

ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LE RETOUR AU BUREAU

Après plusieurs semaines d'absence, le retour au bureau implique pour chaque agent de trouver de nouveaux repères : il va falloir sortir de chez soi, retrouver les autres, affronter l'incertitude de la crise sanitaire et économique. Mais plus personne n'imagine un retour immédiat à la vie professionnelle « d'avant ». La vie reprendra son cours par étapes.

Cette fiche a pour objet de délivrer des conseils pratiques pour aider les managers à préparer l'après-confinement.

1. LES IMPACTS DU CONFINEMENT

Au sein d'un même collectif de travail, les impacts du confinement ont été différents en raison de situations administratives plurielles (travail en présentiel, télétravail, autorisation spéciale d'absence). Le manager doit prendre en compte ces diversités de situation qui, de fait, peuvent générer des sentiments d'inégalité ou d'incompréhensions mutuelles entre les membres de l'équipe.

Par ailleurs, pendant le confinement, de nouveaux réflexes se sont développés. Chacun a été confronté à sa propre capacité à fonctionner différemment. Semaines après semaines, certains ont goûté au plaisir de travailler seul, dans le calme, de découvrir les aspects bénéfiques du télétravail dans leur pratique professionnelle. D'autres ont dû jongler entre leur travail et « la scolarité » des enfants - sans parler des enfants eux-mêmes. Chacun a pris l'habitude de commencer chaque mail par « j'espère que vous allez bien » et de les terminer d'un « prenez soin de vous ». Ces nouvelles habitudes sont-elles la nouvelle normalité, ou, va-t-il falloir les mettre de côté pour revenir à la vie d'avant la crise ?

Le confinement a également changé nos relations professionnelles. Il a parfois bousculé les rôles et la répartition des tâches. Un agent va reprendre son activité peut-être plus sereinement si le télétravail a bien été organisé ; ou au contraire, avec un peu plus d'appréhension, si le travail à distance a eu des effets importants sur sa vie privée par une surcharge de travail ou par une relation plus distante avec son chef de service et ses collègues.

Le retour au travail va être plus compliqué pour les personnes déjà fragiles avant, ayant perdu un proche, pour celles aussi qui ont eu le Covid-19 et souffrent encore d'une grande fatigue, pour celles qui sont angoissées à l'idée d'être contaminée par le virus, et enfin, pour les personnes pour qui le confinement a eu un effet sur l'équilibre de la cellule familiale.

Quelle que soit la situation, la crise que nous traversons génère beaucoup de stress et beaucoup d'agents angoissent à l'idée d'une reprise non sécurisée. La reprise demandera souplesse, agilité, réactivité et capacité à se projeter. Le manager est donc au centre du jeu pour réussir le déconfinement.

2. QUEL RÔLE POUR LE MANAGER ?

2.1 Préparer le retour

Le manager prépare le retour en amont, en liaison étroite avec ses collaborateurs directs en développant les interactions avec l'équipe :

- prendre ou reprendre contact avec ses agents (par audio ou visio conférence, par appel téléphonique direct à chaque agent) ;
- les tenir au courant de la situation et les informer sur les conditions sanitaires de reprise.

2.2 Sanctuariser le temps du retour par l'organisation d'un retour d'expériences

Le confinement est une expérience à la fois collective et individuelle. Il est important que le manager ne néglige pas le temps du « debrief » au retour des agents. Un temps d'échange (dans le respect des règles de distanciation physique) sur l'expérience vécue est donc très recommandée. C'est un préalable à une reprise de l'activité réussie car appuyée sur un collectif de travail qui a pris le temps de la réflexion.

Ainsi, le manager doit entendre les idées et les propositions de ses équipes fondées sur des ressentis et des émotions très diverses nées pendant le confinement (de la suractivité pour certains au sentiment d'inutilité pour d'autres). Ce temps d'échanges doit aussi permettre au responsable de service de demander à son équipe ce qui a manqué le plus, ce qui aurait peut-être mieux organisé, ce qui manque encore et répondre aux besoins.

Ce temps d'échanges sera aussi l'occasion pour le responsable de service de fixer un cap réaliste pour les prochains mois car ni la nécessité d'improviser, ni le climat anxiogène ne vont disparaître immédiatement : l'incertitude sera toujours là, même après la levée du confinement. Exiger des collègues des objectifs sans tenir compte de la situation, c'est donc s'exposer à des déceptions et des tensions. L'admettre est une première étape primordiale pour préparer l'avenir, comme l'a déjà montré la succession d'événements anxiogènes ces derniers mois.

La cellule médiation sociale a conçu une fiche-outil pour aider à la tenue d'un retour d'expériences (voir rubrique aller plus loin).

2.3 Gérer les situations de fragilité individuelles

Un entretien du chef de service avec l'agent est indispensable dans le cas d'une grande souffrance ou d'une difficulté particulière. Il peut être privilégié pour les agents déjà fragiles. En effet, certains d'entre eux subissent généralement leur état et n'abordent pas spontanément leurs problèmes avec leur chef.

Cet entretien permet de définir conjointement avec l'agent des premières actions selon ses besoins : le recours au médecin de prévention et à l'assistante de service social, l'organisation et la planification de ses travaux, le soutien par des collègues ou la hiérarchie,...

3. LES PARTENAIRES DU MANAGER

3.1 La division Ressources Humaines

La division Ressources Humaines est l'interlocuteur privilégié du manager.

- en conseil/soutien : avant l'entretien, le chef de service peut se rapprocher de la division RH pour lui exposer la situation et obtenir des conseils sur les suites à donner ;
- en signalement, si la situation est grave et peut mettre l'agent en danger, le manager avertit sans délai la division RH.

A tout moment, si nécessaire, le chef de service ne doit pas rester isolé. La division RH est à sa disposition pour tout échange sur la conduite à tenir conformément aux règles en vigueur.

3.2 Les acteurs de prévention dans les directions

- x **Le Médecin de prévention** (coordonnées accessibles sur l'intranet local, rubrique Vie Pratique/Action sociale ou rubrique Les agents/Conditions de vie au travail)
Le chef de service peut informer l'agent de la possibilité de prendre directement rendez-vous avec le médecin de prévention.
En outre, en dehors des visites médicales obligatoires, la division RH peut établir une fiche de liaison à destination du médecin de prévention et organiser une consultation médicale pour l'agent.
Enfin, elle peut également inviter par écrit l'agent à prendre rendez-vous chez le médecin de prévention, l'agent pouvant refuser cette démarche.
- x **L'assistant de service social**, rattaché à la délégation départementale de l'action sociale (coordonnées accessibles sur l'intranet local, rubrique Vie Pratique/Action sociale ou rubrique Les agents/Conditions de vie au travail)
L'assistant de service social est compétent pour intervenir pour des situations individuelles et pour des collectifs de travail en accompagnement de situations difficiles de tout ordre (pas seulement financières). Il est soumis au secret professionnel.
Il intervient soit à la demande des agents eux-mêmes soit sur signalement de la division RH. L'assistant assure une permanence dans les locaux administratifs mais peut également effectuer des visites à domicile.
- x **L'assistant de prévention**, rattaché à la division RH pour le réseau DGFIP (coordonnées accessibles dans l'annuaire local, division RH) et à RH2C pour les services centraux (Céline DUFOUR, celine.dufour@dgfip.finances.gouv.fr)
L'assistant de prévention met en œuvre des actions de prévention pour prévenir les dangers susceptibles de compromettre la sécurité ou la santé des agents et améliorer les méthodes et le milieu du travail en adaptant les conditions de travail à l'aptitude physique des agents.

3.3 Les acteurs nationaux

X **Le pôle des agents en difficulté (PAD) du bureau RH2C**

Le pôle des agents en difficulté (PAD) du bureau RH2C reste à la disposition des services RH locaux dans l'aide et le soutien à la gestion des cas complexes ou pour toute question relative à la reprise des fonctions post-confinement.

X **La plateforme d'écoute et de soutien**

Les responsables de service, les directions et leurs services RH locaux sont à l'écoute de chacun mais les agents et les cadres peuvent également bénéficier d'une écoute anonyme et gratuite en contactant, 7jours sur 7/24H sur 24H, la plateforme d'écoute et de soutien téléphonique.

Ligne pour tous les agents : 0 805 230 809	Ligne dédiée aux encadrants : 0 805 230 416
---	--

POUR ALLER PLUS LOIN

- La cellule médiation sociale a conçu une fiche-outil qui propose une méthodologie pour animer des temps d'échanges « retour d'expériences »