

Reprise d'activité Fiche 1



Reprendre le travail après le confinement

La santé des agents et la santé au travail vont de pair, en temps de crise comme en temps normal. Cette crise, inédite par son ampleur, sa rapidité et sa durée, a bouleversé nos repères et une période nouvelle d'adaptation s'ouvre maintenant, avec des changements qui pour certains pourront être irréversibles. Dans cette phase de reprise, il est important de s'en rappeler et d'y être attentif, que l'on soit agent ou manager. C'est une occasion unique d'interroger le travail et notre relation à ce dernier.

Après près de deux mois de confinement, la perspective de reprise de travail en présentiel peut générer certaines inquiétudes. En fonction de nos conditions de confinement, de la continuité ou non de notre travail et des impacts qu'a eu la maladie sur nous ou nos proches, la reprise suscite des questionnements. Cela est tout à fait normal, c'est pourquoi la reprise doit être progressive et s'organiser collectivement.

Inquiétudes et (dé)motivation

Certains peuvent avoir peur de la maladie Covid-19, des conditions d'hygiène et de sécurité au travail, des conditions de transport, etc. Ces interrogations sont saines à conditions qu'elles ne prennent pas le pas sur le réel. Ainsi, il est extrêmement important de communiquer et/ou de se tenir informé des plans de reprises d'activité (PRA) de vos structures.

Certaines personnes ont pu vivre ce confinement comme une parenthèse pour fuir le réel du travail ; d'autres ont pu s'interroger sur le sens de leur travail, leur utilité à la structure de recherche ou à plus grande échelle à la société. Une certaine forme de « déprime » et un manque de motivation ont ainsi pu être ressentis. Pour reprendre confiance et ne pas subir cette reprise, il est donc très important d'en être un acteur.

Cette déprime n'est pas similaire à celle des fins de vacances. Généralement, ce sont les personnes qui ne se sont pas assez reposées qui dépriment au retour. Il n'est pas possible de comparer cette situation à d'autres que nous avons déjà vécues. Il est sûr que le retour au travail va être plus compliqué pour certaines personnes : celles qui vont réintégrer leur poste après parfois avoir été touchées directement, pour celles aussi qui ont eu le Covid-19 et souffrent encore d'une grande fatigue, celles qui sont angoissées à l'idée d'être contaminée ou de transmettre le virus et enfin celles pour qui le confinement a eu un effet néfaste sur la cellule familiale.



Mais si l'expérience personnelle du confinement compte, l'expérience professionnelle du confinement compte tout autant : un agent va reprendre son activité d'autant plus sereinement que son télétravail a bien été organisé, tandis qu'un autre aura plus d'appréhension si le travail à distance a eu des effets délétères du fait d'une surcharge de travail ou d'un sentiment d'absence du collectif de travail ou des managers.

Lors de cette reprise, il sera question de faire du mieux possible avec ce que l'on a comme marge de manœuvre, comme moyens matériels et humains et comme confiance accordée. Le confinement nous a contraint à subir le réel, la reprise d'activité doit permettre le retour de notre pouvoir d'agir. **Le déconfinement est une occasion unique de repenser le travail, le rapport que nous entretenons avec lui, la place que nous lui conférons dans notre quotidien et ce que nous y jouons. Il serait ainsi utile de prendre le temps de revenir collectivement sur les organisations et poser ensemble les questions essentielles sur lesquelles on a rarement le temps de réfléchir (révision de procédures obsolètes, répartition des tâches, intérêt/réorganisation des réunions, communication, etc.).** Cet arrêt net et brutal, impensable il y a quelques mois, nous a confronté à nos modes d'organisation. Comment fonctionnent-ils ? Sont-ils adéquats ? Comment les améliorer ? Cela doit nous obliger à repenser nos modalités de travail. Cette crise **a ainsi pu être un révélateur de dysfonctionnements mais aussi afficher les points forts.** Les tensions ou les conflits latents ont pu être révélés par le confinement. Si c'est le cas, il est important de revenir sur ces événements et d'en comprendre les causes notamment organisationnelles afin d'y remédier de façon durable.

Enfin, cette période de crise va forcément changer la représentation du télétravail et nous permettre d'ouvrir le chantier de son extension plus rapidement que prévu, comme elle peut aussi transformer en profondeur l'organisation et les relations de travail.



/// Organisation et réorganisation

A l'issue de ce confinement, il serait utile de s'interroger sur la communication au sein des équipes. A-t-elle été suffisamment claire et quelles améliorations seraient nécessaires dans le cadre d'une crise sanitaire nouvelle ? Quelles en ont été les points forts et les points faibles ? L'information a-t-elle correctement circulé au sein de votre équipe ? Y a-t-il eu des manques ou au contraire de la surinformation ? Quels aménagements pourraient être envisagés ?

L'utilisation en masse des outils de télécommunication (visioconférences, etc.) a permis de répondre à un besoin urgent d'interaction pour maintenir les activités et les projets en cours. Elle a suscité de nouveaux modes d'échanges, parfois bénéfiques au collectif. Mise en œuvre sans préparation, elle a cependant aussi pu générer des problèmes de communication, des incompréhensions, des malentendus, un ralentissement du travail ou encore un brouillage de la limite entre travail et vie personnelle. Les échanges en direct sont nécessaires et permettent des relations professionnelles plus simples et conviviales. Il est important de garder à l'esprit que le travail est un vecteur essentiel de lien social et que le recours aux outils de télécommunications ne doit pas remplacer complètement le travail en présentiel.

Nous devons prendre en compte les changements induits par le numérique dans l'organisation de notre travail. L'objectif est aussi de poser les limites entre le bénéfice de cet outil sur le travail et ses contraintes sur la personne et le collectif.

/// Communication et information



Où trouver l'information ?

Un certain nombre de documents sur la situation (télétravail, pandémie, confinement) sont mis à votre disposition, soit directement par votre structure, soit au niveau institutionnel. Vous trouverez ci-après des liens vers des informations pratiques dans le cadre de la reprise d'activité.

Relations au travail

Les technologies d'information et de communication vous ont peut-être permis de vous rapprocher de l'équipe (fluidité des échanges, régularité...) ou au contraire vous ont mis à l'écart (oubli de mettre dans la boucle, perte d'information, communication différente entre agents en télétravail VS agents sur site...).

Selon les conditions de la reprise, ces dysfonctionnements peuvent persister sur le lieu de travail. Le retour au travail en présentiel va se faire progressivement. Certaines personnes de l'équipe pourront/devront revenir parce que l'activité l'exige quand d'autres pourront/devront continuer le télétravail. Attention donc au maintien des relations sociales et du collectif de travail. Les agents restant en télétravail ne doivent ni se sentir exclus de l'équipe, ni perdre de l'information parce qu'ils ne sont pas sur le lieu de travail. Par ailleurs, cette crise d'une ampleur inédite a offert une reconnaissance parfois oubliée de certains métiers pourtant indispensables à l'institut. Il est important que « l'après », toujours dans cette dynamique de repenser collectivement le travail, tiennent compte de ces métiers.

Les personnes, qui voient leur retour sur le lieu de travail comme la fin de la solitude et de l'isolement liés au confinement, peuvent ressentir une frustration inattendue du fait des règles de distanciation physique et de la nécessaire réorganisation du travail (horaires de travail décalés, pas de pauses collectives...). En effet, ces nouvelles règles pourraient entraîner une relative solitude sur le lieu de travail telle qu'elle existait en confinement. Afin de l'éviter, il est important d'anticiper et de prendre conscience de l'impact des règles de distanciation physique dans la reprise de l'activité.

Certaines habitudes qui contribuent aux bonnes relations sociales vont provisoirement disparaître, par exemple, il n'y aura plus d'embrassades, de poignées de main, d'accolades, on sera plus éloignés les uns des autres et les interactions de groupe telles que le déjeuner ne pourront plus exister. Cela risque de créer ce que l'on appelle une privation sensorielle et cette situation n'est pas tenable sur le long terme. N'oublions pas que l'être humain est un animal social ! Pour éviter que cette situation soit à l'origine de manifestations de colère ou de rejet mutuel, les agents et les managers devront trouver de nouvelles façons de communiquer leurs émotions. La verbalisation sera d'autant plus importante.

Les agents auront tous vécu cette période différemment, il en sera de même sur la période à venir. Nous vous rappelons qu'il existe des soutiens et des écoutes psychologiques à votre disposition.



Vers un nouveau confinement ? De l'importance de l'envisager collectivement

Aujourd'hui personne ne dispose d'informations sur le futur et l'évolution de la situation, mais un nouveau confinement n'est pas un scénario complètement occulté. Il est donc d'autant plus important de faire collectivement un retour d'expérience sur ce qu'il s'est passé afin d'éviter de renouveler certaines erreurs qui ont pu être commises et travailler sur des axes de progrès.