

Entretien d'état des lieux post-confinement



Inserm

La science pour la santé
From science to health



Objectifs

Prendre le temps d'un échange individuel pour ne pas perdre de vue les attentes, besoins, contraintes et perspectives des individus. Procurer un retour sur la période troublée et reconnaître les apports de chacun·e.

Aperçu

Prévoir un échange formel permettant d'identifier la situation de chacun·e après le confinement.

Durée

30 à 45 minutes par entretien

Public

Personnels d'encadrement – à destination de tou·tes les agent·es.

Utilisation

Prévoir et organiser un entretien individuel lors du retour au bureau permet de répondre à deux enjeux :

- marquer un temps individuel de retour d'expérience et de reconnaissance de ce qui a été vécu ;
- anticiper d'éventuels évolutions tout en étant attentif ou attentive aux risques psycho-sociaux.

Étapes de l'entretien

- **Avant l'entretien**
 - Identifier les enjeux pertinents par rapport au poste de travail de la personne : prendre le temps de consulter la fiche de poste et/ou le dernier entretien annuel et d'évaluer les distorsions qui ont pu être induites par la période de confinement ;
 - Identifier des enjeux de fonctionnement du service (ou de l'équipe) pendant le confinement et actuellement ;
 - Prise de rendez-vous : expliquer la démarche et les grandes axes qui seront abordés et laisser plusieurs jours de temps de réflexion à l'agent avant de le mettre en œuvre.
- **Étapes et thèmes de l'entretien**
 - **Accueil et présentation de la démarche** : présentez la démarche de la façon la plus factuelle possible. Les échanges informels ayant été interrompus ou réduits pendant longtemps, vous avez besoin de comprendre où chacun·e en est ainsi que la perception de chacun·e des enjeux et priorités qui se présentent à l'équipe.
 - **Retour sur la période passée depuis le début de la crise sanitaire** : la crise sanitaire, le télétravail, ces situations n'ayant pas été prévues, chacun·e a dû s'adapter, déployer des stratégies de fonctionnement. Analyser ce que cela a produit est un point de départ important et nécessaire pour identifier ce qui se passe à l'échelle des individus de l'équipe. C'est aussi l'occasion d'évoquer d'éventuels risques de santé.
 - **Sentiment de reconnaissance** : Identifier la perception par les agent·es de leur valeur et de la reconnaissance que leur environnement leur octroie est une étape importante pour identifier la qualité du lien de confiance existant. Il est nécessaire de ne pas donner la sensation d'une « reprise comme si de rien n'était ». Une

Une trame d'entretien d'état des lieux – éditable – est fournie avec cette fiche.

expérience souvent difficile a été traversée. Le cadre de travail n'a pas à compenser ou absorber la situation mais il ne peut pas en faire fi et ne doit pas donner l'occasion de renforcer ce sentiment. Identifier la perception par chacun-e de son environnement comme un environnement qui reconnaît les difficultés traversées mais aussi les efforts, les compétences et les engagements mis en œuvre.

- **Difficultés et problématiques émergentes** : Il y a d'une part les urgences et les priorités de l'organisation et d'autre part les enjeux et les difficultés appréhendées par les membres de l'équipe. Identifier les convergences et les divergences de perspectives permet d'avoir la capacité en tant que manager de proximité de protéger l'équipe et de favoriser un alignement des énergies et des compétences.
- **Besoins et souhaits d'évolution ou d'adaptation** : Chacun-e chez soi et dans des circonstances spécifiques, les perspectives personnelles, professionnelles et les besoins (de formation, d'outils, etc.) ont pu évoluer. Il est important de faire le point pour permettre à chacun-e de se projeter dans des perspectives individuelles et collectives vectrices de sens et de pertinence.
- **Après l'entretien**
 - Formaliser un compte rendu succinct et le faire compléter et valider *a posteriori*.
 - Prévoir un point d'étape formel ou informel, la démarche ne sera considérée comme ayant de la valeur que si elle donne lieu à un suivi, à l'opportunité d'un dialogue équilibré.

Phase 4 (éventuelle) : prévention RPS

Cette démarche est tout particulièrement propice à fournir des éclairages sur la prévention des risques psycho-sociaux. Un outil de diagnostic de ces risques est fourni en complément à partir des préconisations de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Points de vigilance

En comparaison, l'entretien professionnel annuel est perçu majoritairement par les agent-es comme une formalité aux enjeux flous. L'entretien d'état des lieux, s'il peut reprendre des éléments de forme pour correspondre à un cadre connu, doit être approprié par les responsables d'équipes et de services.

Il est conseillé de ne pas parler d'entretien « de reprise » auprès des agent-es : cela sous-entend que le travail a été arrêté durant le confinement ce qui, pour beaucoup, est à l'inverse de la réalité (pour de nombreux agent-es, la charge de travail a été supérieure et/ou plus pénible durant le confinement).

Suivi

À l'issue de l'entretien évoquer un point d'étape et proposer qu'il soit formalisé en proposant un horizon (de 1 à 3 mois idéalement). Le choix peut aussi être fait d'inviter à l'issue de cet échange à des échanges plus informels réguliers pour y donner suite.

Des éléments évoqués durant cet entretien peuvent utilement informer les échanges lors du prochain entretien annuel.

Références

Romain Pierronet, *Quel usage de l'entretien professionnel dans la gestion des personnels administratifs des universités ?*, Ecole nationale d'administration, « Revue française d'administration publique », 2019/1 N° 169, p. 169 à 184.

[« Vivre et travailler confiné dans l'Esri » : premiers résultats de l'étude News Tank - Adoc Métis](#)

[Confinement : la stratégie et les ressources sont touchées, selon les dirigeants \(NT-Adoc Métis\)](#)

[Confinement : des personnels administratifs et techniques inégaux face au télétravail \(NT Adoc Métis\)](#)

[Confinement : comment les E-C découvrent la formation à distance et s'adaptent \(News Tank Adoc Métis\)](#)