

## PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DURANT L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19 :

*CONSEILS AUX EMPLOYEURS, REPRESENTANTS DU PERSONNEL ET SALARIES*



### Sommaire :

1. Les effets psychiques de la crise Page 2

2. Agir en prévention pour préserver la santé physique et mentale durant l'épidémie Page 3

3. Evaluer et prévenir les risques psychosociaux Page 4

Conclusion Page 11

Liens utiles / Sources Page 12

## 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 selon la situation de chacun une altération du moral, des troubles de l'appétit ou du sommeil, du stress, de l'anxiété et divers troubles psychosociaux.

**Si des salariés expriment une détresse psychologique** (altération de l'humeur et du moral, de l'anxiété, une nervosité ou de l'agressivité, etc.), **n'hésitez pas à leur proposer une aide :**

### 1. Echanger avec vos collaborateurs

- Les salariés ont avant tout besoin d'être écoutés, sans nécessairement attendre des conseils ou des réponses.
- Lorsque les personnes expriment une demande ou posent une question :
  - Si la question porte sur le travail : écouter la difficulté afin de s'assurer d'avoir compris la problématique. *Des conseils portant sur les facteurs de risques psychosociaux sont proposés aux pages 4 à 10.*
  - Si la question ne porte pas sur le travail : solliciter le salarié pour le rendre acteur de sa situation, par exemple, en lui demandant de quoi il aurait besoin pour résoudre sa difficulté. Vous pouvez lui proposer de le mettre en lien avec un professionnel compétent (médecin, psychologue, assistant de service social, etc.). Favoriser le soutien social entre salariés (réseaux sociaux, téléphone, etc.).

### 2. Mettre en place une ligne téléphonique de soutien psychologique

A défaut, une cellule régionale d'écoute et de soutien psychologique est également disponible durant la période de confinement du lundi au vendredi de 9h à 20h au 04.97.13.50.03.

### 3. Proposer une mise en lien avec le service de santé au travail AMETRA06

**Les psychologues de l'AMETRA06** proposent des entretiens téléphoniques de soutien aux salariés et employeurs. Premier contact par mail : [psychologues@ametra06.org](mailto:psychologues@ametra06.org) ou par téléphone auprès des 4 centres de permanence (Nice Riviera : 04.93.80.40.60 ; Nice Belleudy : 04.93.71.78.85 ; Grasse : 04.93.09.92.09 ; Cannes : 04.97.06.93.06). Ces centres sont ouverts de 8h15 à 12h15 et de 13h00 à 16h00)

## 2. AGIR EN PREVENTION POUR PRESERVER LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE DURANT L'EPIDEMIE DE COVID-19

La protection des salariés qui restent en activité sur leurs lieux de travail passe par l'application des dispositions matérielles et organisationnelles de prévention du risque sanitaire :

- Mesures matérielles : achat, stockage, mise à disposition de produits d'hygiène.
- Mesures organisationnelles : micro-pauses permettant de se laver fréquemment les mains, poursuite de la mise en œuvre des mesures d'hygiène des locaux et des surfaces de travail utilisées, information du personnel.

L'épidémie actuelle conduit également les employeurs à modifier l'organisation du travail (ex. réduction du personnel sur site, modification des horaires et de la durée du travail, gestion de la polyvalence) et les conditions de réalisation du travail (moyens de travail, autonomie, clarté des consignes, exigences émotionnelles, mise en place du télétravail de manière soudaine et non toujours préparée...).

L'employeur, en concertation avec les élus du personnel et le médecin du travail, doit prendre en considération ces changements et agir en prévention pour préserver la santé de ses salariés.

### **Les actions de prévention qui peuvent vous aider :**

- Protéger la santé physique et mentale des salariés (L4121-1 à L4121-5 du Code du Travail) :
  - L'employeur doit évaluer ses risques professionnels en tenant compte des situations potentielles d'exposition de ses salariés au virus et mettre en place les actions nécessaires pour éviter les risques de contamination.
  - Des mesures liées à la prévention du risque de contamination du virus doivent être élaborées et communiquées à l'ensemble des salariés (ex. mesures de distanciation sociale, nettoyage du matériel, ...).
  - Des mesures de protection collective et/ou individuelle doivent être fournies.  
⇒ **Vous pouvez contacter votre service de santé afin de bénéficier de conseils.**
- Veiller à maintenir le dialogue social en informant et consultant les instances représentatives du personnel.
- Renforcer la communication:
  - Assurer une communication interne régulière et accessible à tous : Il est important que les salariés sachent ce qui est attendu d'eux, qu'ils puissent s'exprimer sur leur capacité à atteindre leurs objectifs liés à la situation, qu'ils connaissent leur degré d'autonomie et les personnes qui sont chargées de prendre des décisions.
  - Rappeler le rôle et l'implication des instances représentatives du personnel.
- Etre vigilant sur les indicateurs individuels de souffrance au travail : fatigue importante, anxiété, plaintes, conduites à risque, irritabilité, agressivité, problème de concentration, dévalorisation de son travail et de ses compétences.
- Repérer les indicateurs collectifs d'alerte : absentéisme, baisse de la qualité du travail, détérioration des relations interpersonnelles, augmentation des accidents du travail.
- Evaluer les risques liés au contexte inédit, les intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER) et agir en prévention.

### **3. EVALUER ET PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Pour assurer le maintien de l'activité de l'entreprise en toute sécurité, il est important de construire un plan d'activité de continuité (PCA) (en collaboration avec le CSE) tout en agissant sur les facteurs de risques psychosociaux.

Cet état des lieux et les mesures de prévention associées doivent être intégrés dans le DUER.

Enfin, ces mesures de prévention sont adaptées aux salariés en activité sur le lieu de travail mais également pour ceux en télétravail, en chômage partiel et en arrêt maladie pour garde d'enfant.

**Les thématiques suivantes<sup>1</sup> doivent être évaluées, elles concernent les problématiques liées aux risques psychosociaux :**

1. L'intensité et l'organisation du temps de travail
2. L'autonomie
3. Les exigences émotionnelles
4. Les rapports sociaux
5. Le sens au travail et les conflits de valeurs
6. L'insécurité de la situation de travail

---

<sup>1</sup> Ces thématiques sont recommandées dans le rapport GOLLAC (2011) pour évaluer les facteurs de risques psychosociaux au sein d'une entreprise.

## 1. L'intensité et l'organisation du temps de travail

Ces facteurs de risque se manifestent notamment par une quantité de travail trop importante, des délais non réalistes, des interruptions fréquentes, des directives contradictoires, des horaires excessifs.

### Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel :

Quantité excessive de travail pour ceux qui sont sur le lieu de travail du fait de la diminution des effectifs et également pour ceux qui sont en télétravail et qui s'occupent de leur(s) enfants (école, cuisine, divertissements, éducation, soins).

Complexité du travail : télétravail sans préparation, coordination à repenser.

Penser à trop de choses à la fois.

Interruptions fréquentes d'une tâche pour une autre : augmentations des sollicitations par téléphone et par courrier électronique.

Informations et directives contradictoires.

Difficultés pour articuler le travail et les obligations familiales.

Charge supplémentaire pour réaliser les mesures barrières et celles de distanciation sociale.

#### • Quelques préconisations :

1. Renforcer la communication descendante et ascendante sur :
  - L'organisation du travail, les décisions prises suite aux annonces du gouvernement.
  - La répartition du travail en prenant en compte les moyens disponibles et le travail à réaliser.
  - La définition et la clarté des rôles : déterminer qui fait quoi et s'assurer que chaque salarié ait une vision claire de son travail, de ses priorités et des rôles de chacun.
2. Adapter la charge de travail de chacun. Encadrer les mesures d'urgences en matière de durée de travail et de jour de repos. Répartir cette charge équitablement.
3. Adapter les objectifs de travail en fonction de moyens disponibles dans l'entreprise (humain, matériel) et hors de l'entreprise (partenaires, fournisseurs, clients, ...).
4. Pour les salariés en télétravail : déterminer et communiquer sur l'organisation du travail mise en place dans ce cadre :
  - Mettre à disposition le matériel nécessaire (ordinateur, téléphone, connexion) et déterminer une assistance technique pour l'utilisation du matériel.
  - Définir des règles d'aménagement du poste de travail de manière à travailler dans de bonnes conditions (ex. espace de travail dédié).
  - Organiser leur travail en fixant des horaires et des pauses régulières.
  - Planifier la charge de travail des salariés selon les priorités. Des points réguliers doivent être réalisés pour aider à la gestion des priorités.
  - Respecter de façon accrue le droit à la déconnexion.
  - Utiliser les moyens de communication et respecter un bon usage de leur utilisation.
  - S'assurer d'un contact régulier avec chaque travailleur et définir des moyens de rencontre virtuelle du collectif.

## 2. L'autonomie

Elle concerne la possibilité aux salariés d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser (organisation du travail, possibilité de prendre des pauses et de gérer son temps de travail, possibilité de faire remonter des informations).

Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel	
L'autonomie (dans la planification du travail, la gestion des priorités, les méthodes de travail et les prises d'initiative) peut être diminuée que ce soit sur les lieux de travail ou en télétravail.	
Le télétravail peut :	Donner l'impression aux salariés d'être livrés à eux-mêmes concernant le travail à réaliser, des décisions à prendre.
	Donner la possibilité d'interrompre le travail quand on le souhaite ou de réduire sa durée de travail.
	Diminuer la participation des salariés dans les processus de prise de décision.

- **Quelques préconisations :**

- Développer l'autonomie des salariés en encourageant les prises d'initiative et en leur donnant votre confiance.
- S'accorder avec vos salariés sur les manières de travailler.
- Accepter la baisse de performance individuelle et adopter des mesures visant à la reconnaître.
- Assouplir les règles de fonctionnement de l'entreprise (horaires de travail).
- Recueillir les demandes/informations/idées de la part des salariés.
- Faire appel, si possible, au volontariat pour les besoins opérationnels de l'entreprise :
  - Gérer la polyvalence des salariés volontaires qui sont au chômage partiel ou en sous charge de travail.
  - Former les salariés.
  - Recourir si nécessaire à du personnel extérieur.

### 3. Les exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles font référence à la nécessité de maîtriser et de façonner ses propres émotions : contact du public, contact avec la souffrance ou la mort, tensions, violences psychologiques et physiques de la part du public.

Pour avoir des informations spécifiques sur le risque de violence externe en situation de pandémie, l'INRS a publié un article pour faire l'état des lieux des facteurs de risque et des mesures de prévention à mettre en place : <http://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/pandemie-agression-violence-salaries.html>

#### Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel

Travail en contact avec le public : incivilités, comportements agressifs et violents du public.

Travail en contact avec la souffrance, la détresse, la mort. Contacts également avec la famille qui n'est pas présente auprès des publics vulnérables (résidents, patients hospitalisés, ...).

Le fait de devoir cacher ses émotions ou d'afficher des émotions contradictoires avec ce que l'on ressent.

Avoir peur au travail, notamment vis-à-vis des risques pour sa santé.

#### • Quelques préconisations :

- Etre vigilant pour les salariés en lien avec le public. Analyser les causes de mécontentement du public et définir des moyens de prévention dont les modalités de soutien aux salariés.
- Etre vigilant pour les salariés en contact avec des personnes vulnérables et en détresse. Ces salariés sont déjà exposés à de nombreux facteurs de risque et le travail impose une maîtrise de soi et de ses émotions en toutes circonstances.
- Définir des règles collectivement partagées en réponse aux demandes de visites insistantes de la part de l'entourage/des familles.
- Laisser la possibilité d'un « temps de pause » si nécessaire en cas de situation difficile.
- Un accompagnement spécifique doit être mis en place dans les structures confrontées aux cas de salariés malades et/ou de décès. Cet accompagnement doit permettre de soutenir le personnel, verbaliser ses inquiétudes, l'accompagner dans le deuil (ex. groupe de parole, analyse de pratiques, ...).
- Faciliter l'accès et veiller à ce que le personnel sache où accéder à des services de soutien psychologique.
- Renforcer la solidarité entre les salariés.
- Pour les travailleurs isolés ou en horaires décalés par rapport à leurs proches :
  - Communiquer et conserver ses relations sociales.
  - Etre à l'écoute de ses propres besoins : s'accorder des pauses.
- Afin de limiter le sentiment de peur au travail lié au COVID-19 :
  - Repenser la disposition des postes de travail et des lieux de regroupement (salle de pause, salle de réunion, lieux d'accueil du public, etc.). Pour cela : espacer le mobilier, utiliser des marquages, installer des protections vitrées par exemple.
  - Limiter le temps passé et le nombre de personnes indispensables dans un même espace (règles à mettre en place et à communiquer).
  - Privilégier des moyens et outils de communication numériques pour réaliser les réunions et/ou les formations.
  - Restreindre les voyages et les déplacements au strict nécessaire et à ceux qui ne peuvent être résolus par des outils numériques.



## 4. Les rapports sociaux

Cet axe concerne les rapports sociaux entre salariés ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et sa hiérarchie (qualité des relations, soutien social, style de management et degré de justice de l'organisation ; les déviances de ces rapports : conflits, violences, ...)

Le contexte actuel est propice à la création de tensions ou à leur renforcement. Par ailleurs, le confinement est en lui-même source d'irritabilité, d'anxiété, de stress, etc.

### Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel :

La dégradation des rapports entre hiérarchie-salariés du fait d'une gestion de la crise perçue comme inadéquate (manque d'information, d'organisation du travail, de soutien ...).

La naissance de tensions entre salariés 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.

Des tensions entre salariés ayant des conditions de travail ou des statuts différents (travaillant/ne travaillant pas ; travaillant sur site / télé-travaillant), propices à des sentiments d'injustice.

### • Quelques préconisations :

- Mettre en place les préconisations formulées concernant l'intensité du travail, l'autonomie et les conflits de valeur, en tenant compte des retours d'expérience des premiers jours de travail en mode dégradé.
- Expliquer clairement les nouvelles règles à appliquer et recadrer les déviances.
- Favoriser le maintien du dialogue social en termes d'information et de consultation autour des changements induits économiques ou sociaux (des réunions du CSE plus rapprochées pour favoriser la réactivité, une fois par semaine par exemple).
- Valoriser l'investissement, les efforts et le travail des salariés :
  - Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis dans ce contexte.
  - Encourager, remercier chacun (les confinés pour respecter les mesures, les présents à leur poste pour leur présence malgré le contexte).
- Veiller à l'équité et lutter contre toute forme d'injustice.
- Garantir un soutien social pour tous les salariés (présents ou non dans l'entreprise) :
  - En se montrant disponible, à l'écoute des besoins, rassurant, et en communiquant régulièrement sur l'évolution de la situation de l'entreprise (mesures organisationnelles, répercussions financières éventuelles, prises de congés payés/RTT, etc.).
  - En maintenant ou renforçant les liens entre les représentants (pour certains en télétravail) et salariés. L'employeur peut faciliter les contacts à ce niveau (mails du CSE diffusés aux salariés).
  - En facilitant les échanges et le soutien entre collègues. S'appuyer sur des outils collaboratifs en cas de télétravail et développer des bonnes pratiques (ex : dire bonjour le matin en se connectant afin de signaler notre arrivée à notre bureau virtuel ; Prévenir également en cas d'absence ou d'imprévu). L'objectif est de pouvoir limiter le sentiment d'isolement en télétravail.
- Encourager les salariés à se projeter dans l'après-crise. Cette projection permet de conserver la mobilisation des salariés et contribue à réduire l'anxiété.



## 5. Le sens au travail et les conflits de valeurs

Ce facteur de risque comprend la perte ou l'absence de sens du travail pour un employé, la notion de qualité empêchée (difficulté à pouvoir faire du « bon travail »), l'obligation de travailler en désaccord avec ses valeurs professionnelles ou personnelles.

Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel :
Qualité empêchée : effectuer un travail que l'on ne considère plus de qualité dû à un manque de moyens (ressources humaines et matériel, temps, etc.).
Conflits éthiques : travailler d'une façon qui vient heurter sa conscience professionnelle (exemple : poursuivre son 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, etc.) ou vis-à-vis de leurs conditions de travail (réquisition, extension du temps de travail, etc.) dont ils connaissent les conséquences potentiellement défavorables pour les salariés.

- **Quelques préconisations :**

- Expliquer et mettre au centre des débats les questions de l'utilité, du sens du travail, de la qualité du travail. Rappeler régulièrement l'utilité des mesures actuelles.
- Permettre un échange à partir des questions suivantes : dans le contexte actuel, que serait pour vous un travail de qualité ? comment faire face et s'adapter à une situation exceptionnelle ?
- Identifier les difficultés et mettre en face des ressources suffisantes (temps, modifications organisationnelles, ressources humaines et matérielles, etc.).
- Avant de décider de mesures importantes : tenir compte des remontées du terrain et permettre un travail de réflexion et de concertation.

## 6. L'insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

Les principaux facteurs de risque dans le contexte actuel
Les salariés : inquiétude de perte de rémunération, d'emploi ou pour la situation économique globale de leur entreprise.
Les salariés précaires : crainte de perdre leur emploi ou crainte d'être appelé pour prendre des postes refusés par les salariés titulaires par manque de moyens de prévention.
Les employeurs : inquiétude concernant la pérennité économique de leur entreprise et la santé de leurs salariés. Le risque juridique peut être également présent à leur esprit.

- **Quelques préconisations :**

- Communiquer de façon claire et transparente sur la réalité de la situation.
- Expliquer le sens des décisions prises et faire des points d'information réguliers et annoncés à l'avance, même sans nouvelle information.
- Informer dès que possible sur la reprise de l'activité, et sur la façon dont elle se fera (organisation de travail modifiée, nouveaux objectifs, etc.).
- Montrer sa préoccupation vis-à-vis des salariés et de leur situation. Pour cela : organiser un point régulier avec chaque salarié sur sa situation (celle-ci pouvant notamment évoluer en cas de maladie d'une personne au foyer).
- Les informer des aides disponibles et les aider autant que possible dans leurs démarches.
- Proposer une aide interne (mise en place d'une ligne de renseignements clairement identifiée) ou externe (soutien psychologique, services sociaux externes, etc.).
- Encourager à rechercher également de l'aide et du soutien dans son entourage personnel.

## **Conclusion :**

---

Ces mesures ont pour objectif de limiter les impacts de la crise sur la santé psychique des individus. Elles permettent d'une part de répondre à l'obligation de sécurité et de résultat de l'employeur en matière de prévention et d'autre part d'anticiper l'organisation de l'après-crise.

**Si vous avez besoin de conseils, contacter l'AMETRA06 qui étudiera les différentes solutions avec vous.**

### **⇒ Coordonnées de nos centres de permanence :**

#### **NICE RIVIERA**

16, rue Emma et Philippe Tiranty – La Riviera – 06000 NICE

Tél. 04.93.80.40.60

Email : [niceriviera@ametra06.org](mailto:niceriviera@ametra06.org)

#### **NICE BELLEUDY**

Immeuble LE PETRA - 2/4, rue Jules Belleudy - 06200 NICE

Tél. 04.93.71.78.85

Email : [nicebelleudy@ametra06.org](mailto:nicebelleudy@ametra06.org)

#### **GRASSE**

43, Chemin de l'Orme – 06130 GRASSE

Tél. 04.93.09.92.09

Email : [grasse@ametra06.org](mailto:grasse@ametra06.org)

#### **CANNES MARIA**

4, place du Commandant Maria – 06400 CANNES

Tél. 04.97.06.93.06

Email : [cannes@ametra06.org](mailto:cannes@ametra06.org)

### **⇒ Heures d'ouverture des centres de permanence :**

**08h15 - 12h15**

**13h00 - 16h00**

## Liens utiles :

---

- Les centres médicaux de permanence et les informations indispensables relatives au COVID-19 : accès via le lien <https://www.ametra06.org/covid-19-connaître-les-permanences-de-nos-centres-medicaux-et-sinformer>
- Focus juridique sur les obligations des employeurs et des salariés en période de pandémie : accès via le lien <http://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-coronavirus.html> (source : INRS)
- Conseils pratiques pour vous protéger (organisation mondiale de la santé) : accès via le site <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Le télétravail en situation exceptionnelle : accès via le lien <http://www.inrs.fr/actualites/teletravail-en-situation-exceptionnelle.html> (source : INRS)
- Coronavirus : comment combiner continuité de l'activité et protection des travailleurs ? : accès via le lien <https://www.anact.fr/coronavirus-comment-combiner-continuite-de-lactivite-et-protection-des-travailleurs>
- COVID-19 et le monde du travail : accès via le site <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--fr/index.htm>

## Sources :

---

- Fédération Française des Psychologues et de Psychologie - Employeurs, salariés, représentants du personnel etc. : comment préserver la santé psychologique des travailleurs en période de crise sanitaire COVID 19. [Contributeurs : AST 74, Santé au Travail 72, Santé Travail Drôme Vercors, Associations Reliance et Travail, Penser Ensemble Le Travail (PELT) et la Fédération Française des Psychologues et de Psychologie (FFPP)] – 15 pages
- Anact – Dossier – Coronavirus et conditions de travail <https://www.anact.fr/dossier-coronavirus-et-conditions-de-travail>