

# CONFINEMENT : COMMENT GÉRER « L'APRÈS » ? PETIT GUIDE POUR FACILITER LA REPRISE

*Plus que jamais, l'importance de se questionner sur ses pratiques et celles de son organisation est de rigueur. Cette période de confinement est venue chambouler les habitudes de vie et les méthodes de travail, pouvant générer un impact sur la sécurité physique et psychologique de chacun (chaque personne, quelle que soit sa situation de travail, peut développer des troubles psychosociaux comme le stress, un sentiment d'inutilité voire un épuisement professionnel).*

*Le travail et sa place dans la vie de chaque être humain ont été remis en question.*

*Il y aura un avant et un après. Il devient aujourd'hui essentiel de réfléchir le plus en amont possible pour préparer au mieux les actions favorisant un « retour au travail » efficace, dans des conditions de travail optimales (accompagnement des équipes, fonctionnement de la structure, déploiement de nouvelles démarches, etc.).*

*Pour vous accompagner dans cette réflexion, un guide a été créé, reprenant l'ensemble des étapes importantes à mettre en place dans cette « rentrée » inédite.*

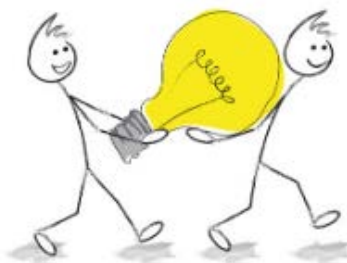
*Il a été élaboré par le réseau des psychologues du travail des CDG de l'Interrégion Est et contient différents liens vers des outils spécifiques développés par les différents CDG.*



Les CDG s'associent pour vous accompagner



## Psychologues du travail



# SOMMAIRE

<b>I. LES ACTIONS À METTRE EN PLACE EN AMONT</b>	<b>2</b>
1. Adapter le travail	2
2. Maintenir la communication	3
3. Inviter chaque agent à réfléchir sur son travail et son organisation	4
<b>II. AGIR AU NIVEAU DE L'ORGANISATION GÉNÉRALE</b>	<b>5</b>
1. Réaliser une réunion collective auprès de l'ensemble du personnel	5
2. Accompagner les managers	5
3. Faire le bilan - Analyser les pratiques dans la collectivité	6
4. Mettre en place le télétravail	7
5. Faire face aux critiques organisationnelles	7
6. Faire face au décès d'un agent	8
<b>III. AGIR AU SEIN DU SERVICE</b>	<b>8</b>
1. Animer une réunion d'équipe pour parler de la crise sanitaire de façon générale	8
<b>IV. RETOUR À LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL</b>	<b>9</b>
1. Accompagner chaque agent de façon individuelle	9
2. Organiser le travail de l'équipe	9

## I. Les actions à mettre en place en amont

Il est essentiel de mettre en place un certain nombre d'actions facilitant la réalisation du travail durant cette période d'isolement. Sans cela, de [nouveaux risques psychosociaux](#) peuvent émerger. Effectivement, cette crise sanitaire n'est pas sans impacts sur la santé du personnel. Les agents pourront vivre des situations générant une fatigue psychologique et physique, mais certains pourront également être confrontés à un stress post-traumatique.

L'organisation durant cette crise n'est pas comparable à un mode « normal » de travail. De ce fait, il convient de l'adapter en fonction des besoins et des possibilités de chacun, mais également de communiquer avec l'ensemble de ses collaborateurs.

### 1. Adapter le travail

La crise du Covid-19 a entraîné d'importantes modifications dans l'organisation du travail des agents, qu'il s'agisse des agents placés en télétravail, ou de ceux qui poursuivent leur activité sur site.

Le travail ne peut pas être réalisé de manière « normale » !  
La charge de travail ne peut être absorbée de la même façon !

- **Analyser et organiser la charge de travail du service**



Chaque service doit réinterroger ses objectifs de travail ainsi que ses [priorités](#) et définir quel collaborateur fait quoi en fonction de ses possibilités (disponibilités et moyens techniques, notamment).

Cela permet d'éviter les situations de surcharge de travail ou au contraire, de sous-charge de travail, pouvant générer un sentiment d'inutilité des agents. Les [retours sur le travail](#) durant l'isolement sont importants et développent le [sentiment de reconnaissance](#). Il ne peut y avoir de [management à distance](#), sans confiance.

#### Exemples :

Prendre en compte la difficile conciliation entre vie personnelle et professionnelle pour les agents en télétravail qui sont contraints de s'occuper de leurs enfants en parallèle - Intégrer le temps nécessaire à la mise en œuvre des gestes barrière pour les agents qui travaillent sur site, leur fournir les équipements de protection individuelle nécessaires, etc.

- **Veiller au droit à la déconnexion**

Si la communication régulière est importante, prévenir les risques d'hyper connectivité l'est tout autant. En effet, le [télétravail](#) peut modifier les limites entre temps professionnel et temps personnel, d'autant plus dans le contexte actuel.

Pour que le temps de travail n'empiète pas sur le temps personnel, il est important de respecter le temps de travail habituel en ne sollicitant pas les collaborateurs en dehors des plages horaires de travail instituées par la collectivité et en les incitant à se déconnecter en dehors de celles-ci. De plus, les temps d'échanges téléphoniques ou en « visioconférence » doivent être définis en amont (date et heure). Il importe également d'avoir un espace dédié au travail, délimité des espaces de vie. Par ailleurs, pour les agents confinés avec leurs enfants ou devant partager leur équipement informatique avec d'autres membres de leur famille, une flexibilité des horaires de travail doit être instaurée.



Le partage de bonnes pratiques autour des [outils numériques](#) facilite l'acceptation de comportements favorisant le travail à distance.

## 2. Maintenir la communication

Durant cette période de confinement, il est primordial de **maintenir le lien avec les agents** afin d'éviter un sentiment d'isolement ainsi qu'un potentiel désengagement des personnes.

De plus, certaines personnes sont **seules** à leur domicile et **se retrouvent isolées** socialement. Cette solitude, combinée au **caractère anxiogène de la situation** (peur d'être contaminé ou qu'un proche soit contaminé, sentiment de perte de contrôle, informations anxiogènes...) peut conduire à une **dégradation de la santé mentale** des agents. Maintenir une communication régulière pourra donc permettre de favoriser un sentiment d'appartenance à la collectivité, mais aussi dans la société. Les émotions ressenties par chacun lors de cette période d'incertitude peuvent avoir des impacts importants, il est donc nécessaire de pouvoir [les appréhender au mieux](#).



Par ailleurs, maintenir le lien social favorise les comportements collaboratifs et renforce la confiance entre les personnes.

- **Partager des informations avec tous**



L'implication de la direction dans le processus de communication avec les agents est primordiale.

Il est essentiel que chaque agent puisse sentir que la direction partage des informations et se rend disponible si besoin. La communication sur l'organisation de la structure doit être réalisée de la même façon auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Il est également possible de réaliser un travail de recensement des formations qui peuvent être réalisées à distance, réduisant ainsi le sentiment d'inutilité, de culpabilité des agents placés en autorisation spéciale d'absence.

La communication auprès de tous permet de montrer que chacun est important et considéré !

Pour vous aider dans ce recensement :

- [www.fun-mooc.fr](http://www.fun-mooc.fr) : propose des formations sous format vidéo dont près de 40 formations proposées par le CNFPT ;
- <https://e-communautes.cnfpt.fr/home> : la e-communauté du CNFPT qui permet d'interagir (échanger, partager des ressources, etc.) sur des sujets par domaine d'activité avec l'ensemble des agents publics de la FPT ;
- [www.idealco.fr](http://www.idealco.fr) : plateforme collaborative proposant des webconférences spécialisées dans le Fonction Publique Territoriale (FPT), gratuites durant tout le temps du confinement ;
- <https://openclassrooms.com/fr> : cours en ligne gratuits sur des domaines variés (RH, management, communication, gestion de projet, informatiques, etc.).
- <https://www.coursera.org/> : plateforme créée par des universitaires, cours en ligne gratuits sur des domaines variés (RH, management, communication, gestion de projet, informatiques, etc.).



- **Réaliser des points réguliers entre service sur le travail**

Les communications par téléphone ou par visioconférence devront être anticipées. Il conviendra de prévenir les agents suffisamment en avance pour qu'ils puissent être préparés (notamment au niveau logistique et au niveau des informations à transmettre) et pour ne pas interrompre leur travail (cf. [Fiche accompagner son équipe à distance](#)).



Les responsables de service peuvent faire des points réguliers avec leurs agents par e-mail, par téléphone ou encore en visioconférence, de façon collective et individuelle :

- **avec l'équipe** : point hebdomadaire sur l'avancée du travail, les tâches prioritaires, les difficultés rencontrées, les besoins des collaborateurs, etc. ;
- **avec l'agent** : échanges sur la charge de travail et les ressentis sur cette période.

Il est important de **préciser à son équipe les moments de disponibilité** pour éviter de laisser des questions en suspens. Il convient de répondre rapidement aux demandes des agents et dans le cas où la réponse ne peut pas être apportée immédiatement, le responsable pourra accuser réception de la demande et donner un délai de réponse approximatif.

- **Maintenir du lien informel**

Pour maintenir le lien entre les collaborateurs, ainsi que le **sentiment d'appartenance** à la collectivité, il est également possible **d'organiser des visioconférences informelles** pour recréer les "pauses" collectives, par exemple en prenant le café en même temps que ses collègues à une heure donnée.



Les pauses collectives sont bénéfiques car elles permettent de renforcer le lien social, l'esprit d'équipe et stimulent l'efficacité des personnes.

**Des groupes de conversation entre collègues sont également possibles**, ce qui permet de partager des informations au quotidien en gardant du lien.

- **Être attentif aux personnes vulnérables**

Une **vigilance particulière** devra être portée sur **l'état psychologique** des collaborateurs. Si les chefs de service soupçonnent un état de détresse ou de [souffrance psychologique](#) lié au confinement (changement d'attitude, débit de parole modifié, idées noires, etc.), il peut en discuter avec la personne et lui proposer les coordonnées de professionnels vers qui il pourra se tourner. Une attention particulière devra être portée à ces personnes, par exemple en prenant des nouvelles plus fréquemment.

### 3. Inviter chaque agent à réfléchir sur son travail et son organisation

Cette période de confinement laisse la place au questionnement, sur soi, sur son travail et la façon dont il est réalisé, sur ce qu'il apporte à chacun.

Il est conseillé d'inviter les agents à réaliser une évaluation de leurs activités de travail :

- Identifier chacune des activités et tâches de travail ;
- Pour chaque tâche, évaluer son mode de réalisation : est-ce qu'il pourrait évoluer, est-ce que la tâche est utile ? si non, peut-elle être supprimée ?
- Quelles sont les activités qui apportent de la satisfaction ?
- Quelles seront les tâches prioritaires au « retour » ? Comment je peux m'organiser individuellement et avec mes collègues pour les réaliser ?

Il arrive parfois de ne pas se sentir bien dans son travail, sans vraiment savoir pourquoi. C'est le moment idéal pour se questionner sur ces points.

Pour accompagner les agents dans l'organisation de leur travail, une fiche est disponible : [Organiser son travail, comment prioriser ?](#)

## II. Agir au niveau de l'organisation générale

Lors de la levée du confinement, le jour de la reprise, les agents attendront nécessairement une communication qui permettra à tous de revenir sur ce qui s'est passé et qui donnera les grandes lignes directrices de ce qui est à venir.

Ce temps d'échange collectif permettra de **réduire le sentiment d'incertitude** et donc l'anxiété pouvant résulter de cette situation exceptionnelle. **L'objectif** ici est de **ne pas banaliser la crise sanitaire**, en montrant aux agents que la direction est consciente des difficultés que cette situation a pu engendrer sur le plan professionnel et qu'elle est disponible pour les soutenir.

### 1. Réaliser une réunion collective auprès de l'ensemble du personnel

Pour redonner du sens au travail qui a été mis à rude épreuve durant cette période de crise, il est important de mettre en place des temps d'échanges collectifs.



Durant cette réunion, il convient de :

- **faire le point** et expliquer **l'organisation mise en place durant cette période**, en rappelant que les « règles classiques » de travail ont été bousculées ;
- **remercier** et **reconnaître** le travail qui a été réalisé par les agents et les actions entreprises par la collectivité ;
- laisser la possibilité à chacun **d'exprimer son vécu** sur cette période (en rappelant au préalable le cadre de cette expression : bienveillance, non jugement, pas de représailles, etc.) ;
- **informer des suites** qui seront données et de ce qui est attendu d'eux (création de groupe de travail pour identifier les points positifs, les difficultés rencontrées et mettre en place des procédures de « travail dégradé » - démarche projet sur le télétravail - création de groupe de paroles – etc.). Cela facilitera la projection des équipes pour la reprise du travail et leur questionnement sur l'organisation de leur service réciproque, tout en donnant du sens.



On évitera les blagues du type : « *alors c'était bien les vacances ?* », génératrices de manque de reconnaissance et donc d'investissement dans le travail. Le travail pourra alors être vécu comme une agression pour la personne.

### 2. Accompagner les managers

Il convient d'outiller les managers pour qu'ils puissent se sentir soutenus et ainsi mieux accompagner leurs collaborateurs sur le terrain.

Différentes actions peuvent être mises en place :

- Réunions avec l'ensemble de la ligne hiérarchique pour présenter les grandes lignes de la future organisation et les outils disponibles pour gérer l'après ;
- Actions de sensibilisation aux RPS et à leur prise en compte dans les pratiques managériales ;
- Coaching individuel et ou collectif ;
- Groupe d'analyse de la pratique ;
- Etc.

Le manager n'est pas un super-héros omniscient !

Les managers sont les premiers leviers et détecteurs de situations problématiques sur le terrain. Pour réaliser au mieux leur travail, ils doivent avoir les ressources et les compétences nécessaires.

### 3. Faire le bilan - Analyser les pratiques dans la collectivité

- Piloter le retour d'expérience

Afin d'organiser au mieux le retour d'expérience, il est primordial de constituer un groupe projet. Celui-ci peut être constitué d'un représentant de l'autorité territoriale, de la direction, de l'assistant de prévention, des ressources humaines et d'un responsable de service, d'un agent.

Les étapes suivantes sont à respecter dans cette analyse :

1. Définir les **enjeux** de cette analyse : qu'est-ce qui est attendu comme résultats ?
2. Définir le **cadre du bilan** : se fera-t-il par service ? par métier ? pour l'ensemble de la collectivité ? Par position statutaire durant la période ?
3. Définir la **forme de votre enquête** : questionnaire papier, grille d'animation de groupe de travail (cf. grille ci-dessous), groupe de travail par service ou par thématique (ex. le management durant le confinement / le temps de travail / les moyens mis en œuvre / la communication à distance etc.).
4. **Communiquer auprès du personnel** : informer les agents de ce bilan, des enjeux et des modalités de mise en œuvre.
5. **Réaliser l'enquête** : dégager du temps pour les personnes réalisant ce bilan.
6. Réunir le groupe projet pour **recenser l'ensemble des données**.
7. Réaliser une **restitution** auprès de l'ensemble des agents : observations, conclusions, actions allant être mises en œuvre à la suite de ce bilan.



#### Focus sur la grille d'analyse pouvant être utilisée :

Questions		Réponses
<b>Situation administrative (nombre d'agents)</b>	Télétravail / Travail à domicile / à distance	
	Travail sur site	
	Autorisation spéciale d'absence	
	Maladie	
<b>Mesures mises en place pour la continuité de services</b>		
<b>Rôle de chacun dans le service</b>		
<b>Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces mesures (logistiques/relationnelles, etc.)</b>		
<b>Actions mises en œuvre à l'initiative des agents pendant cette période</b>		
<b>Modes de communication</b>		
<b>Agents exposés aux risques sanitaires ? Si oui, quels moyens de prévention ont été mis en place ?</b>		
<b>Taux d'absentéisme du service durant la période</b>		
<b>Ressentis des agents durant cette période</b>		
<b>Propositions d'amélioration de l'organisation</b>		

- **Utiliser les outils d'animation de groupes**

Différents outils sont utilisables pour animer des réunions de travail, certains de ces outils sont référencés sur les sites suivants :

- <https://www.atelier-collaboratif.com/index.php>
- <https://jouer-collectif.com/>

Pour découvrir les techniques d'animation d'ateliers collaboratifs, il est conseillé de se rapprocher de votre CDG, notamment des services de médecine préventive/prévention/psychologue du travail.

#### 4. Mettre en place le télétravail

- **Rappeler le caractère exceptionnel de la situation**

Il est probable que certains agents fassent une demande de télétravail puisqu'ils ont pu l'expérimenter en se rendant compte que leur poste est adapté à ce type d'organisation du travail.

Il est important de rappeler avec pédagogie aux agents que cette situation de travail en période de « **crise** », pour certains, a été de **l'ordre de l'exceptionnel**, et qu'une réflexion globale aura lieu sur l'organisation du travail, mais ne sera pas dupliquée de la même façon que lors du confinement.



« Non Félix, ne vient pas derrière moi avec ton costume de super-héros, je suis en réunion là ! »

De plus, certains agents ont pu vivre un « travail à domicile » dispersé, devant jongler entre les obligations familiales et les activités de travail. Ces agents peuvent alors prendre « peur », imaginant que le télétravail n'est pas fait pour eux, tant ils ont pu être dépassés par cette situation. Il conviendra alors de mettre en place un groupe de travail pour mettre en œuvre le télétravail avec une vraie phase de communication et de sensibilisation des agents.

De même, au niveau de l'organisation en télétravail, le manager a pu déroger aux règles « classiques » de travail, et montrer alors davantage de « souplesse » au vu des circonstances. Le manager devra veiller à ce que les agents ne fassent pas l'amalgame entre la situation liée à la crise sanitaire, et leur situation « normale » de travail. Les agents ont vécu en effet, pour la plupart, du télétravail d'urgence pour maintenir une activité malgré les difficultés contextuelles. Cela peut paraître évident, mais il est important de le rappeler.

- **Mettre en place un groupe projet « télétravail »**

Cette situation a pu faire naître des attentes sur la mise en place du télétravail. Pour se faire, il est essentiel de mettre en place un groupe projet qui puisse définir l'ensemble des étapes de mises en œuvre pour que cette démarche soit une réussite.

Le télétravail est un axe stratégique d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Aussi, vous trouverez plus d'informations sur son déploiement dans le guide « [Qualité de vie au travail](#) » de l'ANDCDG, dans lequel figurent différents outils et aides à la décision.

#### 5. Faire face aux critiques organisationnelles

Cette situation exceptionnelle est également **génératrice d'émotions plus ou moins fortes**, ressenties souvent comme **désagréables**. Les conséquences de ces ressentis peuvent impacter les relations de travail, notamment avec la hiérarchie quand les agents estiment avoir été lésés dans les moyens mis à leur disposition pour travailler.

« C'est la faute du chef, c'est toujours la faute du chef de tout façon ! »



Il sera alors utile de **mettre en avant les mesures de protection des travailleurs** qui auront été mises en œuvre et les **difficultés générées par le caractère soudain** de la situation. Il convient de reconnaître les éléments « négatifs », que la collectivité n'a pas pu anticiper ou répondre aux problèmes remontés. En effet, il est tout simplement impossible que l'organisation du travail ait été optimale pour les agents : le reconnaître, c'est aussi reconnaître que les agents ont été confrontés à certaines difficultés, pouvant avoir un impact sur les résultats obtenus dans la réalisation du travail.



Il est important d'insister sur une **confiance mutuelle** : du côté de l'employeur vis-à-vis de l'agent, et du côté de l'agent vis-à-vis de son employeur.

## 6. Faire face au décès d'un agent

Il est malheureusement possible que certains agents aient été impactés directement par le virus et n'aient pas survécus. Il conviendra alors de **proposer un soutien psychologique** (collectif et/ou individuel) pour l'équipe. Il serait important que la collectivité propose « un hommage » pour l'agent disparu en faisant participer l'équipe (enclencher le processus de deuil). Il est utile de prendre contact avec le service de médecine préventive/service psychologue du travail de votre CDG.

## III. Agir au sein du service

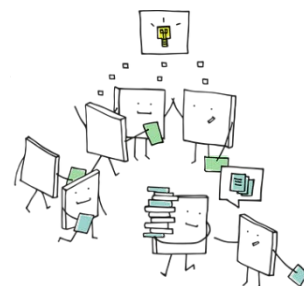
Il est important « d'outiller » les responsables de service pour qu'ils puissent au mieux accompagner leurs équipes. Aussi, la direction devra veiller à transmettre l'ensemble des informations dont elle dispose sur les outils disponibles en interne et en externe, ainsi que celles qui concernent l'organisation de la structure pour les temps à venir.

### 1. Animer une réunion d'équipe pour parler de la crise sanitaire de façon générale

L'objectif ici est de ne pas banaliser la crise sanitaire vécue et reprendre le travail comme si l'on rentrait de vacances. L'idée est de montrer aux agents que les responsables sont conscients des difficultés qu'a soulevé cette crise sanitaire sur le plan professionnel et qu'ils sont là pour les soutenir.

#### • Comment faire ?

- **Offrir un temps de parole** en groupe à chaque agent pour parler de son vécu durant le confinement ;
- **Identifier les difficultés rencontrées** par les agents sur le plan professionnel, et les moyens qui ont pu être mis en place pour y parer : l'objectif est d'identifier les problématiques pouvant être vécues par chacun (et susceptibles de se reproduire même hors crise sanitaire) et d'y apporter des pistes d'amélioration, ou a minima, de les prendre en compte pour les résoudre ultérieurement ;
- **Identifier les objectifs et rétroplanning** du « retour à la normale », notamment pour rattraper le retard : le responsable doit prendre le temps de communiquer sur les directives qui vont permettre au service de retrouver un rythme normal, et ce dans la progressivité. Il peut également répondre aux questionnements et inquiétudes des agents (et les rassurer). Il est également conseillé au manager de solliciter les agents sur comment ils voudraient faire, comment ils appréhendent le retour à la « normale ».





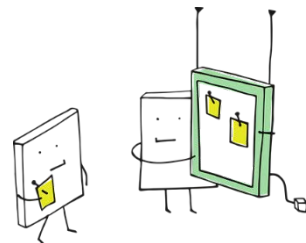
Cette réunion collective doit également permettre au manager **d'identifier les agents ayant besoin d'un accompagnement particulier** (médecine préventive, psychologue du travail) ou bien si le collectif dans son ensemble éprouve ce besoin.

Des groupes de paroles peuvent être mis en place. Ce dispositif est d'autant plus indiqué pour les professionnels qui ont été particulièrement exposés lors de la crise sanitaire (métiers de la relation d'aide, de soin, etc.).

## IV. Retour à la réalisation de l'activité de travail

### 1. Accompagner chaque agent de façon individuelle

Chaque manager est invité à **prendre un temps individuel** avec chacun de ses agents pour faire le point sur la situation durant le confinement (travail ou non, si oui dans quelles conditions) et pour **échanger sur le travail** à venir ainsi que les conditions de réalisation. Il sera également pertinent d'interroger l'agent sur ses besoins. Après deux mois de travail à distance, de **nouvelles pratiques/compétences** peuvent émerger (plus d'autonomie, moins de contrôle, etc.), qu'il conviendra d'acter et d'accepter.



Il sera également important **d'identifier les personnes « en souffrance »**. Cette crise sanitaire n'est pas sans conséquences sur la santé physique, psychique et sociale des agents. De nouveaux risques ont pu émerger et certaines personnes auront besoin d'accompagnement spécifique.

Si un agent devait être en difficulté, il serait essentiel de le mettre en lien avec la médecine préventive, via le service des ressources humaines.

De façon générale, les chefs de service (ou service RH, secrétaire de mairie selon la taille de la collectivité) peuvent informer leur équipe qu'en cas de difficulté ils peuvent avoir un rendez-vous auprès de la médecine préventive.

Le plus important est de se montrer disponible, à l'écoute et de proposer aux agents d'aménager leur retour au travail et de les accompagner dans l'organisation si besoin.

### 2. Organiser le travail de l'équipe

Le manager va devoir porter une **attention particulière aux agents** et **renforcer le management de proximité** avec chaque agent durant les premières semaines de la reprise.

- **Identifier les activités de travail**

Premièrement, il convient d'identifier avec l'équipe, l'ensemble des activités devant être réalisées. Pour cela, la matrice d'Eisenhower peut être utilisée :

C'est un **outil permettant de classer chaque activité selon son degré** :

- **d'urgence** : le temps requis pour la réaliser et la date d'échéance ;
- **d'importance** : quel impact sur les résultats du service et quelle valeur ajoutée au travail (conséquences positives ou négatives).

Résultent de cette matrice **4 catégories**, qui deviennent des **aides à la planification**. Il convient de suivre l'ordre présenté sur l'image ci-dessous.

**Catégories 1 et 2 :** Réaliser les activités classées en urgent et important en priorité, puis non urgent et important. **Prévoir un temps spécifique** à ces réalisations (cf. [fiche organiser son travail](#)).

**Catégorie 3 :** Tenter de limiter ces activités, celles qui n'ont aucune plus-value pour votre service ou votre organisation mais qui viennent impacter votre activité de travail.

**Catégorie 4 :** Si les activités ne sont ni urgentes, ni importantes, **réinterroger leur réalisation** : *Est-il possible de les supprimer ou de les réaliser d'une autre façon pour qu'elles aient une plus-value ?*

Cette analyse peut être faite pour **le travail de chacun (individuel) mais également pour les missions d'un service (collectif)**. Dans tous les cas, ce type de démarche ne peut avoir de sens que si elle est menée en lien avec les agents.

Une fois celle-ci accomplie, les activités de travail peuvent être planifiées.

- **Adapter l'organisation de travail**

Il est essentiel de **comprendre que le retour à un fonctionnement « normal » de l'activité se fera de manière progressive**. Aussi, la performance attendue de l'équipe devra également être réévaluée par le responsable.

**L'organisation est dynamique**, d'autant plus dans cette situation de crise sanitaire inédite. Il est important de rester vigilant à **l'évolution et aux difficultés particulières** pouvant être rencontrées.

Pour accompagner au mieux l'équipe et son organisation, il convient de :

- **donner les lignes directrices** de la reprise et **prioriser les missions** : Idéalement ce point peut être coconstruit avec les agents au préalable lors de la réunion de reprise. Il sera important de veiller à la charge de travail des agents lors de la reprise de l'activité, car il convient de laisser aux agents le temps de se retrouver, et de retrouver leurs repères professionnels en situation « normale » ;
- **faire des points réguliers avec l'équipe** les premières semaines : L'objectif est d'identifier en temps réel les difficultés, y apporter des pistes d'amélioration, et si nécessaire reprioriser, recadrer les directives qui n'étaient pas adaptées au contexte.

Cette situation exceptionnelle a pu générer des émotions de tout ordre, impactant les relations au travail. La sortie de crise ne pourra se faire qu'en travaillant ensemble en transparence et en confiance ! Sans cette base, la qualité du travail ne pourra être atteinte.

L'humain est la première ressource au travail, il convient de la préserver en mettant en œuvre différentes actions, notamment celles présentées dans ce guide, qui ne sont pas exhaustives.

Le manager devra être outillé, la formation sera alors un levier. Accompagner les équipes, cela s'apprend et il est essentiel de lui donner les moyens pour y parvenir.

Tout un chacun à la possibilité de considérer le retour au travail comme une opportunité pour faire autrement, pour faire mieux dans la prise en compte de la qualité de vie au travail comme facteur de développement de l'organisation.

Vos CDG respectifs restent disponibles pour vous accompagner dans toutes démarches de prévention.

