



Service de prévention des Risques PsychoSociaux

**Evaluation des risques psychosociaux dans un contexte de crise-
OUTIL**

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Eléments à évaluer (hors contexte de crise)	Eléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles	
1) Exigences du travail : <i>Volume de travail à effectuer (charge quantitative), complexité, rythme, exigences contradictoires, interruptions, morcellement : devoir faire plusieurs choses différentes en même temps, ...)</i>	1.1 Quantité	Quantité de travail excessive	Diminution des effectifs pouvant entraîner une quantité excessive de travail	- 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, - Pour les agents, en sous charge de travail identifier l'ensemble de leurs compétences afin d'évaluer les postes et les tâches qu'ils pourraient effectuer au-delà de leurs attributions actuelles. - Veiller particulièrement à la clarté des rôles : qui fait quoi, comment, avec qui, pour qui, dans quelles finalités, avec quelles échéances, ... - Evaluer 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 salariés. - Evaluer 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, ... - Adapter les horaires - Le télétravail modifie également la façon de travailler : il s'agit donc de définir et de communiquer les modalités organisationnelles spécifiques de travail. Exemple : charte définissant les règles et les bonnes pratiques du télétravail en situation de crise sanitaire et de confinement	
	1.2 Pression temporelle	Temps nécessaire pour faire correctement mon travail	Baisse importante du travail pouvant entraîner de l'ennui, un sentiment d'inutilité		« Explosion » des appels et des courriels, messages
		Interruption dans une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail			
	1.3 Complexité	Penser à trop de choses à la fois	Augmentation de la complexité des tâches : télétravail sans formation préalable, remplacement au « pied levé », modalités de la coopération à réinventer, multi activités...		
			Temps supplémentaires nécessaires aux gestes barrières		
1.4 Conciliation travail-hors travail	Conciliation travail et obligations familiales difficile	Efforts supplémentaires pour concilier la vie professionnelle et personnelle : télétravail+ télé éducation+ autres obligations familiales			

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
2) Exigences émotionnelles : <i>ce qu'il est nécessaire de mettre en œuvre par le travailleur, pour maîtriser et façonner ses propres émotions pour maîtriser et façonner les émotions des bénéficiaires du travail</i>	2.1 Empathie, contact de la souffrance	Contact avec des gens en situation de détresse (maladie, mort...)	Accentuation de la souffrance de l'autre : maladie, deuil, distanciation sociale	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluer 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. - Proposer un accompagnement psychologique spécifique en cas de peur ou de confrontation des agents à la mort, à la maladie, d'agression verbale ou physique afin de soutenir, accompagner le deuil, accueillir les inquiétudes et vécus, ... - 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, ... : forum, FAQ, messagerie instantanée partagée, ... - 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, ...) -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.
		Nécessité de calmer les gens	Augmentation du stress, de l'anxiété, la panique, l'altération du moral des personnes	
	2.2 Devoir cacher ses émotions	Nécessité de cacher ses émotions	Intensification des émotions négatives	
	2.3 Peur au travail	Peur pendant le travail	Augmentation de la peur d'être contaminé ou de contaminer, d'assurer un travail sans protection	
	2.4 Relation au public	Contact avec le public	Activité nécessitant de maintenir le contact avec le public	
Tensions avec le public		Stress ambiant, augmentation des comportements agressifs voire violents		

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Eléments à évaluer (hors contexte de crise)	Eléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
3) Autonomie, marges de manœuvre : <i>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...</i>	3.1 Autonomie procédurale	Très peu de liberté pour décider comment faire le travail	Le travail à distance peut réduire le sentiment de contrôle sur la façon de faire son travail : confinement et télétravail imposés, moyens matériels inadaptés...	- Positionner 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 de la part des agents - Assouplir les règles habituelles de fonctionnement de la collectivité : horaires de travail par exemple - 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) - Pour les agents, en sous charge de travail identifier l'ensemble de leurs compétences afin d'évaluer les postes et les tâches qu'ils pourraient effectuer au-delà de leurs attributions actuelles.
		Possibilité d'interrompre momentanément son travail si souhaité	Le travail à distance peut engendrer une perte de repères et un non-respect des temps de pauses et du temps limite de travail	
	3.2 Participation, Représentation	Consultation du personnel lors des changements	Les mesures de distanciation sociale rendent plus complexes la participation des salariés et le fonctionnement des instances	
	3.3 Utilisation et accroissement de compétences	Possibilités de développer les compétences professionnelles	Le développement des compétences est plus complexe	
		Possibilités d'apprendre des choses nouvelles	Les activités s'inscrivent dans une dynamique de continuité de service	
		Répétitivité dans le travail	La mise en place des gestes barrières entraîne des gestes répétitifs	
		Possibilité d'employer pleinement les compétences	Sur certains postes impossibilité d'assurer l'ensemble de ses activités et d'utiliser pleinement les compétences (exemple : réception du public)	

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
<p>4) Rapports sociaux, relations de travail : <i>concernent les rapports sociaux entre travailleurs, entre le travailleur et sa hiérarchie et entre le travailleur et son organisation. On y considère, la qualité des relations, le style de direction et le degré de justice de l'organisation, la violence éventuelle des relations.</i></p>	<p>4.1 Coopération, soutien</p>	<p>Relations entre collègues</p>	<p>Le confinement peut engendrer voire renforcer les tensions entre collègues particulièrement entre ceux qui travaillent sur site et ceux qui télé travaillent (sentiment d'injustice).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis - Veiller à l'équité - Expliquer clairement les règles - Recadrer les déviations - Envoyer des messages indiquant clairement que dans ce contexte, la collectivité se donne le droit à l'erreur - Garantir un soutien social solide : disponibilité des cadres, écoute des besoins, posture rassurante, communiquer régulièrement sur l'évolution de la situation : mesures organisationnelles, répercussions financières éventuelles, prises de congés payés, ... - 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.

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
4) Rapports sociaux, relations de travail : <i>concernent les rapports sociaux entre travailleurs, entre le travailleur et sa hiérarchie et entre le travailleur et son organisation. On y considère, la qualité des relations, le style de direction et le degré de justice de l'organisation, la violence éventuelle des relations.</i>	4.1 Coopération, soutien	Entraide dans le travail entre collègues	La distanciation sociale rend l'entraide entre collègues plus complexe	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter les échanges et le soutien entre collègues - Développer toutes les actions en faveur de la solidarité et de la cohésion - Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis
		Relations supérieur hiérarchique/agents	Relations pouvant se dégrader du fait d'une gestion de crise inadaptée : manque d'informations, d'organisation, de directives claires, répartition du travail perçu comme inégalitaire, absences de règles concernant le travail collectif	
		Soutien technique du supérieur hiérarchique	La distance rend le soutien technique plus difficile à mettre en place	
	4.2 Conflits, harcèlement	Exposition à des agressions verbales, des injures, des menaces	Le confinement peut engendrer un stress, une irritabilité renforce le risque de violences verbales	
		Exposition à des agressions physiques	Augmentation du risque de violence physique différé	
		Comportement méprisant	L'absence de limites liée au télétravail peut conduire à des dérives	
		Visibilité de la qualité du travail	Le travail à distance peut avoir pour effet de rendre le travail peu visible	

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
4) Rapports sociaux, relations de travail : <i>concernent les rapports sociaux entre travailleurs, entre le travailleur et sa hiérarchie et entre le travailleur et son organisation. On y considère, la qualité des relations, le style de direction et le degré de justice de l'organisation, la violence éventuelle des relations.</i>	4.2 Conflits, harcèlement	Atteinte dégradantes (propos liés à l'état de santé psychique, obscènes ou dégradants, propositions à caractère sexuel de façon insistante).	L'absence de limites liées au télétravail peut conduire à des dérives	<ul style="list-style-type: none"> -Recadrer les déviances -Rappeler les règles -Sensibiliser les agents sur les problématiques de violences internes (dont le harcèlement) -Prévoir des temps d'échange formels avec l'agent -Envoyer des messages indiquant clairement que dans ce contexte, la collectivité se donne le droit à l'erreur
	4.3 Reconnaissance	Utilité du travail pour les autres	Le manque de moyens peut remettre en cause le sentiment d'utilité	
		Reconnaissance du travail à sa juste valeur	Le travail à distance peut entraîner un manque de visibilité du travail fait	
		Clarté des directives	La gestion de situations inédites peuvent amener un manque de clarté dans les directives données	
	4.4 Leadership (clarté, pilotage du changement)	Ordres ou des indications contradictoires	Le manque de clarté des rôles, des limites et des objectifs peut entraîner des tensions entre collègues et entre les agents et la hiérarchie	

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
<p>5) Conflits de valeurs : <i>obligation de travailler d'une façon qui se heurte, sous une forme quelconque, la conscience professionnelle. Ils incluent tous les conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité au travail, atteinte de l'image du métier.</i></p>	<p>5.1 Conflits éthiques</p>	<p>Nécessité de faire des choses qui vont à l'encontre des valeurs</p>	<p>Injonctions paradoxales : par exemple appliquer des moyens stricts de prévention collective et individuelle (confinement, distanciation sociale, équipements, ...) ... 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.)</p>	<p>-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 ? Exemple : 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, ...)</p>
	<p>5.2 Qualité empêchée</p>	<p>Moyens suffisants de faire un travail de qualité</p>	<p>L'absence de moyens suffisants peut entraîner une baisse de la motivation voire un mal être</p>	<p>- 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.</p>

Familles de facteurs de risques	Sous dimensions des facteurs de risques	Éléments à évaluer (hors contexte de crise)	Éléments à évaluer (en situation de crise)	Les actions possibles
6) Insécurité socio-économique : <i>sécurité de l'emploi du salaire et de la carrière, la soutenabilité du travail d'un point de vue physique ou psychosocial, le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.</i>	6.1 Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	Peur de perdre l'emploi	Augmentation de l'instabilité : non renouvellement de contrat, perte de salaire...	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe (soutien psychologique, service social du travail, services sociaux externes, ...) - 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, - 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
	6.2 Soutenabilité	Possibilité de se projeter sur le poste	Projection en emploi plus complexe (incertitudes, ...)	