

Santé psychologique : quelques conseils en période de crise sanitaire

La date du 11 mai ne représente pas la fin de la crise sanitaire actuelle. La situation que nous connaissons comprend une dimension anxiogène qui nécessite une phase de décompression et un temps collectif de récupération. Les collectifs de travail sont fragmentés, leur reconstruction prendra du temps et nécessitera d'être facilitée.

Individuellement, le contexte de l'épidémie de Covid-19 peut conduire certains agents à exprimer des plaintes telles que manque d'énergie, 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, 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, etc.

Plusieurs questions se posent donc à nous tous et plus particulièrement aux encadrants, eux-mêmes soumis à rude épreuve :

- A) Que faire de façon générale ?
- B) Que faire face à l'intensité et à la complexité du travail ?
- C) Que faire pour préserver de l'autonomie et des marges de manœuvre ?
- D) Que faire face aux exigences émotionnelles ?
- E) Que faire en matière de relations sociales ?
- F) Que faire en cas de conflits de valeurs ?
- G) Que faire face à l'insécurité de la situation de travail ?

A) Que faire de façon générale ?

1. Une communication positive et rassurante au moment de la réintégration

- Le rappel des gestes barrières peut être présenté comme un nouveau code de civisme.
- Les fondamentaux économiques ne doivent pas être mis en avant.
- Les éléments de langage devront être unificateurs et toujours privilégier le collectif.
- Plus que jamais il faudra se forcer à être visionnaire et à donner un cap avec des objectifs privilégiant la cohésion collective plutôt que la performance
- Considérer les transformations du travail induites par la crise sanitaire comme une opportunité de transformer le travail

2. Une période de reconstruction et de projection

- Prendre le temps nécessaire pour évoquer les ressentis et favoriser la convalescence des collectifs de travail => organiser des temps d'échange entre agents, et/ou avec les encadrants : faire le bilan de la période de confinement
- Éviter un effet de cohue dès la levée du confinement



- Proposer au moment de la reprise, pour les agents qui reviennent sur site, une rupture progressive avec un équilibre de vie et de rythme personnel qui s'étaient construits et consolidés au fil du temps passé en confinement => lorsque c'est possible, privilégier une reprise par paliers
- Projeter les collectifs sur des chantiers d'amélioration ou de refonte sur les dysfonctionnements relevés pendant la période de confinement
- Capitaliser les enseignements de cette période pour définir avec les agents de nouvelles modalités de travail
- Prévoir un temps d'entraînement ou de répétition pour permettre aux collectifs de reprendre leurs marques

3. Échanger et orienter:

- Être à l'écoute du vécu avant de donner des conseils ou de proposer des réponses.
- Être psychiquement le plus disponible possible pour nos interlocuteurs / Envisager des groupes d'échange pour les cadres volontaires afin travailler cette question.
- Questionner et utiliser des reformulations (pour relancer l'expression du vécu).
- Proposer une mise en lien avec le service de santé au travail si les agents expriment une détresse psychologique.
- Prendre le temps de faire un point debriefing RH en présentiel pour expliquer le retentissement sur le travail des annonces faites au plan national
- Assurer une communication interne régulière
- Structurer la communication pour la rendre accessible à tous (penser à utiliser d'autres canaux que l'informatique car tout le monde n'est pas équipé), y compris en réaction aux annonces nationales : informer que vous allez rapidement expliquer comment des décisions gouvernementales vont se déployer dans votre collectivité
- Faciliter la mise en place de moyens d'échanges, d'expression, de partages et de cohésion par et avec le collectif de travail sur le vécu du travail en temps de crise sanitaire et sur les bonnes pratiques de gestion de la crise : forum, FAQ, etc.
- Encourager les échanges soutenant entre collègues (conseiller aux agents de prendre des nouvelles de leurs collègues, former éventuellement des binômes ou équipes virtuelles de soutien, etc.)
- Veiller au besoin d'appartenance collective, et notamment être vigilant au risque d'installation de clans (ex : entre ceux qui sont en télétravail et ceux qui sont sur site, entre ceux qui travaillent et ceux qui sont en arrêt).

4. Soutenir la solidarité et la cohésion entre les agents :

- Rappeler l'existence et l'implication des élus du personnel et des instances de dialogue social
- Être vigilant à la non-stigmatisation ou la non-discrimination des agents qui présentent des symptômes infectieux.
- Pour les agents contaminés, veiller au respect de leur vie privée et à la confidentialité.

L'encadrement doit être attentif aux facteurs de risques psychosociaux (RPS)

B) Que faire face à l'intensité et à la complexité du travail ?

Souvent appelée charge mentale, il s'agit du volume de travail à effectuer (charge quantitative), de la complexité, du rythme, des exigences contradictoires, des interruptions, du morcellement (devoir faire plusieurs choses différentes en même temps, etc.). Dans le contexte actuel, le volume de travail est potentiellement majoré par les changements d'organisation, de matériel, de solutions numériques, etc., et appelle donc une vigilance particulière.

Préconisations dans le contexte :

- Informer et ouvrir le dialogue sur les priorités et 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, etc.
- Du fait du travail à distance, il est essentiel de bien structurer l'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.
- 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.
- Encadrer les heures supplémentaires et veiller autant que possible à maintenir une équité entre les agents.
- Évaluer les urgences et définir les priorités d'actions pour chaque agent 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 la collectivité (humains, matériels) et des partenaires, fournisseurs, clients, usagers
- Envisager l'adaptation des horaires de travail pour ceux qui prennent les transports en commun

Les **transformations du travail induites par la crise sanitaire, dont le télétravail**, vont modifier notre façon de travailler : il s'agit donc de définir et de communiquer les modalités organisationnelles spécifiques de travail.

- Le télétravail doit continuer à reposer sur la confiance et ne doit pas être une source d'intrusion de la sphère professionnelle dans la vie privée.
- Mise à disposition et utilisation du matériel : ordinateur, téléphone, connexion internet, ...
- Rappeler les principes 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 l'agent et ses collègues d'une part, et avec l'encadrant d'autre part (mise en place de rituels managériaux)

Lors d'une diminution de l'activité et de la charge de travail (ex. tâches « non télétravaillables » et pas de reprise sur site possible) :

- Réaliser des formations (*e-learning*, en binôme, etc.)
- 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 la collectivité
- 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.

C. Que faire pour préserver de l'autonomie et des marges de manœuvre ?

Est ici posée la question de la possibilité d'organiser son travail, de prendre des pauses et de gérer son temps de travail, de faire remonter des difficultés ou des idées, etc.

Préconisations dans le contexte :

- Donner des marges de manœuvre en positionnant l'agent 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 des agents.
- Assouplir les règles habituelles de fonctionnement de la collectivité (horaires de travail par exemple, périmètre d'activité des agents, modalités de contrôle du travail, etc.).
- Faire appel le plus possible au volontariat pour soutenir les besoins stratégiques.
- Développer la poly-compétence : pour les agents 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 habituelles.
- 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 agents 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.

D. Que faire face aux exigences émotionnelles ?

Certaines circonstances conduisent à exiger des agents un contrôle sur leurs émotions : postes en contact avec du public, au contact de la souffrance ou de la mort, exposition 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. Ces exigences sont aujourd'hui accrues.

Préconisations dans le contexte :

- Évaluer ce qui peut susciter l'irritation ou la colère des usagers et définir des moyens de prévention, des conduites à tenir avec les agents et des modalités de soutien.

- Certaines organisations seront malheureusement confrontées aux cas d'agents 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 =>. Donner des objectifs privilégiant la cohésion collective et communiquer dans ce sens
- Pour les professionnels dont l'activité nécessite d'être isolés ou en horaires décalés par rapport à leur proches : restez connectés à votre famille et vos amis, fixez-vous des moments de répit.

E. Que faire en matière de relations sociales ?

Les relations sociales désignent la qualité des rapports dans l'organisation, du soutien social et opérationnel entre agents et dans les relations hiérarchiques-subordonnées

Préconisations dans le contexte :

- Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis.
- Veiller à l'équité et 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.
- 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'organisation se donne le droit à l'erreur.
- Garantir un soutien social solide pour tous les agents (présents ou non) : se montrer disponible, à l'écoute des besoins, rassurant, et communiquer régulièrement sur l'évolution de la situation de l'organisation (mesures organisationnelles, répercussions financières éventuelles, prises de congés payés, etc.).
- Faciliter les échanges et le soutien entre collègues
- Inciter les agents 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 agents et réduire l'anxiété.

F) Que faire en cas de conflits de valeurs ?

Les conflits de valeurs sont présents lorsque les agents 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 en tension.

Préconisations dans le contexte :

- 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 agents se reconnaissent dans ce contexte ?
- 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.

G) Que faire face à l'insécurité de la situation de travail ?

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

Préconisations dans le contexte :

- Proposer un soutien et de l'aide interne
- Informer clairement et de façon honnête sur la réalité de la situation.
- Montrer sa préoccupation vis-à-vis des agents 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 agents 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.).
- Informer dès que possible sur la reprise de l'activité et l'organisation qui devra se mettre en place, même temporairement, pour relever le défi imposé par la crise.
- Générer de la solidarité, encourager, remercier.