



Accompagner le retour progressif au travail sur site: Fiches Ressources à destination des personnels d'encadrement

Le déconfinement implique pour chacun d'apprendre à vivre et à travailler avec le virus encore en circulation. Ce contexte est de nature à engendrer une pluralité d'émotions que les Personnels d'encadrement vont devoir accompagner, tout en gérant leurs propres émotions et craintes éventuelles.

Vous trouverez des fiches ressources proposées dans l'objectif de vous soutenir dans votre pratique de management dans ce contexte inédit. Pour toute précision nécessaire ou besoin d'échange, vous pouvez contacter la psychologue du travail par mail : mathilde.bonmarty@ac-orleans-tours.fr ou par téléphone au 02.38.79.46.38

SOMMAIRE

<i>Déconfinement et RPS</i>	<i>p° 2</i>
<i>Manager dans le contexte de déconfinement.....</i>	<i>p° 3</i>
<i>Identifier et Accompagner un collaborateur en souffrance.....</i>	<i>p° 5</i>
<i>Accueillir et Accompagner un personnel endeuillé.....</i>	<i>p° 7</i>
<i>Mettre en place un retour d'expérience.....</i>	<i>p° 9</i>

Déconfinement et RPS

La pandémie Covid-19 constitue une crise sanitaire majeure, sur le plan de la santé physique et psychique. Elle impacte également la santé au travail.

Dans le contexte post-confinement de retour progressif au travail en présentiel, l'enjeu managérial est de recréer les conditions d'un dialogue qui ne nie pas la situation sanitaire et les affects qu'elle convoque.

Pour ce faire, il est nécessaire de tenir compte des 5 points suivants :

- **La période de confinement a eu une dimension anxiogène qui va nécessiter un temps de réadaptation.**

La restriction sociale a pu générer un sentiment de solitude, d'ennui, voire d'inutilité sociale.

Le retour en présentiel sera plus compliqué pour les personnels qui auront vécu un deuil, pour ceux qui auront contracté le Covid-19 et souffrent encore d'une grande fatigue, pour ceux qui sont angoissés à l'idée d'attraper le virus, et enfin pour les personnels pour qui le confinement a généré des tensions familiales. En outre, les personnels qui étaient déjà en souffrance psychique avant le confinement ont pu vivre une aggravation de leurs symptômes.

L'impact psychologique négatif du confinement ne va pas s'effacer avec le déconfinement. Il va falloir donner du temps pour que les forces psychiques se reconstituent.

- **Les pratiques ont été impactées sous l'effet du travail à distance.**

Les personnels se sont retrouvés dans des situations très diverses et variables face au travail à distance et à l'utilisation du numérique liées à leur familiarité avec les outils et la qualité des réseaux de communication accessibles. Le numérique a pu revaloriser le travail de certains quand d'autres auront le ressenti que leur activité s'en est trouvée dénaturée et que tout ce qui faisait sens dans leur pratique et leurs liens professionnels a été chamboulé. Et puis, il y a aussi des personnels pour qui le confinement a signifié l'arrêt brutal de l'activité et qui peuvent ressentir une rupture du lien d'appartenance notamment si le contact n'a pas été suffisamment maintenu durant le confinement.

- **Le retour au travail en présentiel revêt un caractère anxiogène pour de nombreux personnels, mais aussi les usagers, les familles et les élèves.**

Il va y avoir un stress sanitaire c'est-à-dire la peur d'attraper le virus. Les équipes vont être impactées par ce stress. Ce contexte de tension psychologique peut générer des décompensations au niveau des individus et des attitudes de défiance au sein des équipes.

- **La reconstitution des collectifs de travail peut être complexe.**

Il y a une grande diversité du vécu personnel et professionnel du confinement qui impactent les relations de travail. Le retour très progressif des personnels en présentiel dans le respect du protocole sanitaire entraîne une fragmentation des collectifs de travail avec des personnels en présentiel tandis que d'autres seront en travail à distance, y compris pour raison médicale.

Manager dans le contexte de déconfinement

Préparer le retour progressif en présentiel

Les échanges que vous aurez avec vos collaborateurs en amont de leur retour auront une action de protection contre les RPS. Ils peuvent contribuer à :

- Rassurer en informant des mesures préventives mises en place
- Réduire le niveau d'incertitude en informant dès que possible des modalités retenues de l'organisation du travail
- Créer ou raviver un lien de proximité
- Appréhender des situations complexes en amont de la reprise et identifier les personnels en difficulté
- Evaluer les actions possibles de soutien (information, accompagnement...).

Accueillir les personnels

L'objectif ici est de soigner les retrouvailles. L'accueil serait de reprendre « comme si de rien n'était » ce qui aurait pour effet de générer de l'incompréhension.

Le principe directeur est de montrer à l'équipe que les responsables sont conscients des difficultés générées par la mise en place dans l'urgence du travail à distance et du caractère anxiogène de la situation de reprise post-confinement et qu'ils sont là pour les soutenir.

Si la communication sur les gestes sanitaires et moyens mis en œuvre sera essentielle pour sécuriser les personnels, la sensibilisation sur les effets psychologiques de la crise sanitaire aidera chacun à comprendre ce qui peut se passer en lui et pour les autres.

Renforcer le management de proximité

Il est important de renforcer un management de proximité durant les prochaines semaines et de vous mettre à l'écoute des inquiétudes et/ou difficultés rencontrées par les personnels.

Votre disponibilité et votre écoute régulière aidera vos collaborateurs à prendre certains sujets avec une autre perspective.

Un feed-back régulier sur le travail réalisé par vos collaborateurs jouera positivement sur le sentiment de reconnaissance.

Manager dans le contexte de déconfinement

Adapter le niveau d'exigence

Pour accompagner au mieux l'équipe, il convient de co-construire l'activité en prenant en compte que :

- Le retour à un fonctionnement normal ne sera que très progressif
- Il est nécessaire de laisser aux personnels le temps de retrouver des repères professionnels.

Pour ces raisons, il est souhaitable d'entreprendre un travail de redéfinition des priorités et de réajustement de l'activité avec vos collaborateurs.

Rester attentif à l'état psychologique des personnels

En considérant les aspects anxiogènes de la crise sanitaire, il convient d'être particulièrement vigilant aux signaux de mal-être des personnels, de prendre le temps de les recevoir et les orienter si nécessaire. A cet effet, il sera utilement rappeler les ressources disponibles et mobilisables comme la Cellule d'écoute et d'accompagnement des personnels ou l'EAE de la MGEN. (Ci-joint, une fiche « Identifier et accompagner un collaborateur en souffrance »)

Capitaliser sur l'expérience

Le debriefing du vécu de la période de confinement réalisé au moment de l'accueil est une première étape du processus plus complet qu'est le retour d'expérience. Le RETEX est un outil que vous pouvez mobiliser et qui vous permet de donner la parole à vos équipes, de les laisser s'exprimer librement pour tirer les enseignements sur ce qu'elles ont effectué et vécu durant cette période. C'est pour vous l'occasion de repérer les points de frustration, les difficultés rencontrées, voire les échecs, de valoriser les réussites et d'intégrer l'expérience individuelle dans une vision collective. (Ci-joint, une fiche « Organiser un RETEX »).

Identifier et Accompagner un collaborateur en souffrance

Le contexte de crise sanitaire est de nature à fragiliser la santé psychique des individus et a également un impact sur le plan de la santé au travail. Les modifications brutales de l'organisation du travail, des pratiques professionnelles, des relations au travail impliquent la présence de risques psychosociaux.

Il est important de pouvoir identifier les signes de mal-être chez les personnels afin de les accompagner et/ou de les orienter...

Repérer les signaux d'alerte (liste non exhaustive)

Les signaux d'alerte spécifiques :

- Refus de retourner sur le lieu de travail
- Stress, anxiété, notamment liés à la peur d'être contaminé ou qu'un proche le soit
- Trouble panique
- Phobies
- Isolement, repli sur soi, difficultés à prendre des décisions
- Difficultés à reprendre les habitudes de vie et de travail

D'autres signaux d'alerte :

Sur le plan comportemental :

- Agressivité, irritabilité
- Conduites à risques

Sur les plans psychologique et émotionnel :

- Sentiment d'être dépassé par les événements, impuissance
- Vision négative des choses ou des événements quotidiens
- Présence de sentiments de découragement, d'insécurité, de tristesse, de colère

Sur le plan cognitif et physique :

- Perte de mémoire, difficulté de concentration
- Fatigue
- Tension
- Somatisation
- Trouble du sommeil et/ ou alimentaire

Identifier et Accompagner un collaborateur en souffrance

Une vigilance particulière sera apportée aux personnels déjà en situation de fragilité psychique avant le confinement, ainsi qu'aux personnels fortement mobilisés durant la crise avec un risque majoré de burn-out.

CADRE A POSER A CET ENTRETIEN

- Non-jugement
- Confidentialité

CONSEILS POUR MENER L'ENTRETIEN

Il ne faut pas chercher à rassurer un personnel en souffrance ou à lui proposer une solution clef en main. Ce dont a besoin un personnel en souffrance, c'est de sentir que vous accueillez ses émotions, sans jugement.

- **Faire preuve d'empathie**: percevoir, comprendre, identifier mais en maintenant une distance affective.
- **Questionner** pour découvrir le besoin et le ressenti de votre interlocuteur en privilégiant des questions ouvertes.
- **Reformuler** : ajuster la compréhension, relancer ou valider le discours.
- **Orienter** le collaborateur vers les personnes ressources.

ATTENTION AUX ATTITUDES BLOQUANTES :

- Faire un parallèle avec son propre vécu : se mettre en miroir, c'est perdre sa neutralité.
- Minimiser ou dramatiser la situation : peut être ressenti comme la négation du problème ou comme une prise de position.
- Juger les ressentis, les phrases du type : « prenez du recul », « ça ne vaut pas le coup de se mettre dans cet état-là » sont à proscrire car elles peuvent donner l'impression que le ressenti n'est pas légitime.

AU QUOTIDIEN :

Ne faites pas comme si vous n'aviez rien vu : Si vous observez des signes de détresse psychologique chez vos collaborateurs, il est essentiel de s'entretenir avec eux de leurs difficultés pour les accompagner et de les orienter si nécessaire vers la Cellule d'écoute et d'accompagnement des personnels.

Accueillir et Accompagner un personnel endeuillé

L'épidémie COVID-19 constitue une réalité particulière et inhabituelle. En effet, il est impossible de prévoir avec exactitude quelle personne de notre entourage sera contaminée ou non et qui en guérira. Bien que la grande majorité des personnes atteintes du COVID-19 guérissent, il se peut que des complications entraînent le décès d'une personne ayant contracté le virus. Il est possible également que des personnels aient eu à vivre un deuil sans rapport avec le COVID-19 mais dans le contexte particulier de confinement.

Vivre un deuil

Le deuil est un processus d'adaptation naturel et humain qui s'amorce à la suite du décès d'une personne importante dans la vie de quelqu'un. Il est relié à l'attachement que l'endeuillé avait envers la personne décédée. Pour la personne en deuil, le processus d'adaptation à sa nouvelle vie sans le défunt touche toutes les sphères de sa vie. Dans notre société où la mort et le deuil sont des thèmes tabous, les endeuillés se retrouvent souvent seuls, le milieu professionnel n'est pas exempt de ces tabous sociaux. Par peur de ne pas avoir les mots justes, l'entourage professionnel peut « ignorer » la réalité du drame qui se vit pour le collègue ou collaborateur.

Les manifestations du deuil

La disparition d'un être cher a un impact psychologique important qui peut perdurer dans le temps. Les personnes endeuillées peuvent présenter différents symptômes physiques, cognitifs, comportementaux. L'intensité et la durée de ces manifestations varient d'un individu à l'autre. Des manifestations plus spécifiques liées au travail peuvent apparaître: un état psychique et physique affaibli, baisse d'efficacité, perte de sens au travail, hyper performance.

Il est primordial de se souvenir que personne ne réagit de la même façon.

Le Deuil en contexte covid-19

L'entrée dans le processus de deuil est favorisée par différents critères, notamment la possibilité de :

- Voir son proche en fin de vie
- Voir le corps après le décès
- Se rassembler, rendre hommage lors des obsèques

Or le COVID-19 a des conséquences en matière de funérailles et de deuil. Etre auprès de son proche en fin de vie est très limité voire confisqué. Les obsèques sont limitées à vingt personnes, soumises à la distanciation physique et abrégées. Le contexte ne permet pas de disposer des ressources habituelles, notamment la présence et le soutien des proches et peut compliquer l'entrée dans le processus du deuil.

Accueillir et Accompagner un personnel endeuillé

L'entourage professionnel dans son rôle de soutien social peut être une ressource précieuse pour la personne endeuillée.

Dès l'annonce du décès d'un proche d'un collaborateur

- Offrir ses condoléances et respecter la confidentialité entourant les raisons du décès.

Selon la situation et si la personne souhaite se maintenir au travail

- Considérer avec elle les réaménagements temporaires qui pourraient s'avérer nécessaires (tâches, répartition des missions, reconfiguration des objectifs).
- Demeurer à l'écoute et informer sur le soutien possible.

S'il y a arrêt de travail

La peur d'être intrusif et la croyance qu'il n'est pas respectueux de contacter un personnel en arrêt peuvent conduire à ne pas prendre de ses nouvelles. Ces suppositions sont souvent erronées. Le silence peut laisser croire à la personne que sa hiérarchie et ses collègues sont indifférents à sa situation. Afin d'éviter ce quiproquo, il est préférable de demander à la personne si elle accepte le maintien d'une communication afin de prendre de ses nouvelles et lui offrir un soutien. Il convient alors de définir les modalités de l'échange (appel, mail..)

Avant le retour au travail

- Vérifier les modalités d'accueil souhaitées par la personne et informer l'équipe de son retour.

Le jour du retour au travail

La période de deuil est une période de grande désorganisation intérieure qui peut ébranler le sentiment de compétence et de sécurité d'un individu. Ces craintes peuvent inclure la peur d'être moins efficace au travail, d'avoir des difficultés de concentration, de perdre le contrôle de ses émotions ou encore de ne pas parvenir à reprendre sa place au sein de son collectif. La personne peut également avoir peur du regard de ses collègues et redouter les questions indiscretes.

Afin d'accompagner votre collaborateur dans cette reprise, un entretien individuel s'impose pour :

- Laisser s'exprimer les craintes éventuelles (privilégier l'écoute active).
- Etablir avec la personne un plan réaliste de reprise progressive de ses activités en faisant le point sur les missions, dossiers, tâches à accomplir.
- Demander à la personne le type d'aide dont elle a besoin (travail en binôme avec un collègue le temps de retrouver ses marques, soutien psychologique.)
- Planifier un entretien de suivi.

Il conviendra de rester à l'écoute des signes de fatigue ou de sur-engagement et proposer le cas échéant une mise en contact avec la Cellule d'écoute et d'accompagnement des personnels.

Mettre en place un retour d'expérience

Parce que la mesure de confinement a imposé la mise en place du travail à distance dans l'urgence et sans visibilité, il paraît essentiel de faire un bilan du vécu de cette période. Au-delà de sa capacité à faire évoluer les organisations, le RETEX constitue avant tout une opportunité de partage et d'apprentissage pour l'ensemble des personnels quels que soient leur niveau hiérarchique et leur statut.

Il peut être réalisé au niveau d'une école, d'un établissement ou d'un service.

Pourquoi est-ce utile?

Le principe directeur qui préside à toute démarche de retour d'expérience est celui **d'apprendre pour progresser et non de sanctionner**.

- **Partager une vision globale** de la manière dont cette période a été vécue et renforcer les liens dans l'équipe en articulant ce qui fait sens pour le groupe et l'expérience individuelle de chacun.
- **Repérer les points positifs et les capitaliser** en s'intéressant aux initiatives individuelles et aux forces du collectif dans la manière dont il s'est adapté pour assurer la continuité de service et dans le cadre des établissements, la continuité pédagogique et l'accompagnement des élèves et des familles.
- **Identifier ce qui a moins bien fonctionné** ou manqué en toute impartialité pour en tirer des leçons et mettre en avant l'amélioration des pratiques qu'on en attend.
- **Reconnaitre le travail accompli par chacun** dans ces conditions inédites et difficiles. Dans ce contexte, l'impression globale peut-être que « tout est compliqué et peu satisfaisant ». Le fait de dégager des points positifs (et il y en a toujours !) permet aux acteurs concernés de rebondir et d'aller de l'avant.

Comment faire ?

- **Définir un périmètre**

Le RETEX peut être réalisé au niveau d'une école, d'un établissement ou d'un service.

Au niveau des écoles et établissements, il peut être intéressant d'associer les familles par la représentation des parents d'élèves. En effet, la pratique de l'enseignement et de l'accompagnement des élèves à distance a modifié la relation aux familles et il serait intéressant d'intégrer leur retour du vécu de cette période.

- **Identifier un pilote**

Il sera chargé de collecter les informations, de les analyser et de les partager au collectif.

Mettre en place un retour d'expérience

Le pilote doit logiquement être neutre par rapport à l'évènement et ne pas voir de lien hiérarchique avec les personnels concernés par le RETEX. Ces critères peuvent être difficiles à respecter mais il serait dommage de se priver des apports du retour d'expérience à ce motif. Afin de limiter les biais, le rôle de pilote pourrait être endossé par un binôme volontaire et choisi par le collectif.

- **Définir un calendrier**

Il serait souhaitable d'organiser ce RETEX avant fin Juin, pendant que l'expérience du travail à distance en situation de confinement est encore « chaude ».

- **Dresser un état des lieux en collectant les données existantes**

Les compte rendus de réunion ayant eu lieu pendant la période de confinement constituent une ressource mobilisable. Il conviendra de construire une chronologie avec les principaux événements locaux liés au confinement pour bien avoir en tête les moments clés.

- **Recueillir l'expérience**

Il est possible d'élaborer un questionnaire écrit dont le contenu sera à adapter aux spécificités du service, de l'école ou de l'établissement. A titre indicatif, les questions posées pourraient permettre d'accéder à la perception qu'ont les acteurs de l'organisation générale, du soutien social et instrumental reçu, du sentiment personnel de développement du métier notamment des compétences acquises au cours de cette période, des besoins qui émergent.

Il est important de prévoir un temps collectif où les acteurs vont être invités par les pilotes du RETEX à s'exprimer sur le vécu de cette période.

- **Analyser et synthétiser les données**

Sur la base des informations collectées, des thèmes seront retenus pour être abordés lors de la réunion de partage. Il ne s'agit pas de réécrire l'histoire mais de construire une histoire commune. Il conviendra d'être vigilant à ne pas valoriser telles initiatives ou tels acteurs.

- **Partager les résultats**

Il s'agit enfin de partager la synthèse au collectif en la formalisant sous la forme d'un compte-rendu ou d'un rapport et en indiquant les axes de travail qui seront poursuivis. C'est un moment privilégié d'échange et d'appropriation collective qui permet à chacun la nécessaire prise de recul.

Pour les écoles et établissements : dans le cas où les parents d'élèves auraient été associés à la démarche, le RETEX pourrait être présenté lors d'un conseil d'école, CA de rentrée ce qui pourrait agir favorablement sur le lien de confiance famille- institution dans une rentrée qui sera probablement singulière.

Les formateurs gestion de crise peuvent être des appuis si vous souhaitez initier cette démarche.