groupements d'achats publics (UGAP) pour le matériel standard ou compensatoire du handicap
  - o Mobilisation des acteurs internes : manager, ressources humaines, service informatique, etc.
  
- Etape 5 : Budgétisation du projet avec estimation affinée des coûts des équipements et présentation du budget pour validation.
  
- Etape 6 : Mise en œuvre des solutions retenues avec organisation de leurs mises en œuvre, accompagnement des agents avec suivis et évaluation des situations ainsi que du dispositif.

## Pré-diagnostic

Le projet a débuté avec le listing des agents ayant le statut BOETH, l'autorisation de télétravailler et des aménagements de poste sur site.

Ainsi, sur 2157 postes télétravaillables et 483 agents en télétravail à la MEL en février 2021, 111 agents BOETH ont un poste télétravaillable et 38 télétravaillent (nombre qui a rapidement augmenté lors du projet d'où l'écart avec le nombre d'agents inclus dans la démarche).

Le questionnaire adressé à ces agents a donc été élaboré pour avoir un état des lieux plus précis des aménagements techniques et organisationnels déjà mis en place, le rythme, le lieu, l'environnement de télétravail et le matériel à disposition, les difficultés et besoins ressentis. Voir annexe n°3.

Dans ce cadre, 66 agents ont été sollicités pour répondre au questionnaire. Le diagramme des flux suivant indiquent les différentes entrées et sorties d'effectifs dans le projet.

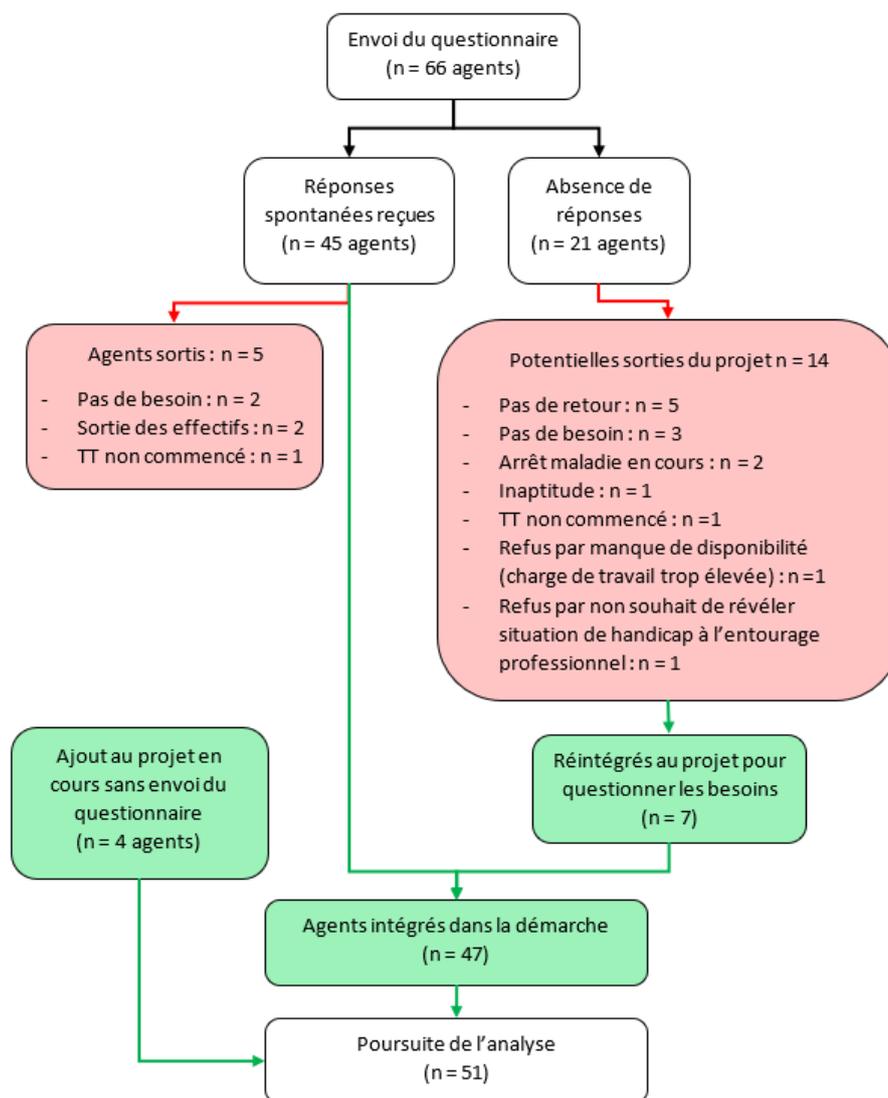


Figure 5 : Diagramme de flux des agents intégrés dans le projet

Les premières réponses obtenues avec les questionnaires et entretiens montrent que la plupart des agents qui ont testé le travail à distance « grâce » à la crise sanitaire semblent préférer ce nouveau mode d'organisation qu'est le télétravail pour « être au calme » chez eux, gagner du temps et du confort au niveau des trajets domicile-travail.

Parmi eux, des travailleurs en situation de handicap notamment auditifs font part de leurs craintes de revenir sur site, notamment au siège de la MEL. Portant parfois des appareillages amplifiant l'ensemble des sons, le travail dans un environnement ouvert ou bruyant semble restreindre leur prise d'informations auditives, limiter la compréhension de celles-ci, réduire la concentration et augmenter la fatigabilité.

Si ce n'est qu'un cas particulier qui est présenté ici, de nombreuses personnes en situation de handicap ou non pourrait préférer le télétravail à long terme.

Mais le télétravail nécessite une certaine autonomie des télétravailleurs et le remaniement de l'organisation des managers, alors, est-ce que hors crise sanitaire, le handicap qui peut limiter l'autonomie des agents, ne peut pas freiner l'accès au télétravail ? Et dans un autre sens, ne peut-il pas causer davantage de dommages sur les travailleurs en situation de handicap ou non et sur l'entreprise ?

Si le contexte dans lequel le télétravail est apparu à la MEL et les raisons d'y avoir recours ont déjà été présentés, il semble aussi important de comprendre l'impact que ces éléments ont sur le monde professionnel, l'activité des agents et comment ces derniers y font face.

Il paraît donc intéressant de poser la problématique suivante :

**En quoi le travail flexible constitue un levier ou un frein au maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap ?**

Pour poursuivre l'analyse des situations individuelles, répondre à cette problématique et étudier les hypothèses posées par la suite, plusieurs éléments ont été proposés :

- Suite au premier entretien avec les agents dans le projet :
  - o Un entretien en visio après que l'agent est envoyé des photos de son poste de télétravail pour discuter des contraintes, besoins et pistes de solution à mettre en place plus spécifiquement.
  - o L'étude du poste de télétravail à domicile si besoin avec l'accord de l'agent
  - o L'étude du poste sur site sera également proposée si les besoins de l'agent nécessitent une réévaluation.
- Un entretien avec des managers pour instruire la question du télétravail et comprendre l'éventuel impact des situations de handicap dans la mise en place du télétravail.

Pour faciliter la compréhension, le lien entre les différentes réflexions, les hypothèses seront présentées avec l'analyse d'activité associée les unes après les autres.

### Hypothèse 1 : Le handicap et l'accès au télétravail

*Le terme handicap vient de l'expression anglophone « hand in cap ». Il « désignait à l'origine un jeu pratiqué en Grande-Bretagne au cours duquel deux joueurs s'échangeaient des objets personnels ; un arbitre en vérifiait la valeur et déposait dans un chapeau la différence pour rétablir l'équité. Ce mot a été ensuite repris dans le domaine sportif, où le terme « handicapé » désignait le désavantage imposé aux meilleurs chevaux, en l'occurrence une pénalité en poids ou en longueur, dans le but de rétablir les chances des moins performants. Le handicap a perdu au fil du temps sa signification première d'égalité des chances en passant de la notion d'équité à celles de désavantage, d'infériorité ou de déficience. Porté à l'origine par les plus forts, le handicap stigmatise alors les plus faibles. » (Bourmaud, Mas, & Retaux, 2014).*

Si à la MEL, les agents peuvent télétravailler qu'ils soient en situation de handicap ou non, peut-être que certaines typologies de handicap peuvent limiter l'accès au télétravail.

Comme vu précédemment, le télétravail classique est possible sous certaines conditions : avoir un poste télétravaillable (au moins 20% de tâches administratives concentrables sur ½ journée, présence physique non nécessaire) et être en capacité de télétravailler (avoir une ancienneté d'au moins trois mois dans le service ou six mois en cas de recrutement externe, être fonctionnaire et contractuel et être autonome et rigoureux).

Le caractère télétravaillable d'un poste dépend des tâches listées dans la fiche de poste et de l'étude métier menée par le service 'Observatoire emploi et compétences' (OEC). Ce dernier et les correspondants ressources humaines valident ensemble la dimension télétravaillable d'un poste. Puis ils informent les managers et transmettent la liste des postes télétravaillables à la direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) qui gèrera les dotations de matériel (notamment les PC portables).

Lorsqu'un agent souhaite obtenir un ou des jours de télétravail classique, sa demande est soumise à la validation de son N+1 et doit respecter la règle des deux jours de présence effective par semaine.

Par contre, les règles de pôle (limitant le nombre de jours de télétravail par semaine), qui étaient auparavant fixées par les directeurs généraux adjoints (DGA) sont supprimées.

Et le mardi n'est plus une journée sacralisée pour le télétravail.

D'autre part, les agents ayant recours au télétravail spécifique (pour raisons familiales, médicales, problématiques de transports/trajets, besoin de calme/concentration, conciliation vie professionnelle et personnelle) peuvent télétravailler plus de deux jours par semaine.

Lors des entretiens avec les agents en situation de handicap inclus dans le projet, plusieurs d'entre eux ont évoqué le regard des autres collègues et la stigmatisation du handicap comme des freins à la demande de jours de télétravail supplémentaires dans le cadre du télétravail spécifique accordé par les médecins de prévention.

En effet, bien qu'ils évoquent des difficultés liées aux trajets ainsi que de la fatigue et des douleurs engendrées et aggravées par le travail sur site, la peur d'attiser la jalousie des collègues les limitent dans leurs démarches. A long terme, cette crainte pourrait provoquer encore davantage de limitations fonctionnelles.

De plus, cinq managers ont été interrogés<sup>3</sup> et tous ceux ayant des agents en situation de handicap dans leur équipe s'accordent sur le fait de ne pas les distinguer sur ce critère lors de la validation du télétravail.

Par contre, l'un d'entre eux mentionne le début d'une scission entre les agents fréquemment sur site et ceux en télétravail qu'il est plus difficile de croiser physiquement, surtout si le nombre de jours de télétravail est important.

*« Entre les OTT, les temps partiels et le télétravail, il est devenu quasiment impossible d'avoir tout le monde sur site en même temps. Lors des réunions d'équipe qui se font désormais en « hybride », (présentiel et visio en même temps), il semble que beaucoup d'informations ne soient pas perceptibles par les agents à distance qui ne peuvent pas percevoir tout ce qui est notamment de l'ordre des communications non verbales et informelles ».* Ajouté, à cela le risque de perte de connexion internet ou avec le VPN, les réunions peuvent être difficile à suivre.

Au bureau, les membres de l'équipe peuvent échanger plus facilement sur les problématiques rencontrées sur un dossier lors des discussions informelles.

Une séparation entre les effectifs en télétravail et ceux en hybride semblent donc déjà apparaître. Si certains managers semblent avoir souvent recours aux outils mis à disposition tels que Skype, Outlook, Cisco Webex et WhatsApp pour maintenir le contact, il n'empêche qu'un certain nombre d'informations sont perdues pour les agents à distance ; ce qui pourrait à long terme les isoler encore davantage.

Ce n'est peut-être donc pas tant la typologie de handicap qui limite l'accès au télétravail mais l'intégration et les représentations du handicap dans l'organisation. Le regard des autres semble parfois limiter les agents dans leurs demandes de jours de télétravail spécifique.

---

<sup>3</sup> La grille d'analyse des réponses des managers est présentée en annexe n°5

D'un autre côté, les agents ayant fait le pas, soulèvent plusieurs avantages :

- La fatigue et les douleurs induites par l'état de santé et souvent aggravées par les trajets entre le domicile et le lieu de travail avec la marche, les transports en commun ou l'utilisation de la voiture sont amoindries.
- Une augmentation de leurs productivités car le domicile est un espace plus calme que le bureau avec moins de bruit et d'interruption de tâches avec la possibilité de mettre en « stand-by », en sourdine les notifications de mail, Skype, WhatsApp, appel et messages.
- Une diminution de la fatigue et des douleurs liées à la possibilité de faire d'une part, plus facilement des pauses et des étirements qui sont moins stigmatisants quand ils sont réalisés au domicile. Et d'autre part, le fait d'avoir une position « moins conventionnelle » mais antalgique impossible ou inconcevable à prendre sur site. En effet, « *La position de travail relative au handicap ou aux restrictions [peut être problématique] : certaines restrictions peuvent amener à proposer des positions quasi couchées, peu compatibles avec des environnements de bureau classiques* ». « *Dès lors, le télétravail contribue, dans deux cas sur trois, à « masquer » aux yeux du collectif les symptômes et restrictions du bénéficiaire, même si les effets positifs sur le bénéficiaire sont indéniables par rapport à la liberté d'aménagement que le télétravail procure* ». (Uguen & Carballeda, 2016).
- De plus, pour certains agents, le télétravail offre l'opportunité de faire une sieste le midi ou au cours de la journée et de réorganiser leurs horaires de travail en leur permettant de limiter l'accumulation de fatigue, d'avoir une concentration, une attention soutenue et accrue durant ces phases de travail fractionné et augmenter ainsi leur productivité.
- Pour les agents recevant des soins médicaux ou paramédicaux, ce mode d'organisation du travail permet une certaine autonomie, une souplesse dans les horaires de travail, limiter les trajets domicile-travail comme précédemment expliqué ainsi que modérer la perte de jours de congés ou de RTT (réduction du temps de travail) dédiés à ces consultations.

Cette flexibilité leur permet de prendre plus facilement et plus tôt leurs rendez-vous et encore limiter la fatigue associée et concilier plus facilement soins avec vies personnelles et professionnelles.

L'ensemble de ces éléments peuvent ainsi permettre de limiter la fatigue et les douleurs, en favorisant une prise en charge adaptée visant l'amélioration et/ou le maintien des capacités des agents. Ils pourront aussi faciliter leurs performances, leurs participations au travail et donc le maintien de leurs activités professionnelles ; voire peut-être même réduire les arrêts maladies et leurs coûts directs et indirects. Le télétravail pourrait donc constituer un réel levier au maintien dans l'emploi pour ces agents.

D'ailleurs, d'après la conclusion d'une communication pour le 36ème congrès national de médecine et santé au travail, « *la donnée la plus intéressante est l'amélioration des TMS pendant le jour de télétravail [...] dans le cadre d'une amélioration générale de la qualité de vie des télétravailleurs.* » L'auteure note que ces améliorations peuvent s'expliquer par : « *l'augmentation de la marge de manœuvre, l'amélioration du temps dédié à l'activité physique et aux loisirs, la réduction du stress et de la fatigue.* » (Fazio Tirrozzo, 2020).

## Hypothèse 2 : Le manque ou l'inadéquation du matériel

Néanmoins, la question de l'équipement n'ayant pas été soulevé avant la mise en application du télétravail, il semble que le manque de matériel de compensation ou son inadéquation avec la situation de handicap et l'activité des agents les conduisent à effectuer des compromis en réorganisant leurs tâches et gérant par eux-mêmes leurs confort pour maintenir un certain équilibre entre exigences de l'organisation et qualité de vies personnelle et professionnelle. A long terme, ces éléments pourraient se traduire par un surinvestissement des agents et conduire à de l'épuisement professionnel aggravant encore davantage les situations des agents.

Avec la crise sanitaire, la MEL a rapidement proposé plusieurs technologies de l'information et de la communication (TIC) en plus de celles déjà en place.

Les agents avaient ainsi à leurs dispositions :

- Un ordinateur portable avec une souris standard
- Un accès à Outlook leur permettant d'envoyer, recevoir des mails et planifier des réunions
- Un compte Skype pour échanger rapidement
- Un accès à l'intranet permettant d'aller sur certains dossiers partagés
- Cisco Webex pour réaliser des réunions ou conférences en visio à distance
- La possibilité de transférer leurs appels. Néanmoins, certains agents n'ayant pas de téléphone professionnel ont dû utiliser leurs ressources personnelles. Ainsi Agent A. qui doit échanger avec de nombreux fournisseurs plusieurs fois par jour, évoquait une problématique financière liées au paiement de forfait personnel. Aussi, Agent B. qui échangent régulièrement avec des sociétés extérieures n'a pas pensé durant le confinement à cacher son numéro et se retrouve désormais à recevoir des appels professionnels en dehors de ses heures de travail. Ne se voyant pas dire « qu'elle ne travaille pas », Agent B. a finit par ne plus décrocher même s'il s'agit d'un appel entrant personnel et non professionnel. Ce qui a long terme pourrait peut-être l'isoler socialement.

Plusieurs managers ont aussi créé des groupes WhatsApp pour maintenir le contact entre les membres de leurs équipes.

L'émergence de ces technologies à « *faciliter le travail à distance jusqu'à permettre au salarié de retrouver hors du bureau ses outils de travail et ses dossiers.* » (INRS, 2020).

Elles permettent de garder un lien à toute heure. Si cela peut permettre de rompre l'isolement du télétravailleur avec ses collègues, cette caractéristique peut aussi « *permettre de gérer l'imprévu et l'urgent [qui peuvent avoir cependant,] des effets néfastes sur la santé physique et mentale des individus.* »

En effet, depuis plusieurs années, les entreprises mettent en place des politiques basées sur la « *flexibilité des salariés et la culture de l'urgence* ». (Dumas & Ruiller, 2014). Par ailleurs, « *le fait même d'être équipé [de TIC comme les smartphones] conduit à un accroissement de la pression perçue et l'incapacité de se séparer ou de se distancer du travail. [...] l'équipement professionnel en TIC est facteur significatif de l'allongement du temps de travail* » (Dumas & Ruiller, 2014)

D'ailleurs, cette élongation du temps de travail est également favorisée par les potentielles pertes de connexion lors des réunions en visio. Dépendantes de la localisation du domicile de l'agent, de la couverture et qualité du réseau internet, les agents peuvent perdre des informations (en plus de celles déjà perdues par le fait d'être à distance et de ne pas avoir accès aux conversations informelles) et devoir réguler en travaillant au-delà de leurs horaires de travail.

Avec la progression des TIC, les exigences de disponibilités se sont accrues et davantage de salariés ont vu la séparation de leurs vies professionnelles et personnelles se réduire.

Pour maintenir ces frontières, Kowalski et Swanson qui sont cités dans (Dumas & Ruiller, 2014), notent qu'il peut être intéressant pour le télétravailleur « *d'adopter des stratégies comme définir un espace spécifique au travail au domicile, établir des rituels matinaux au foyer afin de marquer la journée de travail* ».

Mais d'après les réponses au questionnaire, l'ensemble des 66 agents interrogés télétravaillent à leurs domiciles et il semble qu'ils ne puissent pas tous exercer leurs activités professionnelles dans un espace adapté.

36% des agents ayant répondu, indiquent spontanément ressentir des difficultés et 60% évoquent avoir des besoins, en lien avec leurs postes de télétravail.

Comme présenté dans le graphique à la page suivante, parmi les agents inclus dans le projet, 44% sont aptes avec aménagements de leurs postes de travail sur site et 16% sont aptes avec restrictions et aménagements d'après les données issues du logiciel employés pas les infirmiers et médecins de prévention.

## Types de restrictions d'aptitudes des agents inclus dans le projet

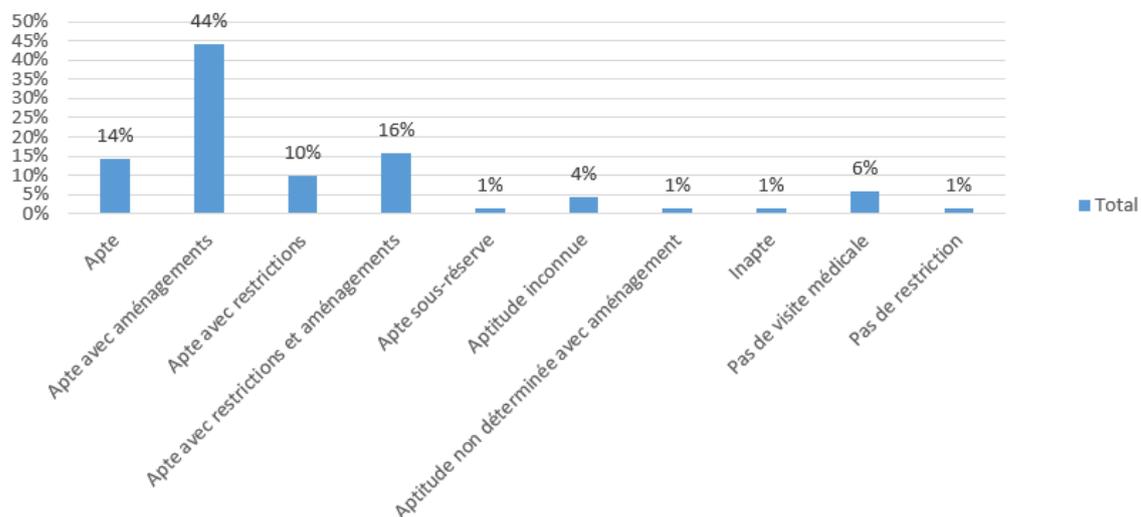


Figure 6 : Types de restrictions d'aptitudes des agents inclus dans le projet

Et après analyses des situations individuelles des agents restant dans le projet (le récapitulatif du nombre d'agents ayant bénéficié de cet accompagnement est présenté en annexe n°5), 74% ont les mêmes besoins sur site et en télétravail pour réaliser leurs activités (10% n'ont pas de besoins spécifiques et 16% restent à interroger).

Les demandes en termes de productivité, performance et qualité de services restent les mêmes quel que soit le mode d'organisation : télétravail ou au bureau.

Les activités des agents interrogés sont diversifiées mais tous sont amenés à saisir des informations sur leur ordinateur portable.

Si les dimensions des écrans de cet équipement ou des écrans sur site n'ont pas été relevées, la majorité des agents interrogés évoquent des difficultés à saisir de nombreuses informations dans des documents, tableaux Excel et/ou logiciels internes que ce soit dans le cadre de notes descriptives, comptes-rendus de réunion, comparaison de données ou saisies comptables....

La taille réduite de l'écran d'ordinateur portable associée aux dimensions importantes des tableaux engendrent des difficultés à repérer les données recherchées causant de multiples erreurs qui engendrent le besoin de relire à plusieurs reprises pour les rechercher et les corriger. Ces vérifications en vue de rendre un travail de qualité et en être satisfait représentent une perte de temps pour les agents qui la compensent ensuite par des heures supplémentaires pour limiter le retard et effectuer l'ensemble des tâches de la journée, sans forcément prendre de pauses pour limiter la fatigue visuelle et les douleurs.

Agent C. fait partie des agents ayant vécu cette situation à plusieurs reprises. Ayant des problématiques visuelle et motrice, il évoquait des difficultés avec les codes et montants à rentrer dans un document Excel. Les lignes se chevauchant, il a commis de nombreuses erreurs en échangeant des tarifs entre deux lignes. Arrivé à la fin de sa tâche, il a dû vérifier l'ensemble des informations rentrées et a fini sa journée une heure plus tard que prévu.

Pour d'autres agents comme Agent D. et Agent E., les douleurs liées à leurs situations de handicap sont aggravées par le manque de matériel adapté à leurs activités avec l'apparition de douleurs notamment cervicales. En effet, le travail réalisé nécessite la récupération de données entre plusieurs fichiers et logiciels qui induisent la mémorisation des éléments, leurs vérifications et donc des va-et-vient incessants entre les fenêtres. Sans écran déporté en plus de l'ordinateur portable ni de rehaussement de celui-ci faute de clavier déporté à disposition, ces agents sont obligés de maintenir une flexion prolongée de la tête tout au long de la journée et d'effectuer de nombreuses rotations de la tête responsables de cervicalgies. Les douleurs et la fatigue engendrées peuvent alors directement impacter la concentration des agents et leurs productivités.

Et effectivement, les auteurs de l'article (Leduc, et al., 2016) indiquent que cette numérisation du travail soulève ces contraintes :

- Une exigence visuelle accrue : « *le travail sur écran requiert d'une part une acuité minimale de 8/10ème et d'autre part sollicite plus fréquemment les mécanismes d'accommodation et d'adaptation de l'œil* » car il est moins aisé de changer la distance du support avec un écran. (Leduc, et al., 2016).
- Des *contraintes posturales et articulaires* liées aux mouvements de l'avant-bras et de la main pour manipuler la souris et le clavier, à la sollicitation des épaules si les avant-bras ne reposent pas sur un support et aux mouvements répétés de la tête.
- La sollicitation cognitive : en travaillant sur écran, à moins de ne pas changer de page, la « *mémorisation de l'information en cours d'exploitation est [plus] prononcée puisque le papier autorise un rappel aisé* » (Leduc, et al., 2016)

D'autres contraintes peuvent s'ajouter à celles-ci et mener les agents à des situations où le risque de tension, les problèmes de santé physiques et psychologiques se développent et pourraient entraîner de graves conséquences au niveau individuel, collectif et de l'organisation, comme en témoigne Agent F. : « *Toutes mes tâches peuvent être effectuées en télétravail. Le télétravail en soi me convient parfaitement cependant, les conditions actuelles me minent : installation informatique, procédures de plus en plus complexes et nombreuses, manque de soutien et pression de la hiérarchie [...] attachée à produire un travail de qualité et sachant prendre le recul nécessaire jusqu'alors. Mais à présent, je me sens quelque peu dépassée. Je me suis aménagé à domicile un coin travail (ordi perso et 2è écran, indispensable pour la saisie). Récemment, la MEL m'a dotée d'un ordi portable. Outre le fait que ce soit un petit écran, je ne parviens pas à effectuer la configuration avec 2 écrans. De plus, les "certificats" permettant de travailler sur du matériel personnel ont été supprimés, ne laissant d'autre choix que de travailler sur un seul petit écran (très compliqué et fatigant pour de la saisie [...]). La connexion est difficile, aléatoire et capricieuse (souvent 30minutes pour se connecter, coupures sauvages...). Je n'ai trouvé aucune aide pour travailler dans de meilleures conditions.*

*A l'heure de la dématérialisation et de la simplification administrative, j'ai le sentiment d'être noyée par des procédures lourdes et impliquant tant de personnes qu'il manque toujours un maillon de la chaîne, provoquant une lenteur exaspérante (échange de mails à n'en plus finir, absence de réponses, pour n'aboutir à... rien.)*

*Je me sens pressée et peu soutenue par la hiérarchie. Mon N+1 a toujours été présent et bienveillant depuis le début de la pandémie, et attentif à l'équipe. Cependant, je crois que lui-même subit une pression qu'il répercute inévitablement (en tout cas, c'est mon ressenti).*

*Lors d'une réunion, [l'accent a été porté] sur le bien-être des agents : "ne pas dépasser ses horaires de travail", "travailler en équipe", "prendre les pauses nécessaires", "se détendre"... mais la réalité est toute autre. Dans les faits, il faut "travailler plus", "travailler toujours plus vite", "dépanner les collègues". Je me sens mise en cause sur la qualité de mon travail et je doute.*

*S'il y a urgence, je n'hésite pas à faire des heures. Lorsqu'il y a des problèmes, j'y fais face et cherche des solutions. Mais il n'y a pas de réelle unité avec tous les agents.*

*Certains sont "intouchables" et la bonne volonté est souvent à sens unique (pas toujours, heureusement). Je dis toujours que je suis prête à courir si on court tous dans le même sens mais ce n'est hélas pas le cas.*

*Je suis en arrêt depuis le début de la semaine dernière. J'ai lutté en m'accrochant à ce qui va bien, mais j'ai craqué et je supporte mal d'être dans cette situation ; ça ne me ressemble pas.*

*Et quand la tête n'est plus solide, le corps trinque : dos et hanche (mes points faibles), digestion (manque d'appétit, nausées, vomissements), plaques dans les cheveux (mon "stressomètre"), perte de sommeil, crises de larmes.*

*Sans trop en dévoiler et sans incriminer qui que ce soit, j'ai souligné le fait que tout ne va pas bien [lors d'une réunion] et qu'il y a beaucoup à faire pour améliorer les conditions de travail et instaurer un réel climat de confiance et d'entraide.*

*Je ne suis pas du genre à me plaindre et je ne sais pas si c'est utile mais je pense qu'il était nécessaire pour moi, de poser mes bagages. Je dois reprendre le travail et j'appréhende déjà. Relativiser, prendre du recul, reprendre confiance en moi : je n'y arrive pas et ça me mine... Il faut que je me ressaisisse mais je manque d'outils »*

Ce témoignage parmi d'autres traduit le contexte dans lequel peuvent se trouver les agents. Avec la pandémie et les potentiels retards engendrés par la fermeture plus ou moins temporaire des entreprises, la reprise des activités s'est accompagnée du besoin de faire face à l'ensemble des demandes, dossiers, chantiers, etc. qui étaient en attente. Les contraintes imposées par le contrôle direct de la hiérarchie se sont alors ajoutées à celles liées aux normes de production et de délai ainsi que celles imposées par les demandes des clients et les pressions temporelles associées.

Ces contraintes mêlées à des facteurs participant au développement de la charge de travail tels que les changements organisationnels du travail (avec l'apparition des nouvelles formes de flexibilité du travail dont le télétravail, le changement d'organisation des espaces de travail suite au déménagement dans les nouveaux locaux et l'augmentation du temps de travail avec le passage aux 1607 heures) et les changements technologiques (avec l'augmentation du télétravail et l'informatisation) contribuent à la progression du phénomène d'intensification du travail.

Pour faire face à ces situations mettant en contradiction les valeurs des agents, ces derniers ont trouver des compromis pour maintenir leurs activités professionnelles.

Un certain nombre d'agents interrogés ont donc commencé à imprimer des documents et dossiers sur site à l'encontre des règles de l'organisation qui l'interdit, pour les transporter chez eux. Cette démarche leur permet de réduire leur temps passé sur écran, soulager leur charge cognitive et limiter les erreurs en vue de maintenir une certaine productivité, performance et qualité de travail fourni.

Mais elle induit aussi un port de charges supplémentaires le long du trajet domicile-travail qui est parfois ressenti comme périlleux et accentuant la fatigue et les douleurs des agents qui doivent déjà transporter leur ordinateur portable et éventuellement leurs déjeuners (le restaurant du nouveau bâtiment étant temporairement fermé suite à l'incendie en mars 2021).

De plus, cela engendre également une réorganisation et un ajout de tâches les jours sur site, pour qu'ils déterminent ce qu'ils feront en télétravail et les documents dont ils auront besoin.

Et si la plupart des responsables hiérarchiques font du management par objectif, certains demandent aux agents de tracer l'ensemble des tâches qu'ils réalisent sur site et en télétravail ; créant ainsi une autre tâche supplémentaire pour les agents.

D'autre part, en l'absence de dotation adapté pour le télétravail, de nombreux agents se sont dotés eux-mêmes, en investissant dans de l'équipement pour compenser les manques :

- Téléphone et forfait pour passer uniquement des appels professionnels et délimiter les sphères personnelle et professionnelle,
- Ecran déporté avec clavier et souris déportés pour gagner en confort visuel et limiter les douleurs au niveau des membres supérieurs, du dos et de la nuque,
- Siège plus adapté et éventuellement un repose pieds pour limiter les douleurs cervicales, au niveau du dos et des membres supérieurs et inférieurs,
- Etc.

Ces achats n'empêchent pas les contraintes précédemment exposées et ne permettent pas toujours un confort adapté.

De plus, même si la MEL prendra en charge une partie du montant des dépenses engendrées pour les agents ayant télétravaillé au moins six mois dans l'année (2 jours télétravaillés par mois permettront un remboursement de 20 euros d'indemnité annuelle, pour 3 jours, 30 euros ; etc. jusqu'à 8 jours par mois), ces indemnités ne compenseront probablement pas les frais déjà avancés.

Le surinvestissement des agents dans l'accomplissement de leurs travaux et ces coûts financiers pour maintenir leur productivité et rendement associé aux contraintes déjà évoquées pourraient à long terme, s'ils sont associés à d'autres contraintes, avoir de lourdes conséquences comme le montre le modèle « efforts-récompenses » de Johannes Siegriest (présentée dans la figure à la page suivante).

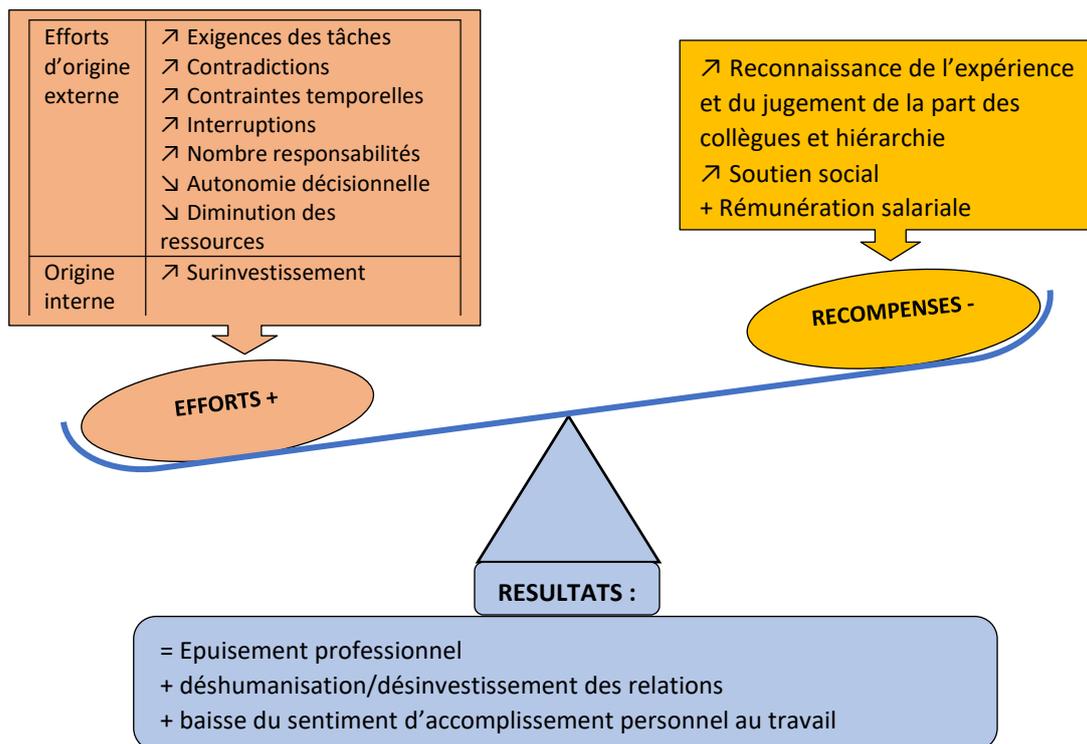


Figure 7 : Modèle "effort-récompenses" de Johannes Siegrist

D'autre part, un grand nombre d'agent s'est adapté avec les moyens du bord : utilisation de planche et de caissons pour créer un bureau, travail au sol ou dans la cuisine ou la salle à manger pour étaler les documents au format A3 ou supérieur, installation dans le canapé faute de siège adapté...

Des agents comme Agent G. ne supporte pas les stations debout et/ou assise prolongées. Le travail se fait alors en alternant les positions, et, si sur site, un bureau réglable en hauteur a été mis en place ; à la maison, c'est également le système D qui a fait loi avec l'utilisation d'un tabouret et d'une table mange-debout en plus du bureau pour alterner les positions et limiter les douleurs liées au maintien des postures prolongées. Mais étant donné la faible profondeur de la table, l'agent doit positionner son carnet de notes en format paysage et réaliser de multiples rotations du tronc pour écrire. Le problème est alors déplacé et risque d'aggraver les douleurs déjà existantes.

L'absence de matériel adapté au domicile peut contribuer à l'aggravation des situations de handicap des agents ou l'apparition de nouveaux troubles et entraîner une augmentation de leurs charges de travail.

Et l'ensemble de ces adaptations semble permettre aux agents de limiter les pertes de temps, de qualité et de performance liées aux manques de matériel adapté (et pour une importante partie des agents inclus dans le projet de ne pas avoir accès aux mêmes possibilités que sur site).

Mais cette quête permanente d'augmentation de leurs marges de manœuvre par eux-mêmes, qui paraît notamment limiter l'allongement de leurs journées de travail et participer au maintien de la séparation entre leurs vies personnelles et professionnelles se réalise dans un contexte de contraintes organisationnelles et temporelles, au détriment de leurs conditions de travail.

Les managers interrogés indiquent plusieurs éléments à mettre en place en amont du télétravail : les environnements de télétravail devraient être pensés en amont et du matériel informatique, des équipements ainsi que des logiciels adaptés au travail de chacun devraient être fournis avant de pouvoir commencer à télétravailler.

## Diagnostic global

A long terme, les efforts et compromis réalisés par les agents pour assurer leurs activités tout en gérant les exigences de l'organisation pourraient s'amenuiser avec les contraintes rencontrées sur site. Car comme Laurent Taskin le note : « *Le télétravail ne résulte pas de la volonté-même des travailleurs d'user de leur temps de travail et de l'organiser selon leur désir, mais bien de l'impossibilité de ne pas faire autrement que d'exprimer cette même volonté, au vu des conditions de travail et des impératifs (objectifs ou résultats, selon le langage) à atteindre à tout prix.*

*Vu la conception de l'espace physique de travail, qui n'est autre que la traduction d'une stratégie d'entreprise (qu'elle soit motivée par la rationalisation de l'espace immobilier ou par d'autres facteurs), le travailleur, pour atteindre ses objectifs, est amené à demander une solution alternative de travail qui est incarnée par le télétravail. »* (Taskin, 2003).

En effet, l'organisation en open-space mise en place dans les nouveaux locaux peuvent entraîner pour tous les agents, des interruptions répétées de tâches dues aux sollicitations des agents passant et qu'il peut être difficile à freiner, ainsi qu'une diminution de la concentration liée aux bruits ambiants.

Les managers interrogés soulèvent également des difficultés pour trouver des salles de réunion alors même que le bâtiment n'est pas occupé à 100%. Plusieurs réunions ont ainsi eu lieu à l'extérieur de celui-ci ou à la cafétéria. Cependant, l'un des responsables sollicités indiquait qu'il n'avait pas pu assister à une réunion réalisée en visio par manque de bulles d'inspiration disponible. En effet, traitant d'informations confidentielles et aucun endroit clos n'étant libre, réaliser en open-space une telle réunion n'était pas envisageable.

Pour les agents en situation de handicap, d'autres problématiques pourraient être soulevées.

En effet, pour les agents avec des problématiques auditives, comme précédemment abordé dans cet écrit, le bruit et le travail en espace ouvert peut provoquer des acouphènes, des maux de tête, limiter la concentration et la prise d'informations.

Pour les agents non-voyants, un espace ouvert avec un poste dos au couloir peut être source de difficultés pour se concentrer.

Pour des agents avec des prothèses, un espace fermé ou occulté pourra leur permettre de les enlever et limiter les douleurs liées à leurs ports.

Ces quelques exemples de situation de handicap montrent que cette organisation des espaces de travail pourrait exclure les agents en les poussant encore davantage à demander du télétravail.

De même pour certaines activités nécessitant de nombreux appels et l'utilisation de documents papiers ou dossiers, l'open-space pourra être source de difficultés. Les agents dans cette situation devront faire face aux interdictions liées à l'organisation des espaces et « l'impossibilité » d'appeler ou recevoir des appels dans les open-space. De plus, transporter leurs matériels dans une bulle pourrait s'avérer compliqué et non compatible avec un poste avec aménagements.

## Discussion

S'il paraît primordial d'étudier les activités des agents, leurs situations de santé, leurs équipements ainsi que leurs besoins avant de leur proposer du télétravail ; réfléchir en amont à l'organisation des postes de travail sur site devrait aussi être questionner.

Les troubles et difficultés liés aux situations de handicap sont visibles le plus souvent au niveau individuel mais ne sont que le reflet d'un effet loupe qui correspond à « *la capacité que des personnes handicapées [peuvent] dans une organisation, révéler des situations potentiellement génératrices de dommages sur la santé de l'ensemble des personnes, et sur la performance de l'entreprise.* » (Nahon, Pagnac, & Marillier, 2013).

Comme vu précédemment, double doter en équipements des agents en télétravail semble être une approche techno-centrée en quête de solutions prêtes à l'emploi.

Aux vues des retours positifs des agents, ce projet de double dotation était nécessaire et bien accueilli. Néanmoins, la démarche décrite dans ce rapport aurait peut-être dû s'orienter davantage vers une approche plus globale de prévention car « *L'entrée par la personne et son « handicap » focalise alors l'attention sur la déficience et moins sur les situations de travail en jeu [...]. Cette approche présente plusieurs risques : la non adoption de la solution par la personne, la pérennité et la durée de vie de « la solution », des tensions au sein du collectif de travail et enfin la déresponsabilisation du management et de la Direction. La magie de la « toute puissante solution technique qui va tout résoudre » risque de prendre le dessus mais sans succès réel ni durable.* » (Nahon, Pagnac, & Marillier, 2013).

Ainsi, valoriser l'effet loupe aurait pu donner davantage d'ouverture à la démarche.

Au niveau du projet en lui-même, l'échantillon d'agents en situation de handicap interrogés n'était pas représentatif de la l'ensemble de la population BOETH comme les répartitions par classes d'âge et d'ancienneté le montrent ci-joint.

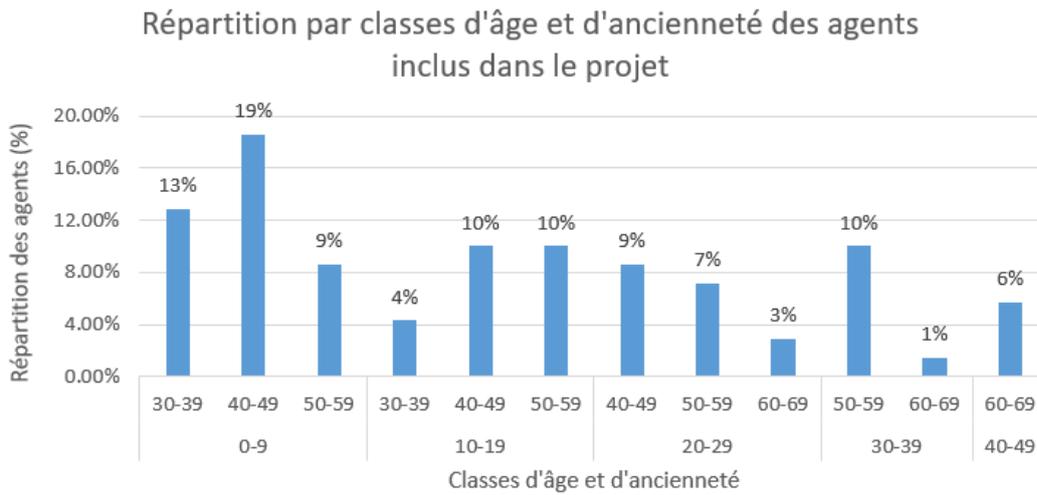


Figure 8 : Répartition par classes d'âge et d'ancienneté des agents inclus dans le projet

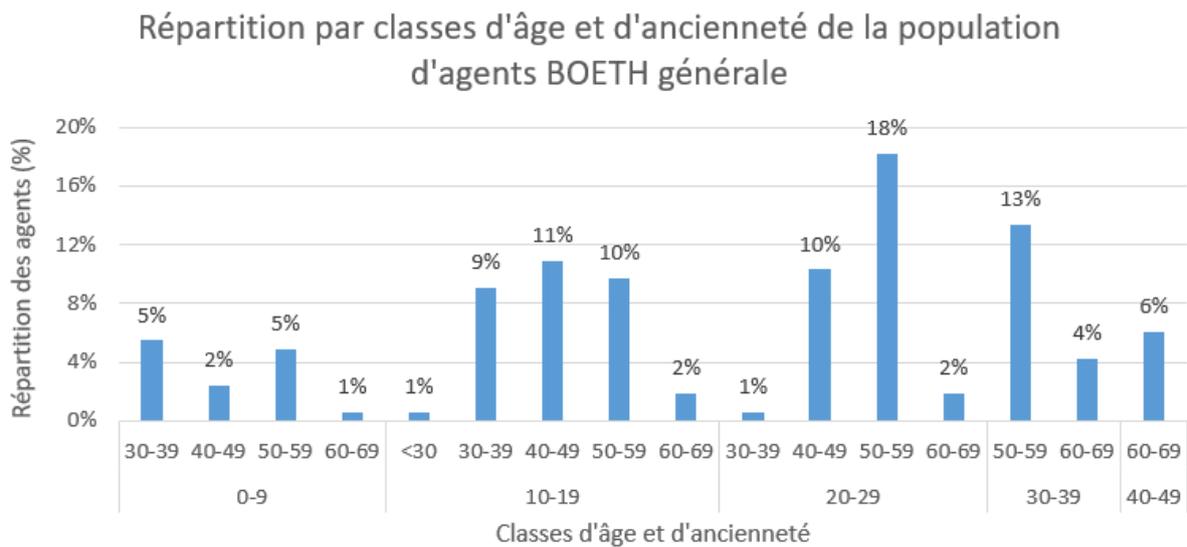


Figure 9 : Répartition par classes d'âge et d'ancienneté de la population globale d'agents BOETH

## Conclusion

Le télétravail s'inscrivant dans la durée, il semble que de nombreux agents en situation de handicap ou non pourraient y avoir recours pour faire face aux changements d'organisation des espaces de travail suite au déménagement du siège de la MEL dans le nouveau bâtiment.

En effet, entre février 2021 et la fin de mon stage en août 2021 :

- Le nombre de postes occupés télétravaillables a augmenté de 8%
- Le nombre d'agents télétravailleurs a quant à lui augmenté de 142%
- Le nombre d'agents BOETH a augmenté de 9% quand le nombre d'agents non BOETH a augmenté de seulement 2% sur cette même période
- Le nombre d'agents BOETH en télétravail a ainsi augmenté de 146% entre février et août avec plus précisément :
  - o Le nombre d'agents BOETH uniquement en télétravail classique a augmenté de 159% contre 144% pour les agents non BOETH
  - o Quant au télétravail uniquement pour situation personnelle spécifique, on peut observer sur cette même période, respectivement, pour les agents BOETH et non BOETH, des augmentations de 10% et 41% ; sans compter les agents cumulant les deux types de télétravail.

Ces chiffres et les éléments précédemment abordés peuvent laisser penser que le nombre de nouvelles demandes de télétravail va donc effectivement augmenter dans les mois voire semaines à venir ; notamment pour les demandes de télétravail classique qui pourront être formulées lors de la prochaine campagne d'EPA commençant en septembre, quelques semaines après la reprise à 100% en présentiel dans le bâtiment Biotope.

Les conséquences, les potentielles difficultés et les contraintes qui y sont liées pourraient créer de nouvelles situations de handicap ou en aggraver. Il paraît donc primordial de poursuivre la démarche initiée ou du moins questionner les environnements de travail sur site et de télétravail pour permettre à l'ensemble des agents d'exercer leurs activités professionnelles dans des conditions adaptées et propices à leurs développements personnelles et professionnelles.

## Bibliographie

- Barthe, B., Blatter, C., Coutarel, F., Delgoulet, C., Dugué, B., Garrigou, A., . . . Thomas, C. (2020). *Crise sanitaire et crise du travail : une opportunité dans le chaos ?* Récupéré sur <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2020/04/crise-sanitaire-et-crise-du-travail.pdf>
- Bourmaud, G., Mas, L., & Retaux, X. (2014). *Une approche constructive des situation de handicap.* Récupéré sur <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/01/Actes%202014.pdf>
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management et avenir*(74), p. 71 à 95. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-71.htm>
- Fazio Tirrozzo, M. (2020). *Télétravail et TMS : home, sweet home ?* Récupéré sur <https://www-sciencedirect-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/science/article/pii/S1775878520309206?via%3Dihub>
- INRS. (2020). *Le télétravail : Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?* Récupéré sur INRS: <file:///D:/USER/Downloads/ed6384.pdf>
- Leduc, S., Wade, S., Erzepa, T., Honigman, A., Langlois, B., & Regent, J. (2016). *Numérique et conditions de travail : quelle prévention des risques ?* Récupéré sur [https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/03/Actes\\_version\\_int%C3%A9grale.pdf](https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/03/Actes_version_int%C3%A9grale.pdf)
- Légifrance. (2021). *Article L1222-9.* Récupéré sur Legifrance: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000025558058/>
- Métropole Européenne de Lille. (2021). *Qui sommes-nous ?* Récupéré sur <https://www.lillemetropole.fr/votre-metropole/institution/qui-sommes-nous>
- Ministère de la transformation et de la fonction publiques. (2020). *20 mesures de transformation de la fonction publique territoriale.* Récupéré sur fonction-publique.gouv: [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/FP\\_en\\_France/pjl/Livret-FPT.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/FP_en_France/pjl/Livret-FPT.pdf)
- Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. (2016). *Bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH).* Récupéré sur <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/emploi-et-handicap/prevention-et-maintien-dans-l-emploi/boeth>
- Nahon, S., Pagnac, L., & Marillier, C. (2013). *L'effet loupe des travailleurs handicapés sur l'organisation des entreprises, ou la fin d'un malentendu historique ?*
- Santé publique France. (2021). *Enjeux de santé dans le contexte de la COVID-19.* Récupéré sur <https://www.santepubliquefrance.fr/dossiers/coronavirus-covid-19/enjeux-de-sante-dans-le-contexte-de-la-covid-19>
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, p. 81 à 94. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003-1-page-81.htm>
- Uguen, C., & Carballeda, G. (2016). *Intervention ergonomique de maintien dans l'emploi dans une situation de télétravail : exemple de questions posées à la pratique Actes du 51ème Congrès de la SELF.* Marseille. Récupéré sur [https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/03/Actes\\_version\\_int%C3%A9grale.pdf](https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/03/Actes_version_int%C3%A9grale.pdf)

## Annexe

Annexe n°1 : Cycles de travail hebdomadaires proposés dans le cadre des 1607 heures

<b>Cycle de 35h</b>		
<b>Rythme de travail</b>	<b>Durée de travail hebdomadaire</b>	<b>Nombre de jours de RTT</b>
<b>Temps complet</b>	35h00	0
<b>90 % - 4,5 jours sur 5</b>	31h30	0
<b>80 % - 4 jours sur 5</b>	28h00	0

<b>Cycle de 37h30</b>		
<b>Rythme de travail</b>	<b>Durée de travail hebdomadaire</b>	<b>Nombre de jours de RTT</b>
<b>Temps complet</b>	37h30	15
<b>90 % - 4,5 jours sur 5</b>	33h45	13,5
<b>80 % - 4 jours sur 5</b>	30h00	12

<b>Cycle de 39h</b>		
<b>Rythme de travail</b>	<b>Durée de travail hebdomadaire</b>	<b>Nombre de jours de RTT</b>
<b>Temps complet</b>	39h00	23
<b>90 % - 4,5 jours sur 5</b>	35h15	21
<b>80 % - 4 jours sur 5</b>	31h15	18,5

Annexe n°2 : Tableau de répartition des agents à la MEL par pôle

Pôle	Proportion d'agents par pôle par rapport à la population totale (%)	Proportion d'agents BOETH par pôle		
		Par rapport à la population totale (%)	Par rapport à l'effectif total BOETH (%)	Par rapport à la population du pôle (%)
Administration	16.1	2.0	27.6	12.1
Aménagement et habitat	9.9	0.7	10.3	7.4
Cabinet du président	1.0	0.1	1.0	6.9
Communication presse et protocole	0.9	0.0	0.5	3.8
Développement économique et emploi	4.2	0.2	3.0	5.0
Développement territorial et social	9.0	0.5	7.4	5.8
Direction générale des services	1.2	0.0	0.5	2.9
Finances	5.1	0.4	5.9	8.2
Innovation et dialogues	1.0	0.0	0.5	3.4
Personnels auprès des VP et groupes politiques	0.5	0.0	0.5	6.7
Planification stratégique et gouvernance	3.6	0.1	1.0	2.0
Positions spécifiques	0.3	0.1	1.0	25.0
RSMT	34.9	2.3	32.0	6.5
RH	5.2	0.3	4.9	6.7
Secrétariat général	6.7	0.3	3.9	4.2
Syndicats	0.3	0.0	0.0	0.0
Total	100	100.0	7.1	7.1

Annexe n°3 : Questionnaire envoyé aux agents inclus dans le projet

Thèmes	Questions	Réponses	Commentaires éventuels
<b>Les aménagements techniques et organisationnels en place (sur site)</b>	Bénéficiez-vous ou êtes-vous dans l'attente d'aménagement(s) technique(s) et/ou organisationnel(s) ? Si oui, précisez-le(s)quel(s).		
<b>L'organisation du télétravail (hors crise sanitaire)</b>	Bénéficiez-vous du télétravail ou en avez-vous fait la demande ?		
	Si oui, quelle est l'organisation (hors crise sanitaire) en place ou à venir ?		
	Où exercez-vous votre télétravail : au domicile ou dans un tiers lieu ? <i>Si tiers lieu, merci de préciser.</i>		
<b>L'espace de télétravail</b>	<u>Parlez-nous de votre espace de télétravail :</u>  <i>(Ex : Télétravaillez-vous dans un espace dédié, dans un espace partagé en dehors du temps de travail ? Bénéficiez-vous d'outils adapté, etc. ?)</i>		
	Diriez-vous que votre espace de télétravail est adapté (vous permet-il de travailler dans des conditions optimales) ? Si non, pourriez-vous préciser les difficultés que vous rencontrez ?		
	Si vous vous sentez (ou vous êtes senti) en difficulté, avez-vous pensé à solliciter le CMS ? Votre hiérarchie ? Autre (à préciser) ?		
	Quel(s) besoin(s) auriez-vous pour optimiser vos conditions de télétravail ?		
<b>Divers</b>	Votre hiérarchie est-elle informée de votre situation de handicap ?		

Annexe n°4 : Récapitulatif des agents ayant bénéficié de l'accompagnement

<b>Etapes de l'analyse</b>	<b>Réalisé</b>	<b>Reste à faire</b>
<b>Entretien</b>	48	3
<b>Analyse de la situation en visio</b>	32	4
<b>Etude de poste au domicile</b>	4	0
<b>Etude de poste sur site</b>	17	4

Annexe n°5 : Grille d'analyse des entretiens réalisés avec les managers

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Profil	Responsable unité fonctionnelle 17 membres dans l'équipe Expérience au poste : 5 ans et Expérience fonction : 7 ans Formation manager suivie	Chef de mission stratégique 21 membres dans l'équipe 20 ans d'expérience A occupé 5 postes de manager avec équipes différentes Formation manager suivie	Responsable unité fonctionnelle 6 membres dans l'équipe A suivi formation d'une journée manager télétravail (mail le matin, être toujours en copie des mails)	Responsable unité fonctionnelle 9 membres dans l'équipe Expérience poste et fonction > 20 ans Formation manager suivie, brefs souvenirs	Chef de mission stratégique 12 membres dans l'équipe Expérience fonction > 10 ans (équipes d'effectifs différents : 12 à 25) Expérience poste avec équipe : 4 ans Formation manager suivie
Question 1 : Représentation du télétravail avant la crise sanitaire	Ok	Contexte sanitaire et mise en place du « télétravail forcé » (travail à distance) ont fait évoluer les représentations de manager 2 qui était « plutôt contre	Impression négative sur le télétravail liée au manque de matériel adapté pour travailler à domicile et la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle	Ouvert au télétravail	Télétravail vu comme un nouveau défi

		<p>[le télétravail car il] avait le sentiment de perte de contrôle et des doutes sur l'efficacité du dispositif »</p> <p>L'arrivée des 1607h, règle de TT avec 2 jours flottants possibles qui permet ... « une souplesse d'organisation de modulation des jours de télétravail mais à condition de travailler avec des personnes responsables et autonomes. »</p>	<p>(Mise en place du télétravail semble liée à l'organisation des espaces de travail dans le nouveau bâtiment =&gt; questionnaire sur les environnements de travail adapté au travail :</p> <p>« <i>Est-ce que le travail des fonctionnaires est compatibles avec le fonctionnement « start-up » ?</i> »</p> <p><i>Conception des locaux non pensée selon l'activité des agents mais vraisemblablement avec les « normes actuelles sur le bien-être, etc. » =&gt; télétravail manière de compenser cette inadéquation entre activité et environnement de travail.</i></p>		
--	--	--	---	--	--

<p>Question 2 : Vécu de l'expérimentation du télétravail à la MEL</p>	<p>Manager 1 n'a pas testé à titre personnel mais un agent de l'équipe : c'était facilement gérable.</p>	<p>Manager 2 n'a pas participé à titre personnel à l'expérimentation mais plusieurs agents de son équipe l'ont été. Sentiment qu'une fois le télétravail testé, les gens souhaitent garder cette organisation de travail.</p>	<p>Ni manager 3 ni membre de son équipe n'ont participé à l'expérimentation.</p>	<p>Manager 4 n'a pas participé à titre personnel mais nombreux agents de l'équipe oui Télétravail plus facile pour les agents habitant dans les alentours pour gérer les urgences sur le terrain.</p>	<p>Manager 5 n'a pas participé à titre personnel mais un agent de l'équipe oui.</p>
<p>Question 3 : Vécu du télétravail forcé par la crise sanitaire</p>	<p>Bien vécu car a permis de voir que tout était possible, concentration + (en lien avec l'organisation des espaces de</p>	<p>Adaptations Mise en place d'outil collaboratif avec coordonnées indiqués et de temps de contact pour maintenir les liens, le contact,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée très récente dans le service au moment du confinement et du télétravail forcé,</li> <li>- Pb dotation informatique</li> <li>- Contact avec les agents chaque matin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complicé par manque d'équipement pour certains agents : recours au téléphone personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun problème au niveau du télétravail forcé</li> <li>- Confinement problématique</li> <li>- Adaptation en 15 jours</li> </ul>

	<p>travail dans le nouveau bâtiment en open-space), calme, plus pratique pour les réunions, développement de la solidarité dans l'équipe, déploiement d'outils pour garder le contact (Skype, WhatsApp, mail, téléphone)</p>	<p>quel que soit le niveau hiérarchique.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beaucoup d'administratif à gérer</li> <li>- Maintien du reporting grâce à plusieurs outils mis en place : tableaux de suivis des projets, tableaux d'activités du service, réunion d'équipe, WhatsApp</li> <li>- Volonté de beaucoup d'agents de vite revenir sur site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe WhatsApp (« avec interdiction de parler boulot ») déjà en place avant la crise sanitaire pour maintenir le contact avec agent en arrêt.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

<p>Question 4 : Avantages et inconvénients du télétravail</p>	<p>Avantage qui est un inconvénient : « on travaille plus en télétravail que sur site », rognage de la vie professionnelle sur la vie personnelle</p> <p>Agents de l'équipe travaillait parfois le week end pour finir tâches</p>	<p>- Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le manque de matériel ou l'inadéquation des caractéristiques des équipements avec les tâches à réaliser.</li> <li>○ Besoin d'imprimer des documents pour travailler plus confortablement au domicile</li> </ul>	<p>- Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas tous les dossiers papiers sous la main, pas de photocopieuse, perte d'informations avec le tout numérique, recherche d'informations plus complexe et exigeante cognitivement comparé à si présence de notes papiers/post it sous les yeux</li> <li>○ Droit à la déconnexion</li> </ul>	<p>- Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perte de lien social</li> <li>○ Perte d'informations</li> </ul>	<p>- Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le fait de ne pas réussir à se voir</li> <li>○ Sur site, membres de l'équipe travaille ensemble sur les dossiers, les tableaux, les maquettes : besoin de proximité physique</li> <li>○ Manque de relations humaines</li> </ul>
---	---	---	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pas de trajet : moins de stress</li> <li>o Plus confortable de travailler chez soi quand le matériel est adapté</li> </ul> </li> </ul>	<p>et coupure vie perso/pro plus compliqué avec le télétravail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pas d'interruption des tâches,</li> <li>o Moins de stress, plus reposé, gain de temps et de « rendement »</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gain de temps au niveau des trajets</li> <li>o Meilleures conditions que dans le nouveau bâtiment pour le travail de fond</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les agents faisaient leurs 7h/jour mais avaient la liberté, une certaine souplesse pour organiser leur journée</li> <li>o Moins de stress, pas de route, pas de train, pas de bouchon</li> <li>o Moins de fatigue</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	--	--	--

<p>Question 5 : Difficultés et contraintes du télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes matérielles : tout le monde n'était pas doté</li> <li>- Problème de connexions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'équipement/matériel informatique</li> <li>- Problèmes de connexions internet personnelle</li> <li>- Problèmes de connexions aux serveurs [souvent liés au nombre d'utilisateurs sur le réseau]</li> <li>- Problèmes d'accès aux logiciels internes en l'absence de matériel avec VPN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficile d'évaluer le travail réalisé, le suivre.</li> <li>- Réponse non immédiate aux agents =&gt; blocage des dossiers -&gt; varie selon la sensibilité aux TICS et l'accès à du matériel informatique</li> <li>- Pb des visios : gestion des échanges, concentration lors des longues réunions...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agents en télétravail, OTT, 80%</li> <li>- Importante perte d'informations et difficile transmission d'informations par manque de communications informelles quand agents non sur site et lors des réunions « mixtes »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de réseau,</li> <li>- Problèmes de connexion à internet,</li> <li>- Difficultés d'accès aux logiciels internes,</li> <li>- « Plantage » des visios</li> </ul> <p>En tant que manager, manque de relations, problèmes liés au fait d'être à distance des échanges et des décisions. (Mais épisode Notre Télé, Newsletter, cafés manager)</p>
---	--	---	---	--	---

<p>Question 6 : différenciation entre agents en situation de handicap et ceux sans</p>	<p>Pas de distinction entre les agents, comme au quotidien, gain de productivité en télétravail pour tous</p> <p>Manager de proximité donc connaît bien métier des agents, ce qui lui permettait de leur donner un coup de main s'il fallait, était donc plus dans l'exécution que le management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agents en situation de handicap =&gt; adapter rythme de TT à ses capacités et besoins.</li> <li>- Profiter du TT CMS pour avoir marges de manœuvre sur les jours de TT.</li> </ul>	<p>Non concerné</p>	<p>Pas de différence, pas de sujet</p>	<p>Dépend de l'agent, les situations spécifiques sont connues de tous, communication bienveillante dans l'équipe. Si une situation est plus problématique qu'une autre et nécessite de faire un choix d'agent qui télétravaille, le choix se portera sur la situation plus problématique.</p>
--	---	---	---------------------	--	---

<p>Question 7 : Éléments à mettre en place en amont du télétravail</p>	<p>Matériel et même accès pour tous, adapté au travail de chacun, permettre à tout le monde de travailler en même temps de la même manière (lien avec connexion à Citrix)</p> <p>Exemple : avec le manque de matériel adapté à l'activité comme un écran déporté, de nombreux agents ont imprimé des</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de répartir les tâches réalisées en présentiel ou en télétravail</li> <li>- Equipement informatique à disposition</li> <li>- Apprentissage réciproque face au télétravail : à titre personnel en tant qu'agent télétravailleur devant gérer sa propre activité et au titre de manager qui doit aiguiller les membres de son équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériel à fournir</li> <li>- Installation des logiciels nécessaires à l'activité sur le matériel informatique</li> <li>- Prévoir avec agents son planning de travail si nécessaire d'encadrer davantage ou moins en confiance</li> <li>- Fixer des objectifs de nombre de dossiers à traiter dans la journée</li> </ul>	<p>Matériel, existence +/- connaissance législation sur les déplacements professionnels lors des jours de télétravail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de penser en amont aux environnements de travail et au matériel qui sera nécessaire pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions</li> </ul>
--	--	--	---	---	--

	documents, ce qui ne se faisait plus car tout était dématérialisé				
Question 8 : Point de vue de manager sur le télétravail, qualité de vie et accompagnement	Télétravail vrai plus pour plus de calme, productivité, gain qualité de vie perso et plus confortable pour les réunions notamment par rapport au bâtiment :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotation d'équipement de base pour tous les agents en télétravail primordial. Exemple des animateurs qui n'ont pas pu faire de l'animation numérique faute de matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation suivie insuffisante, sensation de ne pas être correctement accompagnée</li> <li>- Nombreux changements en même temps, difficile</li> <li>- Récupération de tâche faute de matériel pour les agents</li> <li>- Position de manager dépend personnalité chacun, manager doit s'adapter communiquer sans imposer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficile de trouver des créneaux pour les réunions</li> <li>- Impossible d'avoir l'ensemble des agents en même temps sur site</li> <li>- Scission entre les agents très présents sur site et ceux en télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation insuffisante</li> <li>- Expérience en tant que manager véritable aide</li> <li>- Connaissances de l'équipe et de leurs réactions individuelles selon ce qui est dit</li> </ul>

	<p><i>« Bâtiment crainte pour tout le monde, déjà compliqué aujourd'hui donc le tt et les OTT ce sera bien : peu souvent équipe en même temps à 100% Pb bulle, bruit : a déjà fait réunion dans le couloir, heureusement que rien de confidentiel sinon n'assite pas à réunion, pb téléphone non prévu EPA :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux jours flottants de TT apporte souplesse d'organisation = solution intelligente</li> <li>- Seul résultat attendu compte pas d'importance sur la manière de faire étant donné l'activité : respect qualité, délais de la production</li> <li>- Contact plusieurs fois par semaine les agents pour questionner difficultés rencontrées, éléments à arbitrer, freins ou</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

	<p><i>mise en place réservation de bulle heureusement Une trentaine avec l'autre équipe dans open-space donc ça fait du bruit et tout le monde n'a pas été là à 100% »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En tant que manager : confiance en ses équipiers</li> <li>- Période déménagement en plus</li> </ul>	<p>sujets particuliers à discuter/lever</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de faire confiance</li> <li>- Management d'équipe selon personnalité du manager</li> <li>- Expérience apporte des réflexes et clefs</li> </ul>			
--	---	--	--	--	--

	Formation au télétravail mais pas toujours réponse de la DSI				
Problème soulevé sur site	Sur site bureau ouvert, difficile de dire non aux sollicitations, interruptions de tâches par collègues	-	(Mise en place du télétravail semble liée à l'organisation des espaces de travail dans le nouveau bâtiment => questionnement sur les environnements de travail adapté au travail : « <i>Est-ce que le travail des fonctionnaires est compatibles avec le fonctionnement « start-up » ?</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors des déplacements dans le bâtiment, obligé de rebooter les PC portables à chaque fois</li> <li>- Difficile de trouver des salles de réunion</li> <li>- Si indisponibles : réunion dehors ou à la cafétéria</li> </ul>	<p>Suite à l'expérience forcé du télétravail, de nombreux agents font des demandes de télétravail</p> <p>Enfinement entre les OTT, le télétravail, pas sûr qu'un jour le bâtiment soit à 100%</p> <p>A demandé réenfermement car bureaux donnent sur couloirs menant aux ascenseurs :</p>

			<p><i>Conception des locaux non pensée selon l'activité des agents mais vraisemblablement avec les « normes actuelles sur le bien-être, etc. » =&gt; télétravail manière de compenser cette inadéquation entre activité et environnement de travail.</i></p> <p>-</p>	<p>- Nombreux interdits et informations dans le nouveau bâtiment, écrans, affiches : lourd psychologiquement , charge mentale importante</p>	<p>demande de parois vitrées pour isoler du bruit</p> <p>Même sans être à 100% =&gt; très vite déconcentré par le bruit : source d'erreur dans l'activité</p> <p>Espace dynamique fermé intéressant : bulles d'inspiration, salle de travail avec grand écran (demande juste d'être connecté à Skype pour pouvoir échanger rapidement si besoin)</p> <p>Par contre espace dynamique ouvert : gros problème</p> <p>En son absence laisse son bureau fermé à la disposition des agents</p>
--	--	--	---	--	--

					Dans les anciens locaux, il n'y avait pas assez d'espaces dynamiques
--	--	--	--	--	--