



SEMAINE DE LA PRÉVENTION :
Comment concilier remobilisation
des agents et QVCT,
après la crise sanitaire ?

16 avril 2021



une société du groupe **relyens**



1- La crise sanitaire a changé mes temps et mes outils de communication avec mon équipe :

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord

2 - La crise sanitaire m'a conduit à modifier la façon dont je suis les activités et la charge de travail de mon équipe

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord





3 - Depuis la crise sanitaire, j'ai fait évoluer les points individuels avec mes collaborateurs

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord

4 - Les moments informels ne sont plus possibles depuis la crise sanitaire

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord





5 - Dans mon équipe, j'ai des collaborateurs qui redoutent de reprendre le travail

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord

6 - Je suis moi-même inquièt/e en pensant à cette phase post-COVID

- Pas du tout d'accord
- Partiellement d'accord
- Tout-à fait d'accord





> FABIENNE REY

Psychologue du travail – consultante RH-management

Expérience de manager au sein d'une direction RH (Ressources Humaines)

Intervient sur des actions **de conseil et de formation** dans les domaines :

- de la santé au travail,
- des Ressources Humaines
- du management





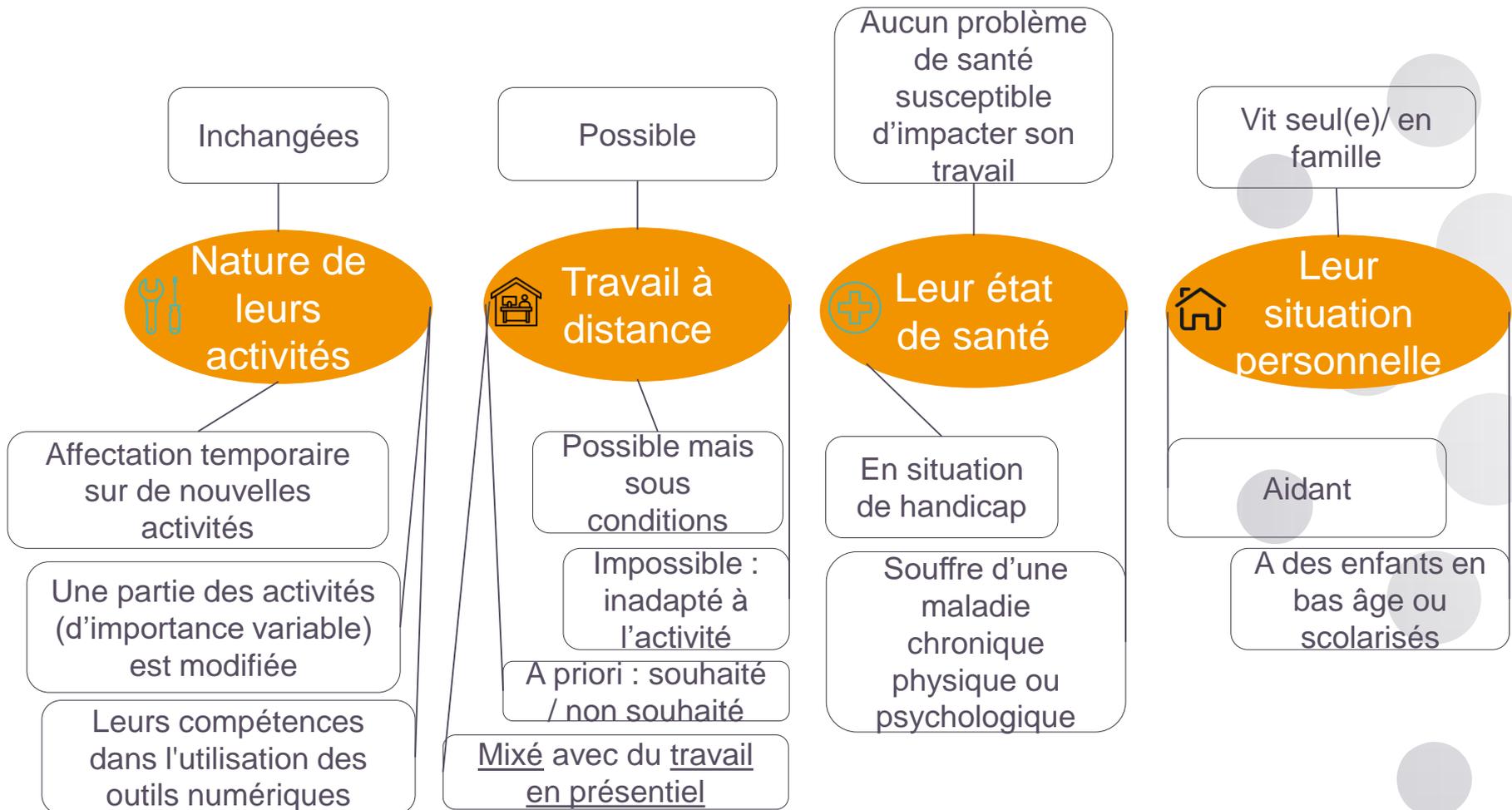
01

Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID



1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> CE QUE LES MANAGERS ONT (EU) À PRENDRE EN COMPTE PENDANT LA CRISE SANITAIRE, CONCERNANT LES AGENTS ?



Des **situations très variées**, selon le type de collectivité, sa taille et selon le service, et selon les situations et des paramètres individuels





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> LES BESOINS SATISFAITS DES AGENTS : CE QUE NOUS RÉVÈLENT LES ENQUÊTES

SANTÉ

- 73% se sentent suffisamment protégés par les mesures de leur employeur

COLLÈGUES

- 84% se sentent soutenus par leurs collègues

DIRECTION MANAGERS

- 74% se sentent soutenus par leur manager

SENS

Sentiment d'utilité > pendant la crise

ACTIVITÉ

42% réalisant de nouvelles missions, ont le sentiment que cela permet de manifester leur implication dans l'activité de leur structure

Sources : 3 études (2xANACT + Harris Interactive – 2020)

<https://www.anact.fr/travail-sur-site-en-period-de-crise-les-resultats-de-notre-questionnaire>
<https://www.anact.fr/travail-sur-site-en-period-de-crise-les-resultats-de-notre-questionnaire>

<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais>

<https://www.anact.fr/covid-19-isolement-et-conditions-de-travail-favorisent-les-conduites-addictives>





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> LE VÉCU NÉGATIF ET LES CRAINTES DE AGENTS : CE QUE NOUS RÉVÈLENT LES ENQUÊTES

SANTÉ

- 27% estiment ne pas disposer d'assez d'équipement de protection
- 67% : fatigue accrue (entraînant une moindre efficacité pour 36%)
- 34% ont ainsi vu leur niveau de stress augmenter
- 13% ont déclaré un état de santé dégradé

COLLEGUES

41% se sentent isolés

DIRECTION MANAGERS

- 26% ne se sentent pas soutenus par leur manager
- 39% éprouvent un sentiment d'iniquité

SENS

/

ACTIVITÉ

39% des actifs en emploi déclarent que leur métier actuel ne peut pas être exercé en télétravail

54% ont le sentiment de travailler plus

Sources : 3 études (2xANACT + Harris Interactive – 2020)

<https://www.anact.fr/travail-sur-site-en-period-de-crise-les-resultats-de-notre-questionnaire>

<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/teletravail-resultats-d-une-etude-sur-l-activite-professionnelle-des-francais>

<https://www.anact.fr/covid-19-isolement-et-conditions-de-travail-favorisent-les-conduites-addictives>





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> LES POSSIBLES EFFETS DÉLÉTÈRES PSYCHIQUES DE LA CRISE SANITAIRE, SUR LES AGENTS, ET LEURS CONSÉQUENCES PHYSIQUES, PSYCHOLOGIQUES ET COGNITIVES

Leurs manifestations, les signes + ou – visibles :

Syndrome de la cabane

**Stress ou Anxiété
=>
Stress aigu =>
Stress chronique**

Addictions





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> AUTRES EFFETS DÉLÉTÈRES À UN NIVEAU COLLECTIF



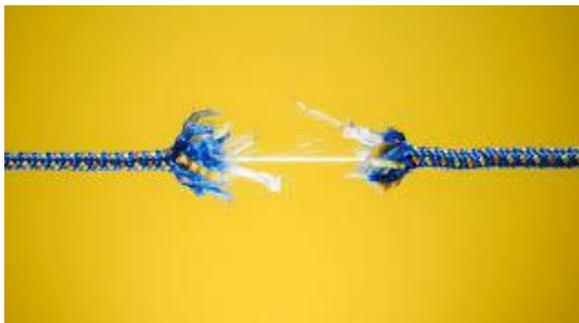
Diminution, voire disparition, de l'informalité dans le travail qui permettait :

- De faciliter, travail et relations (huile dans les rouages)
- De partager naturellement une culture d'équipe

Rupture du lien social

Le risque de rupture est augmenté par la préexistence de dysfonctionnements dans la communication

=> Tensions ou conflits entre services, en particulier entre ceux qui ont été sur le terrain pendant la crise sanitaire et d'autres qui ne l'ont pas été (ex : Petite enfance / Comptabilité)





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> CE QUE LA CRISE SANITAIRE A CHANGÉ – APPORTÉ EN MATIÈRE DE MANAGEMENT, AU SEIN DES STRUCTURES ?

Au niveau institutionnel

Au niveau organisationnel

Au niveau collectif

Au niveau individuel

Une capacité des collectivités et des agents à gérer une crise, à faire preuve de résilience, de réactivité, d'adaptabilité – d'agilité

Une organisation du travail plus souple mais plus complexe à gérer

L'humain remis au centre

Une intégration du télétravail dans les réflexions organisationnelles et sur les conditions de travail

Un apprentissage individuel et collectif du travail à distance

Des modalités de communication avec et entre les agents qui ont évolué





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

« la machine conduit l'homme à se spécialiser dans l'humain »*

Jean Fourastié,
économiste Français

** Ici, le big data, l'IA, la digitalisation galopante...*





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT) : RAPPEL

- **C'est une démarche qui vise à concilier Qualité de Vie-Conditions de travail et performance de la collectivité (ou de l'établissement)**

Elle se veut :

- **Participative** : les agents sont impliqués l'analyse, dans la recherche de pistes d'améliorations et dans les phases d'expérimentation, d'évaluation
- **Systemique** et non un pansement appliqué là où des dysfonctionnements sont repérés
- **Positive** dans son vocabulaire (contrairement au RPS qui renvoient à la notion de risques, notion plus anxiogène, négative), elle vise à optimiser l'existant
- **Concrète et innovante** : elle se traduit par un plan d'actions, des expérimentations (principe méthodologique) pour coller au plus près des besoins de la collectivité – de l'établissement.
- « **Démarche d'amélioration continue** », par opposition à un projet qui aurait un début et une fin, mais en se dotant d'indicateurs pertinents pour mesurer les progrès réalisés d'une période à une autre.





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

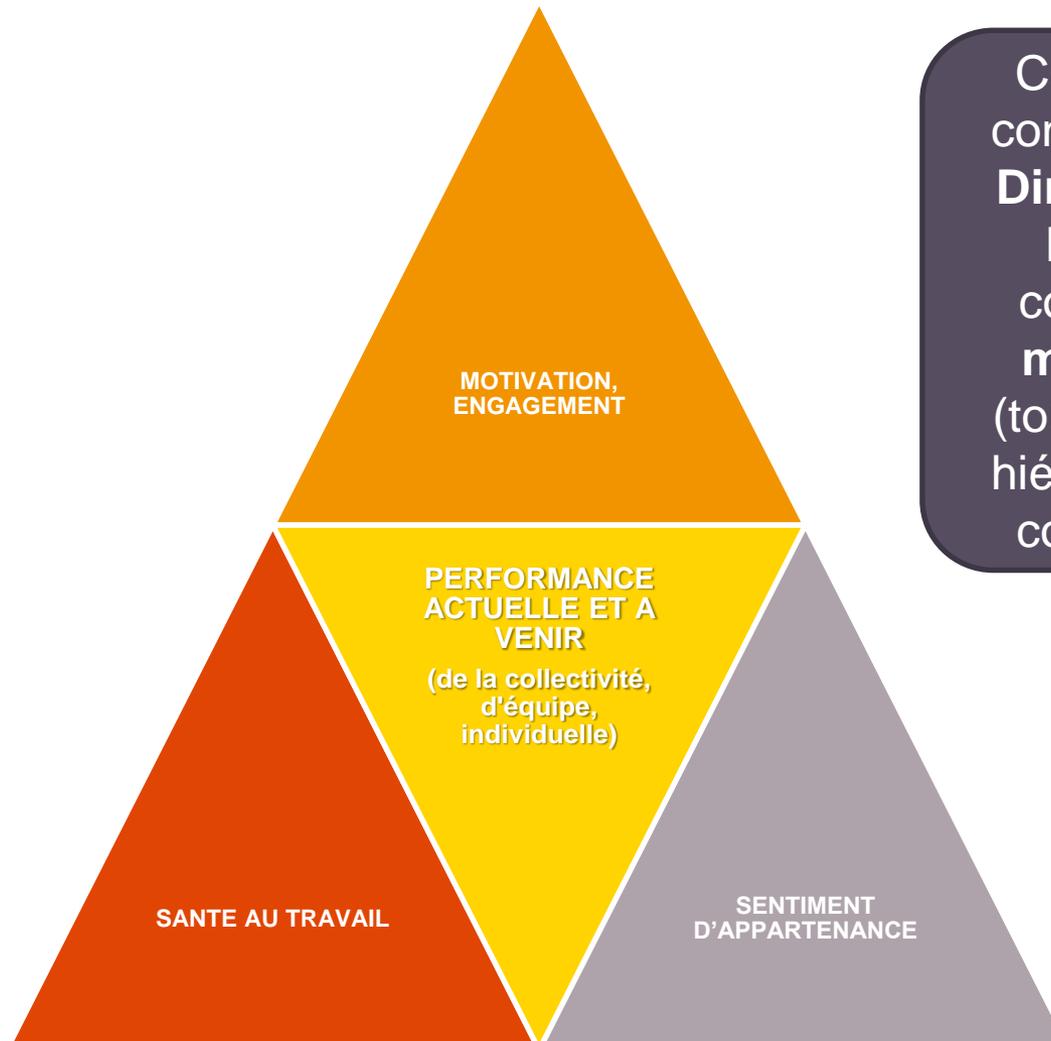
> MODELE QVT DE L'ANACT (AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL)





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

> LES ENJEUX POST-CRISE COVID POUR REMOBILISER LES AGENTS SONT DONC, POUR LES COLLECTIVITÉS :



Ces enjeux concernant la **Direction** (et les élus) comme les **managers** (tous niveaux hiérarchiques confondus)





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

LE SENS : un enjeu clé

Donner du sens

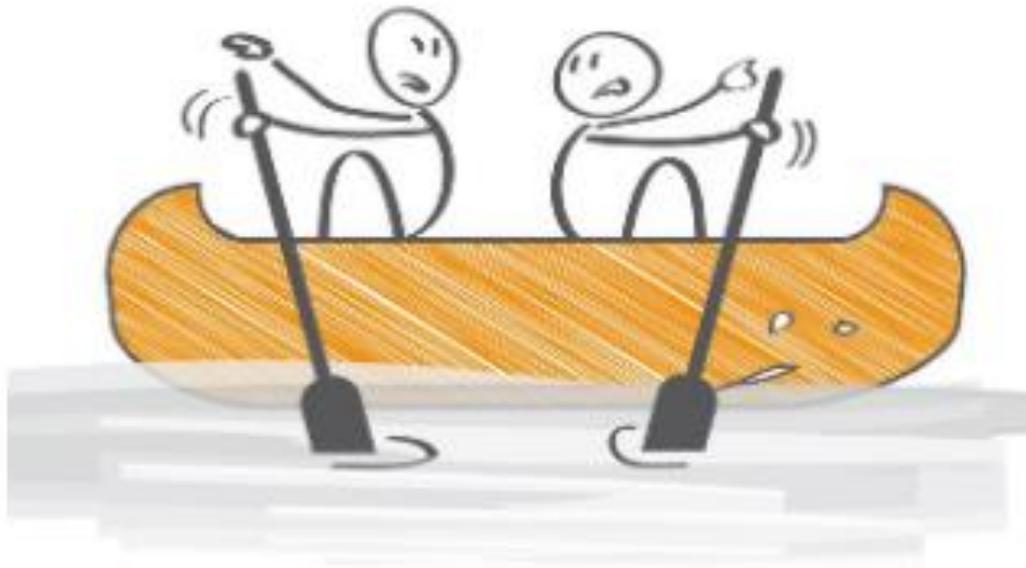




1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

LE SENS : un enjeu clé

Aller dans le même sens





1 - Des enseignements de la crise sanitaire aux enjeux managériaux et de QVCT post-COVID

La parole est à vous !

Questions ?

**Retours
d'expérience ?**

Commentaires ?





02

Et concrètement ?

Exemple d'actions pour
un/e Directeur/-trice Général/e
des Services (DGS)



2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

>LES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE EN ACCORD AVEC LES ELUS

- Communiquer avec authenticité et un maximum de transparence :
 - Sur le **projet de la collectivité**, les feuilles de route (à venir, en cours), l'exigence de la collectivité
 - Pour valoriser les **succès** de la collectivité, **remercier** (*reconnaissance « dire » symbolique*)
 - Sur les **actions menées par des agents** (les faire témoigner) mise en exergue, **remercier (reconnaissance)**
 - Sur l'**équité** des décisions et des procédures





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- Sur les **valeurs** de la collectivité (co-construites)
- Sur les **résultats des groupes de travail** et les plans d'action qui en découleront
- Pour **susciter le partage d'idées** en vue de les expérimenter
=> (se) donner le droit à l'erreur
- Pour manifester **sa confiance** en les agents et en l'avenir (optimisme donc prise en compte de la réalité)





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- **Mettre en place - développer des groupes de travail, opter pour un management participatif** (en lien avec les RH) :
 - Réaliser un **retour d'expérience** de la crise sanitaire pour repenser l'avenir
 - Redéfinir ensemble les **valeurs** de la collectivité (culture)
 - Favoriser les **expérimentations** sur de nouvelles façon de travailler (avant déploiement ou non)
 - Faire le point et définir des **modalités de reconnaissance internes** (opportunité de...) : donner la parole, participer, faire évoluer,...





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS



Sur quoi porte la reconnaissance ?

... la pratique professionnelle

- Manière dont l'agent travaille
- Ses comportements professionnels
- => Favorise la créativité, l'innovation, l'amélioration des méthodes de travail

... l'investissement dans le travail

- Valorise les efforts réalisés (qualité, importance) pour contribuer au processus de travail te/ou aux
- Apport des agents au bon fonctionnement de la structure

... les résultats du travail

- fait référence à l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé par l'agent ou par l'équipe.
- Se manifeste une fois le travail réalisé et est conditionnée aux résultats obtenus.





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

DROIT À LA DÉCONNEXION





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- Favoriser la réflexion et la mise en place d'actions en matière de QVCT (**groupes de travail paritaires**), avec les Ressources Humaines (RH), le service Prévention et le CHSCT – CT

Par exemple :

- Equilibre vie personnelle / vie professionnelle : Droit à la déconnexion, aménagement des horaires, crèche – garderie partagée, Restaurant collectif
- Mise en place du télétravail (charte)





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- **Accueillir et accompagner les agents, individuellement, dans l'après crise sanitaire:**
 - **Mobiliser le dispositif de ré-accueil**, dans ce cadre de la reprise (RH-managers, Service de Prévention) :
apprécier les risques d'absentéisme et les besoins de l'agent, rassurer, prévoir un accompagnement
 - Proposer, selon les besoins, un accompagnement de type **soutien psychologique**
 - **Communiquer sur ces dispositifs** et leurs objectifs, auprès des managers et des agents





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- **Apporter un soutien plus marqué aux managers pendant cette période de reprise (avec les RH) :**
 - **Individuellement** : leur proposer des points sur des problématiques rencontrées, en amont de la reprise et pendant quelques temps après, leur donner des signes de disponibilité et de considération
 - **Collectivement** : organiser des temps d'échanges sur les questions qui se posent, les solutions trouvées pour créer/renforcer la solidarité entre eux, les sortir de leur isolement de manager





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer-Protéger

Rassembler-Mobiliser

- **Former les managers :**

Pour maintenir une performance de la collectivité tout en prenant en compte la qualité de vie et les conditions de travail,

- A l'écoute,
- A la prise en compte de situations personnels et de l'état psychique
- A la conduite d'entretiens,
- ...





2 - Actions concrètes d'un(e) DGS

La parole est à vous !

Questions ?

**Retours
d'expérience ?**

Commentaires ?





03

Et concrètement ?

Exemple d'actions

Pour un/e chef/fe d'équipe

Services Techniques



3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

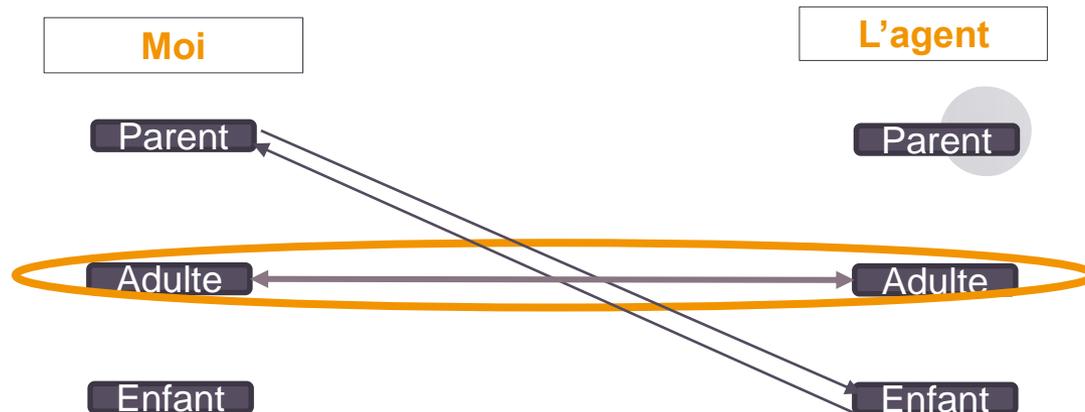
>Etre conscient de sa posture et de qu'elle peut générer

Principes :

- **Relation adulte-adulte**

Ecoute et empathie, bienveillance, optimisme, objectivité et responsabilité, esprit constructif et proactivité (des 2 acteurs)
En tant que manager, vous posez ou rappelez le cadre et le faites respecter

Posture :



*Cf. Analyse transactionnelle





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

>Les actions à mettre en œuvre par les managers, au niveau individuel

- **Accueillir et accompagner les agents, individuellement, dans l'après crise sanitaire :**
 - Dès la reprise de l'agent, et selon la situation identifiée en amont, organiser et mener un **entretien individuel classique ou de ré accueil** : faire de l'entretien de ré accueil un temps d'écoute et d'échange pour optimiser les conditions de reprise et éviter l'absentéisme,
 - Identifier (si besoin est, avec les RH) **les signaux faibles** devant déclencher un entretien de ré-accueil, puis mener ces entretiens,
 - Veiller à rester **disponible** (écoute, plages horaires, porte ouverte...) pour chaque agent.





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

- **Suivre en soutenant et en écoutant chaque agent, le temps nécessaire, en fonction de l'agent** (mode de fonctionnement, personnalité, motivation, situation personnelle) :
poursuite des actions généralement menées pendant la crise COVID
 - son vécu de la situation, son niveau de motivation
 - ses besoins (Informations, organisation, outils, soutien, formation, temps...)
 - sa charge => aide à la priorisation
 - ses activités
 - ses résultats
 - l'ajustement éventuel des objectifs et des moyens
- Et maintenir le cap et le cadre.





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

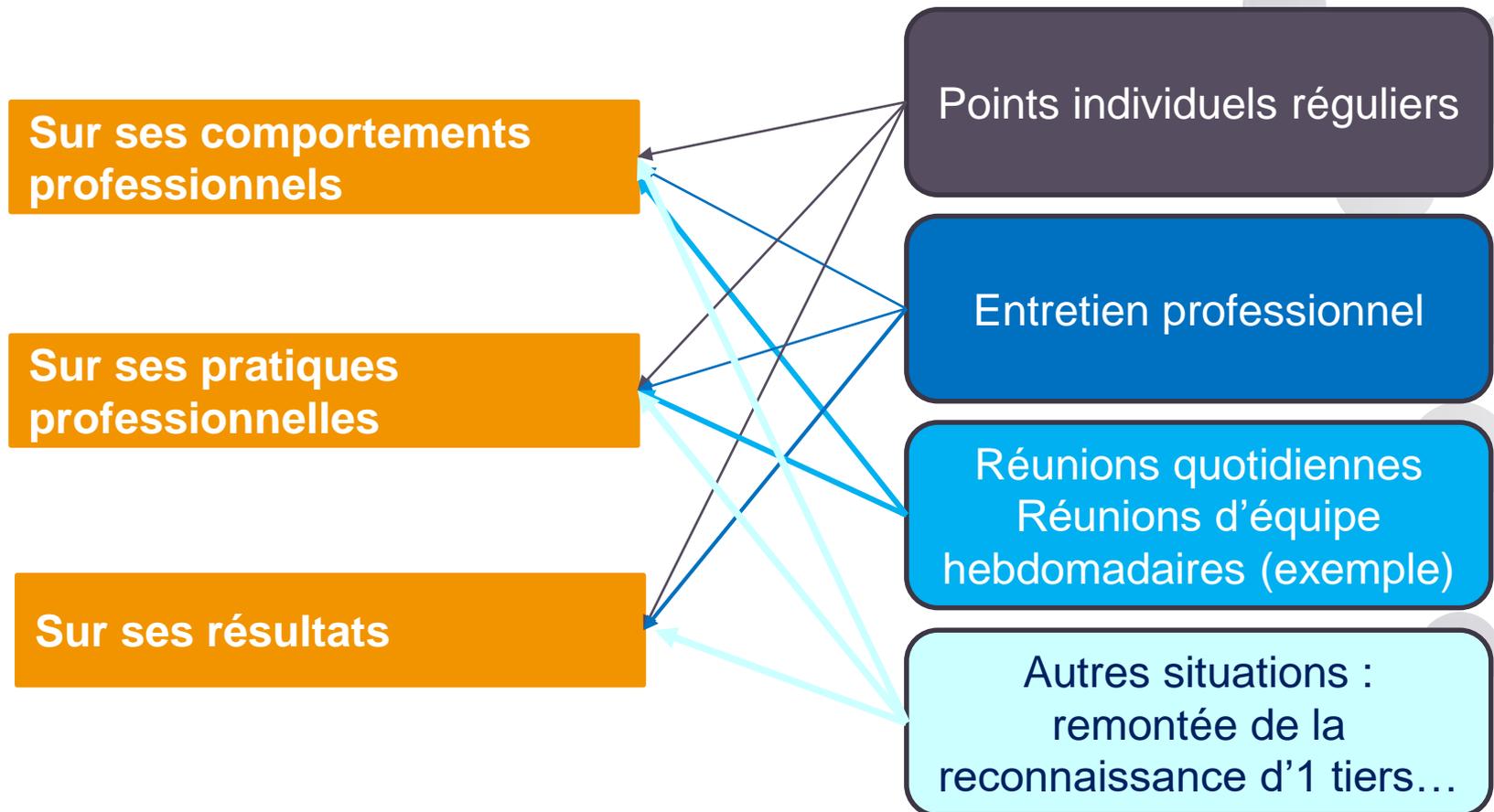
Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

- Quand manifester votre reconnaissance à chaque agent :





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

>Les actions à mettre en œuvre par les managers, au niveau de l'équipe / relationnel

- **Réaliser – ensemble – un bilan de la crise** (le vécu de chacun, ce qui a ou non fonctionné, ce qui devrait perdurer), dans un esprit de non jugement
- **Prévoir des temps réguliers de réunions avec toute l'équipe en présentiel** (en cas d'équipe mixte : tout présentiel, télétravail possible)
- **Susciter la réflexion collective et la créativité** (propositions) :
 - **Sur l'organisation du travail intra-équipe et inter-équipes** pour rechercher des solutions à des problèmes identifiés, ou des optimisations, tenant compte des temps en présentiel et à distance (quand le télétravail est possible) => notamment discussions sur les temps de réunion
 - Sur les **moments informels souhaités par équipe** (périodicité, forme...)
- **Favoriser** le maintien et le développement de la **solidarité** manifestée, au sein de l'équipe, pendant la crise sanitaire.





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informier - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

- **Favoriser l'expression** : écouter et prendre en compte ce qui est dit
(et le faire savoir = leur donner du feedback, leur faire un suivi)
 - lors des réunions habituelles
 - ou, si ces réunions ne le permettent pas, lors de temps spécifiques





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

Plus que jamais :

- Veiller à **transmettre des informations** sur le projet, des décisions, des actions de la **collectivité** en en précisant la finalité, rapidement après réception
Penser au management visuel !
- Etre attentifs aux réactions des agents et remonter certains de leurs **besoins-attentes** et de leurs **craintes** au niveau supérieur





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Ecouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

- **Repérer et réguler les tensions possibles dues à un sentiment d'iniquité pendant la crise** (charge potentiellement accrue pour ceux qui travaillaient)
- **Maintenir la confiance accordée et l'autonomie laissée pendant la crise sanitaire :**
 - Une marche arrière est quasi impossible et contre-productive, en termes de motivation
 - Seule la délégation temporaire s'arrête, sauf décision contraire





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

>OBJECTIFS POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE SERVICE
(VOIRE, POUR L'OPTIMISER)

Donner du sens

Informé - Écouter

Rassurer

Rassembler - Mobiliser

>Les actions à mettre en œuvre par les managers, au niveau de l'équipe / activité et charge

- **Continuer à être vigilant, en qualité de manager, concernant la charge de travail** (mental ou physique) **globale et sa répartition au sein de l'équipe**
 - En particulier, observer **l'écart entre la charge prescrite (La charge que vous leur avez confiée) / la charge perçue par chaque agent et par l'équipe**
 - ... en veillant à **rester équitable et expliquant les** inégalités éventuelles (dans les limites de ce qu'exige le respect de la confidentialité)





3 - Actions concrètes d'un/e chef/fe d'équipe

La parole est à vous !

Questions ?

**Retours
d'expérience ?**

Commentaires ?





MERCI!

de votre attention





www.sofaxis.com



une société du groupe **relyens**