

La fin du confinement « strict » marque un retour progressif aux conditions normales d'activité de chaque agent, même s'il subsiste encore des incertitudes.

Voilà, le jour du retour « au bureau » en situation réelle de travail est arrivé. Comment repartir après cette période qui a pu être vécue très différemment par chaque agent ? Comment éviter des comparaisons voire des tensions liées à ces différences de situation ? Il importe dans cette première phase de prendre « le temps de l'humain » et de veiller à rassurer.

Pour bien démarrer ce retour et dans de bonnes conditions, il est nécessaire de soigner la reprise d'activité des agents et des équipes pour reconnaître les efforts de chacun, pour rassurer sur les conditions de reprise, pour donner des lignes directrices et réinstaurer des collectifs de travail. Le retour est à la fois individuel mais aussi collectif.

Une telle reprise après les semaines de confinement se prépare à l'avance ; n'hésitez pas à y consacrer du temps ! ce sera du temps gagné pour la suite.

1 /

## EN QUOI CETTE QUESTION EST IMPORTANTE



La période de confinement a été suffisamment longue et l'état de forme (physique, psychique, ...) des agents n'est peut-être pas le même que quand vous vous êtes quittés. La situation est inédite à bien des égards tant par la durée de l'absence des personnes en collectif que par les situations individuelles ; en effet, tous les membres de l'équipe n'auront pas vécu le confinement de la même manière : entre ceux qui ont continué de travailler en présentiel, ceux qui étaient en télétravail, d'autres en arrêt de travail ou en autorisation spéciale d'absence, ... le vécu de la situation de confinement n'aura pas été le même.

L'entretien professionnel de reprise s'inscrit dans une démarche dynamique et positive permettant de favoriser le retour après une absence relativement longue. Il s'agit d'un temps d'échanges privilégié permettant à l'agent de se « reconnecter progressivement » avec son environnement professionnel.

Les conditions de reprise au travail après une longue absence peuvent se jouer dans les premiers jours voire les premières heures. Accompagner l'agent après une longue absence est un acte managérial nécessaire. Ce n'est pas du temps perdu mais un rétablissement indispensable du lien.

## 2/

# LES CONSEILS POUR RÉALISER CES ENTRETIENS DE REPRISE OU DE RETOUR EN SITUATION RÉELLE DE TRAVAIL



Conseils :

- Pourquoi réaliser cet entretien et avec quels objectifs ?

Pour aider la reprise d'activité ou au retour en situation réelle de travail pour favoriser le dialogue, pour détecter les appréhensions ou questionnements éventuels et pour garantir les conditions de motivation de l'agent. Et avant tout pour prendre un temps pour partager ce qui s'est passé.

- Préparer l'entretien de reprise

Un entretien de reprise se prépare. C'est le supérieur hiérarchique direct qui mènera cet entretien ou le cas échéant un professionnel des ressources humaines.

Réaliser ces entretiens avec tous vos collaborateurs afin d'éviter le sentiment d'iniquité qui s'ajouterait alors aux autres difficultés de reprise.

Vous pourrez mener ces échanges en collectif quand c'est opportun ou difficilement réalisable sous cette forme en individuel (nombreux collaborateurs par exemple).

## 3/

# LES CONTENUS POSSIBLES



Informez les agents qu'ils bénéficieront d'un entretien individuel à leur retour.

- Les contenus possibles de l'entretien de reprise (à adapter en fonction du contexte et suivant le lien que vous avez entretenu avec l'agent) :
  - ✚ Exprimez sincèrement ce que vous ressentez à l'idée de retrouver votre collaborateur
  - ✚ Informez-vous sur la façon dont il a vécu la période de confinement
  - ✚ Informez-vous sur ce qui aura pu lui manquer durant cette période en lien avec la collectivité et avec le service
  - ✚ Informez votre collaborateur des événements pertinents pour lui et son travail
  - ✚ Faites le point précisément sur ce qui s'est passé durant cette période ; les réussites mais aussi ce qui a moins bien fonctionné
  - ✚ Renseignez-vous sur son état de forme physique et psychique à la reprise
  - ✚ Demandez-lui s'il a besoin de conditions spéciales de reprise : capacité de reprise totale ou partielle ; difficultés éventuelles sur le plan familial ; difficultés éventuelles de déplacement ; accompagnement spécifique... la période de confinement a été suffisamment longue
  - ✚ Laissez-le exprimer ses craintes, ses difficultés ou ses souhaits
  - ✚ Préciser les mesures prises par la collectivité pour répondre aux annonces du gouvernement et permettre une reprise dans les meilleures conditions de sécurité sanitaire
  - ✚ Préciser les mesures de service public mises en place pour faire face à la crise sanitaire (accueil d'enfants, accueil usagers, aide aux personnes âgées, distribution de documents, relations avec les partenaires, ...)
  - ✚ Énoncer les mesures de prévention prises pour le retour d'activité et sensibiliser les agents : les sources de contamination possibles, mettre et utiliser un masque, des gants si l'activité le justifie, les procédures de désinfection, les modalités d'échanges et relations avec collègues, les modalités d'accueil du public, ...); pour cette partie, ne pas hésiter à se faire assister du conseiller ou de l'assistant de prévention...
  - ✚ Préciser les éléments RH / statutaires décidés par l'autorité territoriale pour les agents (congés, RTT, ASA, ...); au besoin faites-vous assister par le référent rh
  - ✚ Indiquer à l'agent la possibilité de les mettre en relations avec le service de médecine de prévention s'il en ressent le besoin
  - ✚ Remercier à nouveau, redonner les objectifs communs et indiquer le ou les échéance(s) des prochains temps collectifs et les perspectives porteuses d'espoir
  - ✚ Proposer à l'agent de vous revoir dès qu'il en ressent le besoin

## 4 / LA POSTURE MANAGÉRIALE



Soyez courageux et tentez de comprendre avec vos agents ce qui s'est passé ; il n'est pas possible de faire « comme si de rien... »

### ➤ La posture managériale

Vous veillerez à adopter une attitude empathique et à créer un climat de confiance en rappelant à l'agent l'objectif de cet entretien, à savoir, lui permettre de reprendre son activité dans les meilleures conditions possibles et identifier ses besoins dans ce cadre de reprise.

- ✚ **Développer une communication transparente** : dites ce que vous savez et ne savez pas à l'instant T
- ✚ **Pratiquez l'écoute active sans jugement** ; chacun a fait de son mieux pendant cette période de confinement
- ✚ **Adopter une posture positive et bienveillante** : mettez en avant les réussites et les difficultés surmontées dans ce contexte particulier
- ✚ **Soyez ouvert et compréhensif** : chacun a vécu de manière différente le travail ou l'absence de travail durant le confinement
- ✚ **Soyez attentif** : plus qu'à l'habitude prenez le temps de vous informer du moral de vos collaborateurs et de leur ressenti
- ✚ **Prenez le temps d'accueillir** : ce ne sera pas du temps perdu
- ✚ **Accueillez avec compréhension** les ressentis, les craintes par rapport à la période qui s'annonce et ne prenez pas tout directement pour vous (évitiez par exemple de faire une affaire personnelle des critiques éventuelles adressées à la collectivité)
- ✚ **Ajustez régulièrement vos consignes** : le retour à la normale ne peut se faire immédiatement ; il interviendra probablement par ajustements
- ✚ **Soyez souple** : proposez des solutions aux craintes de vos agents
- ✚ **Restez agile et pragmatique** : adaptez-vous en fonction de l'évolution de la situation

## 5 / C'EST ; CE N'EST PAS !

CE N'EST PAS PARCE QUE  
C'EST DIFFICILE QU'ON OSE PAS  
C'EST PARCE QU'ON N'OSE PAS  
QUE TOUT DEVIENT DIFFICILE.  
SÉNÉQUE  
4 av. JC - 65 ap. JC

L'entretien de reprise après confinement :

- N'est pas la procédure unique pour la reprise du travail
- N'est pas l'outil magique qui garantit que tout se passera bien
- Est un des outils de la « mallette » du manager qui favorisera le retour des agents
- Est un outil réutilisable, après adaptation, à toute absence de longue durée quelle qu'en soit la nature
- Peut-être pratiqué en collectif
- Peut-être facilité par l'utilisation de posters à afficher : l'histoire du service pendant la crise sanitaire, stock sur post-it des points positifs relevés de la crise, des points difficiles et des propositions
- Peut-être facilité par des cartes mentionnant les sujets, à piocher par l'agent et par vous dans l'ordre de priorité.