

Reprise d'activité Fiche 2



Zoom sur le management

Cette période de confinement, qui va durer encore pour un certain nombre d'agents, a pu créer une démotivation. Le rôle des managers est primordial pour travailler l'engagement des équipes. Il est néanmoins important de ne pas oublier que le manager en tant qu'agent peut aussi être sujet à cette démotivation. La situation est exceptionnelle pour tout le monde. **Le rôle du collectif, de sa reconstruction, va être un réel levier.**

**Ne pas
chercher la
performance
à tout prix**

Il est nécessaire d'accepter que la reprise se fasse progressivement et parfois plus lentement que prévu. **Attention à ne pas tomber dans la recherche de performance et le rattrapage de temps perdu à tout prix. En effet, avec cette reprise progressive du travail en présentiel, les agents vont devoir encore une fois s'adapter à une nouvelle organisation de travail, ce qui nécessite du temps et des ressources personnelles**, ressources qui ont déjà été fortement sollicitées pendant la période de confinement.

Une équipe aura d'abord besoin d'un manager qui va permettre au collectif de s'approprier la situation et lui redonner du sens. Certains agents, ont pu retrouver un sens à leur métier du fait de leurs activités à l'Inserm. D'autres personnes, plus éloignées de la recherche ou l'exerçant sur des thématiques différentes ont pu quant à elles éprouver un sentiment d'inutilité. Certaines recherches ont par exemple dû être suspendues. Pour beaucoup, la tentation va être grande de se lancer tête baissée dans la course pour rattraper le temps perdu pendant le confinement et rechercher la performance à tout prix.

**Attention
au déni**

Certaines postures managériales pourraient apparaître comme un déni des événements, en l'occurrence, faire comme si de rien n'était, comme si les équipes s'étaient quittés la veille, alors que deux mois se sont écoulés. Cet évitement n'est pas propice à la motivation des agents et peut entraver le renforcement du lien social au sein des équipes ou entre équipes.

Un autre type de management pourrait consister à considérer que la période de confinement équivalait à des vacances. Or le confinement n'est pas assimilable à une prise de congés et a pu avoir des impacts psychologiques comme expliqué précédemment. Ce type de management pourrait être source d'incompréhension.

Reconstruire le collectif

L'idée est, avant de reprendre le cours du travail, de prendre un temps pour se retrouver collectivement. Prendre un temps pour partager ce qui s'est passé pour chacun, car tout le monde a vécu quelque chose de difficile, y compris le manager. Inviter chacun à identifier a posteriori ce qu'il a aimé ou non dans le confinement, le télétravail... Par exemple, « j'ai aimé avoir moins de réunions car c'est un gain de temps. Nous en avons peut-être trop, je ne suis pas utile à toutes. Là, elles étaient plus efficaces, plus cohérentes » ou « J'ai aimé que les décisions soient plus rapides à prendre, il n'y avait pas à attendre la signature de 10 personnes ». Ou, à l'inverse : « 5 jours de télétravail, c'est trop pour moi, j'ai besoin de vous voir ». Ou encore « Je n'ai pas aimé travailler sans pause de 9h à 18h, les pauses café m'ont manquées... »

Cette façon de reprendre le travail est un moteur pour instaurer la confiance et contribue à diminuer la détresse psychologique, le stress et augmenter la motivation et l'engagement. Les managers ont donc tout à gagner à prendre le temps pour donner du sens à cette parenthèse du confinement a posteriori plutôt que de se lancer à corps perdu dans la course à la performance et vouloir rattraper le temps perdu pendant le confinement.

Les entretiens dans le cadre de la campagne d'évaluation annuelle des agents sont aussi l'occasion pour les responsables de revenir avec chaque agent sur la perception de leur activité post-confinement.

C'est aussi le moment de revenir sur certaines décisions qui ont pu être prises pendant le confinement sans parfois être comprises mais dont on peut aujourd'hui en expliquer le sens.

La communication et le retour sur certaines situations évitent de nourrir les frustrations et permettent de diminuer les conflits ultérieurs. Chacun a eu un vécu différent pendant le confinement, chacun éprouve des émotions et aura des réactions différentes. Il faut garder cela à l'esprit afin de prendre en compte la diversité des expériences pour construire ensemble. Redonner du sens à cette situation est l'un des premiers outils de construction de cette résilience.

La reprise au 11 mai du travail sur site ne concerne pas tout le monde. Il est important d'intégrer à la réflexion collective les personnels qui sont en télétravail du fait de leurs contraintes personnelles ou familiales (enfant à charge, reprise de l'école, aidants familiaux...).



Echanger sur l'organisation du travail

Se déconfiner en équipe

Attention à prendre en compte l'ensemble des situations de travail

EN SAVOIR +

- » **Fiche 1** : Impact psychologique et conseils
- » **Fiche 2** : Impacts sur l'organisation du travail et conseils pour mieux vous organiser
- » **Fiche 3** : Zoom sur le management à distance



www.intranet.inserm.fr > Sécurité & prévention > Santé & sécurité au travail > Prévention des risques > Risque psychosociaux