



## Service de prévention des Risques PsychoSociaux

### **COVID 19-Comment intégrer la prévention des RPS dans le management lors de la reprise d'activité ?**

Le contexte de crise sanitaire actuel, qui a conduit au confinement en vigueur depuis le 16 mars dernier, a également entraîné des situations inédites pour les organisations de travail et ceux qui la composent : continuité des activités « essentielles », travail en mode « dégradé », télétravail, continuité pédagogique pour les parents, ou encore autorisation spéciale d'absence, arrêt de travail...

Les conséquences sur la santé psychique des individus et sur les collectifs de travail sont importantes : détresse psychologique, stress, peur, anxiété, colère, isolement social, individualisation, désolidarisation. Tous ne sont pas égaux face à l'impact de ces changements rapides et imposés, voire subis. Alors que certains trouvent les moyens de mettre leurs temps disponibles à profit d'autres se retrouvent déstabilisés, en perte de repères.

La reprise d'activité progressive prévue à partir du 11 mai prochain, se fera dans des conditions particulières : application des gestes barrières, conciliation vie personnelle et professionnelle, distanciation sociale. Elle peut être vécue différemment selon les personnes, entre soulagements de reprendre une activité après une longue période et peurs liées à la contamination toujours possible ou encore culpabilité par rapport au travail fourni pendant le confinement. L'exposition aux facteurs de risques psychosociaux pourrait alors être majorée, d'où la nécessité de les prendre en considération dans les plans de reprises d'activité.

Ce document a pour objectif de vous apporter, particulièrement si vous êtes amenés à manager, un éclairage simple sur facteurs de risques psychosociaux potentiellement présents, qui pourraient se manifester au moment de la reprise de l'activité et sur leurs conséquences. Il s'agit aussi de faciliter la réflexion et les décisions sur les actions à mener.

Les facteurs de RPS potentiels et leurs manifestations : de quoi parle t'-on ?	Les points de vigilance lors de la reprise	Conséquences sur les individus et les collectifs : les points à repérer
<p><b>Les exigences émotionnelles :</b> qui se mesurent au travers de la notion de « travail émotionnel » c'est-à-dire ce qu'il est nécessaire de mettre en œuvre par le travailleur, pour maîtriser et façonner ses propres émotions et celles des bénéficiaires du travail. Ces exigences peuvent être dues : à la relation avec le public, au contact avec la souffrance au fait de devoir cacher ses émotions, à la peur.</p>	<p>Le contexte de pandémie peut fragiliser la maîtrise des émotions, favoriser le sentiment de peur notamment de contracter la maladie et/ou de contaminer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tensions avec le public : plaintes des agents et ou des bénéficiaires du travail</li> <li>-Troubles de l'humeur liés notamment à la quarantaine et ses conditions, aux changements organisationnels, au sentiment de pas être pris en considération...</li> <li>-Frustrations, colères, déceptions</li> <li>-Peur d'être en contact avec une personne malade qui s'ignore, d'être malade</li> </ul>

Les facteurs de RPS potentiels et leurs manifestations : de quoi parle t'-on ?	Les points de vigilance lors de la reprise	Conséquences sur les individus et les collectifs : les points à repérer
<p><b>Les exigences de travail :</b> qui ont avoir avec les contraintes liées à la réalisation même de la tâche. Le caractère exigeant du travail peut provenir du temps qu'il occupe ou de l'intensité. Les exigences liées au temps de travail sont liées à la durée et à l'organisation du temps de travail. L'intensité est liée aux exigences de l'exécution du travail en terme quantitatifs (contraintes de temps, quantité excessive) mais aussi qualitatifs (complexité mal maîtrisées des tâches, concentration, demandes contradictoires.</p>	<p>Le contexte de pandémie peut entrainer des exigences de travail accrues qui se rajoutent à un contexte préexistant tendu, une nécessité de devoir concilier le travail et la vie privée, un travail dans l'urgence, une extension de la disponibilité, des contraintes de réalisation des tâches plus importantes, une organisation de travail inadaptée.</p>	<p>-Débordements liés à l'augmentation de la charge de travail, l'accumulation des retards</p> <p>-Sentiment de désordre organisationnel, une perte des repères entraînant un travail sous tension</p> <p>-Atteintes de la qualité de vie au travail : télétravail à temps complet, absences de moyens adaptés, impact sur la vie privée, hyperconnexion</p>
<p><b>Les rapports sociaux au travail :</b> peuvent concerner les rapports sociaux entre travailleurs, entre le travailleur et sa hiérarchie et entre le travailleur son organisation. On y considère, la qualité des relations, le style de direction et le degré de justice de l'organisation, la violence éventuelle des relations.</p>	<p>Le contexte de pandémie peut favoriser une dégradation des rapports sociaux entre collègues, entre les agents et leur hiérarchie. La communication par téléphone et/ou par mail est plus directe, sans filtre et peut être ressentie comme moins humaine. Des différends peuvent apparaitre entre ceux qui continuent à travailler sur site et ceux qui sont en télétravail. L'absence ou le manque d'information peut amener à avoir un sentiment négatif quand à la façon de gérer la crise.</p>	<p>-Utilisation de stratégies de défenses collectives inadaptées : création de « clans », stratégies de défenses néfastes</p> <p>-Tensions, conflits, violences internes physiques ou morales</p> <p>-Isolement entraînant la perte de la solidarité et de la convivialité</p> <p>-Sentiment d'injustice organisationnelle, de manque d'équité dans le management</p> <p>-Troubles dépressifs</p>

Les facteurs de RPS potentiels et leurs manifestations : de quoi parle t'-on ?	Les points de vigilance lors de la reprise	Conséquences sur les individus et les collectifs : les points à repérer
<p><b>Les conflits de valeurs :</b> concernent l'obligation de travailler d'une façon qui se heurte, sous une forme quelconque, la conscience professionnelle. Ils incluent tous les conflits, portant sur des choses auxquelles les travailleurs attribuent de la valeur : conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité au travail, atteinte de l'image du métier</p> <p><b>L'insécurité de la situation de travail :</b> comprend la sécurité de l'emploi du salaire et de la carrière, la soutenabilité du travail d'un point de vue physique ou psychosocial, le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.</p> <p><b>L'autonomie/ marge de manœuvre :</b> désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de participer à la production et de la conduite de vie professionnelle (marge de manœuvre du travailleur et participation aux décisions qui le concernent). L'autonomie /marge de manœuvre inclut aussi la possibilité d'utilisation et de développement des compétences.</p>	<p>L'absence ou le manque de moyens adaptés peut amener un sentiment de qualité empêchée.</p> <p>Le contexte de pandémie questionne l'utilité du travail autant pour ceux qui ne peuvent plus assurer leurs tâches et dont l'activité est considérée comme « non essentielle » que pour ceux qui doivent continuer à travailler sans cerner le caractère essentiel de leurs missions.</p> <p>Le contexte de pandémie crée un sentiment d'insécurité lié notamment aux changements organisationnels effectués dans l'urgence, aux incertitudes liées aux positions statutaires, au manque de prévisibilité et de possibilité de se projeter.</p> <p>La pandémie rend difficile la participation des agents aux décisions qui les concernent. Le développement des compétences via les formations ne peut se faire qu'à distance ce qui n'est pas à la portée de tous.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte d'efficacité, dégradation de la qualité des services</li> <li>-Perte de sens du travail</li> <li>-Perte du plaisir de venir au travail, baisse de motivation</li> <li>-Augmentation de l'absentéisme : arrêts de travail</li> <li>-Désengagement</li> <li>-Impréparation face aux changements</li> <li>-Troubles de l'humeur, anxieux, psychosomatiques</li> <li>-Faible estime de soi</li> <li>- Présentéisme lié au sentiment de ne pas pouvoir s'absenter</li> <li>-Ennui lié à la diminution du travail, au manque de diversité des tâches</li> <li>-Angoisse</li> <li>-Dépréciation de soi</li> <li>-Perte de repères</li> </ul>

## **Le manager a un rôle essentiel afin de prévenir les risques psychosociaux au moment de la reprise. Il peut :**

- **Prendre contact avec les agents en amont** afin de les rassurer et d'identifier leurs craintes et besoins éventuels ;
- **Informier/ Sensibiliser** sur les mesures de prévention applicables : affiches, organiser un accueil le jour de la reprise... ;
- **Communiquer** sur l'évolution de la situation ;
- **Se rendre disponible** afin d'écouter et de répondre aux éventuelles questions, demandes ;
- **Rassurer** les agents en donnant des consignes claires ;
- **Adapter/ Revoir les objectifs** en fonction du contexte réel de travail ;
- **Prioriser les tâches et répartir les rôles** autrement si nécessaires ;
- **Redonner du sens et rétablir la confiance** en valorisant le travail bien fait et les capacités d'adaptation des agents, en associant les agents autant que possibles aux décisions prises.
- **Pérenniser le télétravail** lorsque cela est possible et souhaité par les agents ;
- **Solliciter des tiers et/ou passer le relais si nécessaire** : Assistant ou le Conseiller de prévention, médecin de prévention, psychologues du travail, ergonomes.

Pour plus d'information, nous vous informons qu'un outil d'évaluation des risques psychosociaux est disponible sur notre site internet [www.cdgreunion.fr](http://www.cdgreunion.fr).

Le service de prévention des risques psychosociaux est mobilisé pour vous accompagner si besoin (conditions à voir auprès de notre service).