



La fonction d'encadrant à l'épreuve de la crise :

Comment faire face et conjuguer missions professionnelles,  
soutien des équipes et vécu personnel ?

Vendredi 19 juin 2020 de 14H00 à 15H00

---

**Références bibliographiques – Centre de ressources documentaires de l'INSET d'Angers**

## **LA FONCTION ENCADREMENT EN POST COVID**

[Gestion d'équipe post-crise : la bienveillance avant tout](#)

**Direction(s), 04/2020, n° 186, p. 24-25**

Le retour à la normale après l'épidémie de coronavirus ? Il va vraisemblablement prendre du temps, et sans doute plus encore dans les établissements et services du secteur social et médico-social. Où l'encadrement va devoir accompagner les équipes avec une attention toute particulière.

[Covid-19 et prévention des RPS. Faire face à une situation inédite dans sa durée /](#)

**ANACT, 02/06/2020**

Les conseils de l'Anact pour continuer à prendre soin des personnes après le confinement : tenir compte des préoccupations individuelles, réguler la charge de travail, éviter que les relations de travail ne se dégradent, maintenir le sens du travail. Détails

[Manager dans un contexte de post-crise Covid-19 : comment anticiper et accompagner ses équipes et la reprise de l'activité](#)

**Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 03/06/2020**

Parties présentées : reprendre le travail après le confinement : risque ou opportunité ? Préparer la reprise opérationnelle ; libérer la parole, reconstruire les échanges ; organiser le retour d'expérience du service pour progresser et mieux anticiper ; faire évoluer les processus de « l'avant » ; outils pour organiser la reprise de l'activité, exemples d'ateliers.

[Organisation, management et compétences : la nouvelle donne. Comment les facteurs de réussite se réajustent-ils après une crise ? / DURIEZ Frederic](#)

**https://cursus.edu.fr, 02/06/2020**

Sujets présentés : l'effet « hibernatus » : un bond de trente ans en deux mois ; le saut technologique avec un temps de retard ; management : le volontarisme, les routines ou alors ... ; recréez le groupe ; assurez une prévention de nouveaux risques psycho-sociaux ; assurez une cohérence entre l'organisation, les architectures et les outils numériques ; jamais sans plan B.

[La gestion du stress des salariés : le grand enjeu du post-confinement en entreprise](#)

**DEKLI ZILACENE, CHAKOR TARIK**

**TheConversation.com, 10/05/2020**

À partir du 11 mai, les entreprises devront progressivement gérer le retour de leurs salariés après plusieurs semaines de confinement. Ce retour peut être une source d'anxiété pour les salariés qui doivent retrouver une organisation à laquelle ils ne sont plus (totalement) habitués, dans un contexte de crise sanitaire encore bien présent.

[Serge Tisseron : « L'urgence va être de recréer du lien »](#)

**Ash.tm.fr, 07/05/2020**

Le confinement a entraîné un état de sidération et un choc traumatique sans comparaison. Le déconfinement aussi fait peur. Outre l'incertitude du moment, il va falloir reconstruire le collectif, nous explique le psychiatre Serge Tisseron

[Déconfinement : comment faire renaître une cohésion d'équipe ?](#)

**Lagazettedescommunes.com, 15/05/2020**

Placés au centre du jeu, les managers doivent rétablir une cohésion d'équipe et prévenir les tensions. Favoriser le dialogue, garantir la circulation des informations et prévenir l'équité de traitement entre les agents... Les managers sont en première ligne.

[Quelles leçons managériales tirer de la crise du Covid ?](#)

**Lettre du cadre territorial (la), 05/2020, n° 538, p. 33**

Certains diront qu'il est encore trop tôt pour tirer les premiers enseignements de cette crise sanitaire qui touche durement les individus et tous les collectifs notamment au travail, qu'il y a trop d'émotions en jeu, que nos jugements sont biaisés par ce que nous vivons. Et pourtant ! Les techniques de feed-back à chaud, déployées dans les forces armées prouvent que les retours d'expériences rapides participent du développement des compétences en favorisant les apprentissages.

[Guide du management en situation de déconfinement](#)

**Région Grand-Est, 05/2020, 16 p.**

[L'effet du confinement sur les relations au travail](#)

**revuegestion.ca, 27/04/2020**

Le confinement provoqué par la COVID-19 est source de stress et d'anxiété pour les individus. Les relations au travail s'en voient complètement bouleversées. Quels sont les impacts psychologiques de cet isolement chez les employés et comment les aider à maintenir le cap ?

[Confinement : comment gérer "l'après" ? Petit guide pour faciliter la reprise](#)

**Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Haut-Rhin, 04/2020, 11 p.**

Plus que jamais, l'importance de se questionner sur ses pratiques et celles de son organisation est de rigueur. Cette période de confinement est venue chambouler les habitudes de vie et les méthodes de travail, pouvant générer un impact sur la sécurité physique et psychologique de chacun (chaque personne, quelle que soit sa situation de travail, peut développer des troubles psychosociaux comme le stress, un sentiment d'inutilité voire un épuisement professionnel). Le travail et sa place dans la vie de chaque être humain ont été remis en question. Il y aura un avant et un après. Il devient aujourd'hui essentiel de réfléchir le plus en amont possible pour préparer au mieux les actions favorisant un « retour au travail » efficace, dans des conditions de travail optimales (accompagnement des équipes, fonctionnement de la structure, déploiement de nouvelles démarches, etc.). Pour vous accompagner dans cette réflexion, un guide a été créé, reprenant l'ensemble des étapes importantes à mettre en place dans cette « rentrée » inédite. Il a été élaboré par le réseau des psychologues du travail des CDG de l'Interrégion Est et contient différents liens vers des outils spécifiques développés par les différents CDG.

# LA FONCTION ENCADREMENT PENDANT LA CRISE SANITAIRE

[Crise sanitaire : les directions à l'épreuve](#)

**Direction(s), 05/2020, n° 186, p. 34-35**

L'épidémie de Covid-19 ramène cadres et directeurs à l'essence même de leur fonction : diriger et décider. Une position parfois éprouvante, a fortiori dans un contexte aussi anxiogène, mais qui met en exergue leurs capacités de résilience.

[Quelques pistes pour manager par temps de crise \(partie 1\) / CLERCQ Yves](#)

**Iderco.wordpress.com, 21/03/2020**

"Suite aux échanges avec divers professionnels et aux premiers témoignages sur le forum ilderco, voilà la première partie de réflexions sur le management en temps de crise. Ces réflexions inspirées d'un article d'Isabelle Henebelle."

[Quelques pistes pour manager par temps de crise \(partie 2\) / CLERCQ Yves](#)

**Iderco.wordpress.com, 30/03/2020**

Nous vous proposons la suite et la fin de nos réflexions sur le sujet.



## SERIE Mon Ehpad au temps du coronavirus

Comment les personnels affrontent-ils le covid-19 au sein des hébergements pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) ? Le Media social a proposé à une jeune directrice de Saint-Ouen (93) de

raconter son quotidien

[Mon Ehpad au temps du coronavirus \(6\) : Il ne faudra plus nous oublier](#)

**Média social (Le), 11/05/2020**

[Mon Ehpad au temps du coronavirus \(3\) : "Madame Guillaume, le 11 mai, c'est terminé"](#)

**Média social (Le), 20/04/2020**

[Mon Ehpad au temps du coronavirus \(2\) : accompagner nos anciens avec dignité ?](#)

**Média social (Le), 15/04/2020**

[Mon Ehpad au temps du coronavirus \(1\) : "Se battre sans arme"](#)

**Média social (Le), 06/04/2020**

# STRESS / STRESS POST-TRAUMATIQUE DES EQUIPES

[Risques psychosociaux - Covid-19 : se préparer au stress post-traumatique](#)

**Actualités sociales hebdomadaires, 29/05/2020, n° 3162, p. 20-23**

Si la crise sanitaire a bousculé les organisations sociales et médico-sociales, elle a ébranlé au plus profond de leur être les professionnels du secteur. Les experts alertent sur les risques liés à la décompensation, à court, moyen et long terme.

[Sarah, aide-soignante en Ehpad : « Dès que le premier résident est mort, j'ai craqué »](#)

**Nouvelobs.com, 13/05/2020**

CES SOIGNANTS QUI VONT RACCROCHER. Sarah, aide-soignante dans un Ehpad frappé par le Covid-19, n'a pas supporté les conditions dans lesquelles une dizaine de résidents ont perdu la vie. Elle veut changer de métier.

[Coronavirus : quand les aides à domicile ont à qui parler](#)

**Média social (Le), 17/04/2020**

Dans l'Essonne, une association de services d'aide à domicile et de services infirmiers a mandaté une structure de formation pour appeler tous ses salariés. L'occasion de redonner confiance en cette période de stress et de valoriser un métier souvent oublié.

[Protéger la santé mentale des soignants pour endiguer la pandémie / NOEL XAVIER](#)

**TheConversation.com, 13/04/2020**

La pandémie de Covid-19 met la population générale à rude épreuve et son moral est entamé. Selon un sondage réalisé par l'IFOP pour le Journal du Dimanche, l'inquiétude envahit la grande majorité des personnes interrogées (84 %). Selon une méta-analyse récente portant sur 24 études scientifiques ayant évalué l'impact psychologique du confinement en période épidémique (SARS, ebola), lors d'une période longue de confinement, le risque de détresse psychologique (dépression, anxiété, confusion, etc.) ainsi que des symptômes de stress post-traumatique persistants sont réels. [...] Au cœur de cette crise sanitaire et émotionnelle se trouvent les soignants confrontés au Covid-19. Le corps infirmier, les médecins, les aide-soignants, sont soumis à une pression psychologique importante et la qualité de leur jugement est vitale pour contenir le risque de mortalité de patients présentant un syndrome aigu de détresse respiratoire. À ce titre, comme le rapportent les experts chinois en protection de la santé mentale, protéger les soignants des conséquences psychologiques sur le long terme s'avère essentiel pour contrôler la pandémie.

[Le stress posttraumatique / OLANO Marc](#)

Sciences humaines, 04/2020, n° 324

Attentats, accidents, catastrophes naturelles, agressions..., autant de situations susceptibles de provoquer un traumatisme psychologique. Comment prend-on en charge les troubles psychotraumatiques aujourd'hui ? Quelles thérapies pour les soigner ?

[Le stress post-traumatique promet de frapper les soignants mais peu en parlent encore](#)

**Hospimedia, 08/04/2020**

Face au Covid-19, les retours de Chine le confirment : le trouble de stress post-traumatique touche de plein fouet les personnels de santé. En France, les psychiatres constatent toutefois une sous-utilisation des hotlines. Trop nombreuses et pas assez coordonnées, les soignants s'y perdent. Leurs appels risquent de se faire sur le tard, à différé.

### [À Toulouse, une cellule hospitalière créée en urgence pour accompagner les Ehpad](#)

**Média social (Le), 26/03/2020**

La cellule de soutien Covid-Ehpad, lancée par des gériatres du Gérontopôle du CHU de Toulouse, propose depuis le 18 mars une plateforme téléphonique et une équipe mobile de dépistage du Covid-19 en Haute-Garonne. Une réponse sanitaire inédite pour soutenir les Ehpad face à l'épidémie, comme l'explique Hélène Braun, médecin gériatre.

### [Partager son vécu de professionnels au temps du Covid-19](#)

**Média social (Le), 26/03/2020**

Dans ces temps totalement nouveaux où se déploie un virus inconnu, où la fragilité est souvent source de mort, les professionnels sont face à un risque grave d'isolement et d'épuisement. D'autant que les réunions d'équipe ont tendance, de par les urgences et parfois l'éloignement des collègues, à se faire plus rare. La Croix-Rouge s'est associée avec le Cercle Vulnérabilités et société pour lancer une plateforme d'échanges de pratiques.

## **IMPACTS DU COVID SUR L'ACCOMPAGNEMENT**

### [Marcel Jaeger : « La question de la distance devient centrale » / JAEGER MARCEL](#)

**Média social (Le), 14/05/2020**

Quelles marques laissent ces deux premiers mois d'épidémie sur le travail social ? Entre distanciation sociale et coopérations entre professionnels, le Covid-19 bouscule bien des postures, selon le professeur émérite de la chaire de travail social du Cnam, Marcel Jaeger

### [Déconfinement : comment et pourquoi faire appel à des principes éthiques lors des interventions en travail social ?](#)

**Dubasque.org, 12/05/2020**

Une nouvelle phase progressive et prudente de reprise d'activité débute après les 55 jours de confinement que nous venons de vivre. Nous sommes invités à respecter les désormais fameux gestes barrière, dont le port du masque grand public et la distance physique car l'épidémie est toujours active et évolutive précise le ministère des Solidarités et de la Santé. Mais cette période qui s'ouvre va-t-elle modifier nos attitudes que l'on travaille chez soi ou dans un établissement ? La question mérite d'être posée.

### [L'éthique, une préoccupation désormais centrale ?](#)

**Ash.tm.fr, 05/05/2020**

La crise sanitaire a confronté le secteur social et médico-social à des questionnements inédits. Il a dû y répondre en urgence en s'appuyant sur des principes éthiques. Mais l'utilisation de cette notion, par essence variable, a été inégale d'une association à l'autre du fait des problématiques diverses qu'elles ont dû affronter. Et de leur expérience en la matière.

### [Marcel Jaeger, le décryptage de la crise du Covid-19 par un sociologue / JAEGER MARCEL](#)

**Conservatoire national des arts et métiers, 27/04/2020**

L'ampleur des problèmes a mis en "première ligne" les travailleurs sociaux dans cette crise. Ceux-ci sont à la recherche d'un équilibre délicat entre l'autonomie et la protection des personnes aidées. La crise modifie aussi notre conception de l'aide à autrui et les compétences requises en ce domaine.

[\[Vidéo\] Travailler masqué, quelle incidence sur la relation d'aide, de soin ?](#)

**Yapaka.be, 04/2020**

Un entretien avec Delphine Pennewaert (04:30), psychologue, psychologie de crise, dans le contexte du Covid-19. Devoir travailler masqués sera une contrainte pour les professionnels de la relation d'aide. En effet, le masque incarne une forme de séparation qui peut être une entrave dans l'établissement de la relation. Cependant, le masque peut aussi être conçu comme un support à la relation notamment dans sa dimension ludique (jouer avec le masque), d'appartenance commune (tout le monde est concerné) et dans le fait qu'il symbolise une position active et donc une reprise de contrôle sur la situation.

[Coronavirus : la crise sanitaire pose de nouveaux enjeux éthiques aux travailleurs médico-sociaux](#)

**Ash.tm.fr, 13/04/2020**

Confronté par la crise sanitaire à l'urgence et à des questionnements inédits, le secteur médico-social sollicite davantage des comités éthiques. A l'image de Ladapt, qui débute une collaboration avec le Centre éthique clinique de l'AP-HP.

