

FICHES REPÈRES

Santé psychologique au travail
et COVID-19



Employeurs, salariés, représentants du personnel, ...
Comment préserver la santé psychologique des travailleurs lors d'une
crise sanitaire COVID-19 ?

→ POURQUOI S'INTÉRESSER A LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL EN CETTE PÉRIODE ?

L'employeur est soumis à une obligation légale de moyen et de résultat en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés

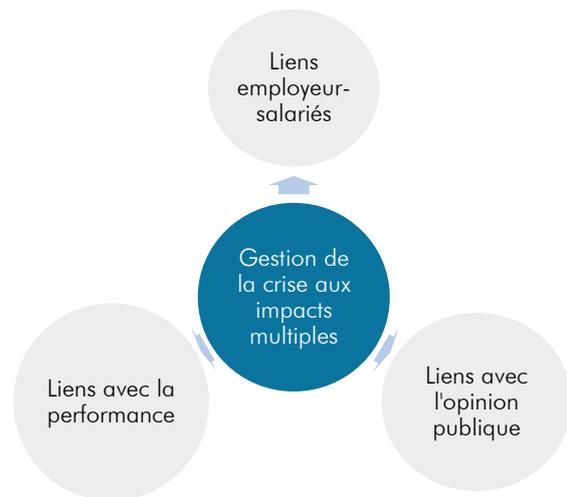
La gestion des crises par les dirigeants a et aura des impacts considérables sur le lien employeur /salarié/opinion publique/performance :

📌 Cela peut renforcer les liens

Amélioration de l'image de l'employeur, fidélisation, motivation et engagement, santé des salariés, ...

📌 Ou les dégrader :

Rupture du lien, absentéisme, turn-over, baisse de performance, mauvaise image...



La crise est transitoire

La façon dont nous y faisons face aujourd'hui, préparera la façon dont nous nous en relèverons demain.

Le rôle de l'employeur est de veiller à rassurer, expliquer, considérer, comprendre... pour aider tous et chacun à traverser les événements actuels, et permettre de mieux appréhender l'avenir.

Dans ce dossier, vous trouverez des éléments sur :

1. Les effets psychiques de la crise
2. Les moyens de préserver la santé psychique dans ces circonstances exceptionnelles
3. La prévention des RPS s'accompagne obligatoirement des mesures de prévention sanitaire
4. Les impacts spécifiques sur les risques psychosociaux, des éléments pour les évaluer et les prévenir
5. Comment préserver sa santé psychique en période de confinement
6. Orienter les salariés en souffrance
7. Pour aller plus loin ...

1. LES EFFETS PSYCHIQUES DE LA CRISE

La situation actuelle est de nature à fragiliser la santé psychique des individus.

La conjugaison du risque de maladie, du confinement et de l'insécurité économique peut produire stress, anxiété, panique, altération du moral et l'apparition de divers troubles psychosociaux.

Ces troubles peuvent être plus ou moins importants selon la situation de chacun : l'exposition face à l'épidémie, les expériences antérieures d'événements stressants, le soutien de l'entourage, la santé physique, l'âge, les antécédents personnels de troubles liés à la santé mentale, les conséquences perçues de la crise par le sujet (sur lui, son entourage, son entreprise, ...), sa perception de sa capacité à faire face, etc.

Si des salariés expriment une détresse psychologique : altération de l'humeur et du moral, émotions négatives très présentes, anxiété, troubles de l'appétit ou du sommeil, nervosité ou agressivité, etc.

N'hésitez pas à leur proposer une aide : échangez avec eux, mettez en place une ligne téléphonique de soutien psychologique, proposez une mise en lien avec le service de santé au travail.

Le cas échéant, vous pouvez prendre l'avis du service de santé au travail.

Quelques conseils pour une écoute soutenante :

- Les personnes ont avant tout besoin d'être écoutées : elles n'attendent pas nécessairement des conseils ou des réponses.
- Le but d'un entretien de soutien est avant tout d'écouter le vécu de l'autre.
- Pour faciliter l'expression du vécu, c'est la posture qui est essentielle : être complètement mobilisé pour l'autre.
- Une écoute réelle est une écoute active ; ne soyez pas tout le temps silencieux : questionnez et utilisez des reformulations. Elles montrent que vous avez bien écouté l'autre et permettent de relancer l'expression du vécu.
- Lorsque les personnes expriment une demande/une question :
 - Si la question porte sur le travail, écoutez bien la difficulté pour être sûr d'avoir bien cerner le problème. Pour la formulation des préconisations, reportez-vous sur les pages suivantes de ce document.
 - Si la question ne porte pas sur le travail, vous pouvez proposer de mettre en lien le salarié avec un professionnel compétent (médecin, psychologue, assistant de service social, etc.). Vous pouvez aussi le solliciter pour le rendre acteur, par exemple, en lui demandant de quoi il aurait besoin pour résoudre sa difficulté. Pensez aussi au soutien social entre salariés l'entreprise (réseaux sociaux, téléphone, etc.)

Proposition de vidéo sur les fondements de l'écoute active :

<https://www.youtube.com/watch?v=INJbP1prz0Q>

2. COMMENT PRÉSERVER LA SANTE PSYCHIQUE DANS CES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES

La situation actuelle conduit la plupart des entreprises à modifier l'organisation du travail

- Installation d'un **télétravail** massif, soudain, pas ou peu préparé
- **Modification de l'organisation du travail** (réduction du nombre de personnes sur site, modification des équipes, des horaires, des consignes de travail et des moyens de protection face à la pandémie, ...)
- **Modification des conditions de travail** (charge de travail, contenu du travail, clarté de l'organisation et des consignes, moyens de travail, autonomie, relations de travail, sécurité de l'emploi et des rémunérations...)
- **Fermeture** d'une partie voire de toute l'entreprise et recours au **chômage partiel**, ...

En tant qu'employeur, et en lien avec les instances représentatives du personnel et les services de santé au travail, vous pouvez et devez agir pour préserver la santé psychique de vos salariés.

Voici quelques conseils de prévention pour vous aider :

- **Maintenir le dialogue social** dans l'entreprise en consultant régulièrement les instances (représentants de proximité et CSE)
- **Agir pour que TOUS les salariés se sentent en sécurité autant que faire se peut :**
 - L'employeur doit réévaluer ses risques professionnels en passant en revue les circonstances dans lesquelles les salariés peuvent être exposés au virus, et mettre en œuvre les mesures nécessaires pour éviter, ou réduire le plus possible les risques de contagion (article L4121-1 du Code du Travail).
 - Les équipements de protection individuelle et collective doivent être fournis : si besoin de conseils, rapprochez-vous de votre service de santé au travail qui œuvrent pour trouver des solutions
 - Des mesures de sécurisation doivent être définies avec les salariés et communiquées pour que les informations **soient bien comprises et réalisables** (nettoyage du matériel, respect des distances, gestion des flux de clients, etc.).

→ Pour la formulation des recommandations sanitaires, reportez-vous sur les pages suivantes de ce document.

- **Malgré le confinement, le besoin d'appartenance collective demeure essentiel pour TOUS les salariés**
 - Assurer une communication interne régulière
 - Structurer la communication pour la rendre accessible à tous (pensez à utiliser d'autres canaux que l'informatique car tout le monde n'est pas équipé), y compris en réaction aux annonces nationales (informez que vous allez rapidement expliquer comment des décisions gouvernementales vont se déployer dans votre entreprise)
 - Rappeler l'existence et l'implication des élus du personnel et des instances internes
 - Veiller au risque d'installation de clans entre métiers (ex : entre ceux qui sont en télétravail et ceux qui sont sur site, entre ceux qui travaillent et ceux qui sont en arrêt).

- **Soutenir la solidarité et la cohésion entre les salariés :**
 - 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, etc. : forum, FAQ, messagerie instantanée partagée, etc.
 - Encourager les échanges soutenant entre collègues (conseiller aux salariés de prendre des nouvelles de leurs collègues, former éventuellement des binômes ou équipes virtuelles de soutien, groupe de parole, diffuser des messages humoristiques, positifs, etc.)
 - 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.

- **Repérer les signaux individuels de souffrance au travail :** plaintes telles que le manque d'énergie, des 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.
 - Identifier les salariés en difficulté et orienter-les vers un professionnel de la santé (des ressources et contacts utiles sont proposés à la fin de ce document)

- **Repérer les indicateurs d'alerte :** absentéisme ou présentéisme (fait de travailler alors que l'état de santé justifierait un arrêt-maladie), baisse de la qualité du travail, de la créativité, des initiatives, détérioration des relations sociales, accidents de travail, etc.

- **Évaluer vos risques psychosociaux et agir pour les prévenir :** cette évaluation, qui correspond à une obligation réglementaire des employeurs, est encore plus essentielle dans le contexte actuel où les risques d'exposition sont majorés. Elle conditionne l'identification des problèmes rencontrés par les salariés, que ce soit au niveau de leur activité ou au niveau de leur santé. Sans cette identification, l'entreprise ne pourra résoudre ses difficultés, qui perdureront et entraîneront alors une cascade de conséquences. Pour vous y aider, des éléments-clés sont précisés ci-dessous

3. LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX S'ACCOMPAGNE OBLIGATOIREMENT DES MESURES DE PREVENTION SANITAIRE

L'intégration **des mesures barrières** et de **distanciation sociale dans le travail**, nécessaires à la prévention du risque de contamination du virus, participe également à la modification du rapport au travail, des interactions entre les travailleurs et de l'organisation du travail.

ATTENTION : ces nouvelles mesures de protection ne se substituent pas aux mesures d'hygiène et de sécurité habituelles au sein de l'entreprise. Le règlement intérieur doit être appliqué.

INFORMER ET FORMER VOS SALARIES SUR CES NOUVELLES PRATIQUES A INTÉGRER AU TRAVAIL

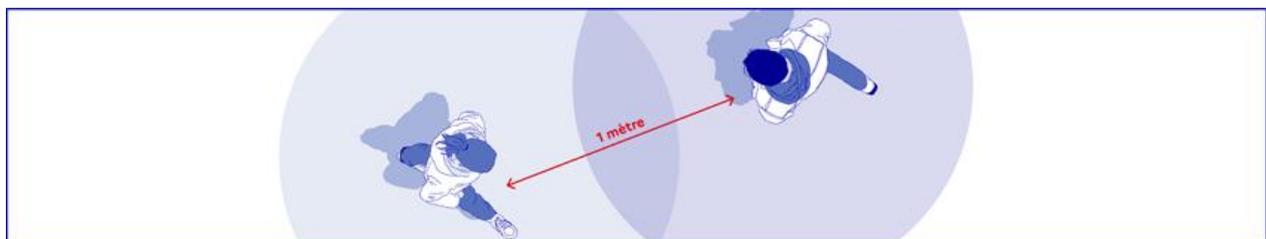
- Les **mesures barrières** sont des gestes simples à effectuer au quotidien pour protéger votre santé et celle de votre entourage. Ils empêchent la propagation du virus par l'homme.

Face au Coronavirus, il existe des gestes simples pour préserver votre santé et celle de votre entourage



Source : Santé Publique France

- Être vigilant à l'apparition de **symptômes** (toux, fièvre, difficultés respiratoire, etc.) et surveiller régulièrement sa température avant de se rendre sur son lieu de travail.
- Les **mesures de distanciation sociale** permettent la réduction des contacts interhumains par l'éloignement physique entre les individus. Respecter une distance **d'au moins un mètre** entre les personnes, quelle que soit la situation (réunion, chaîne de production, bureaux en open space, etc.).



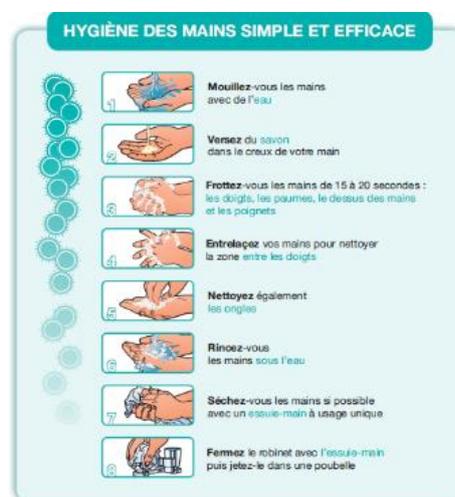
Ces mesures impliquent plusieurs ajustements au sein de l'entreprise :

- **Limiter le temps passé et le nombre de personnes indispensables dans un même espace :**
 - Examiner les possibilités d'un étalement temporel des activités et/ou la rotation des équipes.
 - Étaler autant que possible les pauses dans le temps, en veillant à ce qu'elles se succèdent.
 - Réguler les contacts avec le public extérieur (nombre de personnes autorisées à entrer en même temps, ouvrir la porte d'entrée par le salarié, salarié sert les clients à l'extérieur, etc.).
- **Repenser la disposition des postes de travail et des lieux de regroupement (salle de pause, salle de réunion, hall et autres lieux d'accueil du public, etc.) :**
 - En déplaçant certains postes dans des pièces distinctes occupées par une seule personne.
 - En compartimentant les postes de travail.
 - En espaçant les chaises d'une salle de réunion d'au moins 1 mètre.
 - En utilisant des marquages, rubans, barrières physiques pour délimiter des zones sécurisées.
 - En installant des protections vitrées en plexiglass, notamment au niveau des guichets publics.
- **Privilégier des moyens et outils de communication numérique pour réaliser les réunions et/ou les formations.** Y compris pour les salariés présents dans l'entreprise, utiliser la visioconférence, la conférence téléphonique, un système de hauts parleurs, une messagerie instantanée, etc. Former les salariés à l'utilisation de ces outils collaboratifs. Veiller au respect des temps de parole par et pour tous.
- **Restreindre les voyages et les déplacements** au strict nécessaire et à ceux qui ne peuvent être résolus par des outils numériques.

Quelques spécificités pour les professionnels qui ne peuvent pas se soustraire aux contacts physiques avec d'autres personnes (aides-soignants, aides à domicile, travailleurs sociaux, caissiers, etc.) :

- **Mettre à disposition du matériel et des équipements de protection individuelle :** gel hydro-alcoolique, gants, masques aux normes imposées aux EPI¹, blouse ou vêtements professionnels uniquement utilisés dans l'enceinte de l'entreprise (aménager les vestiaires).
- **Augmenter la fréquence de nettoyage des parties communes de l'entreprise, désinfecter** les sols, surfaces et locaux collectifs (+ poignées de porte, fenêtres, ...). Toutes les 3 heures si accueil de public. Aérer les pièces.
- **Quelques conseils pour d'utilisation des gants :** ne jamais laver les gants, ni les frictionner avec un produit hydro-alcoolique, stocker les gants dans des conditions préservant leur intégrité et à l'abri de la lumière et de la chaleur, toujours réaliser une friction hydro-alcoolique ou un lavage de mains après l'ablation des gants, les gants se portent sur des mains à ongles courts sans bague ou autres bijoux.

ATTENTION : le port des gants ne remplace pas les gestes barrières évoqués précédemment. Dans certaines situations, se laver régulièrement les mains peut être plus efficace que de porter la même paire de gants pour effectuer plusieurs autres tâches.



¹ EPI : Équipement de Protection Individuelle

4. ÉVALUER ET PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Au-delà du risque infectieux, l'employeur doit évaluer les facteurs de risques psychosociaux (RPS).

Cette évaluation doit évidemment être adaptée au contexte et aux contraintes de l'entreprise, mais elle est essentielle pour accompagner au mieux les salariés et l'activité dans cette période de crise.

En collaboration avec le CSE, **il s'agit donc de construire un plan de continuité de votre activité tout en agissant sur les facteurs RPS.**

Cet état des lieux et les mesures de prévention associées devront faire l'objet **d'une mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.**

PRIORITÉ !

Globalement, l'idée clé est le prendre soin.

Prendre soin des professionnels est essentiel mais...

...prendre soin de leur travail l'est tout autant !

Il vous faut donc faciliter et accompagner les changements, donner du sens et des repères organisationnels.

Quelles que soient votre **situation administrative** et votre **position hiérarchique** :

- En activité, au sein de l'entreprise
- En activité, en télétravail
- En chômage partiel
- En arrêt maladie pour garde d'enfant(s) ou pour raison(s) de santé

En accord avec la réglementation et les directives de la Direction Générale du Travail, les thématiques suivantes² doivent être évaluées en lien avec les élus, le service de santé au travail et les salariés :

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

² Thématiques RPS issues du collègue d'experts GOLLAC, 2011

1. L'intensité et complexité du travail

(Souvent appelée charge mentale, il s'agit du volume de travail à effectuer (charge quantitative), complexité, rythme, exigences contradictoires, interruptions, morcellement : devoir faire plusieurs choses différentes en même temps, etc.).

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, par exemple : 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...

Les préconisations :

- Réaliser une cartographie des activités critiques et stratégiques de l'entreprise
- 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, ...
- Créer des espaces réguliers de discussion sur le travail (5, 30 ou 60 minutes selon les objectifs)
- Évaluer les différentes réalités du travail (charge prescrite, réelle et subjective du travail) et adapter la charge de travail (sur ou sous charge de travail) de chacun. Encadrez les heures supplémentaires et veillez autant que possible à maintenir une équité entre les salariés.
- Évaluer 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, les règles et les limites d'usage des moyens de communication (mails, appels audio/ visio, coordonnées des contacts, etc).
 - 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 (mise en place de rituels managériaux).

- **Lors d'une diminution de l'activité et de la charge de travail :**
 - Réaliser des formations (*e-learning*, en binôme, ...).
 - Répartir des points de veille entre les collaborateurs : sur l'actualité, son champ de compétences, les initiatives et innovations du secteur d'activité, etc.
 - Lancer des sujets de réflexion et développer les projets "dormants" de l'entreprise.
 - Faire travailler les équipes sur les problèmes concrets rencontrés durant cette période de crise. Identifier ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas. Expérimenter des choses nouvelles. Prendre des notes, faire évoluer les protocoles et fonctionnements internes.

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, etc.) 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 du personnel.
- Assouplir les règles habituelles de fonctionnement de l'entreprise (horaires de travail par exemple, périmètre d'activité du salarié, modalités de contrôle du travail, etc.).
- Faire appel le plus possible au volontariat pour soutenir les besoins stratégiques de l'entreprise.
 - Développer la poly-compétences : 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, etc.).
- 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).

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 dans le 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, etc.).
- 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, etc.).
 - 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, etc.).
- Devoir cacher ses émotions au travail.
- Peur au travail, pour sa santé et celle de son entourage.

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.
- 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, etc. (par exemple : groupe de parole, analyse des pratiques professionnelles, etc.).
- Agir au niveau de la cohésion et de la solidarité (voir *COMMENT PRÉSERVER LA SANTÉ PSYCHIQUE DANS CES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES*, p. 3)
- Pour les professionnels dont 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.

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 dans le 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, etc.
- 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, d'organisation du travail, de soutien etc.).
- 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, etc.).
- Le télétravail crée également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas. Cela est propice à des sentiments d'injustice.

Les 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 déviations.
- Développer toutes les actions en faveur de la solidarité et de la cohésion.
- Soutenir la coopération : créer des binômes d'actions, de prise de décisions, de soutien sur des projets ou du transfert de compétences.
- 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.
- Et 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, etc.).
- Faciliter les échanges et le soutien entre collègues (voir *COMMENT PRÉSERVER LA SANTÉ PSYCHIQUE DANS CES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES*, p. 3)
- 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.

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 dans le 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, etc.).
- 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, etc.).
- 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 ?
- 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, etc.).
- 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.

6. L'insécurité de l'emploi

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

Les principaux risques dans le 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.

Les préconisations :

- Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe (soutien psychologique, service social du travail, services sociaux externes, etc.).
- 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, etc.), 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.

Conclusion

Ces mesures ont vocation à limiter les vécus négatifs chez les travailleurs et le risque de stress, d'épuisement, de tensions interpersonnelles voire de violences. Elles répondent à l'obligation de sécurité et de résultat de l'employeur en matière de prévention. Elles sont de nature à préserver et renforcer la qualité des relations dans l'entreprise et sa solidité face à la crise. **Ce que vous mettez en place aujourd'hui vous permettra de relever les défis de sortie de crise.**

N'hésitez pas à mettre en place une ligne de soutien psychologique ou une information sur les soutiens auxquels les salariés peuvent avoir accès : en rappelant éventuellement les coordonnées du service de santé au travail, mais aussi les acteurs ressources internes habituel. Si certains de votre personnel ou vous-mêmes êtes à risque (anxiété, consommation de substances, dépression, isolement, violence conjugale, etc.).

ALERTEZ votre service de santé au travail qui cherchera des solutions avec vous.

5. COMMENT PRÉSERVER SA SANTÉ PSYCHIQUE EN SITUATION DE CONFINEMENT ?

Nos capacités d'adaptation sont mises à rude épreuve durant une crise sanitaire, d'autant plus si la période de confinement s'allonge.

Certaines circonstances peuvent nous rendre plus vulnérable : lorsque nous avons des enfants au domicile, que nous sommes seuls chez nous ou dans un petit logement, que nous sommes vulnérables d'un point de vue santé (*femmes enceintes, personnes âgées, personnes avec des pathologies chroniques*), que nous sommes victimes de violences intra familiales ou que des personnes de notre entourage sont atteintes du COVID-19, n'ont pas droit aux visites ou que ces personnes décèdent.

Ressentir des émotions négatives à l'égard de cette situation inédite est normal !

Rappelez-vous l'idée clé : PRENEZ SOIN DE VOTRE SANTÉ PSYCHIQUE

En tant que citoyen, nous pouvons agir pour protéger notre santé psychique et préserver nos capacités à exercer une activité professionnelle.

Les quelques recommandations ci-dessous peuvent trouver un écho dans votre vie personnelle et apporter des points d'appui dans votre vie professionnelle. Notamment quand votre activité professionnelle consiste à accompagner des résidents qui vivent en foyers de vie (EHPAD, MAS, SAJH, maisons d'accueil pour jeunes, ...).

Voici quelques recommandations pour vous aider à organiser votre vie quotidienne lors d'un confinement total (recommandations de l'OMS) :

- **Restreindre vos déplacements aux seuls motifs autorisés par le gouvernement** (*déplacements entre le domicile et le lieu de travail, déplacements pour effectuer des achats de premières nécessités dans les établissements autorisés, déplacements pour des consultations et soins, déplacement pour motif familial impérieux, déplacements brefs liés à l'activité physique individuelle, à la promenade avec les seules personnes regroupées dans un même domicile, et aux besoins des animaux de compagnie : dans un rayon d'un kilomètre du domicile et dans la limite d'une heure par jour*).
- **Veiller au respect des mesures d'hygiène barrière**, décrites précédemment.
- **Veiller au respect des règles de distanciation sociale** : maintenir toute personne extérieure à mon domicile à une distance d'au moins 1 mètre, et ne pas entrer en contact direct avec des personnes fragiles.
- **Ne pas stigmatiser** les personnes atteintes du COVID-19. Elles ont besoin de notre soutien, de compassion et de bienveillance.
- **Minimiser le temps passé à regarder, lire ou écouter les informations**. Rechercher plutôt des informations de sources fiables, une à deux fois dans la journée, en se centrant sur les faits.
 - Quelques sites internet sont proposés à la fin de ce document.
- **Solidarité** : se protéger et soutenir les autres. Aider est bénéfique pour celui qui aide et celui qui reçoit. Prendre le temps de téléphoner à vos proches, vos voisins et à ceux que vous savez isolés.

FICHES REPÈRES - Santé psychologique au travail et COVID-19

- **Partager des témoignages** de ceux qui ont été guéris du COVID-19 (avec leur accord).
- **Créer une nouvelle routine** avec des activités régulières pour réduire l'ennui et diminuer les ruminations autour des symptômes physiques et du sentiment d'isolement : garder un rythme de sommeil normal, limiter le temps passé au lit, alimentation équilibrée, maintenir une activité physique et des activités relaxantes à domicile, effectuer des tâches domestiques, ouvrir et fermer les volets, chanter, peindre, etc.
- **Remettre les choses en perspective, lâcher-prise** : les autorités de santé du monde entier essaient de contenir l'épidémie pour que chacun puisse recevoir les meilleurs soins. Réfléchissez à l'après-crise et faites des projets.
- **Être vigilant à votre consommation d'alcool et de substances psychoactives**, en ne dépassant pas les repères de consommation habituelle (pas plus de 2 verres par jour, avoir des jours sans consommation, etc.). Fumer, boire de l'alcool ou consommer des drogues peuvent à moyen terme aggraver votre santé mentale et physique.

Quelques spécificités pour les parents, personnes et institutions qui accueillent des enfants :

- **Éviter de séparer l'enfant de ceux qui s'occupent habituellement de lui** (parents, famille, travailleur social, etc.). Si non, maintenir un contact régulier avec ces personnes (appel téléphonique/visio, etc.).
- **Écouter leurs inquiétudes**, qui sont propres à leur âge, et témoigner leur plus d'affection et d'attention que d'habitude. Parler simplement du COVID 19 en étant sincère et honnête.
- **Aider les enfants à trouver des moyens constructifs pour exprimer leurs émotions** : activités créatives, jeux partagés, activités pédagogiques, ...
- **Maintenir une routine organisée** et proche de la routine habituelle : repas à heures fixes, lever et coucher à heures fixes, fixer des temps scolaires, conserver une hygiène de vie, ...
- **Définir des règles de vie familiale et collective** tout en autonomisant votre enfant de manière à ce chacun puisse avoir du temps pour lui (parents en télétravail) et participer aux activités du foyer.

Quelques spécificités pour les personnes isolées, âgées, les aidants et les personnes vivant avec une maladie chronique :

- **Rester en contact et entretenir son réseau de connaissances** (email, réseaux sociaux, vidéo conférence et téléphone). Même seul, essayer d'avoir une routine de vie et obtenir du soutien pratique et affectif.
- **Anticiper vos besoins** : préparer une liste « en cas de besoin » avec les numéros des services de santé, des proches ou organismes qui pourraient vous aider dans la livraison de repas, de produits de première nécessité, etc.
- **Partager régulièrement et simplement les faits d'actualité** et les moyens de réduire le risque infectieux avec vos proches.
- **S'assurer d'avoir une réserve de médicaments** pour 15 jours.

6. ORIENTER LES SALARIES EN SOUFFRANCE

Service de santé au travail : Santé au Travail 72

Une cellule téléphonique est en place pour répondre aux questions des entreprises et des salariés de la Sarthe qui ont besoin de contacter un professionnel de santé au travail. Cette permanence est joignable au **02 43 74 04 04** ou **02 43 74 00 64**.

Établissement Public de Santé Mentale de la Sarthe

Contactez un Centre Médico Psychologique. Celui-ci vous recevra si besoin, sur rendez-vous et sur un site dont vous dépendez géographiquement. La première écoute téléphonique est réalisée par un infirmier spécialisé.

Pour obtenir les coordonnées des lieux de consultation dont vous dépendez :

- Contacter le standard général de l'établissement public de santé mentale au **02 43 43 51 51**
- Ou consulter leur [site internet](#), puis préciser le nom de votre commune et de votre rue.

Dispositifs de soutien psychologique

La permanence pluridisciplinaire de la bourse du travail (inspecteur du travail, médecin du travail, avocat, juriste, syndicaliste, psychologue du travail), initiée par le Docteur Marie PASCUAL.

Les salariés peuvent demander conseil en adressant un message à l'adresse ci-dessous.

Ils seront contactés par téléphone et mis en relation avec deux permanents :

orga-permanence@neplusperdresaviealagagner.org

La plateforme nationale « SPS » pour les soignants.

Il s'agit d'un numéro vert, gratuit et anonyme où des psychologues proposent du soutien ponctuel ou dans la durée aux soignants (quel que soit leur statut et/ou leur établissement d'appartenance).

Toutes les informations en cliquant sur le lien ci-dessous :

- Site internet : <https://www.asso-sps.fr/prise-en-charge/plateforme-telephonique>
- Numéro vert gratuit : 0 805 23 23 36 – 7jours/7 et 24h/24

La Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) met à disposition une plateforme pour tous les agents de toutes les collectivités :

https://www.cdg72.fr/centre_de_gestion_ligne-claire_ligne-claire-09-78-97-02-02.phtml

La Croix Rouge propose une ligne d'écoute anonyme, confidentielle et gratuite, 7 jours/7, de 10h à 22h

- Numéro vert gratuit : 0800 858 858
- Site internet : <https://www.croix-rouge.fr/Nos-actions/Action-sociale/Ecoute-acces-aux-droits/Croix-Rouge-Ecoute-service-de-soutien-psychologique-par-telephone>

SOS amitié (écoute, soutien psychologique) :

- 09 72 39 40 50 et 02 43 84 84 84
- <https://www.sos-amitie.com/accueil>

Psychologues cliniciens du travail libéraux

L'annuaire des consultations souffrance et travail : <https://annuaire.souffrance-et-travail.com/>

7. POUR ALLER PLUS LOIN ...

- Les questions les plus fréquemment posées sur le site du Gouvernement : [cliquez ici](#)
- Des conseils pratiques pour vous organiser et vous protéger sur le site de l'OMS : [cliquez ici](#)
- Le point quotidien sur le site de Santé Publique France : [cliquez ici](#)
- Les obligations de l'employeur selon le Ministère du Travail : [cliquez ici](#)
 - Document PDF : [cliquez ici](#)
- COVID-19 et monde du travail sur le site de l'Organisation Internationale du Travail : [cliquez ici](#)
- Des informations régulièrement mises à jour sur le site de l'INRS : [cliquez ici](#)
- Obtenir des informations sur les mesures gouvernementales en lien avec le COVID 19 :
 - Numéro vert national : 0800 130 000

Contributeurs

Santé au Travail 72 (Magali MANZANO et Christelle TARDIEU)
AST 74
Santé Travail Drôme Vercors
Association Reliance et Travail
Association Penser Ensemble Le Travail (PELT)
Fédération Française des Psychologues et de Psychologie (FFPP)



RÉSEAU
présanse
PRÉVENTION ET SANTÉ AU TRAVAIL

9, rue Arnold Dolmetsch
72 021 Le Mans Cedex 2
Tél: 02 43 74 04 04
risquespsychosociaux@st72.org
