

DÉCONFINEMENT & RH

Prévenir les risques psycho-sociaux

En plaçant l'ensemble de la population sous menace, la crise sanitaire a, par son ampleur et sa soudaineté, largement secoué notre monde. Les entreprises ont eu à organiser leur survie économique tout en préservant la santé des salarié.es et la cohésion des équipes. Le confinement, la distanciation sociale et l'incertitude ont pu révéler ou accentuer de nouvelles lignes de fragilité chez les personnes. Le déconfinement progressif ne signe pas un retour à la normale dont l'horizon semble lointain.

Ce mémo ANDRH a vocation à synthétiser les points d'attention et les différentes actions RH et bonnes pratiques à mettre en place afin de prévenir, repérer et traiter les risques psycho-sociaux dans le cadre de cette réorganisation humaine et opérationnelle.

UNE MULTIPLICITÉ DE CAS DE FIGURE

Qui ont pu révéler de nouvelles lignes de fragilité

Confinement

< VS >

Déconfinement

LES COLLABORATEURS SUR SITE



- La peur d'être contaminée ou de contaminer ses proches
- Mais aussi un sentiment d'utilité sociale et une certaine liberté de mouvement.

- La crainte d'être contaminé sur site ou dans les transports
- La difficulté d'intégrer de nouvelles règles rigides d'hygiène et de distanciation sociale.
- Le décalage avec les collègues restés en télétravail



Les bonnes pratiques RH

Une communication vraie et pondérée (fiable, régulière et claire)
Rassurer sur les mesures de protection mises en place
Une présence du top management sur le terrain

LES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL



- Modes de collaboration et de management bouleversés
- Effacement du cadre et disparition des routines, plus de temps de répit
- Difficile équilibre des temps de vie
- Ergonomie des postes de travail

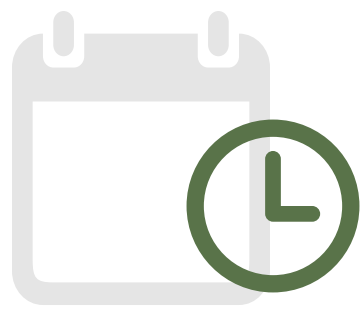
- Incertitude sur la date et les modalités de retour sur site
- 73% des collaborateurs en télétravail souhaitent sa poursuite (de manière régulière pour 32%, ou ponctuelle pour 41%)



Les bonnes pratiques RH

Maintenir des processus et routines (réunions à distance etc.)
Accompagner les managers pour un management à distance soutenant et confiant
Reconnaître l'épuisement induit par les interactions plus nombreuses et la nécessité de s'adapter à un travail en mode dégradé

LES PERSONNES EN CHÔMAGE PARTIEL



- Sentiment d'exclusion du travail
- Crainte pour la pérennité de son emploi
- Culpabilité et désœuvrement
- Distorsion du lien

- Soulagement de reprendre l'activité
- Nécessité d'un temps d'adaptation pour se réapproprier le rythme, retrouver les collègues etc.



Les bonnes pratiques RH

Garder le contact notamment en continuant à faire parvenir les informations qui concernent tout le collectif de travail
Communiquer sur la reprise dès que les informations sont disponibles
Créer des chaînes de soutien au sein des collectifs de travail



POUR ALLER PLUS LOIN

Protocole national de déconfinement du Ministère du travail



Webinar ANDRH
"Déconfinement; prévenir les RPS"

Webinar ANDRH
"Prendre soin de la santé psychologique en période de crise"

Enquête ANDRH
"Déconfinement : les mesures mises en place par les DRH"

Support de communication de Santé Publique France

REPÉRER ET PRENDRE EN CHARGE

Détecter les personnes en difficulté

- Renforcer les solidarités au sein des équipes et lutter contre l'isolement
- Désigner des personnes ressources et des référents
- Reconnaître les signaux faibles à distance: un manque d'énergie ou une fièvre inhabituelle sur de longues périodes, des erreurs fréquentes, des horaires décalés etc.

Confirmer le risque

- Proposer un entretien exploratoire
- Apprécier les besoins de la personne et ses possibilités de soutien

Prendre en charge

- Réorienter vers le manager, le médecin du travail etc.
- Recourir aux dispositifs de soutien psychologique
- Rechercher des personnes ressources dans l'entourage et demander à pouvoir les contacter
- Assurer un suivi

Liste des plateformes de santé accessibles à distance

LA DIMENSION ANXIOGÈNE DU CONFINEMENT

La crise du coronavirus a eu une dimension traumatique qu'il convient de ne pas négliger. Le confinement généralisé est également une épreuve qui a pu entraîner: troubles de l'humeur, fatigue, détresse, stress (pour 34% des personnes confinées) et même troubles post-traumatiques (dès 10 jours).

Les conditions de vie en confinement (surface, promiscuité etc.) ont pu tendre les relations de famille voire accroître des violences. Les personnes à risque de développer des formes graves de la maladie ont eu à supporter une pression supplémentaire.

- Deuil de la normalité du rapport aux autres
- Toutes les sphères de la vie touchées: plus de soupapes de décompression (sport, amis, famille etc.)
- Rapport au temps bouleversé
- Sentiment d'isolement
- Réactivation des fragilités mentales
- Incertitude sur l'avenir et distorsion du lien
- Le déconfinement progressif et prudent ne permet pas d'effet cathartique sous la forme de moments festifs et de convivialité

LES BONNES PRATIQUES RH

"Les organisations écrivent leur légende pendant les crises"



RECONSTRUIRE LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

A RETENIR

- Ne pas négliger les impacts de la crise sur les personnes
- Accueillir l'expression de l'inquiétude
- Etre transparent: reprise d'activité ne signifie pas retour à la normale
- Ouvrir la porte aux opportunités de refonte de l'organisation du travail en concertation

A LA REPRISE, PRENDRE LE TEMPS

Se retrouver et réapprendre à collaborer

- Ouvrir le dialogue en individuel et en collectif, prendre du temps pour partager ses ressentis librement.
- Prendre le temps de sortir d'une période d'exception et faire 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
- Projeter les collectifs sur des chantiers d'amélioration des dysfonctionnements relevés pendant la période de confinement ou de refonte
- Un temps d'entraînement ou un temps de répétition pour permettre aux collectifs de reprendre ses marques

RECONSTRUIRE LES COLLECTIFS FRAGMENTÉS

par les différences de situation

Le travailleur sur site a pu jalouser le télétravailleur protégé du risque de contagion. La charge de travail accrue en télétravail a pu créer du ressentiment pour la personne en chômage partiel qui, de son côté, aura pu envier les personnes dont on avait maintenu l'emploi.

- Expliquer les différences de cas de figure et les processus de décision
- Inviter à partager toutes les expériences afin de conscientiser les difficultés de toutes et tous.
- Clarifier les nouveaux modes de travail et de collaboration.



PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

A RETENIR

- L'entreprise, en tant que corps social intermédiaire, est un des lieux d'exercice de la cohésion sociale. A ce titre, les effets psychologiques de la crise pourront être minorés grâce à l'action des organisations et des (D)RH.
- Le sentiment d'appartenance est un des facteurs les plus protecteurs vis-à-vis des risques psycho-sociaux.

SOIGNER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Afin de réduire les tensions et légitimer le cadre

Le sentiment d'appartenance aura été mis à mal par la prolifération des statuts et des situations de travail qui auront surgi. Demain, les diffractions du collectif pourront reposer sur le statut sanitaire des personnes et de leur entourage proche: les immunisés, les personnes à risques, les personnes en bonne santé etc.

- Adopter une posture hiérarchique de reconnaissance, souligner les efforts de chacun
- Clarifier le nouveau cadre commun de normes à respecter, quelque soit la pluralité des situations
- Miser sur le dialogue social
- Reconstituer des forces physiques et psychiques d'engagement en partageant le projet collectif d'entreprise (raison d'être par exemple), en soulignant la contribution de chacun et en embarquant les équipes.

ORGANISER LE SOUTIEN

Ceux qui s'en sortent après un traumatisme ne sont pas ceux qui ont été les moins exposés, ce sont ceux qui ont été les mieux soutenus. Le soutien peut venir de:

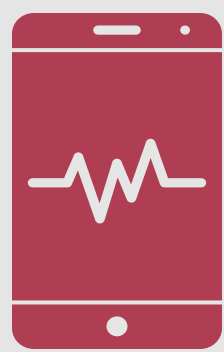
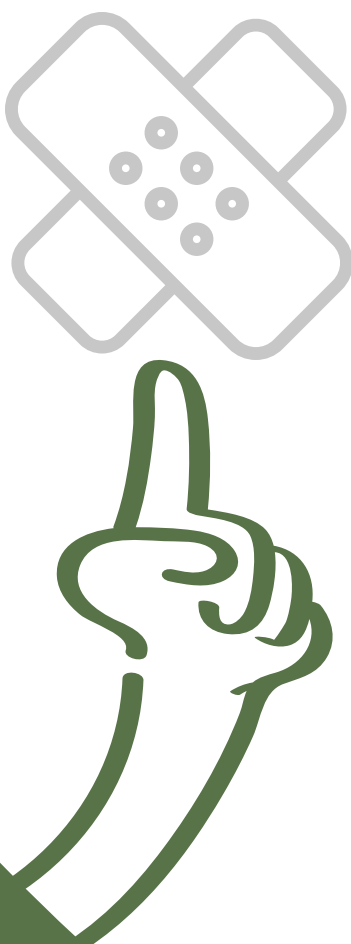
- L'organisation via la mise à disposition de dispositifs d'accompagnement
- La hiérarchie et le management à condition d'être outillés et formés
- Les collègues via la constitution de réseaux d'entraide

QUI S'OCCUPE DE CEUX QUI S'OCCUPENT DES AUTRES?

Prendre soin de soi quand on est (D)RH

Dès le début de cette crise, les (D)RH ont été en première ligne pour mettre en oeuvre les mesures de protection et ré-organiser le travail à l'aune d'une nouvelle réalité. La tâche colossale, le contexte inédit et changeant et les attentes immenses exposent les professionnel.les de la fonction à des risques d'épuisement et de burn-out.

- Un contexte de crise incite à vouloir être à la hauteur, à en faire plus. Pensez réseau et réponses globales. Vous ne pourrez pas tout régler seul et ça n'est pas souhaitable.
- Soyez modélisants et créez des relais en aidant les managers à rester soutenus.
- Responsabilisez les équipes en évitant le discours contre-productif de l'intensification pour rattraper le retard. Mettez l'accent sur les objectifs communs et déléguez.
- Recherchez du soutien, exposez vos difficultés pour gagner en moyens et marges de manœuvre
- Partagez les pratiques, les doutes mais aussi les succès avec vos pairs, via votre groupe local ANDRH par exemple!



Zoom sur Ecoute RH

Le service d'écoute et d'assistance psychologique par téléphone, anonyme et confidentiel, réservé aux adhérent.es de l'ANDRH est accessible 24h/24 et 7j/7



LES BONNES PRATIQUES RH

"Les organisations écrivent leur légende pendant les crises"

UNE COMMUNICATION POSITIVE ET EFFICACE

A RETENIR

- Rendre l'information accessible et claire pour désamorcer les inquiétudes légitimes
- Les gestes barrières comme nouveau code de civisme
- Privilégier la cohésion avec des objectifs rassembleurs

RASSURER SUR LE RETOUR AU TRAVAIL

Présenter les mesures de protection et le PRA

- Les conditions et le rythme de reprise
- La mise à disposition d'équipement individuels de protection et leur mode d'emploi
- L'adaptation des locaux et des flux de circulation
- Les conditions d'utilisation des espaces et outils communs (salle de réunion, photocopieuse etc.)
- Les critères de poursuite du télétravail
- La marche à suivre en cas de symptômes ou de test positif
- L'attention particulière portée aux populations à risque

UNE COMMUNICATION POSITIVE

Facteur de cohésion sociale

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 seule performance économique.

- La posture devra être rassurante dans les contenus des messages.
- Le rappel des gestes barrières doit être présenté comme un nouveau code de civisme.
- Le rappel des fondamentaux économiques ne doit pas être mis en avant.

ET DEMAIN?

Le travail à distance, une nouvelle norme?

FORMER AU MANAGEMENT A DISTANCE



La communication à distance doit viser un **objectif opérationnel** et le contenu des tâches. Il est délicat d'aborder des problématiques comportementales, de **gestion de tensions dans une équipe**, ou de sujets liés à la **vie privée**.



La distance nécessite de **réagir vite** car les personnes ne savent pas ce qui est fait entre chaque moment visible de communication. Par conséquent, une organisation en télétravail peut inciter à être davantage dans la **réactivité** et à ne pas **mûrir suffisamment les décisions**.



Le confinement ainsi que le stress lié à l'incertitude auront pu avoir tendance à favoriser des **prises de décision en silo**. Clarifier les **marges de manoeuvres** et les process décisionnels permet de normaliser le fonctionnement et favorise l'**engagement** des équipes.

ATTENTION AUX DÉRIVES DU TÉLÉTRAVAIL



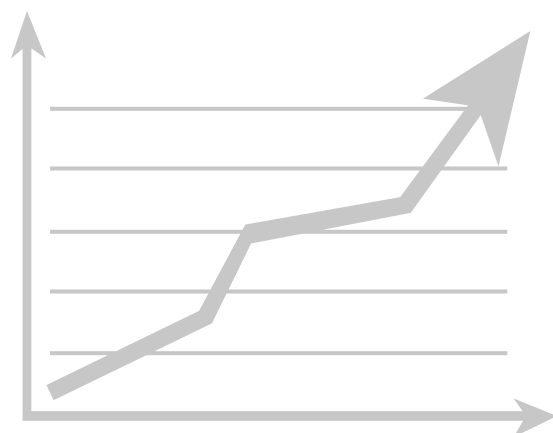
CHARGE MENTALE ET CAPACITÉS COGNITIVES

Les télétravailleurs doivent être mieux accompagnés en termes de **sensibilisation et de moyens mis à disposition** pour gérer charge mentale et capacités cognitives sur la durée.



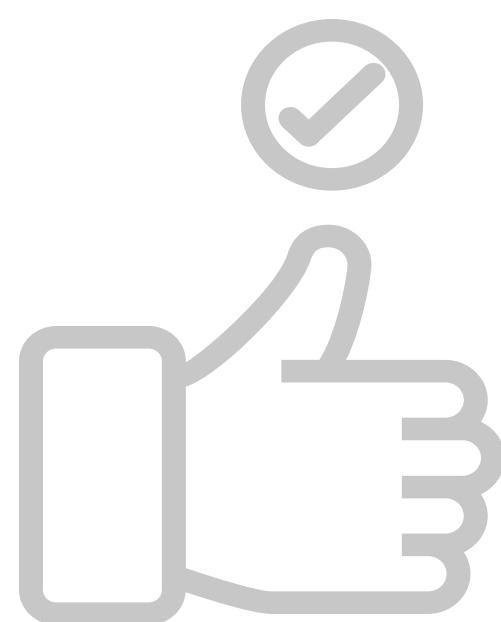
DES RYTHMES DIFFÉRENTS

Le télétravail peut altérer la productivité. Il convient d'être vigilant vis-à-vis des **différences entre rythmes physiologiques et temps de l'entreprise** pour éviter les déperditions d'information.



MONITORING DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Il est nécessaire d'articuler l'**intensification des rythmes de travail** avec la **possibilité de prendre du recul** afin d'être plus performant à moyen terme.



UNE RELATION DE CONFIANCE

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**.



POUR ALLER PLUS LOIN

"Le Covid-19 et les RH d'après"
dans Personnel, la revue de
l'ANDRH - numéro 603

