

## Employeurs : comment prévenir les risques psychosociaux en période de crise sanitaire Covid-19 ?\*



1. Les effets psychiques de la crise
2. Préserver la santé psychique dans ces circonstances exceptionnelles
3. Évaluer et les prévenir les risques psychosociaux
4. Pour aller plus loin

\*

Le contenu de ce document est extrait d'un travail collectif réalisé dans le cadre de la Fédération Française des Psychologues et de Psychologie (FFPP) par des Psychologues du travail de plusieurs Services de Santé au Travail Interentreprises : AST74, ST72, STDV et associations Reliance et Travail, Penser Ensemble Le Travail, FFPP.

Avril 2020

Lien vers le document original [http://www.psychologues-psychologie.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=580&Itemid=953](http://www.psychologues-psychologie.net/index.php?option=com_content&view=article&id=580&Itemid=953)

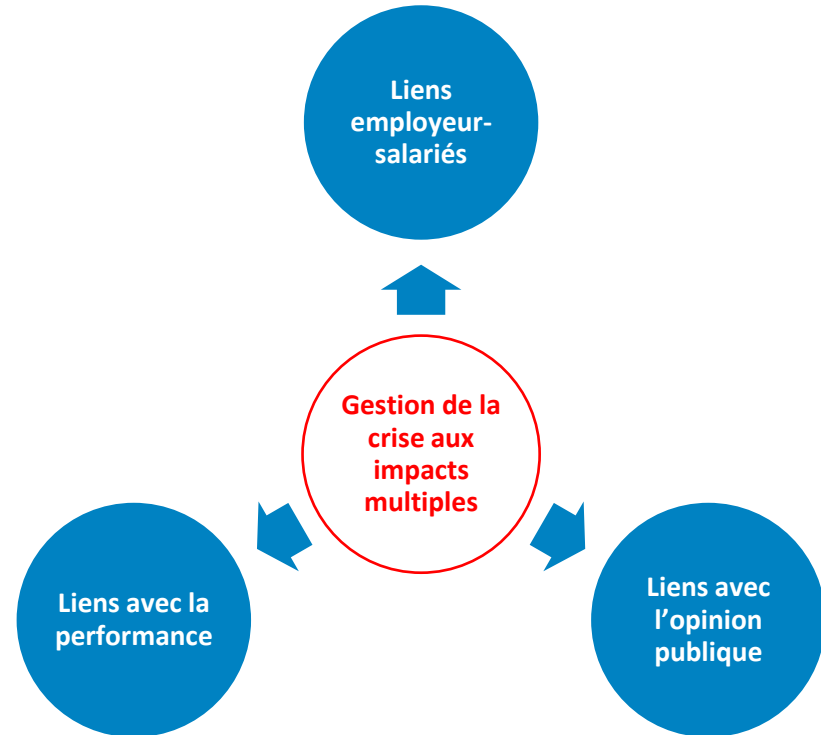
- L'employeur est soumis à une obligation légale de moyen et de résultat en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés
- La gestion des crises par les dirigeants a et aura des impacts importants sur le lien employeur-salarié-opinion publique-performance :

## Cela peut renforcer les liens :

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

## Ou les dégrader :

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



**La crise est transitoire.**

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

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

## 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 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, etc.), 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.

Voir diapo suivante : *"Quelques conseils pour une écoute soutenante"*





## Quelques conseils pour une écoute soutenante :

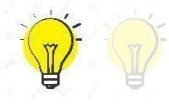
- ✓ Les personnes ont avant tout besoin d'être écoutées : elles n'attendent pas nécessairement des conseils ou des réponses.
- ✓ Le but d'un entretien de soutien est avant tout d'écouter le vécu de l'autre.
- ✓ Pour faciliter l'expression du vécu, c'est la posture qui est essentielle : être complètement mobilisé pour l'autre.
- ✓ Une écoute réelle est une écoute active ; ne soyez pas tout le temps silencieux : 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 le contenu 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.)

### 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 et des conditions de travail** :
  - ↘ du nombre de personnes sur site, modification des équipes, des horaires, des consignes de travail et des moyens de protection face à la pandémie, etc.)
  - 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, etc.
- **Fermeture** d'une partie voire de toute l'entreprise et recours au **chômage partiel**, etc.





### 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.).
- ✓ 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).**



### Voici quelques conseils de prévention pour vous aider :

- ✓ 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).
  - 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.
- ✓ Si l'un de vos salariés présente des signaux d'alerte, **orientez-le vers un professionnel de santé (ressources disponibles en fin de 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 permet l'identification des problèmes rencontrés par les salariés, que ce soit au niveau de leur activité ou au niveau de leur santé, dans l'objectif de les résoudre.

**[Pour vous y aider, des éléments-clés sont précisés plus loin](#)**

### 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 dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER).



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...**

**... en accord avec la réglementation et les directives de la Direction Générale du Travail, les thématiques suivantes 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. Insécurité de l'emploi

\* Les risques psychosociaux sont définis comme les « **risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels** susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » - [Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail \(Rapport GOLLAC et BODIER, 2011\)](#)



## 1. L'intensité et la complexité du travail

↳ *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", modalités de la coopération à réinventer, etc.
- × Penser à trop de choses à la fois
- × Conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle - exemple : télétravail avec des enfants
- × Prendre en compte les multi activités des parents confinés faisant école, cantine, télétravail, soins, etc.
- × Prendre en compte la charge supplémentaire engendrée par la crise : temps nécessaire aux gestes barrière, à la régulation de la foule, etc.

## 1. L'intensité et la complexité du travail



### Les conseils pour vous aider

- ✓ 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 l'organisation du travail, notamment en déterminant qui pilote, informe, réalise
- ✓ Veiller particulièrement à la clarté des rôles. S'assurer que tout le monde a bien compris qui fait quoi, comment, avec qui, pour qui, dans quelles finalités, avec quelles échéances, etc.

 **Astuce pour construire cette organisation : se mettre "à la place" du dossier, du projet, etc. et identifier "son parcours" en observant particulièrement ce qui va aider le dossier/le projet et ce qui va l'empêcher, le freiner, le complexifier.**

- ✓ Évaluer et adapter la charge de travail (sur ou sous charge de travail) de chacun. Encadrez les heures supplémentaires et veiller 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, etc.) et des partenaires, fournisseurs, clients, usagers, etc.
- ✓ Envisager l'adaptation des horaires de travail pour ceux qui prennent les transports en commun

## 1. L'intensité et la complexité du travail



### Les conseils pour vous aider

- ✓ 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 autres Instances Représentatives du Personnel) :
- Mise à disposition et utilisation du matériel : ordinateur, téléphone, connexion internet, etc.
  - Définir les règles d'installation et d'ergonomie au poste (lieu dédié, position de l'écran, etc.)
  - Définir les horaires de télétravail, plannings, disponibilités
  - Définir les modes et règles 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, etc.
  - 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

*Pour vous aider, vous pouvez consulter et télécharger le dossier réalisé par l'INRS ["LE TÉLÉTRAVAIL EN SITUATION EXCEPTIONNELLE"](#)*

1. L'intensité et la complexité du travail

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, etc.



## 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.)*

1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre



## Les conseils pour vous aider

- ✓ 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, etc.)
- ✓ Faire appel le plus possible au volontariat, pour soutenir les besoins stratégiques de l'entreprise
  - 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)

1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre

**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, etc. ; 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

1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre

**3. Les exigences émotionnelles**



## Les conseils pour vous aider

- ✓ 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 ou devra être mis en place, notamment afin de soutenir, accompagner le deuil, accueillir les inquiétudes et vécus, etc. (ex : groupe de parole, analyse des pratiques professionnelles, etc.)
- ✓ Agir au niveau de la cohésion et de la solidarité (voir "2. Préserver la santé psychique dans des circonstances exceptionnelles")
- ✓ Pour les professionnels donc l'activité nécessite d'être isolés ou en horaires décalés par rapport à leurs proches, il est nécessaire qu'ils restent connectés à leur famille et amis, et qu'ils aient la possibilité de se fixer des moments de répit

1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre

3. Les exigences émotionnelles

**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
- ✗ Le télétravail créait également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas. Cela est propice à des sentiments d'injustice

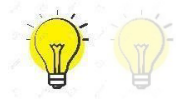


1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre

3. Les exigences émotionnelles

**4. Les relations sociales**



## Les conseils pour vous aider

---

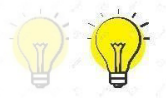
- ✓ Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis
- ✓ Veiller à l'équité
- ✓ Lutter contre toute les formes d'injustice
- ✓ Expliquer clairement les règles
- ✓ Recadrer les déviances
- ✓ Développer toutes les actions en faveur de la solidarité et de la cohésion

1. L'intensité et la complexité du travail

2. L'autonomie et les marges de manœuvre

3. Les exigences émotionnelles

4. Les relations sociales



## Les conseils pour vous aider

- ✓ 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
- ✓ 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 "2. Préserver la santé psychique dans des circonstances exceptionnelles")
- ✓ 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.***

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**

↳ 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, 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

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



## Les conseils pour vous aider

- ✓ 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

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. Insécurité de l'emploi**

↪ *Menaces sur l'emploi, sur la situation économique de l'entreprise, sur les conditions de travail*



## 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.

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. Insécurité de l'emploi**



## Les conseils pour vous aider

- ✓ Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe (soutien psychologique, service social interne ou externe, etc.)
- ✓ 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.
- ... sont bien entendu à adapter en fonction du contexte de l'entreprise !
- ... aident à répondre à l'obligation de sécurité et de résultat de l'employeur en matière de prévention.
- ... 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 contribuera à relever les défis de sortie de crise.**

## 4. Pour aller plus loin...

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