

Du confinement au déconfinement : repenser le lien dans une dimension humaine

Après la publication d'une première fiche sur les effets du confinement, le Centre de gestion de la Fonction publique territoriale du Nord ouvre ses pages à des professionnels des collectivités et des experts. Catherine Ruffié, Directrice des Ressources Humaines à la ville de Roubaix et Isabelle Estienne, psychologue du travail, spécialiste des événements traumatiques analysent les enjeux relatifs au déconfinement, livrent leur vision et nous proposent des outils pour préparer et accompagner le déconfinement.

Il n'y a pas qu'un effet global négatif du confinement sur notre mental. Pour certain-es, les mesures pèsent lourd dans les différentes dimensions de la vie personnelle et professionnelle alors que d'autres peuvent y trouver un certain confort.

Le processus de déconfinement risque de ne pas être aussi facile à vivre que ne le rêvent ceux et celles qui souffrent actuellement. **Tout dépend de l'environnement et de la personnalité. Dans le rapport au travail, le confinement a permis l'hyper développement de bon nombre de ressources psychosociales et organisationnelles.**

Les collectivités et leurs agents se sont en effet mobilisés afin de parvenir à suivre les recommandations générales pour endiguer la propagation de l'épidémie de covid-19, celles pour assurer la continuité démocratique dans des conditions adaptées, pour adapter la gestion des ressources humaines, mais encore pour adapter les services publics demeurant ouverts.

Les directives sont transverses et les recommandations ne sont pas si faciles à transposer dans la réalité du travail. Elles inondent de questions les pratiques professionnelles, le sens du travail, l'organisation des services et l'engagement et l'utilité de ce qui est à mettre en œuvre.

Comment chacun-e des acteur-rices de la vie publique locale tient le cap dans la situation de pandémie qui est traversée ? Comment les agent-es traversent-ils-elles cette période de confinement ? Peut-on généraliser les ressentis face à cette situation ?

Isabelle Estienne :

Le travail occupe une place à la fois centrale et singulière dans le quotidien des Français-es. En référence à l'enquête ISPP (2005)¹, les Français-es sont les plus nombreux-ses à déclarer que le travail est important ou très important, ils sont également les plus nombreux à souhaiter le voir occuper moins de place. Un paradoxe qui apparaît s'expliquer au travers de modalités diverses attendues du travail et des possibilités ou impossibilités de leur réalisation. L'engagement dans le travail se trouve

¹ International Social Survey Programme

coloré par le sens que nous donnons, une fonction qui peut être différente selon les individus : une fonction d'intégration sociale, une fonction d'utilité, une fonction identitaire ou encore une fonction économique. Au-delà de cette fonction, nous appréhendons chacun·e, selon notre positionnement dans cette chaîne d'activité, le travail qui est à faire sans trop s'éloigner de ce qui est demandé de faire... La difficulté s'installe dans la nécessité de rendre compatible les demandes, directives, consignes... qui sont données par le/la représentant·e de l'autorité ou les élu·es ou encore la direction avec ce qui est possible de faire sur le terrain par les agent·es. La vision du travail à faire et les moyens à mobiliser pour « faire ce qui est à faire » sont différents selon les rôles des acteur·rices de la vie publique tenus dans cette chaîne d'activité.

Dans le travail, **il est nécessaire de prendre en compte un ensemble de paramètres, ce qui est prescrit et tout ce qu'il faut faire pour y parvenir : ce qui se vit, se ressent et se voit, sans pour autant être écrit.** C'est cette composition singulière et personnelle issue du métier et de l'expérience individuelle et collective qui permet de donner du sens, de pouvoir agir et d'être efficace. Cependant, dans cette situation de crise sanitaire, cette organisation du travail a été ébranlée, et chacun·e des acteur·rices (Elu·es, direction, cadres et agent·es) a eu à recomposer, à repenser le travail dans un contexte où les circuits de communication et d'information ont pour certains été détériorés, suspendus voir rompus. Les normes politiques, morales et professionnelles envahissent le travail avec une intentionnalité de « vouloir bien faire », mais pour autant sans dialogue, le sens du travail à faire se perd, entraînant des situations d'incompréhension, de mal-être et de stress. La situation sanitaire est anxiogène sur un plan personnel et son impact dans les organisations du travail, ce qui vient alimenter un « état d'urgence chronique et généralisé ». L'ensemble des acteur·rices fait évoluer leurs façons de faire, d'agir et de réagir, au jour le jour. En effet, ce qui paraissait impensable hier est aujourd'hui à penser. Le rapport au temps et la précipitation à vouloir agir fragilisent et déroutent : vitesse et bon sens ne se conjuguent pas au même mode selon les fonctions des acteur·rices.

Nous assistons à un effondrement des normes, au profit d'autres pour lesquelles il manque un temps de préparation dans ces transitions, au risque d'effets secondaires néfastes à la santé mentale.

Dans une vision centrée sur les agent·es et dans une dimension « plus » psychologique, les **ressources disponibles** dont chacun dispose sont un facteur fondamental pouvant influencer la capacité à faire face, à gérer et à relativiser la situation de crise sanitaire actuelle : conditions de vie, confort, sécurité peuvent paraître dérisoires, ce qui est important est de disposer d'un **tissu social tel un terreau dont les agrégats peuvent être disparates selon les individus.** S'il n'y a plus de soupape de sécurité, le danger de décompenser n'est pas loin. Dans la dimension familiale, par exemple, le relais entre conjoints peut être une ressource. Dans la dimension professionnelle, ce relais est beaucoup moins « évident » à actionner si les moyens de communiquer et d'oser dire ne sont pas accessibles. L'isolement pour celles et ceux qui ne sont plus en situation de travail ou qui télétravaillent et sont donc éloignés du réel de l'activité mais aussi celles et ceux qui assurent seul·es en mairie des permanences, rend complexe le maintien du lien et la visibilité de « ce qui se fait ou ne se fait pas ». J'ai pu remarquer au fil du temps du confinement des problématiques organisationnelles qui fragilisent les agent·es : des plannings qui ne parviennent plus à être actualisés au point que l'on identifie plus qui travaille, qui est en congé, qui est en ASA ou en arrêt... Qui peut alors assurer ce rôle de soupape, cette oreille attentive... pour prévenir de l'isolement et de la solitude ? La **solitude** est un des éléments les plus désastreux pour la santé mentale. Il semble important de pouvoir agir

afin d'entretenir du lien social ainsi qu'une cohésion dans une dynamique collective puisque le travail est rarement l'œuvre d'une seule personne. Cette relation entre collègues, hiérarchie et institution préserve le sentiment d'appartenance et d'engagement dans le travail. C'est un axe de travail à part entière qui s'avère être une aide précieuse pour faciliter le retour de chacun dans une dimension collective et collaborative dans un nouvel environnement, marqué par les mesures de sécurité et d'hygiène. Il me semble possible d'indiquer qu'il y a eu un avant covid19, un pendant et un après. Cette transition doit se préparer avec ce souci de la cohésion, du sens du travail à faire et de l'attachement à la qualité du service rendu.

Catherine Ruffié :

Tenir le cap est un défi personnel et professionnel, individuel et collectif. Nous avons déjà connu, à plus ou moins grande échelle, des périodes de crise au travail. Par crise, j'entends le moment de rupture, de bascule qui nous fait passer d'un état antérieur à un état postérieur. On est donc **dans ce moment de crise**, ce point précis où l'on sait que la vie d'avant ne sera pas la vie d'après. Sauf que la crise risque de durer. La crise peut être longue, et la vie d'après peut ne pas s'installer de suite. Il va falloir tenir.

Au-delà des premiers jours de confinement, qui étaient un bouleversement, la difficulté est de **durer**, de tenir sur la longueur. Car on commence à percevoir que cela va être long de revenir à un état normal. Et nous ne sommes pas « conçu-es » pour être maintenu-es longtemps dans un état de stress et donc d'adaptation. Nous ne sommes pas dans une course de vitesse, ni même dans un marathon. Nous n'avons aucune idée de ce que dans quoi nous sommes. Et dans ce contexte, il peut être **difficile de tenir le cap** d'autant plus que tous nos repères et ressources sont bousculés.

C'est peut-être l'une des raisons pour laquelle les mesures de confinement sont allées de 15 jours en 15 jours. Si dès le début, le Gouvernement nous avait dit que cela allait durer au moins deux mois, et qu'à l'issue de ces deux mois, on commencerait progressivement à déconfiner, cela aurait été probablement plus difficile à vivre.

Habituellement, pour traverser des périodes difficiles, nous avons plusieurs moyens : se changer les idées avec des ami-es, prendre du temps pour soi, se ressourcer avec ses proches en retrouvant l'amour des siens, se sentir utile au travail, aller au cinéma ou au resto, etc. Là, tout cela n'est pas forcément possible. En plus de s'adapter à la situation difficile que nous traversons, nous devons **imaginer d'autres ressources**, d'autres aides. Mais la nature humaine est pleine de créativité et d'imagination. Et cette situation nous fait sentir ce qui est essentiel pour chacun-e d'entre nous. Et au fond, ce n'est pas plus mal de sentir cela. On pourrait même dire que cela peut être une chance.

Il n'y a qu'à voir comment se sont organisées rapidement les **collectivités territoriales** face à cette crise : elles ont fait preuve d'**adaptation**, de prise de décisions rapides, d'efficacité, le tout en ayant en ligne de mire le meilleur Service Public possible. C'est là-dessus qu'il faudra capitaliser pour demain. Toute cette expérience sera riche pour embellir notre Service Public.

Isabelle Estienne :

L'isolement forcé, la perte des repères habituels et la réduction des contacts humains contraignent à recomposer, dans l'urgence, ce qui était précédemment « organisé, habituel, voire routinier », d'une certaine façon ce qui fonctionnait et pouvait en majorité nous convenir. Face à cette nécessité de s'adapter, l'ingéniosité de chacun·e a été mise à contribution. La menace que représente le coronavirus, nous confronte à une incertitude qui fragilise ou bouleverse les habitudes, les codes sociaux et culturels : distanciation, gestes barrières... Dans la balance émotionnelle entre affects positifs et affects négatifs lors de l'annonce de la mise en place du confinement en mars dernier, certaines personnes ont su trouver rapidement un équilibre et d'autres se réfugier dans un schéma de pensée et d'agir. En effet, **la panique** a pu être relayée dès le début du confinement par les médias avec les images de supermarchés dévalisés, le vol de masques et de gel hydroalcoolique tout comme à l'inverse, **le déni du danger** au travers de regroupements de personnes dans les parcs urbains et autres. Cette illustration macroscopique a pour but de démontrer que face à une même situation, nos façons de réagir peuvent être effectivement différentes. Ce qui me semble important de souligner est que, dans ce contexte particulier, nous sommes effectivement toutes et tous en prise d'une peur du réel, que l'on ne peut pas fuir et qui nous amène soit à nous adapter ou à résister par des agissements parfois étranges. Nos comportements peuvent être le reflet de notre capacité à gérer l'incertitude et là encore, nous avons peut-être tous les mêmes outils mais pas la même façon d'en faire usage. Le bouleversement émotionnel que peut provoquer cette crise sanitaire, fragilise réellement.

En faisant le lien entre santé et travail, il apparaît nécessaire de pouvoir évaluer de façon intermédiaire comment se vit cette période pour les agent·es. En effet, dans le cadre de mes téléconsultations des personnes qui ont **subi la perte** d'un proche, **l'épreuve de deuil peut alors être terrible**, celle du combat de la maladie, ou de la peur d'être infecté par le Covid-19. L'impossibilité d'agir au travers de l'activité professionnelle peut faire grandir le sentiment de la perte de contrôle, fragiliser la confiance et l'estime amenant à un état de sidération qui paralyse... Le contexte personnel peut éprouver l'agent·e dans sa capacité à « résister » aux tensions professionnelles d'autant plus s'il n'a pas eu ou peu de lien avec l'environnement de travail.

Pour les agent·es que j'accompagne, en amont du confinement, la tension n'a jamais été si haute. Les personnes souffrant de burn-out et d'épuisement sont très investies dans leur travail et culpabilisent de rester à la maison, d'autres basculent dans « une servitude volontaire » et s'expose davantage encore, souhaitant « agir, continuer de faire, voir faire à la place de celles et ceux qui ne peuvent pas être au travail »

L'évaluation psychosociale en amont du déconfinement peut être un moyen de revenir vers les agent-es (au travers d'une enquête en ligne par exemple) et de les accompagner dans cette reprise progressive de l'activité de travail, elle pourrait répondre aux objectifs suivants :

- Permettre d'appréhender des situations complexes en amont du déconfinement et qui jusqu'à lors sont restées invisibles et identifier les agent-es en difficulté,
- De renforcer le lien avec les agent-es pour rompre l'isolement et assurer un suivi des mesures mises en place pour le maintien du lien,
- De permettre un retour sur le lieu de travail en rassurant par un lien de proximité créé ou ravivé pouvant aider au développement de la capacité de résilience,
- De permettre à l'organisation de s'adapter en identifiant les prérequis nécessaires et en développant des stratégies collectives en lien avec la réalité du contexte social des équipes et le soutien à mobiliser.

Catherine Ruffié :

Je ne pense pas que nous puissions généraliser les ressentis, car **chaque personne a sa propre histoire, son propre vécu et ses failles et ressources**. D'autant plus que chaque personne n'aura pas été confinée de la même manière : avec enfant ou sans, avec personne vulnérable ou non, avec télétravail ou non. Néanmoins, au-delà de ces différences, le ou la manager devra justement trouver les points communs, les ponts qui relient chacun. Ce sera un des principaux enjeux managériaux : partager le commun, sinon on prend le risque d'une dislocation de certains collectifs de travail ou tout du moins d'une défiance ou d'une incompréhension entre agent-es.

La place que prend le travail est importante, comme l'indique Isabelle ESTIENNE, même si elle est différente selon chacun-e. Le **travail sera** à mon sens **l'une des clés**, mais pas la seule, pour être relié-e les un-es aux autres et éviter un déficit de cohésion globale. Le ou la manager aura un rôle à jouer, et ce rôle est d'autant plus difficile car il est aussi traversé par toutes sortes d'émotions, car lui-elle aussi il vit une période peu ou prou confiné-e, car lui-elle aussi doit s'adapter en permanence. Il-elle doit absorber son stress, faire avec sa propre inquiétude, ses propres angoisses, ses moments de défaillance où le pessimisme prend le dessus, ses moments de colère ou d'indignation aussi. Pour assurer de la cohésion dans l'équipe, il faut plutôt être soi-même serein-e et dans des dispositions d'écoute et de bienveillance. Pas toujours facile donc !

Pour cela, les Directeur-rices, les Directeur-rices Généraux-ales et les services de la DRH peuvent **aider les managers dans cette période**, à prendre de la hauteur, du recul et donner des clés de compréhension de ce qui est en train de se passer. Des temps d'échanges, d'analyse de pratiques managériales, des outils pour animer des réunions collaboratives, participatives, peuvent leur être proposés.

Et cela est d'autant plus difficile que quasi tout se fait **à distance**. Et pour la plupart d'entre nous, nous n'avons jamais managé autant de cadres ou une équipe entière à distance : on n'y est pas habitué, cela nous prend plus de temps, on n'a pas eu le temps de construire les outils. Le positif, c'est que l'on **développe** de nouvelles compétences managériales, qu'une nouvelle psychodynamique des équipes se révèle, que des agents même peuvent se révéler dans la période. Et c'est intéressant à observer.

Y a-t 'il des précautions, des points de vigilances et des actions de prévention à mettre en œuvre ?

Isabelle Estienne :

Nombreux sont les effets néfastes sur la santé mentale de la population en général et ils peuvent perdurer dans le temps. L'intensité de ces effets est attribuable à certaines caractéristiques individuelles comme développé ci-dessus, mais aussi à la manière dont les autorités territoriales réagissent à la situation au travers du maintien ou non de l'activité de travail et des modalités d'organisation du travail. Il m'apparaît nécessaire de positionner la focale sur l'importance de considérer que **certaines populations d'agent-es sont plus « à risque » d'être fragilisées**, notamment les personnes présentant déjà un trouble de santé mentale, physique ou une fragilité morale. Les agent-es territoriaux-ales sont donc exposé-es au même titre que tous les citoyen-nes. Les stressés éprouvés, comme la peur d'être infecté-e et d'infecter, les informations inadéquates ou non/mal comprises, le manque de contact avec collègues-ami-es-proches, le manque d'espace personnel à la maison où se ressourcer et « s'échapper » et les difficultés financières de la famille, peuvent avoir un effet négatif et durable sur les agent-es et leur sphère familiale et professionnelle.

Dans une dimension culturelle, l'origine ethnique peut être un vecteur de discrimination. Les membres de la communauté chinoise sont susceptibles de vivre des effets néfastes dans la pandémie actuelle (ex: déni, stress, anxiété, peur). En milieu de travail, les comportements discriminants liés à la contamination au covid-19 d'un-e agent-e et au déni voire du non-respect des mesures de sécurité et d'hygiène imposées peuvent être préjudiciables. Là encore, l'information et le dialogue sont à renforcer dans les équipes.

Comment appréhender le retour à l'activité ? Comment s'y préparer ?

Isabelle Estienne : **Comprendre pour agir**

Chez les personnes infectées placées en quarantaine le vécu émotionnel n'est pas sans conséquence sur la santé mentale : la peur de mourir, de la confusion, de la colère, le sentiment de se sentir détaché-e des autres, le sentiment d'impuissance, de l'anxiété, de l'irritabilité/colère, de l'insomnie, une faible capacité de concentration, une détresse psychologique élevée et des symptômes de stress post-traumatique. Les symptômes de l'infection (ex: fièvre, difficultés respiratoires, toux) peuvent en effet exacerber les symptômes d'anxiété et la détresse psychologique. Au-delà de la quarantaine, différents effets psychologiques ou comportementaux semblent perdurer. Ont été rapportés dans la revue rapide de Brooks et al. [2020] :

Des symptômes de stress post-traumatique :

- Un sentiment de peur intense, d'horreur et d'impuissance accompagné d'un ou de plusieurs des symptômes suivants : palpitations cardiaques (cœur qui bat anormalement vite), respiration rapide, tremblements, frissons, transpiration excessive ;
- Des *flash-back* ;

- Des pensées qui s'imposent à l'esprit et deviennent incontrôlables. À cause de ces pensées, la personne atteinte ressent de la détresse, qui se manifeste par de l'anxiété et de la dépression ;
- De la difficulté à ressentir certaines émotions, par exemple la joie et la satisfaction ;
- De la difficulté à se concentrer ;
- De la difficulté à trouver le sommeil ;
- Un besoin d'être continuellement en état d'alerte, prêt à réagir.

Il est important d'agir en amont de la situation afin de réduire le risque d'incapacité à se maintenir dans l'activité professionnelle. Des groupes de travail sur cette thématique, pour les agent-es volontaires (débriefting), sont un moyen d'identifier les agent-es « à risque » : informer, aider et accompagner et orienter compose la dynamique de l'échange.

En ce sens, il apparaît nécessaire que des mesures soient développées afin de **recenser les situations** et de **répondre aux besoins psychosociaux spécifiques** de ces agent-es et des collègues durant et après la crise. Plusieurs mesures peuvent être déployées pour contrer ces effets néfastes. Il conviendrait de réaliser une enquête à l'échelle de la collectivité ainsi que la constitution d'un réseau d'acteur-rices locaux associant des services de santé au travail (garant de la confidentialité de certaines informations), des acteur-rices internes sensibilisé-es (psychologues, coach, médiateur-rices, responsables d'équipe, direction...) de représentant-es des agent-es et des élu-es et des acteur-rices en charge de la santé de l'hygiène et de la sécurité au travail mobilisé-es collectivement sur cette thématique spécifique afin de favoriser la mise en place d'une procédure de traitement de l'alerte. Une démarche-action stratégique peut être mise en place accompagnée d'une communication aux agent-es et encadrant-es de proximité. (Ex : Fiche Réflexe : Que faire face à un/une agent-e en souffrance ?)

La littérature consultée converge sur l'importance, en contexte pandémique, de **communiquer de façon efficace l'information aux agent-es, d'adapter les services psychosociaux selon les besoins** des agent-es et des groupes les plus vulnérables identifiés en amont et d'assurer l'accès à un ensemble de services en santé mentale adaptés sans mettre à mal l'importance du maintien du lien par le travail.

La mobilisation des agent-es eux-elles même dans la recherche de modes d'organisation du travail, tout en respectant les mesures de sécurité en amont de la reprise de l'activité est nécessaire afin d'ajuster les mesures à la réalité du travail de terrain. Les moyens technologiques (appels visio individuels, appels visios de groupes de parole) pourraient notamment être vecteur d'interaction sociale permettant aux agent-es de se projeter dans le retour dans l'activité et l'attachement porté à leur santé.

Le manager en première ligne...

L'enjeu managérial est de récréer les conditions d'un dialogue qui ne fait pas abstraction de la situation sanitaire et des affects qu'elle convoque. En effet, bien que la situation ne soit pas simple à traverser, il est nécessaire d'être vigilant pour ne pas basculer dans l'hygiénisme. Le maintien d'une dynamique qui se centre sur la prévention multidimensionnelle du risque est à envisager. Tout est question d'équilibre entre la **demande psychologique** (elle porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail), la **latitude décisionnelle** (l'utilisation des compétences qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et la qualification et l'autonomie décisionnelle qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent) et enfin le **soutien social au travail**, il comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Un manque de soutien social au travail constituerait un risque pour la santé (Réf. Modèle KARASEK).

Le **plan de reprise de l'activité** est un élément central pour l'organisation du travail et un levier pour appréhender la prévention des risques psychosociaux et organisationnels. Il va permettre de poser des critères objectifs de reprise visant à sécuriser les agent-es tant du point de vue de la santé que dans la visibilité du travail à faire et de son organisation.

Quelques **questions** préliminaires sont à poser pour préparer sur le plan du dialogue social la reprise : quel est mon objectif ? Quelles cibles ? Quels résultats je souhaite avoir à la fin de la réunion ? Quel message je souhaite délivrer ? Quels moyens et quelles ressources sont disponibles ? Quels sont les indicateurs d'atteinte de mon objectif ? Quels sont les risques et contrainte de non atteinte et comment les lever ?

Quels sont les outils possibles à mobiliser ?

Le brainstorming : s'utilise en introduction à un travail collectif, il met à l'aise les participant-es (5 à 10 minutes) ou une technique de production d'idées (1h à 2h). C'est un bon outil pour se mettre rapidement et spontanément dans le sujet, de « vider son sac » et d'évacuer les tensions. Il est conseillé de rendre visible sur un panneau (paperboard ou virtuellement : FRAMAPAD) les idées de chacun permettent de renforcer l'adhésion, une synthèse sera faite des idées et le recueil de l'avis des participant-es permettra de rebondir sur les actions envisageables.

Le protocole café : il permet de développer une large discussion en permettant à beaucoup de participant-es de parler en même temps. En respectant les mesures barrières, il peut être mis en place plusieurs fois dans la semaine sur le principe de la libre adhésion avec des thématiques prédéfinies mêlant agent-es sur site et agent-es en télétravail ou distanciés du travail. La désignation d'un-e rapporteur-riche permet de retracer le fil rouge sur ce qui a pu se partager. Le compte rendu « ludique » peut permettre à chacun de prendre rester en lien.

Un adresse ressource : <https://latelierduformateur.fr/site-interactif-de-methodes-danimation-de-groupe/>

Catherine Ruffié :

Nous sommes en train de prendre conscience que le déconfinement sera progressif, avec toutes les conséquences qui en découlent, tant sur l'aspect individuel que collectif, sur l'organisation au travail et dans sa vie privée. On peut déjà dire que le déconfinement sera plus ardu que le confinement.

Avant de démarrer le déconfinement, il faut avant tout pouvoir analyser ce que cela a produit en nous, et ce que cela a transformé au sein de l'organisation. Cette étape est, à mon sens, essentielle. Si je schématise, je découperai en deux grandes phases la préparation de la reprise :

1. La phase d'état des lieux et de diagnostic :

Etudier l'effet de la crise sur tous les aspects des missions du service (missions et services supports nécessaires à la mission), par exemple :

- Le retard accumulé
- Les activités et événements n'ayant pas eu lieu du fait de la crise
- Les situations RH (congés, mobilisation des agent-es importante, agent-es vulnérables ou en garde d'enfants, état d'esprit des agent-es, etc.)
- L'organisation mise en place pendant la crise et ses effets positifs/négatifs

Cette étape est la plus importante. Le diagnostic doit être partagé par tous·tes, avec tous·tes. C'est la condition pour éviter la division entre agent-es, entre ceux qui « y étaient » et les autres.

Il y aura un fort enjeu de cohésion d'équipe et même au niveau de la collectivité. Il y aura un nouveau réel à partager. Si nous ne faisons pas cette étape, et partons directement sur la planification pure des activités à relancer, nous reprendrons les vieux schémas, les vieilles méthodes. Alors que le monde aura évolué, que notre Collectivité aura évolué et donc les agent-es auront aussi évolué. Il y aura nécessairement un avant et un après. Il faut qu'il y en ait un, sinon notre organisation sera en décalage avec la société. L'enjeu est de donner les clés et les codes aux encadrant-es pour gérer cela en termes de management et d'organisation, et pour éviter la division entre les agent-es.

2. La phase de structuration de la reprise d'activité

Il y a d'une part l'enjeu politique, et j'y reviendrai dans une autre partie, mais aussi l'enjeu managérial. Penser cette reprise d'activité est une **opportunité managériale** de se retrouver avec son équipe, de la remobiliser sur des perspectives, sur du concret, sur des enjeux communs. Bon, pour être franche, ce n'est pas évident car à ce jour, des grandes incertitudes demeurent et nous avons tout à inventer, tout à repenser, sans cadre national ou quasi. Mais c'est aussi le moment pour être inventif et tenter des organisations ou des activités nouvelles.

La reprise, nécessairement progressive, devra se réfléchir au regard des enjeux suivants :

- La définition de l'urgence et de l'importance : ce qui est prioritaire le sera au regard de ces deux éléments et détermine la criticité de l'activité. L'urgence et l'importance sont pondérées par les obligations législatives, le risque encouru, le besoin de la population et du territoire

- Les contraintes : les consignes sanitaires, les mesures barrières, la distanciation sociale, les consignes gouvernementales et préfectorales, les indisponibilités des agent-es (ceux qui sont vulnérables ou en garde d'enfants).
- Les appuis : les agent-es mobilisables, les salles et équipements mobilisables et disponibles, les partenaires, etc.
- Les besoins pour la reprise : besoin d'organiser l'activité pour respecter la sécurité au travail (petit collectif de travail, roulement des agent-es, travail par demi-journée, etc.), besoin d'équipements spécifiques, nettoyage en profondeur des locaux, etc. Chaque Directeur-riche devra définir ses besoins et solliciter les services concernés, réaliser un protocole d'accueil et de reprise des agent-es, avec l'appui de la DRH, etc.

La question de la sécurité au travail est essentielle, et d'autant plus difficile quand il n'y a pas de médecin du travail comme c'est le cas dans un certain nombre de collectivité.

Comme l'indique Isabelle ESTIENNE un peu plus haut sur les outils à mobiliser pour penser la reprise progressive, le brainstorming est essentiel. Il peut prendre différentes formes : à la Ville de Roubaix, par exemple, grâce à la Direction des Systèmes d'Information, on a pu déployer des outils collaboratifs et ludiques pour que les agent-es, même à distance, puissent participer à la réflexion avec leur smartphone ou tablette sans pour autant avoir besoin d'avoir un ordinateur. Cela est essentiel pour renouer le lien parfois distendu.

De l'hyper activité à l'ennui : comment comprendre les demandes de reprises ?

Isabelle Estienne :

Quand cerveau et corps tournent en rond, les jours passent... Chaque activité du foyer a été faite et refaite et arrivent la lassitude, le gâteau de trop.... Les enfants craquent, les parents aussi.... On relève au travers de ces demandes de reprise la place importante que détient le travail dans les représentations de chacun-e.

La dimension sociale qu'apporte le travail n'est pas à sous-estimer. Le sentiment de faire œuvre utile au travers du travail qui est produit s'estompe pour laisser place à la frustration, la dépression, la colère, la peur, l'abus de médicaments, mais surtout le moral en berne. Entre la volonté de maintenir ou d'innover dans le service à la population, de réduire les déficits budgétaires et le besoin de retrouver « une vie » en dehors de la maison et de s'inscrire dans un mouvement humain qui a pour épicerie la volonté de servir... Les visions se croisent et risquent de se confronter.

Catherine Ruffié :

Je ressens à ce stade deux modes de pression pour reprendre :

- les agent-es qui s'ennuient et pour qui le confinement est difficilement supportable pour toutes les raisons que l'on connaît tous-tes.
- Les élu-es : les élu-es sont des femmes et hommes d'actions, d'autant plus que pour certain-es d'entre elles et eux, on se situe dans un entre-deux tours ou au lendemain d'une élection où l'on est impatient d'agir pour son territoire. Ils ou elles sont d'autant plus pressés-es de reprendre qu'il s'agit surtout de relancer le territoire sur le plan social et économique, avec les enjeux et conséquences que l'on devine mais dont on ne mesure pas

non plus totalement à ce jour. La politique au sens noble du terme, au sens où il s'agit de relier les hommes et femmes les un-es aux autres, au sens où il faut prendre des décisions collectives pour organiser la Cité prend dans cette période toute son importance.

Ces deux modes de pression doivent se conjuguer avec les mesures barrières et les règles de distanciation sociale, donc on ne peut reprendre avec le même niveau d'activité voire un niveau d'activité supérieur, ce qui génère des frustrations de tous-tes !

En effet, le niveau de service sera forcément inférieur et déployé vers d'autres priorités parce que :

- **les consignes sanitaires et les mesures barrières** sont maintenues : distanciation sociale, hygiène des locaux, sécurité au travail à garantir, etc.
- **les consignes gouvernementales et préfectorales** conditionnent la reprise des activités : fermeture des Musées maintenue, réouverture des écoles et crèches progressive, etc.
- **l'effectif réellement disponible est inférieur à avant la crise** : les agent-es en absence pour vulnérabilité risquent de ne pas être déconfiné-es de suite, les agent-es en absence pour garde d'enfants sont aussi dépendant-es des mesures d'ouverture des écoles de leurs communes. L'activité ne pourra pas reprendre à son plein du fait de l'effectif mobilisable à l'instant T.

Certaines collectivités feront peut-être le choix de privilégier telle ou telle mission, au détriment d'une autre donc. Comment accepter cela quand on est manager ou agent-e de la mission non prioritaire ? Comment gérer ce sentiment de moindre importance ? Pas évident. Il faut que la Direction Générale accompagne cela d'un discours et d'actes qui rappellent le commun, l'essentiel et ce qui nous rassemble.

La question du choix et des priorités, dans une autre version, se pose aussi pour les managers des écoles ou des crèches : si l'on doit respecter certaines mesures (nombre maximal d'élèves par classe, etc.) : comment va-t-on sélectionner les élèves prioritaires pour reprendre l'école ? On priorise les enfants de celles et ceux qui travaillent ? On priorise celles et ceux qui sont en décrochage scolaire ? Ce choix ne va pas être simple à assumer. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas s'enfermer dedans, si c'est possible, et tenter d'offrir aux élèves, à défaut de cours de l'Éducation Nationale en tant que tels ou à temps complet, des temps alternatifs : mobiliser les équipements culturels qui seraient alors uniquement réservés aux scolaires (conservatoire, médiathèque, etc.), les équipements sportifs, etc.

Une dernière difficulté à laquelle je pense, c'est de gérer, au sein d'un même service, les agent-es qui vont reprendre et ceux qui ne reprendront pas, malgré leur envie de reprendre. Les agent-es pourront se sentir inutiles, dévalorisé-es, etc. Cela pourra attiser les **rivalités** déjà sous-jacentes. Le discours du manager et le **lien** qu'il devra établir et garantir à distance sera primordial.

Dans le cadre de la reprise d'activité, comment analyser les situations problèmes et les étonnements qui remontent du terrain et accompagner les équipes ?

Recenser, analyser, proposer, confronter et agir.

Isabelle Estienne :

L'événement traumatogène véhicule une menace de mort et expose les individus à leur propre vulnérabilité et mortalité.

Reprendre la pleine responsabilité et la logistique des enfants, être aussi face à soi-même tout en essayant de se familiariser avec de nouveaux outils numériques et ce en un temps record, sans avoir eu la possibilité de s'y préparer, nous ont exposé-es au stress et nous ont fragilisé-es.

Tout repenser ou continuer ? Un retour en arrière qui paraît impossible... Il est nécessaire de maintenir un équilibre, d'accepter ce que l'on ne peut pas changer. Il est ici le sujet de réinvestir « son énergie » pour s'adapter plutôt que de résister. Accepter ne signifie pas dire que « c'est bien », mais que « c'est là ». Ouvrir le questionnement sur « comment pouvons-nous faire » plutôt que sur « pourquoi ça ne fonctionne pas » est proactif dans le développement de pensée.

J'ai pu entendre des propos révélateurs de l'exposition au stress : « *privation de liberté, se protéger à tout prix, un enjeu vital* ». Ce qui est vécu comme une contrainte, c'est que cette crise sanitaire nous échappe, sa cause ne nous appartient pas, nous ne pouvons pas agir directement sur celle-ci pour la supprimer, nous ne pouvons que veiller à nous préserver de ces conséquences. Faire face aux sentiments de frustration et d'inquiétude tout en essayant de reprendre un rythme quotidien, de penser à de nouvelles organisations familiales et professionnelles. Cela s'apprend, je fais ici référence à l'importance de l'accompagnement, de la formation et à la compétence des encadrant-es. Voilà l'ouvrage qui leur est confié : rendre accessible les contenus, les adapter au public et développer une animation d'équipe sur les thématiques des gestes barrières, des mesures de distanciation... et de relever le défi d'en faire des normes collectives.

Protection et prévention : comment faire face à la souffrance ?

Il est recommandé d'éviter de rester seul-e si la situation liée au coronavirus est vécue comme anxiogène ou traumatique et ce, quelle que soit la place occupée par l'agent-e dans la chaîne de travail. Se confier est la meilleure façon de pouvoir se décharger, de prendre du recul pour se préserver ou se rétablir. La relation de confiance avec une tierce personne peut être une ressource à mobiliser. L'identification de ces personnes peut faire l'objet d'une communication adressée aux agent-es, toutes fonctions confondues. Nous disposons tous de capacités d'écoute différentes et il peut être exposant pour soi-même de se glisser dans « un costume trop large pour soi ». Pour ce qui est de l'organisation du travail, le recours à un tiers externe peut être une ressource à la prise de recul sur les situations qui affectent et envahissent le travail.

Catherine Ruffié :

Après avoir préparé la reprise, il faudra en effet l'**accompagner**. Quels outils en tant que DRH peut-on déployer pour les agent-es ? Cela va varier selon la taille des collectivités, ce qui peut être assez inéquitable car les besoins seront les mêmes partout et les moyens différents objectivement en fonction de la taille des Collectivités.

Les grandes collectivités pourront mettre à disposition des cellules d'écoute et de soutien qu'elles ont déjà en service et qui seront uniquement ou prioritairement déployées pour cette mission ; quand les plus petites devront bricoler, inventer et faire du mieux qu'elles puissent.

Le besoin sera forcément présent et les services de la DRH devront s'organiser en conséquence, et pour les moins grandes collectivités, cela veut peut-être dire de faire des choix et d'assumer que certaines missions RH habituelles soient mises en stand-by pendant la crise et l'après pour privilégier le soutien aux équipes et aux agent-es.

Perspectives : un travail multidimensionnel à mettre en œuvre

Isabelle Estienne :

Des compétences nouvelles, de l'agilité... mais aussi le moment **pour prendre en considération l'importance sociale des différentes fonctions et métiers représentés dans la fonction publique territoriale**. Un des acquis majeurs des 40 dernières années en matière de santé au travail est que le rapport santé/travail n'est pas seulement que le travail pourrait menacer la santé, il est aussi que le travail bien fait est un puissant opérateur de santé (Y. CLOT, 2011, le métier comme opérateur de santé). Faire un travail utile et reconnu comme tel, c'est très bon pour la santé. Ceci explique que – et c'est un problème – des travailleur-euses **sont souvent prêt-es à prendre des risques pour bien faire leur travail**. Interdire une activité, ce n'est pas seulement protéger les agent-es du virus, c'est les empêcher d'avoir le sentiment de faire œuvre utile. Cette reconnaissance, se doit d'être explicitée davantage dans les organisations du travail. On sait qu'en matière de santé au travail et de sécurité, les actions ont d'autant plus de chances d'être efficaces qu'elles sont le fruit des travailleur-euses eux-mêmes.

Les procédures de sécurité ont à être élaborées avec les intéressé-es si l'on veut qu'elles soient efficaces. Un développement de la coopération, une attention particulière aux collègues (vigilance partagée), une modification des rapports hiérarchiques, un plus grand respect du travail et de la parole de chacun-e, d'une certaine façon une croyance en l'intelligence collective.

Développer et structurer de façon profonde et durable la subsidiarité, les débats dans les équipes et le dialogue social notamment local sont les ressources à soutenir.

Catherine Ruffié :

On peut concevoir trois états et modes de fonctionnement :

- le mode de fonctionnement A, celui pré-Covid19
- le mode de fonctionnement B, celui actuel, pendant le confinement et la première phase de déconfinement ; ce mode de fonctionnement avec l'agilité qu'on commence à lui connaître, avec sa faculté de s'adapter, d'innover. Avec la fragilité aussi qu'on suppose car cela ne pourra tenir sur la durée.
- Le mode de fonctionnement C, celui de demain, le post-Covid, dont on a encore du mal à en dessiner les contours aujourd'hui, et qui nous effraie peut-être un peu.

Ce n'est pas évident pour moi de parler de tous ces sujets, d'analyser le confinement, le déconfinement, les effets produits, l'après, les perspectives, etc. car je suis aussi partie prenante de cette situation, je la vis au moment où je l'écris. J'ai forcément un rapport biaisé, des certitudes et des *a priori* qui seront aussi, et j'espère !, bousculés. Le travail d'un-e DRH n'est pas facile car il faut savoir doser la prise de hauteur et les actions concrètes, doser les perspectives sur le long terme et gérer la crise actuelle ici et maintenant.

Ce que je trouve exaltant pendant cette période, c'est que l'on peut tout imaginer, tout se permettre, tout tester : des modes d'organisation, de pensées, des outils nouveaux, des liens différents, etc. Il faut profiter de cela car nous sommes tous-tes dans cette dynamique et c'est l'occasion ou jamais pour se jeter à l'eau, et pour se laisser tenter par des choses dont on n'osait pas avant. Tout est permis en somme.

Ce dont je suis certaine, c'est que le **rapport au travail** et l'**engagement** au travail seront forcément **bousculés** par cette crise. Cette crise nous force à réfléchir sur notre essentiel, voire notre essence.

J'aime à croire que les **liens** vont être **nourris de cette crise**, que ce qui nous relie sera plus riche. Cela peut paraître contradictoire avec les mesures de distanciation sociale mais je crois que cela va nous pousser à nourrir le lien différemment.

Je crois qu'au fond, avec cette crise, on prend la mesure de ce qu'est « **le sel de la vie** », pour reprendre le titre d'un petit livre de Françoise Héritier, que d'ailleurs, je recommande à tous-tes pendant cette période, et qui fait un bien fou !

A propos de :

Catherine Ruffié est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse en 2010 puis titulaire du concours de Directrice d'établissement sanitaire, social, médico-social à l'issue de sa formation à l'École des Hautes Études en Santé Publique. Catherine Ruffié a notamment exercé les fonctions de Directrice de l'Institut Départemental pour la protection de l'enfance et l'accompagnement des familles de la Vienne (2013-2015) avant de rejoindre le Conseil départemental de la Haute-Garonne en qualité de Directrice Adjointe en charge de la Protection de l'Enfance (2015-2017). Depuis janvier 2018, elle est Directrice des Ressources Humaines à la ville de Roubaix.

Isabelle Estienne est psychologue du travail, spécialisée en psychologie du travail et des organisations du Centre National des Arts et Métiers de Lille. Elle est également titulaire d'un Diplôme Universitaire en Risques Psychosociaux et qualité de vie au travail (Faculté de Lille) et s'est également spécialisée dans la prise en charge du traumatisme (Pr. Alain BRUNET). Son activité se scinde en deux temps : en qualité de salariée d'un établissement : Diagnostic RPS, accompagnement de plan de prévention, médiation, accompagnements individuels, orientation, évaluation des situations de souffrance au travail et accompagnement, et en qualité de psychologue libérale où elle met à disposition des entreprises, salarié-es et personnes ses compétences pour des interventions et accompagnements qui se veulent coopératifs, collectifs/individuels et efficaces dans l'amélioration du rapport au travail et les perspectives de surmonter un évènement traumatisant.