



**Association des DRH de grandes collectivités – COVID 19**  
**Groupe de travail « accompagnement des agents »**  
**Jeudi 30 avril 2020**

---

Nous faisons face depuis plusieurs semaines à la propagation du virus COVID-19, qui nous a conduit à prendre des mesures exceptionnelles à l'échelle nationale et locale. Ces mesures ont reposé sur l'application du principe de précaution, en maintenant un maximum de personnes en confinement à domicile et en garantissant la protection des agents requis sur le terrain pour assurer la continuité du service public.

Outre les risques d'atteinte à la santé physique directement liés au virus, cette pandémie et les mesures organisationnelles qui ont été prises ont des conséquences humaines importantes et potentiellement durables, tant pour les individus que pour les collectifs de travail. Les DRH ont souligné l'enjeu de cohésion indispensable dans cette période et dans la période post confinement.

En effet, depuis ces dernières semaines, une prise de conscience générale s'est diffusée, celle de nos fragilités individuelles et organisationnelles. Le rapport à l'autre s'en est trouvé bouleversé, puisque l'autre est à la fois indispensable tant nous souffrons du manque d'interactions, et représente aussi une forme de menace car potentiellement vecteur d'un virus agressif. Un sentiment de peur assez diffus s'est emparé des individus : peur pour sa santé, pour celle de son entourage, pour celle de ses collègues.

Les mesures organisationnelles prises par nos collectivités (télétravail, placement d'agents en ASA, rotation des équipes sur le terrain...) ont mécaniquement distendu les liens directs entre agents et placé les agents dans des expériences de vie hétérogènes.

La fermeture des écoles ou la nécessité de s'occuper d'un proche tout en poursuivant ou non son activité professionnelle sur le terrain ou à domicile ont rendu la conciliation entre vie privée et vie professionnelle plus compliquée.

L'expérience du télétravail est parfois mal vécue (charge mentale, immixtion du travail à la maison et du personnel dans le travail, perte d'efficacité, perte de repères professionnels, fatigue, stress...).

Certains agents ressentent de la culpabilité vis-à-vis de leurs collègues sur le terrain. D'autres peuvent avoir le sentiment de ne pas être utiles. Quand certains sont débordés, d'autres s'ennuient.

Les personnes en fragilité de santé savent qu'elles ne retourneront pas rapidement sur leur lieu de travail. Certains agents ont complètement rompu le lien avec leur employeur. D'autres ont la crainte d'être oubliés et de ne plus être reconnus. Mais d'autres encore vivent très bien cette période.

De fait, certains agents ont pu perdre en confiance ou estime d'eux-mêmes, quand d'autres se retrouvent en situation de souffrance psychologique. L'incertitude qui plane sur les prochaines semaines renforcent les inquiétudes et le sentiment de dépossession de la maîtrise de son destin.

Cette situation inédite conduit nos collectivités à activer leurs dispositifs d'accompagnement des agents et des managers, et à inventer de nouvelles modalités à distance. Outre la gestion actuelle du confinement, le retour progressif à une activité « normale » posera lui aussi de nombreux enjeux en termes RH et managériaux.

De fait, nos agents sont en train de vivre des réalités différentes, prennent de nouvelles habitudes et de nouveaux repères, et certains craignent déjà la reprise qui se profile avec le début du déconfinement.

Le groupe de travail constitué pour réfléchir aux modalités d'accompagnement de ces différentes situations se propose de recenser et concevoir quelques recommandations et des outils à disposition des DRH.

### **1. Recenser les situations d'agents isolés :**

Les conditions rapides de l'entrée en confinement n'ont pas permis de mettre en œuvre en amont les modalités de maintien du lien avec tous les agents. Certains agents ne donnent pas spontanément des nouvelles ou ne savent pas par quels canaux passer. Certains managers eux-mêmes sont en difficulté pour prendre contact avec leurs agents faute de toujours disposer des outils professionnels pour cela.

Le principal enjeu pour la DRH est donc de recenser les agents « perdus de vue », en mobilisant la chaîne managériale pour identifier les personnes concernées. D'autres acteurs peuvent venir en complément pour signaler des agents « isolés », à commencer par les représentants syndicaux ou des collègues de travail. Ainsi, un réseau de détection peut être constitué au sein de la collectivité afin de n'oublier aucun agent par la mobilisation combinée de différents acteurs.

Certaines collectivités ont mis en place une cellule d'appel pilotée par la DRH constituée d'agents redéployés afin de prendre contact avec les agents, de leur demander des nouvelles, de leur diffuser des informations, de repérer les situations difficiles. L'une des mesures post confinement pourrait consister à faire revenir prioritairement ces agents sur site, à condition que leur état de santé, leurs contraintes familiales et le PRA le permettent.

### **2. Maintenir le lien entre la collectivité et tous les agents par une communication accrue :**

La relation de travail est avant tout une relation humaine. Dans notre société, le travail reste structurant pour une grande partie de la population. Il constitue un lieu de sociabilité et structure le quotidien.

Afin de maintenir le lien avec les agents à distance ou sur le terrain, les collectivités ont largement mobilisé leurs canaux de communication : mails, Intranet, site Internet, envoi

de sms, blog, tchat, envoi papier, visio entre l'encadrement supérieur ou la DRH et les agents, cafés des agents en visio...

Les relations entre collègues se sont distendues pendant la période. Les agents ont pu prendre conscience de l'importance des relations informelles au travail, et de leur rôle en matière de motivation. Les agents eux-mêmes n'ont pas toujours le réflexe de se mettre en contact avec leurs collègues.

Les agents peuvent ainsi être incités par la collectivité et leur management à prendre des nouvelles les uns des autres, s'organiser des cafés ou goûters en visio... D'ailleurs, des dispositifs informels sont beaucoup activés par les agents eux-mêmes, avec des outils numériques ou des solidarités spontanées.

Des collectivités ont mis en place des dispositifs solidaires entre agents, par exemple un lieu d'échanges sur une plateforme collaborative, ou encore une bourse d'entraide entre agents. Les outils collaboratifs et équipes virtuelles permettent également de garder le contact et de se coordonner à distance.

### **3. Mobiliser tous les agents sur une diversité de missions :**

La gestion de la crise a conduit à une mobilisation rapide des agents du service public afin d'assurer la continuité et de réinventer les services publics sur place ou à distance. Certains agents dont les services ont été mis à l'arrêt ou pour lesquels le télétravail n'étaient pas envisageables (missions non télétravaillables, matériel insuffisant...) ont néanmoins été relevés de leurs fonctions dans cette période.

Afin de garantir une large mobilisation de leurs agents, les collectivités ont mis en place différents dispositifs : utilisation du matériel personnel, viviers de renforts, réaffectation des agents sur de nouvelles missions, mobilisation des agents sur des actions solidaires (confection de masques, aide aux établissements hospitaliers, mise à disposition d'autres collectivités...), formations à distance, association aux réflexions sur le monde d'après et/ou le plan de reprise d'activité, dispositif d'entraide entre agents pour assurer la continuité pédagogique des enfants de collègues à distance...

Ces dispositifs sont autant d'occasion pour les agents de se rendre utiles que de développer de nouvelles aptitudes, mobiliser des compétences non activées sur leur poste de travail habituel, se découvrir des appétences.

Dans la perspective de la reprise, l'enjeu de « refaire collectivité » nécessitera de concevoir des dispositifs de cohésion d'équipe et de retour sur site.

Cette période de revalorisation des services et agents publics est une occasion de communiquer sur les différentes formes de mobilisation des agents vis-à-vis de l'extérieur et au sein de la collectivité.

Les formats vidéo permettent de toucher de manière différente et élargie. Ils peuvent être mobilisés pour illustrer la diversité des situations, faire prendre conscience aux agents du rôle joué par chacun, partager des témoignages etc...

#### **4. Mobiliser et accompagner la ligne managériale :**

Les mesures organisationnelles ont fortement impacté l'encadrement, qui a dû réorganiser le travail en urgence, assuré la protection des agents et mettre en place de nouvelles modalités managériales.

Cette période est particulièrement mobilisatrice pour les managers sur le terrain et à distance. Ils ne sont pas toujours outillés pour le nouvel environnement de travail qui s'est imposé ou prendre en charge les conséquences humaines voire psychologiques de liées à la pandémie et au confinement.

Les collectivités ont donc fortement mobilisé et développé leurs dispositifs à destination de leurs managers pour diffuser les bonnes pratiques et les accompagner à adopter les bonnes postures : guides, flash coach, coaching à distance, co-développement à distance, visio, newsletter, partage de veille, canaux de discussion dédiés sur des outils collaboratifs ou boucles mails entre managers, cafés du management, ateliers d'échanges et webinars, adresse mail dédiée au sein de la DRH pour poser leurs questions, formations à distance, échanges en visio avec la DG, médiation...

Ces dispositifs servent autant à aider les managers à jouer leur rôle qu'à se préserver eux-mêmes au regard de la forte sollicitation dont ils font l'objet.

Le besoin d'accompagnement managérial peut constituer dans la perspective du déconfinement un élément à intégrer au PRA.

#### **5. Identifier, prévenir et prendre en charge les risques psycho-sociaux :**

La peur, le stress, l'isolement, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, le manque de compétences numériques, le sentiment d'inutilité, la perte de repères...peuvent être facteurs de risques psycho-sociaux à court ou moyen terme.

Des baromètres et questionnaires internes mis en place par la DRH permettent de sonder le moral des agents et d'identifier les besoins.

Les collectivités ont pu prendre appui sur les dispositifs élaborés ces dernières années, et étoffé leur offre en la matière : accompagnement psycho-social des individus ou des collectifs par des psychologues du travail, groupes de parole, mobilisation de l'assistante sociale et de la médecine de prévention, mobilisation des assistants de prévention, dispositif de remontée des situations inquiétantes...

Il conviendra d'avoir une attention toute particulière pour les agents isolés et pour les agents qui auront déjà été fortement mobilisés dans le cadre du PCA et qui le seront également dans le cadre du PRA.

Compte tenu des risques très diffus qui peuvent affecter de manière visible ou invisible un certain nombre d'agents, les managers eux-mêmes constituent un acteur central dans le dispositif. Ils peuvent ainsi être formés à la libération de la parole des agents et la compréhension de leurs problématiques.

## **6. Préparer et accompagner le retour progressif sur site :**

Au sortir de la période de confinement, un travail sur la résilience individuelle et organisationnelle pourrait être mené, en complément des mesures organisationnelles nouvelles qui s'imposent (repriorisation des tâches, allègement des plans de charge...). Le déconfinement se prépare dès maintenant.

En ce sens, des collectivités incitent leurs managers à réaliser un entretien systématique de pré-reprise et à préparer l'accueil des agents le jour du retour.

L'une des principales préoccupations des agents repose sur les conditions sanitaires de leur retour, il convient donc de les informer et rassurer sur cet aspect. Certaines collectivités prennent l'initiative d'envoyer en amont de la reprise des équipements de type masques au domicile des agents. La remise sur site des équipements au retour des agents constitue également une opportunité d'échanger directement entre le manager et ses agents, et d'être à l'écoute bienveillante des besoins.

Des moments d'accueil collectif en petits comités peuvent également être envisagés.

La direction générale et la ligne managériale ont un rôle essentiel dans la communication pré-déconfinement qui est faite auprès des équipes, en s'appuyant sur les différents outils à disposition.

Un certain nombre d'agents craignent aujourd'hui le « retour à la normale », que leur management leur demande de rattraper le retard, d'accélérer les calendriers, d'inventer de nouvelles actions, d'accroître leur efficacité. Des messages très clairs devraient ainsi être passés par le top management avant le début du déconfinement. Une réflexion devrait être menée pour sanctuariser le besoin de reconstruire les équipes, repenser les plans de charge, donner des perspectives sur plusieurs échéances (d'ici l'été, d'ici la rentrée, d'ici la fin de l'année), faire le deuil des projets non réalisés.

Des dispositifs individuels ou collectifs de recueil de la parole, d'échanges autour du vécu mais aussi d'aspirations et d'idées nées pendant cette période pourraient être mis en œuvre au moment de la reprise, avec par exemple des regroupements en visio ou par téléconférence, combinés ou non avec des travaux en petits groupes pour respecter les mesures barrière. Des questionnaires peuvent également permettre de partager le vécu et le ressenti autant que les besoins et perspectives. Des collectivités développent aussi des questionnaires pour faire un état des pratiques explorées pendant le confinement et les capitaliser.

Les managers seront encore en première ligne dans la prise en charge des agents et des équipes au moment de l'activation des PRA. Ils seront sur tous les fronts, mais il conviendrait de leur confier la responsabilité et de leur laisser le temps nécessaire au ré-accueil progressif des équipes, et de les outiller pour faciliter l'écoute et la disponibilité. C'est une nouvelle occasion de former les managers aux outils du coaching et à la compréhension des mécanismes du comportement humain.

## **SYNTHESE DES PRECONISATIONS**

---

### **1. Recenser les situations d'agents isolés :**

- Recenser les agents « perdus de vue » en mobilisant les managers.
- Mettre en place un réseau de détection au sein de la collectivité.
- Créer une cellule d'appel au niveau de la DRH pour prendre contact avec les agents par téléphone.
- Envisager de faire revenir en priorité les agents isolés dans le cadre du PRA si leur situation le permet.

### **2. Maintenir le lien avec tous les agents par une communication accrue et des échanges entre pairs :**

- Mobiliser les canaux de communication traditionnels de la collectivité.
- Développer de nouvelles modalités de communication : blog, tchat, sms, visio...
- Inciter les agents à prendre des nouvelles les uns des autres et à mettre en œuvre des échanges informels.
- Aider à l'appropriation des usages numériques collaboratifs.

### **3. Mobiliser tous les agents sur une diversité de missions :**

- Favoriser l'activité à distance par le déploiement du télétravail et l'utilisation des matériels personnels.
- Constituer un vivier d'agents en renfort pour les redéployer sur d'autres missions.
- Mobiliser les agents sur des actions solidaires extérieures (confection de masques, aide aux établissements hospitaliers, mise à disposition d'autres collectivités...).
- Favoriser les formations à distance.
- Associer les agents aux réflexions sur le monde d'après et/ou le plan de reprise d'activité.
- Instaurer des dispositifs d'entraide entre agents (pour assurer la continuité pédagogique des enfants de collègues à distance, pour se rendre des services...).
- Communiquer sur les différentes formes de mobilisation des agents.

### **4. Mobiliser et accompagner la ligne managériale :**

- Rédiger et diffuser des documents à destination des managers (guides, fiches pratiques, newsletter, veille...).
- Animer des temps collectifs de formation, de réflexion, de partage et d'entraide entre managers (flash coach, webinars, ateliers, cafés du management, groupes de parole, groupes d'analyse de pratiques, canaux de discussion, e-learning...).
- Accompagner les managers dans leur posture managériale (coaching, co-développement...).

### **5. Identifier, prévenir et prendre en charge les RPS :**

- Mobiliser des baromètres ou questionnaires internes pour sonder le moral des agents.
- Activer les dispositifs d'accompagnement psycho-social en faisant intervenir des professionnels pour identifier, prévenir et traiter les situations (médecine, assistante sociale, psychologue du travail, ergonomes, coach...).
- Porter une attention particulière aux agents isolés ou particulièrement mobilisés.
- Accompagner les managers pour favoriser la libération et le recueil de la parole des agents.

#### **6. Préparer et accompagner le retour progressif sur site :**

- Prévoir un entretien systématique de pré-reprise.
- Informer les agents sur les conditions sanitaires du retour sur site.
- Envoyer au domicile des agents des masques de protection en amont de la reprise.
- Donner la priorité à l'écoute des agents au moment du retour sur site.
- Prévoir des accueils collectifs en petits groupes.
- Organiser la communication de la direction générale pour préparer le déconfinement autour des plans de charge, de la projection sur différentes échelles de temps et du deuil des projets non réalisés.
- Organiser des temps individuels et collectifs de recueil de la parole et d'échanges sur le vécu, les aspirations et les besoins des agents.