

Le 05 novembre 2020

Covid-19 – deuxième vague

La mutation de la relation au travail s'est accélérée, il semble urgent de redéfinir les attendus au sein des établissements

Interview d'Isabelle Estienne, Psychologue du travail

Isabelle Estienne est psychologue du travail et accompagne agents, équipes et collectivités. En avril dernier, elle avait fait part de son [expertise sur la situation de confinement](#) dans laquelle était plongée la France et l'impact que cela pouvait avoir sur les organisations du travail et celles du foyer. Aujourd'hui, Isabelle Estienne nous éclaire sur les mécanismes d'une organisation du travail qui confrontée aux affres du confinement, risquent de garder de profondes lésions. Le besoin se fait ressentir de prendre le temps, avec les agent.es, de faire le bilan et d'organiser le « travailler ensemble » de demain.

Cdg59 : Nous avons encore en tête les premiers jours du premier confinement, qu'observons-nous de cette situation bis repetita dans les collectivités et dans l'entreprise en général ?

Isabelle Estienne : Pour les entreprises et plus particulièrement pour les collectivités, pour les managers et agent.es, la principale nouveauté est le maintien de l'ensemble des activités des services. Il n'y a pas de suspension des activités ; ce qui n'est pas négligeable. Sur un plan sanitaire, la mesure des enjeux de santé n'est plus occulte, il n'y a pas de manque d'information sur les enjeux sanitaires.

Nous sommes tous plus informé.es sur cette maladie et sur les gestes barrières nécessaires pour s'en prémunir.

Un paramètre nouveau que j'ai pu observer est la propagation de la COVID au sein d'un service, voire d'une collectivité. « Le monde du travail pouvant devenir cluster », ce qui peut se révéler relativement stigmatisant et non sans conséquence sur la collectivité, son fonctionnement et la santé des agents.

Cdg59 : Comment, aujourd'hui, nous composons avec le maintien d'une activité, d'une part, et une situation de crise sanitaire, d'autre part ?

Isabelle Estienne : Lors du premier confinement, il y a eu une mise en place du travail à distance avec des activités non transférables à distance et donc suspendues, ce qui s'apparente à une rupture, sans pour autant avoir eu les moyens pour s'organiser matériellement.

Sur la deuxième vague, les agent.es vont convoquer l'expérience du premier confinement et sont moins exposé.es à une rupture totale de certaines activités. Cependant, direction et responsables, ont à composer avec des difficultés nouvelles et, antérieures, d'ordre organisationnel qui complexifient la « bonne » réalisation du travail, la continuité de service par des arrêts maladies à réguler, des contaminations en interne et le sentiment de devoir « encore » se surinvestir pour arriver à faire ce qui est à faire. En effet, la planification du travail repose sur les agents, les ressources humaines, une ressource qui est fragilisée.

Les collectivités ont su moduler, ce qui n'était pas forcément le cas lors du premier confinement, puisqu'il y a toujours une nécessité de maintenir un service à la population, d'assurer une qualité de service adaptée aux besoins de la population et de la collectivité.

Néanmoins, l'absentéisme n'est pas prévisible, alors que les modalités et les dispositifs qui existaient lors de la première vague permettaient d'avoir une vision des effectifs potentiellement disponibles ; ici, l'absentéisme est difficile à prévoir.

Cdg59 : Dans ces conditions-là, comment les managers s'en sortent-ils ?

Isabelle Estienne : Il y a différentes scènes possibles en fonction du niveau hiérarchique occupé par le manager. J'accorde une attention particulière dans cette situation tendue à la mise en place du travail à distance qui est différent du télétravail. Les managers se sont adapté.es par le matériel utilisé, les outils de communication, le management à distance avec la volonté et la nécessité de développer un pilotage à distance et de maintenir le lien avec l'équipe.

Il n'est pas à négliger que tout comme les agent.es, les managers vivent cette deuxième vague à flux tendu, avec le besoin de consacrer une part de leur activité encore plus grande à réguler les enjeux humains et de santé au travail et de surcroît avec des tensions et une fatigabilité ambiante. Rappelons qu'eux-mêmes sont fragilisés.es par ce contexte, par la première crise, puis par la reprise où il a fallu faire ce qui n'avait pas été fait. Il a fallu reprendre certains projets qui avaient été mis en attente. Et là encore, on se retrouve de nouveau dans l'empêchement de pouvoir maintenir l'activité, au vue du plan de charge qui quant à lui reste à la même cadence, avec en plus de cela, les tâches qu'il faut rattraper.

Le constat est que les objectifs n'ont pas été revisités et réajustés, la qualité et la quantité du travail ne peuvent pas être maintenues comme avant mars dernier. Il y a donc un conflit entre demande et moyens et réalité où l'injonction d'arriver « à faire » devient une norme. .

Ils sont face, aussi, à leurs propres empêchements de pouvoir faire, de pouvoir développer et anticiper. Certaines activités ne peuvent pas se maintenir sans certains moyens matériels, techniques, organisationnels et humains et il est couteux de repenser continuellement les modes de fonctionnement sans parvenir à les stabiliser. Il y a des organisations qui ne parviennent plus à fonctionner, l'ensemble de ses rouages sont grippés faisant apparaître des problèmes de coordination du travail, de visibilité et d'adaptation.

CDG59 : Finalement, entre ces deux vagues est-ce que les managers s'en sont vraiment sortis ?

Isabelle Estienne : Les managers restent dans cette course folle. En effet, ils sont en prise à une intensité de travail, peu ou plus de marges de manœuvres et une dimension sociale au travail dégradée et distanciée. Les prédispositions à l'exposition au stress dans une dimension chronique sont grandes. Le premier confinement a eu une date de démarrage et une période d'adaptation et une date de fin. C'est un événement qui s'est traversé.

A la reprise, il a fallu mettre les bouchées doubles ; et ensuite, il y a eu de nouveau cette deuxième annonce de confinement ; insufflant beaucoup plus d'incertitude sur la durée, les restrictions, l'incertitude d'un renforcement et même d'un « troisième » temps encore incertain. L'enjeu de santé est donc inscrit dans la durée d'exposition aux contraintes. Ces contraintes sont elles-mêmes liées au maintien du travail dans des conditions où les moyens mis en place sont pour certains temporaires, peu qualitatifs et où les possibilités d'amélioration des conditions requises pour travailler mobilisent les agent.es au détriment de pouvoir faire leur travail. Ce qui fait alors passer les personnes d'une situation de stress aigue à une situation de stress chronique, qui s'installe dans le temps. C'est celui-ci qui porte atteinte à la santé au travail et impacte l'engagement, la motivation, la reconnaissance...

C'est donc tendu. Après, il y a un tas de mécanisme de défense qui se mettent en place au niveau des managers et de toute personne en situation de travail. Je m'explique sur ces stratégies de défense. C'est ici un moyen pour les agents de tenter de garder la tête hors de l'eau. On voit ainsi un rapport au travail qui devient de plus en plus personnel, qui ne parvient plus ou peu à être modéré par le regard que d'autres collègues peuvent porter sur le travail qui se fait dans l'équipe, le service ou la collectivité, les façons de faire pour y arriver et ce qu'elle coûte en énergie et en temps.

Les échanges autour des situations problématiques n'ont plus autant d'espace, les régulations et le recul deviennent difficiles et peuvent expliquer des dérives de comportement. Par exemple, une posture d'autorité portée par un responsable qui bascule vers de l'autoritarisme, un plein pouvoir sans discussion possible ou encore une posture d'hyper contrôle pour tenter de quitter l'anxiété liée à une situation qui échappe... Alors, irritabilité, manque de communication, énervement, tensions, conflits envahissent le travail.

CDG59 : Qu'en n'est-il au niveau des agent.es ?

Isabelle Estienne : Pour commencer, les agent.es ne sont pas tout.es en situation de stabilité professionnelle. Aussi, pour les agent.es sous contrat ou dans certains emplois précaires de la fonction publique, cette situation de deuxième confinement amène des incertitudes quant à la sécurité d'emploi. Pour les agents.es en général, la réduction des interactions avec les collègues et la réduction des effectifs en présentiels, la distanciation avec la hiérarchie peuvent fragiliser l'engagement dans le travail, le sentiment de reconnaissance, la motivation et le sens du travail à faire. En d'autres termes, l'altération des différentes fonctions du travail (sociale, identitaire, d'utilité et économique) peuvent renforcer des comportements individuels et mettre à mal une dynamique collective.

Ainsi, la vision d'une situation devient personnelle, les différents points de vue ne se discutent plus, et donc, apparaissent des interprétations chargées de biais d'interprétation et d'affects personnels et non centré sur l'activité de travail. C'est une source de conflit au travail, car nous sommes humains et de façon automatique nous avons besoin de donner du sens à certaines directives et ce au risque des interprétations, faute d'interaction, afin de conforter des perceptions. Comme la pause-café, le point informel dans le couloir, ces moment-là permettent de se recentrer sur le professionnel et non sur le personnel, mais ces temps ne sont plus là et n'ont peut-être pas trouvé d'autres espaces pour se vivre.

CDG59 : Cela fait-il porter un poids supplémentaire sur les épaules de la hiérarchie ?

Isabelle Estienne : Ce qui apparaît dans cette période de confinement, comme pour la première, c'est la fragilité de la relation de confiance en la hiérarchie, le besoin de soutien qui reste sans réponse, et le management à distance insufflé par l'absence de visibilité et de communication, et enfin, le sentiment d'iniquité de traitement. Par exemple, « *pourquoi on m'envoie sur le terrain alors que d'autres auraient pu y aller ?* »

J'ai l'image en tête qu'on est passé d'un état d'urgence sanitaire, ce sont les mots qui étaient utilisés, à un état d'alerte dans le rapport au travail.

Avec des effets d'annonces qui se succèdent depuis l'arrivée de cette crise sanitaire, une chronologie qui est sans cesse ponctuée de rebondissements, que ce soient les directives règlementaires, la gestion des ressources humaines, la gestion organisationnelle, les conditions de travail... Tout est impacté : la dimension humaine avec les gestes de distanciation, les gestes barrière, le port du masque, la dimension organisationnelle, car il faut continuellement refaire les plannings et repenser l'organisation du travail, redéfinir les priorités et trouver des consensus pour que « personne ne craque » : qui est présent, qui est absent, qui fait quoi, et ajuster les conditions de travail en général.

Le travail à distance, pour certains agent.es, est très mal vécu, c'est un grand moment de souffrance. Avec le déconfinement, il y a eu aussi de grosses difficultés pour certain.es à revenir dans une dimension de travail en présentiel.

Aujourd'hui, ces conditions de travail là, finalement, elles ne sont absolument pas stabilisées, ni même contractualisées. Et, encore que, les organisations n'ont pas encore eu le temps de rendre visible ces nouveaux circuits puisqu'ils sont pour certains encore dans l'ombre d'un travail commun, de discussions en équipe pour redonner sens et dynamisme au travail de chacun.

Beaucoup de cabinet ont rendu disponible des webinaires pour mettre en place le télétravail d'un point de vue qualitatif, mais aujourd'hui, ce n'est pas si simple. Le travail à distance et cet engouement pour le télétravail ne doit-il pas s'assoir sur des prérogatives humaines.

CDG59 : Cette nouvelle vague ne nous ferait-elle pas faire un pas de plus vers une nouvelle norme de travail ?

Isabelle Estienne : En tant que psychologue du travail, cela me fait réagir ! Bien sûr, cette situation impacte les fonctionnements et les organisations ; tout comme, elle impacte les agent.es et leur propre rapport au travail. Certes, il y a peut-être un virage qui se joue là. Le souci, c'est que nous sommes dans une dynamique de changement, et que le changement ne se met en place qu'à partir du moment où il y a un sens réel.

Des normes « nouvelles » de travail sont le résultat d'un consensus collectif, de soi à soi, de soi avec les collègues, d'une équipe avec la direction... Donc, pour l'avoir observé, entre le premier confinement, la période de retour au travail, et le deuxième confinement ; on se rend compte dans une grande majorité de collectivités que finalement, on retourne à la case départ. Ce qui s'est mis en place, ne semble pas avoir pu se maintenir

Une norme se construit à partir du moment où l'ensemble des enjeux a été discuté et à partir de ce moment-là, on accepte de modifier ses habitudes de travail. On acte de façon consciente de ce qu'on laisse, de ce qu'on prend en se laissant le temps de faire évoluer les gestes, les façons de faire le travail.

Si la notion de changement est loin d'être acquise, de mon point de vue, cela s'appuie sur le fait que les critères de qualité du travail ne trouvent pas d'espace pour être discutés. En d'autres termes, un agent.e va toute la journée être derrière son écran, par exemple, à pointer des factures, une activité qu'il réalise de chez lui dans des conditions qui ne sont peut-être pas les mêmes que ses collègues avec pour autant un ratio qualité-quantité de travail qui ne prend pas en compte un ensemble de critères devant être réunis, discutés pour définir communément une norme visant à atteindre le sentiment d'un bon travail, pour soi ainsi que pour les collègues.

Il y a, de manière visible, dans ce confinement un manque de traçabilité du travail, de visibilité, d'interaction dans le travail permettant d'équilibrer l'effort à faire et la récompense (sentiment d'efficacité et d'utilité) à avoir fait. Cela renforce une relation du travail qui s'écarte d'une dimension collective et d'un fonctionnement de service.

Le risque de déconnexion du travail réel dans cette période d'hyperconnexion numérique peut alors prendre la forme suivante : « je peux être satisfait de mon travail en fin de journée, d'un grand nombre de factures pointées, par exemple, par contre, ce n'est pas pour autant que la trésorerie pourra exploiter ce que j'ai fait avec la même rapidité ». Ainsi, l'exécution du travail bascule du côté de la quantité en se déconnectant de la qualité. Ici, il s'agit de la bonne réception d'un paiement par le prestataire qui avait adressé sa facture et à défaut des appels qu'il pourra adresser au service pour la régularisation de la situation. L'espace d'harmonisation et de régulation est absent et renforce le sentiment d'être empêché dans la réalisation du travail à faire.

Là encore, les agent.es ne restent pas passif.ves dans ces contextes... Résistance, lutte, hyper-engagement peuvent s'observer sur le terrain. C'est une façon de lutter, de rester vivant et de maintenir le sens de ce pourquoi on travaille. Le travail prend une allure folle... Par exemple, un agent qui va éditer plus de fiches de paie que d'ordinaire, que quand il est au bureau, c'est une façon de montrer/prouver qu'il travaille bien et qu'il a bien travaillé. Sans pour autant prendre la mesure que potentiellement, il se met en danger d'un point de vue de sa santé dans cette surenchère de production, et qu'il peut mettre en difficulté son collègue qui lui en fait moins.

On peut parler d'une forme de servitude et d'activisme professionnel. C'est une façon, par mécanisme de défense, d'anesthésier cette impossibilité qu'on a à penser notre travail.

En usine, on voit des opérateurs qui arrivent à aller plus vite que leur machine et à dépasser leur quota de production. Alors que les ergonomes ont bien pensé le poste, bien réfléchi, et que pour leur santé, il ne faut pas sortir plus de autant de pièces par journée, au risque d'une usure du corps et de l'esprit prématurée.

C'est une façon de matérialiser les enjeux psychiques au travail. Si on transpose cela à la fonction publique, il y a des fonctions, par exemples les fonctions techniques, l'entretien de bâtiment, les services administratifs...où les tâches s'observent et peuvent se mesurer, elles sont quantifiables. Mais, la notion de service est, quant à elle, bien plus difficile à se mesurer, dans toutes les tâches qu'il est nécessaire de réaliser pour parvenir à rendre service. L'organisation du travail doit prendre le temps de décomposer ces activités afin d'en avoir un aperçu réel.

CDG59 : On a parlé de « guerre », de « jour sans fin », quel impact cette situation a sur les émotions ? Sommes-nous prêt.es ? Sommes-nous capables de se renforcer par ces expériences consécutives ?

Isabelle Estienne : C'est très relatif. On quitte la guerre mais, on se rend compte qu'il n'y a pas encore de recul sur cette situation.

Finalement, ce qui interpelle d'un point de vue humain, c'est cette inégale distribution des capacités personnelles à savoir faire face. C'est observable parmi les personnes de notre environnement vital. Je parle de « vitalité » volontairement. Tous, nous plaçons la notion d'indispensable à des niveaux différents. Qu'est-ce qui est indispensable ? Qu'est-ce qui est secondaire ? Et là, on a tous des besoins potentiellement différents.

On ne fonctionne pas au lithium. On a tous nos limites, nos faiblesses. On a parlé d'un retour aux sources pendant le premier confinement, d'un enracinement à la terre, de la consommation en circuit court... et tout cela s'est estompé avec la reprise de l'activité en mai. Tout cela pour dire que l'enjeu primaire de la crainte de ne pas disposer de ce que l'on aurait besoin et de ne pas parvenir à faire face a été dépassé.

En tant que psychologue du travail, ce que j'en retiens, c'est que cela questionne la place que le travail peut représenter, sa dimension sociale, cette nécessité de s'inscrire dans un ensemble.

L'insécurité est induite dans un questionnement de fond, celui de l'identité qui ébranle l'engagement dans les méandres de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle. Tout individu que l'on est se conditionne déjà à une situation de changement. La communication du Président a pu réveiller cette instabilité par l'annonce du second confinement : on ne sait pas quand cela va se finir, ni quand et comment, et avec quels moyens, ressources et possibilité d'agir.

C'est en ça que la situation sanitaire, dans l'ensemble de ses impacts sur la vie et cette nécessaire recherche d'équilibre, peut exposer au traumatisme. Et là encore, on a tous des dispositions et des capacités différentes pour savoir comment affronter, surmonter, dépasser ou compenser. Le choix des priorités se réinterroge, elles peuvent se réorienter vers la vie personnelle et familiale, vers un loisir qu'on n'a jamais pris le temps d'explorer, vers un détachement de ce qui a pu apparaître comme étant un besoin finalement secondaire. Cette prise de conscience et en train de germer en cette période.

Ce « retranchement contraint » a pu accélérer ce que Christophe Fauré nomme la transition du milieu de vie. Cette crise communément appelé « crise de la quarantaine », a mis bon nombre de personnes d'horizons divers, face à l'hypothèse que leur vie d'avant prenait un virage, une sorte de fin, et a souligné l'importance de se recentrer sur certaines valeurs.

C'est en cela qu'une mutation du rapport au travail s'amorce également. Le travail a une fonction économique, une fonction utilitaire, une fonction sociale et identitaire. Quand on rencontre quelqu'un pour la première fois, après le nom, la question la plus courante est « vous faites quoi dans la vie ? ». Ce qui équivaut à « quelle identité avez-vous ? Quel statut dans la société occupez-vous ? ».

C'est une catégorisation sociale. On peut s'interroger sur ce modèle qui est en train de basculer.

CDG59 : Comment garder le cap vers les objectifs de l'entreprise et comment entretenir la motivation ?

Isabelle Estienne : l'entreprise/la collectivité les directions, les responsables des organisations du travail ont un travail important à faire de remobilisation, d'acceptation des nouveaux rapports au travail. Il s'agit finalement de re-accueillir le salarié, l'agent, sans rentrer dans une analyse fine du curseur qu'il a fait bouger, lui personnellement, mais de le remettre dans une dynamique de travail et de collectif d'intérêts partagés.

Il s'agira de repenser le travail, mais surtout, le rapport qu'on a au travail.

Il en va de remettre au centre des discussions quel rapport chacun a avec le travail, pour pouvoir accepter de se repositionner et de verbaliser. Les mécanismes sont souvent inconscients, comprendre les raisons qui ont pu amener la personne à se sentir plus à l'aise en télétravail et ce qui peut apparaître comme empêchant le travail au bureau pour tendre à agir. « Je pouvais aller chercher les enfants », « j'étais à jour dans mon travail », « j'étais moins dérangé par le téléphone »... « Comment composer à présent ? Comment jongler avec tout cela ? »...

La personne exprime, ainsi, son vécu du confinement ; ce à quoi elle a pu échapper. Mais, sans pour autant mesurer que ce qui peut se mettre en place à la maison peut être tout aussi insidieux que ce qui peut se vivre au travail. A un moment donné, cela pourrait se transformer, par exemple, pour ceux qui ont des enfants, par des questions de type : « tu as fait quoi aujourd'hui ? », « tu as travaillé mais tu étais à la maison pourtant » puisque là, aussi, les habitudes et le symbolisme du départ pour le travail sont bien installés

Toutes les représentations sociales ne bougent pas en même temps.

C'est pour cela qu'il est important de prendre du temps, avec les agents, à leur retour, pour rediscuter de leur rapport au travail. Si je reviens, pour quelle raison je reviens ? Qu'est-ce qui me motive de revenir ? Qu'est-ce qui ne me motive pas de revenir ? Sur quoi est-il possible d'agir ? Avec qui ? Comment ?

On peut aussi considérer, au travers de cette expression de ce rapport au travail, de structurer les modalités d'un télétravail. Il faut admettre, par exemple, qu'il y a des activités beaucoup plus confortables à réaliser chez soi. Parce qu'au sein du bureau on est continuellement interrompu ; on est recherché à reprendre le contrôle de ce qu'on a fait parce qu'on a été interrompu...

J'ai l'exemple en tête d'une moyenne collectivité, qui en sortant du confinement a décidé de mettre en place le télétravail, au sein de son service RH, mais pour une activité identifiée de vérification des paies, activité qui requiert concentration et qui apparaît être bien mieux régulée dans cette modalité de travail.

L'agent est beaucoup plus efficace chez lui, beaucoup moins en prise avec la pression de faire une erreur comme il a pu l'exprimer quand il est au bureau, tiraillé entre les coups de fil, les passages d'agents, de la direction... Mais, cela a été discuté dans cette collectivité car le rapport au travail a été abordé. Dans cet exemple, il y avait un rapport souffrant dans la relation de travail, avec un enjeu de santé inhérent.

CDG59 : Aujourd'hui, comment appréhender la suite des événements et la relation au travail ? Quels conseils pourriez-vous suggérer ?

Isabelle Estienne : Le risque, aujourd'hui, se situe dans le fait que le travail n'est pas toujours structuré comme il se devrait. C'est un socle solide sur lequel la motivation et l'engagement au travail repose.

J'ai quelques préconisations dans ce sens, mais que j'é mets ici avec beaucoup de vigilance, car il faut toujours composer avec l'histoire de la collectivité, les éléments de contexte qui ont marqué une collectivité/un service, piocher dans sa boîte à outils.

Tout d'abord, il paraît nécessaire de reposer le cadre du travail, dans une dimension humaine mais non personnelle ou intime. Dans le cadre professionnel, on côtoie des collègues ; on travaille avec eux ; on s'inscrit dans une chaîne d'activités ; on est un des maillons de cette chaîne qu'on le veuille ou non.

Pour les managers, il est important de se concentrer sur l'activité, parvenir à débattre avec leurs équipes : être d'accord ou non professionnellement et savoir continuer à travailler ensemble le lendemain. Il est ici l'enjeu du maintien d'un dialogue sur le travail. Pour les petites collectivités où l'on travaille davantage « en famille », où l'on se côtoie au travail tout autant qu'en dehors, où les cadres du travail ne sont pas toujours posés... Les changements dans le travail ne s'accompagnent pas si facilement. De fait, c'est dans ce type de configuration qu'on observe des conflits envahissants, des tensions qui ne se régulent pas voire des explosions de violence.

L'importance de reconstruire des espaces de discussions pour reposer le cadre du travail, de sa contractualisation, de réaffirmer les droits tout autant que les devoirs.

Pendant le premier confinement, les fonctionnements se sont construits, avec des activités transférées, redéployées et pour certaines elles se sont maintenues comme telle. Là aussi, il est nécessaire que cette agilité mobilisée soit discutée et maintenue ou régulée.

La gestion du paradoxe mérite un point d'arrêt entre une course folle et la nécessité de prendre le temps de s'arrêter, pour reconstruire quelque chose. C'est aussi prendre le temps d'évaluer ce qui a été mis en place. Que faut-il en retenir ? Valider ou invalider ce qui a été fait ? Il faudra alors amener les agents, les équipes des managers à se questionner sur la possibilité d'améliorer les choses, et à plusieurs on a beaucoup plus d'idées que tout seul.

Les managers, sur la dimension humaine au travail, pourraient ici observer et discuter, plus que jamais, pour accompagner le confinement et anticiper la sortie, non pas seul, mais avec leur équipe. C'est aussi une façon d'agir pour éviter une situation de conflit. Plus on monte dans les niveaux hiérarchiques et plus cet enjeu-là est important. La fonction de management, s'il elle n'est pas clairement expliquée dans ce contexte d'instabilité, cela peut vite devenir « le chef qui ne sert à rien ».

Passer du temps avec ses équipes et entretenir la proximité, les managers ne sont pas que des gestionnaires. La relation au travail est la partie invisible du management, c'est celle qui n'apporte rien de matériel ou en termes de rapport d'activité, alors qu'elle est essentielle. Sauf que, la qualité et l'efficacité dépendent de cela ; l'engagement et la motivation dépendent de ça aussi ; on est des êtres sociaux avant tout. Il faut accepter de lâcher la technicité à un moment pour aller chercher de l'humain dans la relation de management. Ce n'est pas une question de réunion ou de rituel, c'est une question de co-construction.

CDG59 : En conclusion quelle place doivent occuper les instances ?

Isabelle Estienne : Nous n'avons pas encore parlé du rôle des instances dans tout cela. Les instances doivent aussi s'imprégner de ces sujets. Au-delà des questionnements liés au covid-19, les risques psychosociaux ou plutôt les ressources psychosociales pour reprendre Yves Clot doivent être pour eux aussi un enjeu vers lequel orienter le débat. L'enjeu de l'isolement, le risque de conflit, la sécurité au travail par le port du masque, la mise en place de protocole pour les agent.es ne sont pas sans effets sur le travail

Cela commence par les discussions autour de la rédaction ou la mise à jour du Document Unique et cela inclut la prise en compte des enjeux psychosociaux. J'ai l'habitude d'accompagner les CHSCT et les collectivités, le travail peut se mener en bonne entente au sein du service public.

L'absentéisme lié aux souffrances au travail est important. Il est un symptôme sur lequel il faut être attentif. Il y a une certaine dichotomie pour les agent.es entre, d'une part, l'engagement dans cette notion de service, de dévouement, et d'autre part, la rupture totale par conflit de valeurs, « j'estime devoir réaliser un service et on ne me permet pas de le faire ».

Isabelle Estienne est psychologue du travail, spécialisée en psychologie du travail et des organisations du Centre National des Arts et Métiers de Lille. Elle est également titulaire d'un Diplôme Universitaire en Risques Psychosociaux et qualité de vie au travail (Faculté de Lille) et s'est également spécialisée dans la prise en charge du traumatisme (Pr. Alain BRUNET). Son activité se scinde en deux temps : en qualité de consultante : Diagnostic RPS, accompagnement de plan de prévention, médiation, accompagnements individuels, orientation, évaluation des situations de souffrance au travail et accompagnement, et en qualité de psychologue libérale où elle met à disposition des entreprises, salarié-es et personnes ses compétences pour des interventions et accompagnements qui se veulent coopératifs, collectifs/individuels et efficaces dans l'amélioration du rapport au travail et les perspectives de surmonter un évènement traumatisant.

Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du Cdg59

Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial

Sous réserve que la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "**Source : Cdg59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour**"

