

## Les effets du confinement

### Contribution

*Cette fiche a été préparée par Mathilde Icard, Directrice générale du Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale du Nord et Cindy Mortreux, Responsable de Développement RH, psychologue du travail, en lien avec l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales. Cette fiche a servi de fil conducteur à une présentation sur les « effets du confinement » dans le cadre de la réunion des membres de l'association le 2 avril 2020. Il s'agit d'une contribution de professionnelles territoriales, sans caractère scientifique, qui a vocation à proposer quelques pistes de réflexions et d'actions.*

### Les effets du confinement sur l'organisation

*Mathilde Icard -*

La période est intense et peut générer des pertes de repères. Plus que jamais appuyons-nous sur nos référentiels. Ce que nous avons observé au fil de nos expériences. D'abord que nous sommes en train de vivre un changement radical qui transforme. La transformation du système lui-même est présente. Dès le début de la troisième semaine, j'ai constaté un changement. Après le choc et la phase de mobilisation énergique des collectivités et des agent-es, traversée par des émotions variées, les organisations ont construit autour du PCA un mode de fonctionnement viable dès la deuxième semaine. Nous entrons désormais dans la phase de transformation avec son caractère irréversible. C'est important d'avoir des repères permettant de comprendre ces enjeux et d'accompagner la transformation. Nos repères classiques doivent être également maintenus : la prévention des risques professionnels et psycho-sociaux doivent être au cœur de nos préoccupations en tant qu'encadrant-e et responsable d'organisations publiques.

*Cindy Mortreux -*

Inédite, complexe et stressante de par son caractère évolutif, la situation de pandémie que nous rencontrons actuellement nous conduit à aborder la gestion de l'incertitude et du changement avec une question que beaucoup se pose : en quoi les changements qui se sont produits durant le confinement vont impacter à court terme ou de manière définitive les organisations et ont vocation à être pérennes pour certains d'entre eux ?

Le thème du changement et la question du « comment une organisation, en tant que système peut évoluer graduellement ou bien basculer vers un état radicalement nouveau ? » est présente dans les recherches sur les organisations depuis les années 1980-1990.

Afin de comprendre le processus de changement actuel, nous pouvons nous appuyer sur la perspective systémique qui explique qu'il existe deux grands types de changements. Les changements de niveau 1 qui interviennent à l'intérieur d'un système. Il s'agit de ceux qui



permettent l'équilibre du système : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. Ces changements ont vocation à maintenir le système dans son état. Ils provoquent des « solutions de bon sens » qui créent un peu plus de permanence. Quand, les « solutions de bons sens » ne suffisent plus alors il y a une crise du système qui va *a minima* régresser voir s'effondrer.

C'est à ce moment que les changements de niveau 2, qui affectent le système lui-même apparaissent.

Tout changement résulte d'un apprentissage, c'est l'un des principes en systémie : En conséquence, pour permettre l'instauration d'un changement de niveau 2 issue d'une crise, il faut nécessairement qu'il y ait mise en place d'un indicateur de performance qui vise la transformation des mentalités et des comportements. Cet apprentissage s'accompagne automatiquement d'une re-définition de soi-même. Il résulte d'une nouvelle re-construction de la réalité.

Nous avons pu l'observer notamment sur la transmission d'informations : le contexte de télétravail étant nouveau, il y a eu une tentation pour certain-es de renforcer la mise en place de tableaux d'activités pour les agent-es en situation de télétravail, de favoriser la démultiplication des réunions en visioconférence pour suivre l'activité. L'objectif étant toujours de démontrer de l'activité, alors que paradoxalement l'activité fonctionne en mode dégradé et nécessite des apprentissages nouveaux pour permettre l'adaptation.

Cet exemple nous démontre que nous pouvons vite nous recentrer sur la tâche et l'activité, alors que la crise pousse à réinterroger le sens et l'engagement dans les grandes missions, la confiance envers le système, ainsi que les capacités et l'engagement des agent-es dans leur travail.

Cette approche « systémique » vaut à la fois pour les changements organisationnels et pour les changements individuels.

*Mathilde Icard -*

J'insiste sur un point : si l'organisation s'adapte et relève le défi de la transformation durable, il faut toutefois garder à l'esprit – et dans les usages – que nous sommes dans un mode de fonctionnement dégradé. Le propre du Plan de Continuité d'Activités, c'est que le travail est concentré sur les missions essentielles. Le service public rendu est dégradé.

Nous ne pouvons pas avancer en pensant que toutes les activités peuvent être maintenues. L'état d'urgence sanitaire implique le confinement, donc la dégradation du niveau de service rendu. Cette période va certes nous aider à développer de nouvelles façons de travailler mais elles ne sont pas pleinement transposables pour la suite car nous sommes dans un contexte différent avec des agent-es en travail à distance qui ont aussi à gérer leur famille, avec des agent-es privés d'activité, avec des usagers privés d'une partie de leurs usages.

Par ailleurs, malgré le mode dégradé, les services publics essentiels sont assurés. Des services publics robustes et agiles grâce à l'engagement des agent-es.

## Les effets du confinement sur les agent-es

*Cindy Mortreux -*

Aujourd'hui, des agent-es se retrouvent en sous-activité forcée pendant cette période de confinement (activités non prioritaires et/ou pas assez de matériel professionnel pour travailler de chez eux avec l'ensemble des ressources réseau ou logiciels), d'autres en autorisation exceptionnelle d'absence, certains en maladies, tandis que quelques-uns se voient attribuer de nouvelles missions et responsabilités. Chaque situation renvoie à une multitude de réponses émotionnelles selon la personnalité de l'agent-e, son expérience, ses besoins, et toutes les dimensions qui le caractérisent. Les premiers retours et les premières questions que nous avons reçus concernent le sentiment de culpabilité et le sentiment d'inutilité des agent-es. Ces émotions et sentiments appréhendés comme « négatifs » sont difficiles à accompagner par le Manager et par la DRH.

La culpabilité est identifiée comme un sentiment lié à la résignation. Le sentiment de culpabilité est fait de peur et de colère retournées contre soi.

Ce sentiment se présente lorsque nous croyons que nous avons fait quelque chose de mauvais ou une erreur ou encore lorsque nous croyons que nous n'avons pas fait ce que nous aurions dû faire.

C'est la pensée que nous nous faisons d'une situation qui va conduire à une pensée négative qui, elle-même, se transformera en une émotion de tristesse ou de colère. La dimension affective, de la colère, ou de la tristesse sont normales au regard du contexte. Mais c'est seulement quand elles ne trouvent pas à se réaliser en moyen d'agir qu'elles deviennent une souffrance pour la personne.

Il existe une multitude de possibilités de canaux et d'outils qui permettront la régulation des émotions si le besoin est identifié par et pour l'agent-e. Cela peut passer par un travail individuel de l'agent-e et sa centration sur d'autres domaines de sa vie (le couple, la famille, les liens sociaux, ...), ou par le travail avec l'appui d'un-e psychologue via des outils tels que la restructuration cognitive.

La/le manager pourra également travailler à donner du sens à la situation vécue, à imaginer avec l'agent-e ou le collectif des possibilités de contributions. Dans tous les cas, l'agent-e doit être perçu-e comme un acteur-riche co-responsable et co-créateur-riche de solutions.

Les perturbations organisationnelles que nous connaissons actuellement peuvent également influencer sur l'état de stress de nos agent-es, générer un sentiment d'insécurité ou encore altérer le climat social de la collectivité. Dans un contexte de travail « hors pandémie », de nombreuses études ont montré que l'agent-e sera d'autant plus stressé-e s'il/elle ressent sa situation professionnelle comme menaçante ou aversive pour lui/elle-même et si il/elle estime qu'il/elle ne dispose pas des ressources suffisantes (qu'il/elle associe souvent à un produit transmis par l'organisation) pour produire un travail qu'il/elle évalue de qualité. Il est tout à fait possible que le contexte de « confinement et d'après confinement » soit également un élément de renforcement de ce constat : un stress perçu élevé associé à un faible soutien organisationnel perçu, pourront conduire à la remise en question de l'implication

organisationnelle affective des agent-es. Ce qui pourra engendrer des conséquences négatives en termes de productivité et d'efficacité des organisations.

Le stress pathologique peut s'exprimer par des poussées de psoriasis, dépressions, troubles anxieux et comportements suicidaires chez certains agent-es, tandis que le désengagement organisationnel pourra se matérialiser par des comportements dysfonctionnels : pauses à répétition, taux d'absentéisme élevé, sabotage de matériel...

Dans un contexte où beaucoup d'organisations proposent des cellules d'écoute pour accueillir la dimension émotionnelle de la situation, il est important de rappeler qu'il y a potentiellement autant de réponses émotionnelles à un même événement au travail. L'évaluation de la pertinence de la mise en place de cette cellule d'écoute doit répondre à un besoin et être centrée sur l'agent-e. D'autres outils sont tout aussi efficaces : comme les liens sociaux, le sport, la méditation, ou tout simplement le fait de laisser le temps à la personne de reconnaître et de ressentir son état émotionnel actuel. L'isolement « volontaire, spontané et temporaire » a parfois pour certaines personnes un caractère introspectif et ressourçant qu'il faut respecter.

Une prise de recul sera nécessaire quant à la mobilisation des outils visant le travail sur les émotions. En voulant bien faire et en démultipliant les outils émotionnels sur le travail, il y a un risque de produire des effets « émotions imposées » aux membres de l'organisation. Ainsi les processus, les pratiques de managements, de coachings et les cellules d'écoutes, doivent constamment être réinterrogés sur leur sens, leur visée et leur temporalité.

*Mathilde Icard -*

Dans ce contexte, comment préserver sa santé mentale ? C'est un enjeu pour l'agent-e et pour l'organisation. La période que nous traversons exacerbe des vulnérabilités latentes de nos politiques RH. Nous avons tous beaucoup travaillé sur les enjeux de maintien en emploi. Nous savons que l'isolement est facteur de désinsertion professionnelle, de désengagement. Les agent-es placés en « ASA » sont dans une situation qui me rappelle les agent-es en arrêt long, « coincés entre quatre murs » depuis des années. Nous savons que le maintien du lien est fondamental et qu'il faut trouver une façon de maintenir une activité (si minime soit-elle ou sous une autre forme que celle habituelle).

Il faut aussi être attentif-ive aux signaux faibles liés à une situation familiale difficile. Aller au travail, c'est aussi parfois une façon de sortir de chez soi et de ses problèmes. Les employeurs peuvent s'appuyer sur des cellules d'écoute interne ou externe.

Pour les encadrant-es, il y a aussi un autre sujet : comment conserver le lien avec chacun-e sans rentrer dans l'intimité des personnes ? Je reviens sur cette expression « prenez soin de vous ». Dans le contexte actuel, avec la charge mentale importante, pour les agent-es qui travaillent comme pour les agent-es en ASA et ceux/celles en arrêt, c'est compliqué.

Alors, tout ce qui peut générer des ressources est utile. L'organisation pourra s'enrichir des idées, talents, propositions de chacun-e et surtout faire que personne ne soit complètement coupé de son employeur.

## Les effets du confinement sur le collectif

*Cindy Mortreux -*

Le confinement a un effet sur la qualité du travail perçu par le collectif, sur son climat émotionnel, et sur son sentiment de justice et d'équité de traitement.

Pris-es entre des règles parfois inapplicables et des situations de travail complexes qui les contraignent à prendre des décisions ou des responsabilités inhabituelles, les agent-es peuvent souffrir de tensions. Compte tenu du contexte et des outils à disposition, le dialogue ne peut pas toujours s'établir entre les acteurs de première ligne et leur hiérarchie. Ainsi, la santé des agent-es est mise en péril et des conflits apparaissent notamment sur la vision divergente de la qualité du travail.

Nous pouvons trouver un début de solution dans la recherche des ressources plutôt que de s'arrêter sur les risques. Cela permet d'identifier les conditions nécessaires à la bonne réalisation du travail.

Le climat émotionnel se caractérise par le fait qu'il existe un certain nombre d'émotions prévalentes communes (joie, anxiété), d'attitudes émotionnelles partagées (hostilité, solidarité) qui déterminent des comportements et des interactions entre les membres d'un collectif de travail ou une organisation. Du fait du contexte, les valeurs de chacun-e et leur hiérarchie ont été bousculées, ce qui influence le climat émotionnel du collectif. Dans une direction d'une collectivité qui a vu son organisation du travail habituelle bousculée par l'attente du matériel pour le télétravail au cours de la journée du 16 mars (date du départ en confinement), il nous a été rapporté que l'anxiété était à son comble. Cependant, la DRH a observé deux réactions différentes. Dans l'un des services, il y a eu un élan de solidarité et de cohésion pour terminer les activités et fermer ensemble le service, tandis que dans l'autre les agent-es sont resté-es sur leurs activités individuelles et ont quitté les lieux dès réception du matériel. Dans le cadre du télétravail et la mise en place des visio-conférences et tchat, nous avons observé également cette division : pour certains collectifs, une volonté de créer plus de liens interpersonnels (par le biais de photos personnelles de familles, de l'animal de compagnie, par l'usage de citation philosophique ou de météo quotidienne, d'utilisation d'autres applications comme WhatsApp). Tandis que pour d'autres, une volonté de délimiter l'environnement de travail, de ne pas communiquer autrement que par email et tableaux reporting.

En conclusion, accepter le fait de ne pas avoir le contrôle de la situation est difficile pour chacun-e : nous n'avons pas la main sur la propagation du virus ou les décisions du gouvernement. Les études sur le sens au travail montrent que le sentiment d'incertitude amène les individus à donner plus d'importance aux questions d'équité et de justice procédurale. Ainsi pour les organisations et les collectifs de travail, l'attention portée à la justice peut constituer une modalité de gestion de l'incertitude pour les agent-es. Il est également possible pour le manager de ré-investir son équipe sur la maîtrise de leurs actions et leur environnement de travail actuel et sur le sens du travail.

*Mathilde Icard* – Je souhaite développer quelques points.

*Le rapport au travail et la valeur travail* : le travail nous fait vivre, c'est une ressource financière, intellectuelle, une source de développement. Les professionnels RH connaissent les enjeux de reconnaissance associés au travail. La question de la reconnaissance est un axe de la politique managériale. Elle sera également creusée avec les débats sur les primes, la reconnaissance d'une maladie professionnelle spécifique...

*La notion de collectif* : dans cette période, de nouveaux collectifs voient le jour, des collectifs de travail recomposés, des collectifs d'agent-es en attente de travail, des collectifs d'agent-es en maladie. Il faudra tenir compte de ces collectifs pour l'après, quand l'organisation sera tentée d'activer le « retour à la normale » par l'organisation prescrite traditionnellement.

Je pense aussi à la reconnaissance des habitant-es. Des métiers jusqu'alors invisibles (ou alors que lorsque le travail était mal fait) deviennent visibles. Les « éboueurs » deviennent même des superhéros tout comme les auxiliaires en EHPAD par exemple. Certain-es sur des tâches traditionnellement plus « nobles » peuvent même être progressivement réaffecté.es pour contribuer aux activités essentielles. Ce changement dans la hiérarchisation des métiers est à mon sens essentiel pour l'avenir.

*Le rapport au temps* : Nous sommes dans un autre temps. Le temps habituel, institutionnel, est suspendu avec cette « fiction juridique » : les délais de recours sont suspendus notamment.

Nous sommes dans un temps mou, sans perspective claire d'après. Les services travaillent sur des calendriers, des plans A, B, C de sortie de crise, de reprise d'activité. Et nous allons sûrement, lorsque les perspectives de sortie seront claires, être tenté-es de tout oublier car, pour survivre, nous préférons oublier nos vulnérabilités. Mais la mémoire garde des traces. Alors, utilisons cette période pour construire l'après.

*Le rapport à l'engagement* : comment valoriser celles et ceux qui sont mobilisés ? Comment ne pas démotiver celles et ceux qui sont privés d'activité ? Comment garantir l'expression de chacun-e sans diluer cette expression uniquement dans un collectif ? Les débats actuels tournent autour de l'équité. C'est délicat car tout le monde est engagé dans cette histoire, d'une façon ou d'une autre. La valorisation de l'engagement est un levier managérial, un enjeu de reconnaissance. Il faut certainement prendre le temps de peser tous les effets collatéraux des décisions envisagées et s'assurer que les décisions seront comprises des agent-es et portées par l'encadrement.

## **Perspectives**

*Cindy Mortreux* –

Cette situation inédite génère un climat d'incertitudes et de nombreuses sollicitations pour les DRH et leurs équipes. Leurs rôles et leurs postures évoluent au rythme de l'évolution de la situation et demandent une adaptation constante. Durant la première phase de confinement, la priorité a été d'assurer les réponses sur les fonctions régaliennes (paies, carrières,

absences...), ce qui permet de satisfaire aux premiers niveaux des besoins physiologiques et de sécurité des agent-es.

Néanmoins, il est important de commencer à penser dès à présent le retour des équipes au travail sur le plan de l'activité mais également et surtout sur le plan de la sécurité physique, identitaire et émotionnelle. Il y aura également à gérer les effets psychologiques du déconfinement.

Plusieurs questions se posent tant sur le plan organisationnel : quels sont nos défis à court terme ?, que sur le plan collectif : comment accompagner le retour des agent-es ?, comment, en tant que manager recréer le lien entre les agent-es en situation de télétravail, en arrêt maladie ou en ASA ?

Les enjeux se situeront également sur les déplacements de postures métiers : la phase actuellement de transformation que nous connaissons amène à générer davantage de reconnaissance de certains métiers invisibles (par exemple les agent-es d'entretien, les agent-es de la filière médico-sociale, ...) et également des déplacements de postures pour certains métiers (par exemple les préventeurs-rices qui étaient positionné-es dans une posture d'expert-es, deviennent et/ou risquent de voir leurs postures évoluer vers une posture de facilitateur-riche. Si nous pouvons nous appuyer sur de nombreux dispositifs de prévention et d'accompagnement au changement déjà identifiés et utilisés dans nos structures, les psychologues du travail auront ici à jouer un rôle clef.

L'organisation devra être attentive à la cohérence de ses actions : il sera difficile pour les agent-es d'imaginer la mise en place de grands séminaires ou de thématiques trop axés sur le bien-être, alors qu'ils sortiront de pratiques de « gestes et barrières », de « distanciation sociale » et de « masques ».

Aujourd'hui nous nous interrogeons sur la manière de faire de la situation une opportunité pour travailler sur la culture de notre organisation. A mon sens, un début de réponse serait de travailler autour des trois axes que sont : les « nouveautés » de la culture (culture de confiance, communication interne), le soutien social, et le soutien logistique (numérique, télétravail). Ce retour d'expériences sera aussi l'occasion de mener une réflexion sur l'état des apprentissages que nous avons faits sur des thèmes comme la connaissance et la maîtrise de son rôle dans la structure, l'intégration sociale (comment dialoguer avec mes collègues, collectivités..) et les connaissances de l'organisation (l'histoire de l'organisation, la culture partagée interne et la culture partagée avec les collectivités).

Le retour d'expériences, le bilan organisationnel, et la célébration des réussites de transformation seront des axes plus appréciés par l'ensemble du personnel. Tandis que L'Environnement, Les Comportements, Les Capacités, Les Croyances et Valeurs, L'Identité seront des potentielles logiques à (ré)explorer pour (re)créer des dynamiques collectives selon les équipes et leurs objectifs.

Appuyons nous également sur les équipes de personnels de la prévention, les coach-es, les médiateurs-rices et autres personnels de l'accompagnement, pour conduire les organisations, les équipes et les agent-es vers des nouvelles dynamiques de travail humainement et socialement responsables, dans les temporalités adaptées.

**Quelques ressources** – sélection préparée par Magali Ruchon, psychologue du travail

La méta-analyse qui est parue récemment dans le Lancet (en anglais) sur l'impact psychologique de la quarantaine et les mesures de réduction : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673620304608?via%3Dihub>

Ci-dessous, vous trouverez un article qui synthétise en français cette même étude en mettant en avant les facteurs de stress pendant le confinement / après le confinement et les recommandations pour les diminuer : <https://www.sante-sur-le-net.com/coronavirus-confinement-effets-negatifs/>

Les recommandations de l'OMS en date du 18 mars 2020 pour préserver sa santé mentale pendant le confinement. Document complet en anglais mais un article en français résume les préconisations : <https://www.lci.fr/sante/confinement-jour-2-cinq-recommandations-de-l-oms-pour-preserver-sa-sante-mentale-2148340.html>

<http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/2020-03-30/confinement-effets-psychologiques>

Dans cet article ci-dessus, est évoquée une nouvelle étude en cours menée récemment en France. Il est intéressant de noter que Anne Giersch, directrice du laboratoire Neuropsychologie cognitive et physiopathologie de la schizophrénie à Strasbourg, mène actuellement une étude auprès de volontaires sains, pour explorer les effets positifs et négatifs du confinement, notamment sur la santé mentale.

Enfin, une petite vidéo de quelques minutes sur YOUTUBE d'un psychologue clinicien, Luc Martrenchar, psychologue clinicien qui met l'accent notamment sur les effets psychologiques du confinement (anxiété, dépression,...)

[https://www.youtube.com/watch?v=0FOHd\\_G0i7k](https://www.youtube.com/watch?v=0FOHd_G0i7k)





Dans une rue de Lille, mars 2020. Sur les métiers désormais visibles : là où les « éboueurs » n'étaient visibles que lorsqu'ils faisaient du mauvais travail auparavant, la perception a désormais évolué. A noter également que sur les quatre métiers « cités », trois sont exercés par des agents et agentes publiques dont deux dans la Fonction publique territoriale. *Mathilde Icard*