Comment faire pour rassurer mon équipe/service dans le cadre du retour sur site ?

On parle de la nécessité de prévenir les risques psychosociaux, mais comment ?

Comment déterminer collectivement les nouvelles modalités d'activité ?

Comment faire si des tensions apparaissent dans mon équipe ?

Beaucoup de projets ou de chantiers ont été reportés voire annulés, des activités déclarées « non essentielles »... Comment redonner du sens au travail réalisé ?

Comment recréer un collectif, alors que tous les agents ne partagent pas et ne partageront pas les mêmes conditions de travail ?

Comment faire pour rassurer mon équipe/service dans le cadre du retour sur site ?

- **Exposer les conditions sanitaires dans lesquelles le retour sur site va s'opérer, idéalement en amont**[1]

« L'une des principales préoccupations des agents repose sur les conditions sanitaires de leur retour, il convient donc de les informer et rassurer sur cet aspect. » [2]

Les modalités de diffusion sont multiples, elles doivent cependant tenir compte de l'accès différencié des agents aux différents canaux utilisés (mails, réseaux sociaux, intranet, courrier, appel téléphonique, réunion visio…).

- **Le jour J, prévoir un temps pour accueillir les agents**

En ne consacrant pas ce temps exclusivement à la présentation ou au rappel des règles sanitaires, mais en faisant de ce moment un temps de « retrouvailles », où chacun pourra parler de son vécu durant le confinement. Ce moment est aussi l'occasion de « prendre le pouls des agents » : accueillez avec compréhension les ressentis et craintes par rapport à la période qui s'annonce[3].

- **Ajuster les modes d'organisation de l'activité**

Le terme « reprise » désigne en réalité une **période transitoire**.

Dans ce cadre, il serait illusoire – voire préjudiciable – de réinstaurer les modes d'organisation antérieurs. Ceux-ci doivent désormais composer avec l'incertitude liée au contexte actuel, les gestes barrière et règles d'hygiène et de sécurité, les conséquences humaines et financières liées à la crise, les habitudes qui ont pu s'instaurer, etc.

Il s'agit ainsi de « redéfinir » ou de réajuster le cadre d'activité, pour tenir compte **des possibilités et des contraintes qui s'imposent**, en y associant le plus possible les agents concernés.

En effet, plus le contexte est incertain, les contraintes nombreuses, plus il est nécessaire d'organiser l'activité.

---

[1] Se reporter aux règles prescrites par la collectivité en la matière et aux différents guides et recommandations proposés.

[2] *Préconisations pour les plans de reprise d'activité*, Association des DRH des grandes collectivités.

[3] Guide du management en situation de déconfinement, Région Grand Est.

Comment déterminer collectivement les nouvelles modalités d'activité ?

- **Echanger sur les (nouvelles) contingences qui s'imposent à l'équipe mais aussi sur les marges de liberté existantes**

Dans le cadre d'un groupe de travail qui permet de donner de la visibilité à l'ensemble de ces dimensions, de confronter les points de vue (d'autant que, dans le cas présent, les conditions de travail des uns et des autres peuvent différer et, ainsi, nourrir des visions intéressantes à croiser).

- ✓ Créer un tableau à trois colonnes :

Vous pouvez faire ce travail pour chaque dossier/projet (cf. colonne « option ») ou, de manière plus générale, pour l'organisation dans le service :

Option	Le « DUR » = ce qui est imposé et qui est non négociable	Le « MOU » = ce qui est imposé mais avec des libertés quant aux modalités de réalisation	Le « FLOU » = ce que l'équipe peut déterminer librement
Dossier/ Chantier	Exemple : Utilisation des EPI		

D'après « Passez en mode workshop », Jean-Michel Moutot – David Autissier, PEARSON

- ✓ Chaque participant peut faire part de ses idées en remplissant le tableau :
- À distance, lors d'une réunion en visioconférence, en mobilisant simultanément un document partagé (*via* une plateforme collaborative par exemple), ou un logiciel de gestion de projet en ligne.
- En présentiel, lorsque c'est possible (et en respectant les consignes sanitaires), en utilisant un tableau blanc ou support sur lequel les participants inscrivent des éléments dans chaque catégorie.

- ✓ Une synthèse est ensuite réalisée et peut soutenir la réalisation d'un plan d'action (déterminant le « qui fait quoi », « comment », sur quelle période).

Ce travail commun vise à permettre **de limiter la surcharge d'activité** de même que la tentation d'imposer un rythme et, plus généralement, des objectifs de travail, en **décalage avec les moyens effectifs de l'équipe.**

On parle de la nécessité de prévenir les risques psychosociaux (RPS), mais comment ?

« Ce ne sont pas les gens qui ont un problème psychologique à proprement parler : c'est la situation qui crée un trouble » [4]

➢ Agir sur les situations est une priorité

L'évolution du contexte professionnel et des situations de travail génère de « nouveaux » risques psychosociaux, qu'il faut identifier dans un premier temps, en mobilisant les moyens les plus adaptés à la situation :

- Echanges dans le cadre d'espaces de discussion,
- Entretiens individuels (notamment de ré-accueil), essentiels afin d'identifier les éventuelles difficultés des agents et ajuster au plus près l'organisation du travail.

Le fait d'inviter les agents à **évoquer** les difficultés qu'ils rencontrent ne les crée pas, elles sont déjà là ! En revanche, cela permet d'y faire face, de s'en emparer, pour y apporter des réponses adaptées.

La prévention des risques psychosociaux doit être intégrée à la stratégie globale de l'établissement (mise à jour du DU) car elle s'inscrit dans le cadre, plus large, de la prévention des risques professionnels, qui répond elle-même **à une obligation réglementaire pour tout employeur**.

➢ Porter attention aux signaux d'alerte

Plusieurs signaux (isolement, agressivité…) peuvent vous alerter, d'autant plus s'ils sont récurrents, ou s'ils vont en s'accentuant.

Dès lors, il est possible d'activer les dispositifs internes, ou de faire intervenir des professionnels externes le cas échéant (assistante sociale, psychologue, ergonome…).

Si l'employeur est inquiet sur la santé psychique d'un agent sur son lieu de travail, il peut également l'adresser au médecin de prévention.

Les professionnels du pôle santé du CDG 37 peuvent vous accompagner dans vos démarches.

[4] Catherine Tourette-Turgis, psychologue.

Comment faire si des tensions apparaissent dans mon équipe ?

- **Le contexte est inédit, il produit des bouleversements qui auront nécessairement un impact sur les relations professionnelles et, plus largement, sur le rapport au travail**

Les agents **n'ont pas la même expérience de la période de confinement** (charge de travail accentuée ou diminuée, travail en présentiel ou à distance, arrêt de l'activité, suivi pédagogique des enfants…), ces différentes configurations produiront des sentiments tout aussi divers (« inutilité », iniquité de traitement, épuisement, peur…).

→ **Rappeler que c'est en raison du *contexte*, et non par volonté individuelle, que les agents ont vécu cette situation.**

→ **Valoriser les efforts de mobilisation des agents, au-delà du seul contexte professionnel :**

Leurs actes de solidarité : par exemple, le fait d'avoir gardé ses enfants, d'avoir respecté les mesures de confinement (pour éviter la propagation du virus), ou encore le fait d'avoir gardé le contact avec ses collègues pour maintenir un lien, celui d'avoir partagé des « astuces » pour assurer la continuité pédagogique des enfants ou pour se distraire durant le confinement…

Les actions bénéfiques à la collectivité : par exemple, le suivi de formations à distance, l'association aux réflexions sur les modes d'organisation possibles ou les réponses apportées aux questionnaires/ entretiens proposés par la collectivité…

→ **Ne pas craindre d'aborder les sujets, de les « mettre sur la table » : laisser s'installer les non-dits, les tensions latentes dans le collectif, génèrera des problématiques plus lourdes encore.**

Organiser des temps d'échanges collectifs (débriefing…), également possibles à distance, pour permettre aux agents de s'exprimer sur leurs conditions de travail dans un cadre dédié, pour éviter l'escalade du conflit.

Pour aller plus loin →

Comment recréer un collectif, alors que tous les agents ne partagent pas et ne partageront pas les mêmes conditions de travail ?

(Reprise en présentiel, poursuite du travail à distance, ASA…)

- **Les modalités de travail ont changé, mais les bases sur lesquelles repose le collectif de travail peuvent être rappelées pour réussir la transition**

En tant que manager, vous pouvez au préalable vous interroger **à titre individuel** : qu'est-ce qui caractérise l'équipe/ le service ? Quels sont ses fondamentaux ?

Cette réflexion gagne également à être menée **collectivement**, dans le cadre d'une réunion d'équipe (possible à distance).

> Quelles sont nos valeurs communes ?
> Quelles ont été nos réussites ?
> Qu'est-ce qui est important, pour nous, au travail ?

- **Créer de nouveaux rituels**

La convivialité, les moments informels qui composent le quotidien professionnel, peuvent être « réinventés » à travers de nouvelles habitudes. Cette dimension contribuant à la qualité de vie au travail des agents, **il est nécessaire de l'intégrer dans le cadre des modalités d'organisation mises en place.**

Beaucoup de projets ou de chantiers ont été reportés, voire annulés, des activités déclarées « non essentielles »… Comment redonner du sens au travail réalisé ?

- **Prendre le temps d'aborder les conséquences de la crise sur le sens du travail**

Dans un contexte où les agents ont vu leur activité s'exercer en « mode dégradé » voire supprimée, ce sont leurs savoir-faire, leur participation concrète à la production d'un service collectif, qui ont pu être remis en question. Or ces dimensions jouent un rôle non négligeable sur l'estime de soi.

→ **Expliciter les choix qui ont été réalisés**

Les plans de continuité d'activité classent les missions de manière sommaire, afin de parer à l'urgence de la situation. Ces termes (« non essentielle », « prioritaire »…) **ne caractérisent pas l'activité elle-même**, mais désignent avant tout **des choix,** opérés pour un temps donné. Les expliciter permettra donc de dépasser cette ambiguïté.

→ **Rappeler que le travail ne se réduit pas à un « lieu » ou à un résultat…**

… Mais qu'il repose sur un ensemble de **savoir-faire « en actes »,** qui permettent d'atteindre un objectif, de « produire », etc. Ces savoir-faire ne se sont pas éteints pendant le confinement (ils ont d'ailleurs pu être redéployés différemment) et seront au cœur de la période qui s'ouvre.

- **S'appuyer sur les propositions des agents pour réfléchir à la reprise d'activité**

Les évolutions organisationnelles gagneront à s'appuyer sur les réalités de terrain. Elles risquent d'être vécues comme « subies » et pourront être en décalage avec les besoins si les agents concernés ne sont pas associés à la réflexion, il est donc nécessaire de veiller à ce que tous soient parties prenantes.

Pour capitaliser sur les savoir-faire, les différentes expériences vécues, tout en ouvrant un passage vers de « nouveaux » modes de fonctionnement, **vous pouvez prévoir un temps d'échanges et de réflexions collectif, à mi-chemin entre le « retour d'expérience » et la projection.**

Il sera nécessaire de **sanctuariser du temps** pour réaliser ce travail, de même qu'il vous en faudra pour en tirer des conclusions et proposer des actions en conséquence.
En amont, il est également nécessaire de définir clairement et de communiquer sur les enjeux, le cadre et la temporalité de ce travail.

Chaque agent peut s'exprimer sur ces différents axes :

LES POINTS FORTS	LES MANQUES, LES DIFFICULTES
Ce qui fonctionnait bien (avant) et/ou qui fonctionne bien et mérite d'être poursuivi…	Ce qui manque, ou fonctionne moins bien dans le service rendu, les problématiques (récurrentes ou ponctuelles), dans les modes d'organisation …
LES APPRENTISSAGES DE LA CRISE	**LES ACTIONS A TENTER**
Les leçons qui peuvent être tirées de l'expérience vécue : qu'a-t-on découvert sur soi, sur le fonctionnement du service, les relations professionnelles, etc.?..	Quelles nouvelles pratiques possibles ? Qu'est-ce qui a été apprécié et qui gagnerait à être prolongé ?…

D'après la méthode « Rétrospective 4 AS », Worklab

Sur la base de ce retour et en tenant compte de l'évolution du contexte, de nouveaux projets, de nouveaux modes de fonctionnement vont émerger.