

EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS CETTE SITUATION DE CRISE SANITAIRE LIEE AU COVID 19

Les thématiques suivantes (collège d'experts GOLLAC, 2011) doivent être évaluées en lien avec les instances représentatives, les salariés, le service de santé au travail.

1. L'intensité et la complexité du travail
2. L'autonomie et les marges de manœuvre
3. Les exigences émotionnelles
4. Les relations sociales
5. Les conflits de valeurs
6. L'insécurité de la situation de travail

L'évaluation des risques psychosociaux revêt une importance nouvelle dans ce contexte de bouleversements et d'inconnus.

La prise en compte de ces risques et la mise en place de solutions adaptées à votre entreprise renforcera le lien que les salariés ont pour l'entreprise et leur employeur. Ils seront plus forts pour relever les défis de l'après crise.

1. L'intensité et complexité du travail, souvent appelée charge mentale, doit être évaluée et maîtrisée :

(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

- 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 au « pied levé », modalité de la coopération à réinventer,
- Penser à trop de choses à la fois,
- Conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle : (ex : télétravail avec des enfants),
- Prendre en compte les multi activités des parents confinés faisant école, cantine, télétravail, soins,
- Prendre en compte la charge supplémentaire engendrée par la crise : temps nécessaire aux gestes barrière, à la régulation de la foule...



Préconisations

- Informer et ouvrir le dialogue sur la répartition du travail durant cette période, compte tenu des moyens disponibles et du travail à effectuer,
- Informer de façon claire sur l'organisation du travail définie, les personnes ressources à contacter en cas de besoin, les décisions prises, Du fait du travail à distance, il est essentiel de bien structurer votre organisation du travail, notamment en déterminant qui pilote, informe, réalise, ...
- Veiller particulièrement à la clarté des rôles. Assurez-vous que tout le monde a bien compris qui fait quoi, comment, avec qui, pour qui, dans quelles finalités, avec quelles échéances, ...
- Une astuce pour construire cette organisation : mettez-vous « à la place » du dossier, du projet, ... et identifiez « son parcours » en observant particulièrement ce qui va aider le dossier/le projet et ce qui va l'empêcher, le freiner, le complexifier, ...
- Evaluer et adapter la charge de travail (sur ou sous charge de travail) de chacun. Encadrez les heures supplémentaires et veiller autant que possible à maintenir une équité entre les salariés.

- Evaluer les urgences et définir les priorités d'actions pour 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
- Le télétravail modifie également la façon de travailler : il s'agit donc de définir et de communiquer les modalités organisationnelles spécifiques de travail. Vous pouvez 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
 - Des outils spécifiques doivent être mis en place : 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, rompez 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.



Vos risques :

2. 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

- La crise sanitaire, à laquelle répondent des mesures imposées par le gouvernement, peut créer/accroître un sentiment d'absence de contrôle
- Le travail à distance peut réduire la possibilité de décider comment travailler,
- Ou donner l'impression que ces salariés sont livrés à eux-mêmes sans filet, dans les décisions qui impactent leur travail,
- Ou donner la possibilité d'interrompre son travail quand on le souhaite (d'autant plus qu'il n'y a pas d'interruptions ou de travail en urgence)
- Il rend également plus complexe la participation des salariés
- Ainsi que le fonctionnement des instances représentatives
- L'employeur et les salariés risquent également de faire face à des 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.)



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 du personnel
- 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.
 - Pour les salariés volontaires, en sous charge de travail ou en chômage partiel, identifier l'ensemble de leurs compétences 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 : comment faire face et s'adapter à une situation exceptionnelle ?
- Rappeler régulièrement le bon sens et l'utilité des mesures actuelles
- Encourager et féliciter chacun à son niveau (les confinés pour respecter les mesures, les présents à leur poste pour leur présence malgré le contexte)

Vos risques :

3. 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 ; être au contact de la souffrance ou de la mort ; Être exposé au risque de violence externe comme les incivilités, les agressions verbales et physiques, les menaces... ; Gestion de la peur liée aux risques pour sa sécurité)



Les principaux risques liés au contexte

- Travail en contact avec le public : le stress ambiant peut générer des tensions et des comportements agressifs, violents (violences externes).
 - Vigilance particulière pour les professionnels en lien avec le public (commerces alimentaires, pharmacies, bureaux de tabac, forces de l'ordre, professionnels des transports ou de la livraison...)
- 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, ...)
 - Vigilance particulière pour les professionnels au contact avec des personnes vulnérables d'un point de vue santé, et qui sont déjà exposés au risque d'épuisement du fait aussi de la pénibilité de leur travail et du manque de moyens (hôpitaux, EHPAD, établissements médico-sociaux...)
- Devoir cacher ses émotions au travail
- Peur au travail, pour sa santé et celle de son entourage



Préconisations

- Evaluer 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.
- Certaines entreprises seront malheureusement confrontées aux cas de salariés malades voire à des décès : un accompagnement spécifique doit être mis en place, notamment afin de soutenir, accompagner le deuil, accueillir les inquiétudes et vécus, ... (ex : groupe de parole, analyse des pratiques professionnelles, ...)
- Agir au niveau de la cohésion et de la solidarité
- Pour les professionnels donc l'activité nécessite d'être isolés ou en horaires décalés par rapport à leurs proches : restez connectés à votre famille et vos amis, fixez-vous des moments de répit.



Vos risques :

4. 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

- 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, ...
- Il peut apparaître particulièrement des tensions entre salariés travaillant/ne travaillant pas ; travaillant sur site / télétravaillant
- Les rapports entre hiérarchie-salariés peuvent également se dégrader du fait d'une gestion de la crise perçue comme inadéquate (manque d'information, problème d'organisation du travail, manque de présence et de soutien ...)
- De même, entre salariés, des tensions peuvent naître 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 créait également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas. Cela est propice à des sentiments d'injustice



Préconisations

- Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis
- Veiller à l'équité
- Lutter contre toutes 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
- Inciter les salariés à réfléchir aux opportunités de 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.



Vos risques :

5. 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

- 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.



Préconisations

- Expliquer, donner du sens, mettre au sens 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 ?
- Astuce : instaurer un échange à partir de la question suivante : 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. Créer des protocoles d'intervention et d'actions spécifiques à la situation.



Vos risques :

6. 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

- Ce risque est particulièrement présent puisque de nombreux salariés sont soumis à des pertes de rémunération, 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 survie.
- 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



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
- Informer 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
- Informer les salariés des aides disponibles et les aider autant que possible dans leurs démarches, transmettre les informations autour des mesures mises en place par le gouvernement (chômage partiel...), les secteurs exclus
- Mettre en place une ligne de renseignements clairement identifiée
- Informer 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

Vos risques :

