

Préparer et accompagner la reprise d'activité avec les salariés en insertion

> Note pratique à destination des structures - Juin 2020

Cette note s'inscrit dans la continuité du guide pratique « *Maintenir un lien d'accompagnement à distance avec les salariés en parcours et préparer la reprise* ». Elle a vocation à outiller les SIAE sur les enjeux et les modalités d'accompagnement des salariés, en parcours d'insertion et permanents, en période de reprise d'activité.

Il ne s'agit pas d'une note juridique. Les références d'ordre législatif et réglementaire permettent uniquement de poser le cadre de la relation de travail et de l'accompagnement qui en découle.

Après plus de deux mois de confinement pour une large majorité des salariés, l'heure est au déconfinement et à la reprise d'activité progressifs. Cette nouvelle phase de la gestion de l'épidémie de Covid-19 engendre de nouvelles dispositions pour les SIAE, sanitaires, réglementaires, organisationnelles, avec comme préoccupation centrale la sécurité et la santé des salariés. Ces dispositions intègrent la prévention des risques psychosociaux, et se traduisent par une prise en compte et un accompagnement de l'état psychologique de chacun, pour favoriser une reprise collective de l'activité.

Le contexte d'épidémie que nous traversons implique des situations inédites et évolutives pour toutes et tous, dans nos sphères personnelles et professionnelles. Nous devons constamment adapter nos modes de vie pour nous protéger et protéger les autres, particulièrement les plus fragiles. Cette adaptation continue mobilise nos ressources individuelles et collectives, et révèle nos forces, comme nos fragilités.

En cette période de reprise d'activité, le collectif est une véritable force. La reprise d'une dynamique collective permet de retrouver un cadre rassurant et protecteur, de renouer des liens, de partager une expérience à la fois unanime et personnelle, de rebondir ensemble. La reprise du collectif de travail met en perspective le contexte sociétal (national et international) partagé par toutes et tous, et les contextes individuels, vécus et ressentis par chacun. Elle peut être vécue comme une épreuve, révélatrice d'émotions diverses, mêlant enthousiasme de reprendre son travail et de retrouver ses collègues, angoisse liée au risque de contamination, troubles liés à la période de confinement.

L'enjeu est là : comment reprendre une activité collective tout en s'attachant aux situations individuelles, dans un contexte incertain et mouvant.

Pour les responsables de SIAE, il s'agit de bien identifier ce qu'implique une reprise d'activité pour l'ensemble des salariés, et de les accompagner dans cette démarche de conduite du changement. La reprise doit être progressive et pensée dans le temps, et ses modalités doivent être partagées et évolutives, pour en favoriser une appropriation collective.

Sommaire

- 1. La responsabilité de l'employeur et des salariés**
- 2. Mobiliser et soutenir les équipes permanentes**
- 3. L'accompagnement (psychologique) des équipes à la reprise d'activité**
 - 3.1 Identifier et suivre les indicateurs révélateurs de risques psycho-sociaux**
 - 3.2 Actions pouvant être mises en place pour accompagner la reprise d'activité**
 - 3.2.1 Ritualiser un temps de retrouvailles lors de la reprise
 - 3.2.2 Dresser un bilan de la période écoulée
 - 3.2.3 Communiquer et associer les salariés en insertion au plan de reprise d'activité
 - 3.2.4 Mettre en place un plan « santé et bien-être au travail »

1 La responsabilité de l'employeur et des salariés

Sur le plan légal et en matière de droit social, la responsabilité de sécurité et de santé des salariés incombe avant tout à l'employeur :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° des actions de prévention des risques professionnels, (...) 2° des actions d'information et de formation, 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes » (Code du travail, art. L. 4121-1).¹

Mais le salarié est, lui aussi, tenu à une obligation de sécurité : *« Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses*

possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail » (Code du travail, art. L. 4122-1, al. 1)

Dans le cas d'une association, le salarié exerce son activité sous l'autorité du conseil d'administration, du président ou d'une personne déléguée à cet effet.

La gestion globale de la structure implique donc l'ensemble de ses acteurs : membres du conseil d'administration, direction, salariés permanents et salariés en insertion.

Tous sont concernés par la vie de la structure, et leurs fonctions respectives fondent le collectif de travail. Ce collectif est particulièrement essentiel dans ce contexte exceptionnel, et sa cohésion en favorise une gestion partagée et adaptée.

Quel que soit le statut juridique de la SIAE, son projet social, l'insertion professionnelle, est mis en œuvre par l'ensemble de ses acteurs. C'est ce projet commun qui doit guider les dispositions relatives à la reprise d'activité, dans ses dimensions économiques et sociales.

¹ La jurisprudence (Cass. Soc. 25 novembre 2015, 14-24.444) a fait de ce principe pour l'employeur une obligation de moyen renforcée : l'employeur doit mettre toutes les mesures en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés et ne peut s'exonérer de cette responsabilité que s'ils prouvent que toutes les mesures ont été prises. En matière de santé et de sécurité, la charge de la preuve incombe donc à l'employeur. Attention, le simple fait pour l'employeur de dire qu'il n'a pas pu trouver de masque en vente ne suffit pas à l'exonérer de sa responsabilité.

2 Mobiliser et soutenir les équipes permanentes

En période de confinement, la relation au travail a été impactée différemment selon les situations : maintien d'activité, télétravail, activité partielle, arrêt pour garde d'enfant, arrêt maladie. En cas d'activité suspendue, la direction, et bien souvent les salariés permanents, ont conservé une activité, en maintenant le lien avec les équipes, en gérant l'urgence et en préparant la reprise. La distance physique a conduit à adapter son travail, et à l'intégrer à sa sphère personnelle. Les relations ont évolué, à la fois entre équipe permanente et avec les salariés en insertion, accompagnés à distance. Le manque de relation avec les collègues induit par la distanciation physique peut accentuer un sentiment d'isolement et impacter la charge de travail. Ces évolutions questionnent la posture professionnelle au moment de la reprise d'activité, et doivent être analysées, individuellement et collectivement, afin de les prendre en compte et de réajuster son cadre de travail.

Les équipes permanentes des SIAE mobilisent au quotidien des compétences spécifiques à leur mission d'insertion professionnelle alliant économique et social, impliquant de fortes capacités d'accompagnement, d'adaptation et d'innovation. En cette période de crise sanitaire, une attention particulière doit être portée sur le poids de cette mission pour les équipes, exacerbée par les enjeux

liés à l'activité globale de la SIAE. Être isolé sur son poste peut entraîner un repli sur son activité, et transformer un projet commun en mission personnelle, exposant les salariés à une surcharge de travail et un épuisement.

La reprise d'activité doit marquer une reprise du collectif, et rééquilibrer les charges de travail. Le temps d'accompagnement renforcé doit être pris en compte ; il est essentiel pour garantir une reprise sur le long terme.

Il est également important de valoriser les compétences mobilisées dans cette période, et d'identifier les besoins en formation des équipes, afin de renforcer les identités professionnelles de chacun et la capacité de la structure à mener à bien son projet.

FOCUS : les groupes d'échange de pratiques

Les groupes d'échange de pratiques sont particulièrement appréciés dans cette période, favorisant la prise de recul par les échanges entre pairs, notamment pour les conseiller.es et insertion professionnelle, les encadrant.es techniques et les directeur.rices.

→ *Vous pouvez vous rapprocher de vos réseaux pour plus d'informations.*

3 L'accompagnement (psychologique) des équipes à la reprise d'activité

L'épidémie de Covid-19 et la période de confinement sont une situation inédite pour chacun d'entre nous. Le sentiment d'angoisse – peur de la maladie, peur liée à la situation financière, peur pour la pérennité de son emploi – est inhérent à ce type de situation. Le stress qui en résulte implique une adaptation du corps et de l'esprit, qui conduit à puiser dans nos réserves d'énergie et comporte un risque réel d'épuisement professionnel. Cette fatigue est déjà présente, à des degrés divers selon les personnes, et doit être prise en compte dans le cadre de la reprise d'activité.

Cette crise révèle, à l'heure de la reprise d'activité, un enjeu fort pour les structures : comment reconstruire un collectif solide à la suite du confinement, qui a eu des impacts très divers selon les personnes et est susceptible de faire naître ou de renforcer des fragilités individuelles ?

3.1 Identifier et suivre les indicateurs révélateurs de risques psychosociaux

Il est nécessaire d'identifier et de prendre en compte les manifestations de l'angoisse liée à la reprise de l'activité, comme étant des indicateurs de fragilités et non sous

l'angle du jugement : irritabilité liée par exemple à une hypervigilance liée à l'application des mesures sanitaires ; colère et violence verbales ; troubles du sommeil ; difficultés de concentration ; hyperactivité ou à l'inverse, adoption d'une posture de retrait ; conflits latents qui resurgissent ; résurgence de comportements addictifs etc...

La reprise d'activité sera en effet propice à une exacerbation de l'ambiance d'équipe préexistante à la crise (cohésion d'équipe forte ou à l'inverse, existence de tensions entre les différents acteurs). L'application de la distanciation physique et la possible limitation de l'accès aux zones de convivialité (cantine, salle de pause...) va réduire fortement les interactions sociales entre les salariés. Il faut donc avoir une vigilance particulière à ce que cela ne nuise pas à la bonne communication, et ne soit pas source d'incompréhension ou de tensions.

La poursuite de l'activité en mode « dégradé » et en respect des mesures sanitaires va certainement s'inscrire dans la durée, bien que cette dernière soit indéfinie à ce jour. Il est donc nécessaire de suivre ces indicateurs afin de « tenir sur la longueur » dans la prise en compte des RPS. Les indicateurs suivants peuvent notamment être consignés et suivis par le

responsable : nombre d'abandons de poste sans nouvelles des personnes, taux d'absentéisme, nombre d'arrêts maladie, éventuel exercice du droit de retrait. Il peut également être utilement conseillé aux encadrants de consacrer plus de temps qu'habituellement à l'observation et à l'échange plutôt qu'à la production, afin de faciliter le repérage d'éventuelles situations à risque.

Une vigilance particulière doit être apportée au surinvestissement des salariés permanents pour relancer l'activité des structures, qui pourraient sur le long terme engendrer des contrecoups importants dans la durée. Nombre d'entre eux ont fait preuve d'un grand investissement durant la crise sanitaire, sur le terrain ou à distance. Cette mobilisation très forte ne peut se poursuivre sur le temps long sans avoir d'impact sur la santé physique et psychique, d'autant plus que certains continuent à être soumis à de fortes contraintes personnelles et familiales. L'impératif de reprise économique (compensation des pertes financières, du retard pris sur certains projets) ne doit donc pas conduire à surcharger les salariés, ce qui serait contreproductif sur le long terme.

Ces indicateurs peuvent être utilement partagés avec le Conseil d'administration, et doivent permettre de réajuster si besoin les modalités d'organisation du travail et d'accompagnement des salariés en insertion, mais également des salariés permanents.

La mise en œuvre d'un climat d'écoute et de bienveillance doit permettre à chacun de se sentir libre et en capacité de s'exprimer, notamment s'il estime que la charge de travail est trop importante ou

que l'organisation ne permet pas d'assurer des conditions sanitaires satisfaisantes. Il est nécessaire de faire des choix collectifs et concertés pour aller à l'essentiel : veiller à ce que chacun prenne en compte les gestes barrière à l'aune de sa propre activité, alléger les process trop lourds pour limiter la charge administrative, prendre soin les uns des autres en étant attentif au bien-être de chacun.

- Pour plus d'informations, découvrir les fiches Ressources humaines « [prévention des risques psychosociaux](#) » et « [gestion du stress](#) » d'Emmaüs France.

Mise à jour du Document unique (DUER) en associant le médecin du travail

L'évaluation des risques et l'identification des indicateurs doit se faire à travers la mise à jour de votre Document Unique. En effet, c'est la pierre angulaire de la prévention, l'action qui doit être menée prioritairement par l'employeur. Le DUER doit être mis à jour pour recenser et évaluer les risques en lien avec le COVID-19. Outre l'impact en termes de risques psycho-sociaux, il conviendra d'analyser les risques inhérents à chaque situation de travail.

3.2 Actions pouvant être mises en place pour accompagner la reprise d'activité

Les actions proposées ci-dessous sont notamment issues des échanges et bonnes pratiques évoquées lors du webinaire

3.2.1 Ritualiser un temps de retrouvailles lors de la reprise

Il est important de faire de la réouverture de la structure un moment particulier, pour souligner symboliquement la reprise d'activité même si celle-ci est partielle. Ce moment est à la fois source de joie et d'inquiétudes pour les salariés permanents et en insertion. Il est important de laisser le temps aux salariés de se retrouver et d'avoir des échanges informels. Cela peut être l'occasion d'un temps d'écoute, afin de savoir comment chacun a vécu son confinement et quelles sont les craintes exprimées face à la reprise d'activité. Afin de respecter les gestes barrière et la distanciation physique, ce temps peut par exemple avoir lieu en extérieur si les locaux sont trop étroits.

Au-delà d'un moment de convivialité collectif, il est essentiel de proposer un accueil personnalisé à chacun, réalisé par exemple par les encadrants techniques avec un soutien de la direction. Cela doit permettre un temps d'écoute individuel, en veillant à ne pas être intrusif et en respectant le désir ou le refus d'expression de chacun. Ce temps devra également permettre de formaliser le retour du salarié et d'identifier les problématiques individuelles difficiles, dans l'optique de proposer un accompagnement adapté (via la médecine du travail ou l'accompagnant socio-professionnel).

« Prendre en compte les nouvelles fragilités individuelles liées à la crise sanitaire pour une reprise collective réussie » organisé le 5 mai dernier par le haut-commissariat à l'inclusion dans l'emploi et à l'engagement des entreprises.

Le cas particulier des Associations intermédiaires

La mise à disposition des salariés en insertion chez des clients hors de la structure est peu propice à l'organisation de temps d'échanges et d'animation collectifs. Pour travailler la question de la cohésion d'équipe lors de la reprise d'activité, il est cependant possible de ritualiser de façon plus importante qu'habituellement les temps passés sur la structure.

Il est également important d'avoir à l'égard des clients une communication d'expression de besoins, en leur demandant d'avoir une attention particulière pour tel salarié qui rencontre des problématiques liées à la reprise d'activité ainsi que de veiller à intégrer les personnes dans leur collectif. Cela peut être l'occasion d'un renforcement des liens partenariaux.

3.2.2 Dresser un bilan de la période écoulée

Le confinement a nécessairement engendré des modifications profondes dans l'organisation et les pratiques de travail de la structure. Dresser un bilan du fonctionnement de la structure durant cette période permet d'en tirer les enseignements, afin d'identifier ce qui a posé des difficultés mais également ce qui a bien fonctionné et pourrait être conservé à l'avenir. Ce point d'étape doit associer l'ensemble des acteurs de la structure.

Ce bilan peut notamment permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Valoriser les efforts déployés par chacun et les stratégies positives mises en place durant le confinement pour assurer une continuité de l'activité et de l'accompagnement des salariés. Dans de nombreuses structures, cette période a en effet révélé des ressources majeures d'adaptabilité, de créativité et d'engagement.
- Identifier et formaliser les bonnes pratiques qui se sont mises en œuvre à cette occasion et qui pourraient être pérennisées, soit dans le cas d'une nouvelle crise, soit dans le fonctionnement habituel de la structure. Certaines formes d'organisation déployées à l'occasion de la crise se relèvent être, avec le recul, plus souples et plus efficaces.
- Prendre en compte ce retour d'expérience pour actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

- Evaluer les niveaux d'utilisation et d'appropriation des outils numériques de chacun dans la perspective d'un plan de formation dédié et adapté à chacun

Des partenaires pour se faire accompagner dans cette démarche :

- *Les réseaux : organisation de groupes d'échanges de pratiques pour partager ses expériences et faire évoluer ses pratiques, dans une dynamique collective*
- *L'Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, et ses agences régionales (ARACT)*

Le dispositif Objectif reprise : Pour sécuriser la reprise ou la poursuite de votre activité, le dispositif Objectif reprise TPE-PME, vous permet de bénéficier gratuitement d'appui et conseils en matière d'organisation du travail, de prévention des risques et de relations sociales.

3.2.3 Communiquer et associer les salariés en insertion au plan de reprise d'activité

La journée de reprise doit être l'occasion de présenter à tous (avec l'ensemble du collectif ou par équipe de travail) le plan mis en place par la structure et de répondre aux questions soulevées par les salariés, afin que chacun puisse se l'approprier. Les mesures sanitaires mises en place par la structure peuvent faire l'objet d'attentes importantes de la part des salariés, et leur respect au quotidien et dans la durée, être une source d'anxiété et de questionnements.

Il doit également être l'occasion de faire un temps de prévention sur le respect des gestes barrière et la distanciation physique. Il est également possible de remettre à chaque salarié un kit contenant le matériel de protection (gants, masques, gel hydroalcoolique) mais également un élément plus festif ou un mot d'encouragement. L'application des mesures sanitaires va demander de la part des salariés une attention soutenue et une participation active de chacun. Il est important de renouveler et d'adapter au fil de l'eau les formations sur leur application et d'utiliser tous les moyens d'information utiles pour faciliter la compréhension et l'appropriation.

Focus sur l'information et formation du personnel

Il est important de communiquer et d'afficher les mesures de sécurité dans un langage accessible et compréhensible du public visé.

Une formation sur les EPI est indispensable avant le début des missions. Attention, cette obligation n'est pas assurée par la seule communication d'un kit et d'une simple notice d'utilisation (décision Renault).

Par ailleurs, il convient de formaliser un protocole avec le salarié pour lui permettre de contacter son employeur dès le début de la mission en cas d'insuffisance des mesures de sécurité. Cela implique au préalable que le salarié a été informé du protocole à tenir et qu'il l'a assimilé.

L'adhésion aux règles ne va pas de soi. Le changement de comportement s'opère si la personne :

1. connaît et perçoit les risques individuels et collectifs ;
2. identifie davantage de bénéfices que d'inconvénients à changer (balance décisionnelle) ;
3. est prête à changer (confrontation à ses habitudes, organisation adaptée au changement)

Les règles de sécurité doivent être testées ensemble, et ajustées si besoin.

Il est important que la structure mette en avant qu'elle a conscience des difficultés que va engendrer l'application des mesures sanitaires dans l'organisation du travail de chacun, ainsi que du temps d'adaptation et de l'ajustement de la production qui sera nécessaire. Dans la durée, il est recommandé d'institutionnaliser un temps d'échange régulier avec des représentants de chaque unité de travail (salariés permanents et en

insertion) afin d'évaluer la mise en œuvre concrète du plan de reprise, et de

- Les outils d'intelligence collective peuvent aider à mener une réflexion concertée avec l'ensemble des parties prenantes : Découvrir les outils proposés par [l'Université du Nous](#).

Enfin, à l'occasion de la reprise, certains salariés peuvent exprimer des angoisses concernant la pérennité de la structure et de leurs emplois. Pour y répondre, il est important de communiquer de façon transparente et cohérente sur l'impact économique de la crise sur la structure, les perspectives et mesures mises en œuvre pour surmonter cette période, en transmettant des informations claires et factuelles. La période est source d'incertitudes fortes et en évolution permanente, il faut donc renouveler cette communication fréquemment, en acceptant de dire que nous n'avons parfois pas l'ensemble des réponses. Cela doit permettre d'atténuer le sentiment d'insécurité et d'éviter les rumeurs.

procéder aux ajustements nécessaires et d'améliorer le quotidien de travail.

Focus : Impliquer les instances de représentation du personnel

Le dialogue social a été rendu plus difficile par la période de confinement mais doit retrouver pleinement son rôle dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre du plan de reprise d'activité. Le fonctionnement des relations avec ces instances durant le confinement doit faire l'objet d'un bilan, afin de mieux se préparer en cas de nouvelles crises à maintenir au mieux le dialogue social à distance.

Par ailleurs, le CSE doit obligatoirement et préalablement être impliqué les modalités de reprise d'activité ayant un impact direct sur la santé et la sécurité, ainsi qu'en matière de prévention des conflits et des risques psychosociaux. Si la loi ne prévoit qu'une simple concertation, les décisions de justice rendues en référé précisent que les mesures de sécurité doivent être discutées avec les représentants du personnel avant leur mise en place effective (décision Amazon). La formalisation des réunions est primordiale (pv de réunion...).

Pour les structures ne disposant pas de CSE, la consultation peut notamment s'exercer à travers un espace d'échanges avec les salariés sur l'utilisation des équipements de protection sur le modèle de l'instance sécurité et conditions de travail (ISCT) dans les ateliers et chantiers d'insertion.

3.2.4 Mettre en place un plan « santé et bien-être au travail »

En tenant compte des moyens humains et financiers dont dispose chaque structure, il est possible de construire un plan de prévention des risques psycho-sociaux dans cette période particulière.

FOCUS : mise en place de « référents COVID »

Il est possible de nommer des « référents COVID » dans chaque équipe, de manière tournante, afin de favoriser la vigilance et l'implication de chacun, et de s'assurer de la fiabilité des mesures dans le temps.

- Proposer à chacun un premier entretien avec un thérapeute, dont chacun peut faire ce qu'il veut et évoquer les sujets de son choix, en laissant à la personne la liberté de poursuivre ou non ce suivi. Cela peut permettre au professionnel d'évaluer les angoisses et les besoins, ainsi que les réponses pouvant être apportées de façon individualisée.
- Proposer par l'intermédiaire d'un bénévole ou d'un intervenant extérieur des séances de réveil musculaire, d'initiation au Pilates ou encore de méditation pleine conscience. Cela peut permettre de proposer des actions visant à réduire le stress, notamment pour les personnes réticentes à l'idée de consulter un thérapeute.
- Proposer un groupe de parole, animé par un thérapeute. De nombreux

thérapeutes peuvent intervenir à cout réduit pour des interventions ponctuelles dans des associations. Il est également possible de prendre contact avec vos partenaires habituels (CMP par ex.) ou avec votre OPCO, afin de savoir si une prise en charge financière est possible.

Exemple : L'EBS Relais Val de Seine

Cette entreprise d'insertion a mis en place un retour progressif sur le site des salariés, afin de permettre d'évaluer la mise en œuvre des protocoles sanitaires. Elle a également mis en place des groupes de paroles, de 6 à 8 personnes, animés par une psychologue. La présence de chacun est obligatoire la 1^{ère} fois, afin d'accueillir l'émotion de chacun avec la crise, le confinement, le retour dans l'entreprise. Ces groupes durent environ 1h30. Chaque groupe constitué peut se revoir avec la psychologue plusieurs fois si nécessaire. Cette dernière fait un retour à la direction si elle perçoit que certains salariés ont besoin d'un accompagnement individuel. Ces derniers sont alors orientés vers la psychologue de la médecine du travail. A noter que pour rendre accessibles à tous ces groupes et notamment aux personnes maîtrisant peu la langue française, l'intervenante a développé des outils visuels pour prendre en compte le niveau de français différent entre les personnes et la diversité des nationalités.

Que faire dans le cas d'un salarié extrêmement angoissé par la reprise de l'activité ? Certains salariés peuvent évoquer des craintes très fortes quant à la reprise et au retour sur le lieu de travail. Il

est essentiel d'entendre ces craintes et d'adapter autant que possible les modalités de reprise à la situation individuelle. Cela peut notamment se traduire par une reprise progressive en termes de durée hebdomadaire du travail, par un accueil individuel de la personne par l'encadrant plutôt qu'une participation à l'accueil collectif, par une modification des tâches confiées pour que la personne travaille seul et non en coactivité avec ses collègues. La médecine du travail est par ailleurs compétente sur ces questions et peut être interpellé, afin le cas échéant d'évaluer l'aptitude au travail de la personne concernée et de proposer un arrêt de travail si nécessaire.

Exemple : la solution d'accompagnement psychologique mise en place par Convergences

Le programme Convergence vise à l'amélioration et la pérennisation de la situation des personnes en situation de grande exclusion par la co-construction et le renforcement de l'accompagnement proposé par les chantiers d'insertion qui les accueillent (plus d'informations sur <https://convergence-france.org/>). Dans le cadre de cette crise, Convergence a souhaité mettre en place un dispositif d'accompagnement psychologique sur l'ensemble des ACI concernés. Ce programme se découpe en trois axes :

Axe 1 – Préparer la reprise

Objectifs : Préparer les permanents en charge de l'accompagnement des salariés – accompagnement socioprofessionnel et encadrement technique – à reprendre leurs fonctions et leurs missions après une longue période d'inactivité faite d'incertitudes.

Actions proposées :

- *Se préparer à accueillir : Avant d'entrer dans le vif de la reprise il serait bénéfique de préparer et d'outiller les esprits sur les traces éventuelles que cette crise sanitaire a laissé en chacun mais aussi au sein de ses différents groupes d'appartenance et par extension au sein des chantiers d'insertion. Cette préparation et cet outillage pourraient se faire par le biais de discussions à distance animées par un professionnel dont la mission sera d'éclairer les permanents du chantier sur ce que les moments de crise révèlent de soi mais également ce qu'il est possible d'en faire.*

- *Analyser sa pratique professionnelle pour mieux la renouveler : Les séances d'analyse de pratique semblent être l'instance la plus appropriée pour questionner ce qu'accompagner, dans le cadre d'un chantier d'insertion, veut dire. Le travail consistera à réfléchir sur sa pratique professionnelle pour mieux la redéfinir et la réaffirmer dans une perspective de renouvellement, en tenant compte des effets que le confinement pourrait être susceptible de produire sur la pratique des professionnels de l'accompagnement que sont les permanents des chantiers Convergence. Des groupes d'analyse des pratiques étant mis en place dans la majorité des chantiers, ces derniers ont repris comme habituellement.*

Axe 2 : Vivre la reprise

Objectifs : permettre à tous les salariés des chantiers Convergence – salariés en parcours d'insertion et permanents – de se sentir soutenus au moment où ils reprennent leurs différentes missions.

Actions proposées sur l'axe 2

Actions proposées :

- *Dire pour arriver à faire : Cette action intègre 3 moments indépendants les uns des autres offrant la possibilité à chaque participant, selon ses besoins, de passer de l'un à l'autre.*
 - *Le fast coaching : Pour les salarié.es les plus résilient.es qui auront pu et su dépasser l'expérience de confinement il leur sera donné la possibilité d'identifier et de nommer, pour mieux les utiliser, les ressources intérieures qui leur ont permis de ne pas vivre comme une épreuve le temps d'arrêt qu'a représenté le confinement. Ce travail d'identification de ressources individuelles pour mieux découvrir ses potentialités personnelles mais aussi professionnelles sera mené par des coachs acceptant de sortir des sentiers battus de leur pratique. Chaque personne le souhaitant aura accès à une séance de coaching d'une heure et demi, pendant son temps de travail.*
 - *Le groupe de parole : Le groupe de parole non pas comme un espace où les participants volontaires ne viendraient que « déposer » leur souffrance pour mieux la partager mais comme un moment où chacun, avec le soutien de professionnels, pourrait avec l'aide des autres s'alléger, pour mieux trouver en eux les ressources qui leur donneront la possibilité de se réinventer tant au niveau personnel, social que professionnel. Chaque groupe de parole durera une heure et demie et réunira jusqu'à 12 personnes. Pour chaque participant, un premier groupe de parole pourra être accessible sur le temps de travail et deux autres temps seront proposés hors du temps de travail.*
 - *Les entretiens individuels : Aux salariés pour qui cette expérience de confinement aura réveillé les angoisses et les peurs enfouies ou aura ravivé*

celles toujours présentes et qui ne pourront donc pas, dans l'immédiat, être en capacité de se projeter, il sera proposé des entretiens individuels avec des psychologues et ce afin qu'ils trouvent un espace de soutien et d'appui leur permettant de stopper un éventuel processus de désaffiliation. Chaque personne concernée pourra avoir accès à 5 entretiens individuels, en dehors du temps de travail.

- *Au-delà de la parole - La musicothérapie : Pour beaucoup de salarié.es des chantiers d'insertion Convergence il n'est pas facile de parler de soi et encore moins d'utiliser l'écrit pour exprimer ce qu'on l'on ressent. Il faudra donc que ces personnes puissent aller à la recherche de leurs ressources intérieures par d'autres moyens. Les ateliers de musicothérapie semblent être le bon « outil » pour y parvenir. Chaque équipe (salariés en insertion et encadrants) d'un chantier donné pourra participer à 10 séances d'une demi-heure. L'intégralité de l'équipe est encouragée à participer à ces ateliers, qui pourront être des moments forts de la reprise.*

Budget : Ce programme ambitieux fait l'objet de partenariats privés via des fondations pour son financement. S'il n'est pas duplicable à l'identique par l'ensemble des structures, il peut néanmoins être une source d'inspiration, et certaines actions reprises de façon indépendante.



Contacts

Vous avez des questions ou des remarques sur ce guide ? Vous souhaitez faire partager vos bonnes pratiques ?

Contactez les référents au sein de votre réseau :

→ **COORACE**

Marie LOMBARD

marie.lombard@coorace.org

→ **Fédération des Acteurs de la Solidarité**

Coline DERREY-FAVRE

coline.derreyfavre@federationsolidarite.org

→ **Emmaüs France**

Contact via votre Responsable Nationale de Groupes ou Anaïs POILANE

apoilane@emmaus-france.org



Espaces ressources de vos réseaux IAE

- **Coorace** : <http://www.coorace.org/actualites/covid-19-notre-espace-ressource-pour-vous-appuyer-0>
- **Pour les associations Emmaüs** : <https://extranet.emmaus-france.org/?q=node/8095>
- **Fédération des acteurs de la solidarité** : <https://www.federationsolidarite.org/covid-19>