

/ COACHING D'ORGANISATION (CDO)

/ PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

/ MISSION HANDICAP

/ ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL (COACHING)

## / COVID19 : Agir en Santé au travail

7 minutes



Michelle Rousseau  
Experte Santé au Travail  
06 73 73 37 49 –  
[m.rousseau@ergocoaching.fr](mailto:m.rousseau@ergocoaching.fr)



## / Depuis le 16 mars 2020, l'ensemble de nos structures sociales et institutionnelles ont été bouleversées.

Si de nombreuses questions se posent au niveau économique, scolaire, sanitaire, l'entreprise est également interrogée dans la période du point de vue de sa pérennité, de son organisation et de l'ajustement des interactions professionnelles en son sein et avec l'extérieur.

Dans le cadre de l'obligation de sécurité physique et mentale incombant aux employeurs, dans celui du rôle de prévention qu'ont les CSE et les acteurs de la santé au travail, ErgoCoaching se mobilise afin de proposer des outils aux entreprises à la recherche de ressources pour la gestion de cette crise.

Ce document a donc vocation à élaborer une synthèse des situations existantes (sur la base d'entretiens avec nos clients), des problématiques SST générées et de lister quelques préconisations générales que chaque entreprise pourra adapter à son contexte.

**ErgoCoaching** reste à votre disposition pour tout appui supplémentaire.

## / Les décisions organisationnelles prises par les entreprises en lien avec le confinement

### ACTIONS D'ADAPTATION

- Instauration d'un **télétravail** souvent peu préparé
- **Adaptation de l'organisation du travail** (roulement, permanence, modification des équipes, ...)
- **Modification des conditions de travail** (nouvelle charge de travail, moyens de travail, autonomie, distanciation de relations de travail, visibilité par rapport à l'emploi et aux rémunérations...)
- Fermeture d'une partie ou de toute l'entreprise, recours au **chômage** partiel ou technique, ...

### ACTIONS DE PRÉVENTION



#### L'exemple d'un de nos clients, dirigeant de cabinets de prothèses auditives

« Des mesures différentes ont été prises pour les techniciens et les chargés d'accueil. Les premiers ont été mis en chômage partiel et assure la continuité des services de maintenance des appareils. Les secondes sont en télétravail, un script a été conçu par les équipes pour orienter les clients, des outils de planification ont été créés et le dialogue est maintenu pour l'ensemble des centres (24) par le réseau WhatsApp entre les chargés d'accueil, les techniciens et moi ».

# Les conseils d'ErgoCoaching

Des réactions inattendues peuvent être observées en période de crise chez le salarié.es.

*Repli sur soi, altération de l'humeur, émotions négatives, isolement, anxiété, troubles de l'appétit ou du sommeil, agressivité, faible appétence au travail, ...*

- Il est nécessaire d'avoir **un contact régulier** avec ces salarié.es de vive voix. Il est possible de mettre en place une cellule de soutien psychologique et/ou de les orienter vers la médecine du travail.
- Pour les **difficultés personnelles**, vous êtes légitimes à les orienter vers le médecin de famille, un psychologue, un service d'action social, ...
- Ces salarié.es ont besoin **d'exprimer leur vécu de la situation** et de vous exposer les nouvelles contraintes qu'ils rencontrent. Ils n'attendent pas forcément de solution immédiate (« *je ne sais pas encore* » est toujours une réponse acceptable), mais bien de l'écoute et une réelle prise en compte de leurs difficultés.
- **Le CSE** est l'instance d'échange sur ces thématiques et la courroie de transmission entre l'ensemble des acteurs de la santé au travail et les salarié.es.

## / Les points de vigilance incontournables

### La charge de travail, l'intensité et le sens du travail ont été transformés

Le niveau de technicité attendu pour réaliser le travail a pu s'accroître (ex : utilisation des réseaux sociaux). Dans le même temps, il y a souvent effacement de la frontière entre vie/privée et vie professionnelle (télétravail).

### Nos conseils

- Dialoguer avec l'ensemble des équipes quant à la répartition de la charge de travail.
- Redéfinir clairement le rôle de chacun (ex : pilote, suivi, contrôle, envoi, ...) et formaliser pour tous les nouveaux modes de travail.
- Adapter la charge de travail, sa répartition et ses objectifs en intégrant les modalités d'adaptations de vos clients, partenaires et fournisseurs.

#### L'exemple d'un de nos clients, DRH dans une collectivité territoriale

« Nous avons une obligation de continuité de service public. Dans ce cadre, nous avons dû décortiquer chaque tâche et les répartir entre de nouvelles équipes tournantes un nombre de jours fixes dans la semaine. Les agents rendent depuis un service qu'ils jugent partiels, établis en vue de limiter le risque sanitaire pour eux et les usagers. La charge de travail s'est donc plutôt allégée mais la demande de sens s'est elle accrue chez les agents. Nous expliquons les motivations de chacune de nos décisions, nous sommes ouverts aux suggestions des agents afin de construire avec eux le sens de leur travail dans cette organisation temporaire ».

## / Les points de vigilance incontournables

Le rapport au temps consacré au travail a été bouleversé, la confiance professionnelle est mise à l'épreuve de la crise.

Certains salariés, en télétravail notamment, n'ont que peu de maîtrise sur leurs nouvelles conditions de travail (espace, disponibilité, moyens techniques,...).

Les actions de contrôle de la productivité sont considérablement amoindries et dans le même temps certaines situations imposent des prises de décisions immédiates de la part les salariés, décisions jusqu'alors hors de leur périmètre. L'employeur peut se sentir isoler du fait d'une moindre présence des salariés et du CSE dans les actions de régulation de l'activité.

### Nos conseils

- Positionner chaque salarié comme un acteur à part entière de la nouvelle organisation dont l'efficacité repose en partie sur la conscience collective du rôle de chacun.
- Faire des retours réguliers sur les aspects quantitatifs et qualitatifs du travail final. Questionner les salariés sur les modalités d'actions utilisées et recueillir leurs astuces et idées.
- Mettre en débat lorsque de besoin le sujet de la qualité du travail en période de crise.

Et n'oubliez pas, confinés ou non, en activité ou pas, chacun doit être encouragé et félicité pour le respect des mesures, la présence au poste et l'attention portée à la situation.

## / Les points de vigilance incontournables

### Les relations sociales dans l'entreprise en période de crise : Gare à la surtension !

Le contexte est propice à l'amplification des tensions existantes voire à l'apparition de nouvelles. Ceci est vrai pour les équipes dans l'entreprise mais également dans le cadre du rapport au client, lui-même étant davantage anxieux.

Le rôle du manager dans certaines entreprises est central, car garant des adaptations en proximité. Il est alors plus facilement remis en cause du point de vue des décisions prises voir de l'équité de ces décisions dans des collectifs qui « ne se voient plus » dans le cas du télétravail.

#### Nos conseils

- Plus que jamais, veiller à reconnaître les efforts fournis en ces temps particuliers et démontrer votre souci d'équité dans les adaptations à mettre en œuvre.
- Encourager et soutenez les initiatives individuelles et faites la promotion de celles en faveur de la solidarité et de la cohésion des équipes.
- Reconnaître le droit à l'erreur managériale, individuelle et collective, sans omettre de recadrer les déviances identifiées.

#### L'exemple d'un de nos clients, Manager ADV dans une entreprise de logistique

« Nous avons 2 points durs pour le maintien de la partie administrative de notre activité en chômage partiel et en télétravail pour les 6 personnes de l'équipe : la passation d'informations entre les équipes du matin et de l'après-midi et la tenue des réunions hebdomadaires de suivi. Le 1<sup>er</sup> point, je ne l'avais pas identifié tout de suite. J'ai remarqué des changements systématiques de planning suivis d'envoi de mails pimentés entre 2 collègues. J'ai questionné et j'ai identifié ce problème auquel nous avons remédié par la mise en place d'une période commune de 15 minutes entre la conseillère du matin et celle de l'après-midi. Pour les réunions, nous n'avons jamais d'ordre du jour ni d'organisation précise. Nous avons alors travaillé sur le déroulé type d'une réunion : sujet, pilote, personnes concernées, prochaines échéances, ... Et surtout, nous avons instauré un tour de « table » au démarrage afin que chacun puisse exprimer son humeur du moment. Les réunions ont maintenant du contenu, du sens et de l'attention à l'autre. »

## / Les points de vigilance incontournables

### Ne négliger pas le stress inhérent aux menaces qui peuvent peser sur l'emploi ou aux situations économiques singulières des ménages

Ce risque de stress est présent à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et son expression est très diverse. Les salariés précaires y sont particulièrement exposés du fait d'une plus probable perte de contrat de travail ou alors car bien souvent ils n'ont pas à disposition les moyens de protection adéquats.

#### Nos conseils

- Informer clairement, régulièrement et en toute transparence sur la situation et ses évolutions.
- Manifester de l'intérêt pour les différentes situations lors de contact avec les salariés.
- Identifier des salariés ressources pour répondre aux questions institutionnels et pour orienter les salariés.

#### L'exemple d'un de nos clients, préventeur dans une société de transport

« On a tout de suite coulé entre les questions d'organisation et les demandes personnelles, tout le monde était débordé avant d'être confiné. Je me suis rapproché du DS de notre CSE qui a alors établi un répertoire de personnes ressources pour les questions sociales et de santé (hors contexte professionnel) au sein du syndicat majoritaire de l'entreprise. Nous faisons régulièrement des points avec eux afin d'identifier les situations sur lesquelles nous devons ajuster les décisions voir aider lors de grosses difficultés. Ce mode de fonctionnement garantit l'anonymat ainsi les salariés peuvent demander de l'aide sans avoir à exposer leur situation personnelle aux cadres de l'entreprise, qui eux peuvent se concentrer sur la nouvelle organisation».



## / ErgoCoaching ... à distance mais toujours à vos côtés !

ErgoCoaching met à disposition des dirigeants d'entreprise, des managers, des salariés et des membres du CSE son expertise en Santé au travail, facteur humain et organisation.

### Une permanence téléphonique vous accueille du lundi au jeudi de 10h à 15h30

- Informations juridiques sur le volet Santé, Sécurité et Conditions de Travail en lien
- Conseil en ergonomie concernant :
  - Le télétravail
  - Les outils du travail collaboratif
  - L'organisation, la gestion et le suivi des réunions à distance
  - Le management à distance

### Des classes virtuelles (individuelles ou collectives) sont organisées en inter ou en intra

- Comprendre et prévenir le risque psychosocial
- Le travail en horaires atypiques et le télétravail
- Remise à niveau en bureautique

### Nos interventions ergonomiques sont maintenues pour ce qui est :

- Des réunions de lancement et de restitution;
- Des analyses de vos documents en santé au travail
- De la réalisation des entretiens individuels et collectifs

Seules les observations de situation de travail sont, le cas échéant, reportées post-confinement.

### Les coaching professionnels sont également réalisés via Zoom ou Skype

**Prenez soin de vous, de vos proches, ne sortez pas et profitez de ce temps pour planifier vos prochains défis !**