

GUIDE PRATIQUE 6



PÔLE
SANTÉ
TRAVAIL
Métropole Nord

COVID-19 : CONSEILS PSYCHOSOCIAUX SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

PRENDRE AUSSI SOIN DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE CRISE

Source : Préconisations issues des travaux de la FFPP (Fédération Française des Psychologues et de Psychologie), 20
Référence : Classification des Facteurs de Risques Psychosociaux issue du Collège d'Expertise de GOLLAC,11

RISQUES PSYCHOSOCIAUX : REPÉRER, ÉVALUER ET PRÉVENIR

Repérer les signaux individuels de souffrance au travail :

- épuisement,
- difficultés de concentration et d'attention (erreurs, oublis),
- irritabilité, dénigrement à propos de son travail ou d'autrui, dévalorisation de son travail et de ses compétences, désinvestissement, fatigue importante, conduites à risque, agressivité, etc.

Si l'un de vos salariés présente des signaux d'alerte :

- Orientez-le vers un professionnel de la santé au travail ;
- Communiquez sur les cellules d'écoute et de soutien mises en place en interne ou en externe.

Repérer les indicateurs d'alerte : absentéisme ou présentéisme excessif, baisse de la qualité du travail, un dépassement de compétences, dégradation des relations sociales, accidents de travail, etc.

« l'urgence est souvent de proposer un soutien individuel aux professionnels exposés dans leur activité »

Actuellement, l'urgence est souvent de proposer un soutien individuel aux professionnels exposés dans leur activité. De nombreuses plateformes d'écoute se sont d'ailleurs mises en place.

Prendre soin des professionnels est essentiel mais... prendre soin de leur contexte de travail l'est tout autant.

Il vous faut donc faciliter et accompagner ces changements subis, donner du sens et des repères organisationnels afin de prévenir l'apparition des difficultés individuelles.

Évaluer vos risques psychosociaux et agir pour les prévenir : cette évaluation, qui correspond à une obligation réglementaire des employeurs n'est pas la priorité actuellement mais les mesures d'urgence et d'adaptation mises en place seront utiles pour l'avenir. Nous vous donnons ici quelques conseils et outils afin de vous aider à répondre à vos contraintes organisationnelles, relationnelles et individuelles dans ce contexte.

Ce guide vous apporte des conseils et outils afin de vous aider à répondre à vos contraintes organisationnelles, relationnelles et individuelles dans ce contexte.

SOMMAIRE

L'INTENSITÉ ET LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL	p3
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	
L'AUTONOMIE ET LES MARGES DE MANOEUVRE	p5
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	
LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES	p6
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	
LES RELATIONS SOCIALES	p7
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	
LES CONFLITS DE VALEURS	p8
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	
INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI	p10
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE	
LES PRÉCONISATIONS	

...
Conciliation
difficile entre vie
professionnelle et
personnelle
...



...
Structurez votre
organisation du
travail
...



L'INTENSITÉ ET LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL

Volume de travail à effectuer (charge quantitative), complexité, rythme, exigences contradictoires, interruptions, morcellement : devoir faire plusieurs choses différentes en même temps, ...

LES PRINCIPAUX RISQUES DANS LE CONTEXTE DE LA CRISE

- Quantité excessive de travail du fait de la diminution des effectifs, ou
- À l'inverse ennui du fait d'une baisse importante du travail,
- Interruption fréquente d'une tâche pour une autre : « explosion » des appels et des courriels
- Augmentation de la complexité des tâches : télétravail sans formation préalable, remplacement non anticipé ...,
- Charge mentale,
- Conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle : ex : télétravail avec des enfants,
- Multi-activités des parents confinés faisant école, cantine, télétravail, soins,
- Charge supplémentaire engendrée par la crise : temps nécessaire aux gestes barrière, à la régulation de la foule...

LES PRÉCONISATIONS

- Informer et **ouvrir le dialogue sur la répartition du travail durant cette période**, compte tenu des moyens disponibles et du travail à effectuer,
- **Informez de façon claire sur l'organisation du travail définie**, les personnes ressources à contacter en cas de besoin, les décisions prises,
- Structurer votre organisation du travail et **l'adapter aux contraintes du télétravail**, notamment en déterminant qui pilote, informe, réalise, ...
- **Veillez particulièrement à la clarté des rôles**. Définition de qui fait quoi, comment, avec qui, pour qui, dans quelles finalités, avec quelles échéances, ...



...
Encadrez les heures
supplémentaires ...



...
Mise à disposition et
utilisation du matériel :
ordinateur, téléphone,
connexion internet
...



- **Se mettre « à la place »** du dossier, du projet, ... et identifier « son parcours » en observant particulièrement ce qui va l'aider, l'empêcher, le freiner, le complexifier, ...
- Évaluer objectivement et **adapter la charge de travail de chacun** (risque de sur ou sous charge de travail) ;
- Encadrer les heures supplémentaires et **veiller autant que possible à maintenir une équité** entre les salariés.
- **Évaluer les urgences et définir les priorités** de chaque salarié tout en veillant au respect des valeurs et de l'éthique du collaborateur,
- **Adapter les objectifs de travail en fonction des moyens disponibles** au sein de l'entreprise (humain, matériel, ...) et des partenaires, fournisseurs, clients, usagers, ...
- **Envisager l'adaptation des horaires de travail** pour ceux qui prennent les transports en commun
- **Adapter le travail au télétravail** : définir et communiquer les modalités organisationnelles spécifiques de travail. Par exemple, créer une charte définissant les règles et les bonnes pratiques du télétravail en situation de crise sanitaire et de confinement (en collaboration avec le CSE) :
 - Mise à disposition et utilisation du matériel : ordinateur, téléphone, connexion internet, ...
 - Définir les règles d'installation et d'ergonomie au poste (lieu dédié, position de l'écran, ...)
 - Définir les horaires de télétravail, plannings, disponibilités
 - Définir les modes et règles d'usage des moyens de communication (mails, appels audio/ visio, coordonnées des contacts...)
 - Veiller au droit à la déconnexion
 - Mettre en place des outils spécifiques : fichiers partagés et lieux de partage...
 - Veiller au maintien des temps familiaux, des temps de pause et de repas
 - Lorsque le télétravail est à temps complet, rompre l'isolement en fixant régulièrement et à l'avance des temps d'échanges et de débriefing entre le salarié et ses collègues d'une part, et avec les managers d'autre part.

...
Être contraint
de travailler
sous la pression
des autorités
gouvernementales
et/ou des clients
...



...
Recueillir
régulièrement
les idées de
la part des
collaborateurs
...



L'AUTONOMIE ET LES MARGES DE MANŒUVRE

Possibilité d'organiser son travail, possibilité de prendre des pauses et de gérer son temps de travail, possibilité de faire remonter des difficultés ou des idées...

LES PRINCIPAUX RISQUES DANS LE CONTEXTE DE LA CRISE

- Accentuation d'un sentiment d'absence de contrôle en raison de la crise et des mesures imposées par le Gouvernement ;
 - Le travail à distance peut réduire la possibilité de décider comment travailler ;
 - Ou donner l'impression que les salariés sont livrés à eux-mêmes ;
 - Ou de ne pas pouvoir interrompre son travail quand on le souhaite ;
- Complexification de la participation des salariés, du fonctionnement des instances représentatives
- Risque accru d'injonctions paradoxales : par exemple appliquer des moyens stricts de prévention collective et individuelle (confinement, distanciation sociale, équipements, ...) ... et dans le même temps être contraint de travailler sous la pression des autorités gouvernementales et/ou des clients (secteurs du soin, BTP, livraison à domicile, secteur de la distribution, alimentaire, etc.)

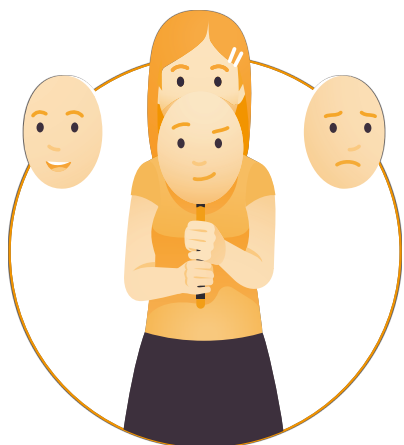
LES PRÉCONISATIONS

- **Donner des marges de manœuvre** en positionnant le travailleur comme un acteur de confiance, tout en lui faisant un retour régulier sur le travail effectué (encourager les prises d'initiatives et la créativité, réajuster si besoin, féliciter) ;
- **Recueillir régulièrement les idées** de la part des collaborateurs ;
- **Assouplir les règles** habituelles de fonctionnement de l'entreprise (horaires de travail par exemple, périmètre d'activité du salarié, ...);
- **Faire appel le plus possible au volontariat**, pour soutenir les besoins stratégiques de l'entreprise :

...
Créer un véritable dialogue avec les salariés
...



...
Devoir cacher ses émotions au travail
...



- Identifier l'ensemble des compétences des salariés volontaires, en sous charge de travail ou en chômage partiel, afin d'évaluer les postes et les tâches qu'ils pourraient effectuer au-delà de leurs attributions actuelles.
- Recourir si nécessaire à du personnel extérieur (intérimaires, retraités volontaires, ...)
- **Accepter la baisse de performance individuelle** et adopter des mesures visant à la reconnaître (pauses, durée du travail, mais aussi reconnaissance) ;
- **Créer un véritable dialogue** avec les salariés et s'accorder sur des façons de travailler efficacement et sans usure excessive ;
- **Discuter des critères de qualité du travail** en période de crise et de profonde réorganisation ;
- **Encourager et féliciter chacun à son niveau** (les confinés pour le respect des mesures, les présents à leur poste pour leur présence malgré le contexte, ...).

LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

Toutes les émotions que l'activité de travail génère et le contrôle sur les émotions qui peut être exigé des salariés : contact du public : contact de la souffrance ou de la mort, risque de violence externe comme les incivilités, les agressions verbales et physiques, les menaces, la peur liée aux risques pour sa sécurité.

LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE

- Travail en contact avec le public : le stress ambiant peut générer des tensions et des comportements agressifs, violents (violences externes) ;
- Travail en contact avec la souffrance de l'autre, la maladie, la mort, et les familles qui ne peuvent être présentes auprès de ces populations vulnérables (patients hospitalisés, personnes âgées, personnes en situation de handicap, ...) ;
- Devoir cacher ses émotions au travail ;
- Peur au travail, pour sa santé et celle de son entourage.

...
Groupe de parole,
analyse des pratiques
professionnelles
...



...
Le contexte
actuel est propice
à la création de
tension ou à leur
renforcement
...



LES PRÉCONISATIONS

- Évaluer ce qui peut susciter la **colère des usagers/clients** et définir des moyens de prévention, des conduites à tenir avec les salariés et des modalités de soutien aux salariés ;
- Mettre en place un **accompagnement spécifique** en cas de confrontation avec des cas de salariés malades voire à des décès notamment afin de soutenir, d'accompagner le deuil, d'accueillir les inquiétudes et vécus (groupe de parole, analyse des pratiques professionnelles, ...) ;
- Favoriser la **cohésion sociale et la solidarité** ;
- Pour les professionnels dont l'activité nécessite d'être isolés ou en horaires décalés par rapport à leurs proches : permettre des **temps de repos** pour permettre de se reconnecter à leur famille et leurs amis

LES RELATIONS SOCIALES

Qualité des rapports dans l'entreprise, du soutien social et opérationnel entre salariés et dans les relations hiérarchiques-subordonnés.

LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE

- Le contexte actuel est propice à la création de tensions ou à leur renforcement. De nombreux problèmes professionnels vont en effet apparaître ou se renforcer. Par ailleurs, le confinement est en lui-même source d'irritabilité, d'anxiété, de stress, ... ;
- Les rapports entre managers et salariés peuvent également se dégrader du fait d'une gestion de la crise perçue comme inadéquate (manque d'information, d'organisation du travail, de soutien ...) ;
- Des tensions peuvent naître entre salariés du fait d'un manque de clarté ou d'équité dans la répartition du travail, dans le respect des limites de rôle, dans la façon de travailler collectivement ;
- Le télétravail crée également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas. Cela est propice à des sentiments d'injustice ;



...
Se montrer disponible, à
l'écoute des besoins
...



...
Faciliter la mise en place de
moyens d'échanges
...

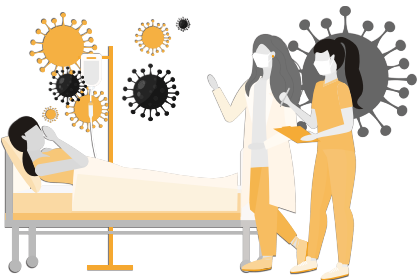


LES PRÉCONISATIONS

- Assurer une **juste reconnaissance du travail et des efforts fournis** ;
- Veiller à l'équité ;
- Lutter contre toute les **formes d'injustice** ;
- Expliquer clairement les **règles** ;
- Recadrer les **déviances** ;
- Développer toutes les **actions en faveur de la solidarité et de la cohésion** ;
- Mettre en place les préconisations formulées concernant **l'intensité du travail, l'autonomie et les conflits de valeur** ;
- Envoyer des messages indiquant clairement que dans ce contexte, l'entreprise se donne le **droit à l'erreur** ;
- Garantir un **soutien social solide** pour tous les salariés (présents ou non à l'entreprise) : se montrer disponible, à l'écoute des besoins, rassurant, et communiquer régulièrement sur l'évolution de la situation de l'entreprise (mesures organisationnelles, répercussions financières éventuelles, prises de congés payés, ...)
- **Faciliter les échanges et le soutien entre collègues** :
 - Faciliter la mise en place de moyens d'échanges, d'expression, de partages et de cohésion **par et avec le collectif de travail**, sur les bonnes pratiques de gestion de la crise, du vécu du travail en temps de crise sanitaire : forum, FAQ, messagerie instantanée partagée, ...
 - Encourager les **échanges soutenant entre collègues** (conseiller aux salariés de prendre des nouvelles de leurs collègues, de former éventuellement des binômes ou équipes virtuelles de soutien, groupe de parole, diffuser des messages humoristiques, positifs, ...)
 - Être vigilant à la **non-stigmatisation ou la non-discrimination des salariés** qui présentent des symptômes infectieux ou en raison de leur origine ethnique. Pour les salariés contaminés, veillez au respect de leur vie privée et à la confidentialité.
- Inciter les salariés à réfléchir aux **opportunités de changement dans l'organisation** après cette crise et à se projeter sur l'après-crise. Se préparer doucement à l'après-crise permet de conserver la mobilisation des salariés et réduire l'anxiété.



...
Craintes de contaminer les patients ...



...
Instaurer un véritable dialogue autour des critères de qualité du travail
...



LES CONFLITS DE VALEURS

Présents lorsque les salariés sont aux prises avec des dilemmes par rapport à la qualité de leur travail ou aux conséquences de leurs actions, quand les valeurs professionnelles ou personnelles sont mises sous tension)

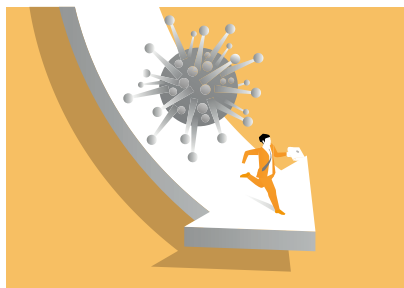
LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE

- Qualité empêchée : ne plus avoir les moyens de faire un travail que l'on considère de qualité ;
- Conflits éthiques : injonctions de rester au travail sans moyens de prévention mis à la disposition dans son lieu de travail ;
- Concernant les professionnels soignants et établissements médico sociaux : craintes de contaminer les patients ou de devoir faire des choix éthiques déchirants ou jugés non éthiques (différences de prises en charge en fonction du volume de patients à prendre en charge, façon de gérer la fin de vie et l'accompagnement des proches ...) ;
- Concernant les entreprises accueillant du public ou des salariés : craintes de ne pas pouvoir garantir leur sécurité de façon satisfaisante (absence ou insuffisance des moyens de protection, exposition, ...) ;
- Concernant les employeurs : craintes de devoir prendre des mesures vis-à-vis de l'emploi de leurs salariés (chômage, licenciement, ...) ou vis-à-vis de leurs conditions de travail (réquisition, extension du temps de travail...) dont ils connaissent les conséquences potentiellement défavorables pour les salariés.

LES PRÉCONISATIONS

- Expliquer, **donner du sens**, mettre au centre des débats les questions de l'utilité, du sens du travail, de la qualité du travail ;
- **Instaurer un véritable dialogue** autour des critères de qualité du travail en période de crise et de profonde réorganisation : quels sont les critères de qualité de travail dans lesquels les salariés se reconnaissent dans ce contexte ? Dans le contexte actuel, qu'est ce qui, pour vous, serait un travail de qualité ? ;
- **Identifier les différents niveaux d'exigence** et mettre en face, des ressources suffisantes (temps, informations, ressources matérielles et immatérielles, ...) ;
- **Initier un travail de réflexion et de concertation** lorsque des décisions importantes doivent être prises.

...
Le contexte est particulièrement anxiogène et difficile à vivre pour les employeurs



...
Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe



INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Menaces sur l'emploi, sur la situation économique de l'entreprise, sur les conditions de travail ...

LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CONTEXTE DE LA CRISE

- Ce risque est particulièrement présent puisque de nombreux salariés sont soumis à des pertes de rémunération ou à des situations de chômage partiel, craignent pour leur emploi ou encore pour la situation économique de leur entreprise. Les salariés craignent aussi pour leur santé ;
- Concernant particulièrement les employeurs : le contexte est particulièrement anxiogène et difficile à vivre pour les employeurs inquiets pour la pérennité économique de leur structure, et la santé de leur salarié. Le risque juridique est également présent à leur esprit ;
- Concernant les salariés précaires : cette période peut être particulièrement anxiogène et difficile à vivre, soit par crainte de perte de leur emploi, soit au contraire, par crainte d'être appelé pour prendre des postes refusés par les salariés titulaires sans disposer des protections adéquates.

LES PRÉCONISATIONS

- **Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe** (soutien psychologique, service social du travail, services sociaux externes, ...);
- **Rechercher également de l'aide et du soutien** dans son entourage personnel ;
- **Informers clairement et de façon honnête sur la réalité** de la situation ;
- Montrer sa préoccupation vis-à-vis des salariés et de leur situation ;
- Expliquer le sens des décisions, **donner les informations disponibles**, faire des points d'information réguliers et annoncés à l'avance même sans nouvelle information ;
- **Informers les salariés des aides disponibles** et les accompagner autant que possible dans leurs démarches, transmettre les informations autour des mesures mises en place par le gouvernement (chômage partiel...);
- **Mettre en place une ligne de renseignements** clairement identifiée ;
- **Informers dès que possible sur la reprise de l'activité**, et l'organisation qui devra se mettre en place, même temporaire, pour relever le défi imposé par la crise ;
- **Générer de la solidarité, encourager, remercier...**