



Confinement et travail dans l'ESS

Comprendre les conséquences
du confinement et de la crise
sanitaire sur le travail
et la santé des salariés

Webinaire du 14/01/21

Sommaire

Impact de la crise sanitaire sur le travail et la santé : état des lieux	4
⇒ Les modifications du travail	4
✓ Une adaptation de l'activité réalisée en urgence, même lors du deuxième confinement	4
✓ Des conséquences pour les équipes salariées et pour les publics	4
⇒ Les impacts négatifs du confinement sur le travail et les salariés	5
✓ Impacts du chômage technique	5
✓ Impacts du télétravail contraint.....	5
✓ Impacts du travail sur site en situation de crise.....	6
✓ Impacts de la situation de crise sur l'encadrement.....	6
✓ Situation lors du deuxième confinement	7
⇒ Les impacts positifs sur le travail et les salariés	7
✓ Développement du sentiment d'utilité	7
✓ Développement de l'entraide et de la coopération entre services	8
✓ Développement de la créativité	8
✓ Augmentation des marges de manœuvre des équipes.....	8
✓ Expérimentation de modalités de travail nouvelles qui ouvrent des perspectives	9
✓ Renforcement du dialogue social et de la coopération autour de la santé des salariés	10
⇒ Une exposition aux risques psychosociaux renforcée par la crise sanitaire	11
Priorité d'action N°1 : Mettre en place un dialogue avec les salariés	12
⇒ Quelles que soient les formes d'organisation du travail	12
✓ Favoriser les échanges au quotidien.....	12
✓ Soutenir l'encadrement de proximité et lui donner des marges de manœuvre	12
✓ S'appuyer sur le dialogue social.....	12
✓ Donner la possibilité aux équipes de dresser un bilan de la période de crise	13
⇒ Dans le cadre du travail maintenu sur site	14
✓ Mettre en débat l'application des règles sanitaires.....	14
✓ Développer les échanges sur les difficultés	14
⇒ Dans le cadre du télétravail contraint	14
✓ Instaurer une « cellule de crise »	14
✓ Organiser des réunions « Télétravail et QVT » en visio	14
✓ S'appuyer sur des repères partagés (charte).....	15
⇒ Pour les salariés en chômage technique	15
✓ Maintenir le lien avec les salariés en chômage technique	15
✓ Donner la parole aux salariés en chômage technique	16

Priorité d'action N°2 : Tenir compte des points-clés de l'impact de la crise sanitaire	17
⇒ Quelles que soient les formes d'organisation du travail	17
✓ Prendre en compte la QVT dans le management	17
✓ Reconnaître le travail et les efforts réalisés pendant la crise	17
✓ Renouer les liens au sein des collectifs de travail fragilisés	17
⇒ Dans le cadre du travail maintenu sur site	18
✓ Prendre en compte les conflits internes dès leur survenue	18
✓ Développer les échanges sur les pistes d'action.....	18
✓ Associer les salariés aux évolutions à mettre en place	19
✓ Mettre en place un accompagnement RH pour les salariés les plus fragilisés.....	19
⇒ Dans le cadre du télétravail contraint	19
✓ Imaginer des formes d'organisation pour réduire l'isolement	19
✓ Favoriser les partages de pratiques sur les outils de relation à distance	20
✓ Développer le télétravail.....	20
Priorité d'action N°3 : Engager un travail d'adaptation de sa politique de santé et de QVT	21
⇒ Quelles que soient les formes d'organisation du travail	21
✓ Actualiser l'évaluation des risques professionnels (DUERP)	21
✓ Assurer un suivi des risques liés au télétravail.....	21
✓ Renforcer le suivi individuel des salariés	21

Impact de la crise sanitaire sur le travail et la santé : état des lieux

⇒ Les modifications du travail

Certaines études montrent que, dans l'ensemble du salariat, environ 1/3 des salariés ont télétravaillé, 1/3 ont travaillé sur site, et 1/3 n'ont pas travaillé (maladie, garde d'enfants, chômage partiel...). Le télétravail a concerné majoritairement les cadres, mais pas uniquement.

Le contexte de crise sanitaire, dans l'ESS, a conduit à de **nouvelles formes d'organisation du travail** mises en place dans l'urgence :

- le télétravail ;
- l'arrêt partiel d'activités et la fermeture temporaire de structures ayant entraîné du chômage technique (insertion, animation, sport, petite enfance, centres sociaux, etc.) ;
- la continuité des activités de prise en charge et de soins de publics qui le nécessitent (foyers, EHPAD, MAS, aide à domicile, centres sociaux, animation, etc.) ;
- la création de nouvelles activités (répit pour des familles d'enfants handicapés ayant été confinés, par exemple).

✓ **Une adaptation de l'activité réalisée en urgence, même lors du deuxième confinement**

La forte proportion de salariés n'ayant pas travaillé a impliqué une **surcharge de travail** pour les équipes ayant travaillé et une réorientation de l'activité sur des objectifs prioritaires.

Le télétravail comme le maintien du travail sur site ont nécessité une **adaptation de l'activité** :

- développement de polyvalence (du fait du sous-effectif) ;
- développement de la créativité sur les offres de services, quels que soient les secteurs d'activité (en appui sur les compétences et les connaissances des équipes) ;
- transformations de l'organisation du travail (horaires, temps de pause, relations entre collègues, procédures, aménagements des postes de travail, relations avec l'encadrement) ;
- redéfinition des objectifs du travail.

Ces transformations ont eu lieu dans un **environnement dégradé** :

- encadrement en télétravail, ressources diminuées et mesures barrières à mettre en place ;
- moyens techniques et équipements insuffisants (pour rester en contact lors du télétravail avec l'équipe, l'encadrement et les usagers) ;
- difficile conciliation du travail avec la gestion de la vie familiale (garde et aide aux devoirs des enfants) pendant le premier confinement surtout ;
- difficile maintien des collectifs de travail (échanges informels moins fréquents) ;
- situations paradoxales, voire intenable, de prise en charge des usagers en distanciation sociale (gestes barrière) ou tout simplement à distance.

✓ **Des conséquences pour les équipes salariées et pour les publics**

Quel que soit le contexte, l'activité de l'**encadrement de proximité** s'est recentrée sur un soutien aux équipes et un ajustement des objectifs aux moyens disponibles. L'accompagnement et le soutien par

l'encadrement était plus complexe du fait de la distance, de ressources diminuées, des réorganisations nécessaires, de l'apport de soutien à distance, etc.

Ce contexte a eu des **conséquences pour le public** :

- la mise en œuvre de règles sanitaires intégrant la distanciation sociale et les gestes barrières, qui ont pu perturber les relations ou tout simplement la qualité de l'accompagnement ;
- une activité d'accompagnement et de soin limitée, de moindre qualité, voire impossible ;
- une aggravation des situations sociales, familiales, médicales (pour des publics porteurs de handicap ou des jeunes en rupture familiale avec violence) du fait de l'isolement, du confinement, des mesures de distanciation ;
- la dégradation des situations des personnes accompagnées.

⇒ **Les impacts négatifs du confinement sur le travail et les salariés**

Indépendamment des transformations du travail, l'épidémie a provoqué une augmentation des **situations d'anxiété et de stress**. Ces questions sont les seuls motifs de consultations médicales, avec le Covid-19, à avoir augmenté pendant le premier confinement. Dans l'ESS, en particulier pour les activités maintenues sur site, ce stress a été renforcé par le manque de moyens en équipements de protection individuelle quant au risque de contamination au Covid-19 et par la nature même d'une activité de contact et de lien social.

Ce stress est renforcé par les difficultés économiques. 20% des foyers (30% des foyers les plus modestes) ont vu leurs ressources baisser pendant la première phase de confinement.

Le confinement des enfants lors du premier confinement, dans un contexte où la répartition des rôles au sein des familles reste très sexuée, a alourdi la charge de travail domestique des femmes, contribuant à des situations de **fatigue** importante.

✓ **Impacts du chômage technique**

Le **chômage partiel** a provoqué pour les salariés qui ont vu leur activité s'arrêter du jour au lendemain une atteinte à leur sentiment d'utilité et d'estime de soi. Cela a mis à mal la reconnaissance de leur travail et de leur rôle social. Un sentiment d'injustice a pu être identifié chez certains salariés privés de travail.

Lors du deuxième confinement, on observe une dégradation nette des relations avec les salariés en chômage partiel, malgré le maintien fréquent de quelques heures de travail pour préserver les liens. Des formes de mal-être, de démotivation, de retrait, d'isolement, sont constatées.

✓ **Impacts du télétravail contraint**

On parle de télétravail contraint pour évoquer le télétravail sur l'ensemble du temps de travail mis en place en urgence pour répondre aux exigences sanitaires. Le manque de réflexion préalable sur cette question, notamment dans l'ESS, n'a pas facilité sa mise en place.

Le manque d'aménagements matériels adaptés, la baisse du nombre de pauses et des déplacements individuels, couplée avec du stress, en particulier, a conduit à un **développement des TMS et des dorsalgies**.

Dans les situations de télétravail contraint, on a observé une **surcharge de travail**, liée à la fois à l'allongement des journées de travail et à la prise en charge de la vie familiale en parallèle (garde des enfants).

Le développement massif des **réunions en visio-conférence** et des mails a créé de la fatigue. Les réunions en visio demandent plus de concentration et entraînent une plus grande difficulté pour l'écoute et l'expression. La méconnaissance des outils permettant le travail à distance a conduit à une charge de travail pour s'adapter à ces nouveaux modes de communication, mieux connaître leurs possibilités techniques, leurs limites, et trouver des solutions alternatives.

A distance, la posture de l'encadrement, non habitué à ce mode d'organisation, a été déstabilisée. Des comportements de recherche de **contrôle de l'activité** plus importante ou au contraire de renforcement de l'autonomie des personnes ont été observés. Même si les échanges avec les collègues et l'encadrement ont été importants, une partie des salariés en télétravail a souffert d'un sentiment d'**isolement**.

✓ Impacts du travail sur site en situation de crise

La plupart des salariés ayant maintenu un travail sur site ont travaillé plus qu'en temps ordinaire (sur-sollicitation, rappel sur les congés, RTT et récupérations, changements d'horaires, heures supplémentaires, travail de nuit, etc.). La charge de travail, l'intensité du travail, la charge psychique, ont conduit à des situations de **fatigue** et de **lassitude** à l'issue de la première phase de confinement. Ces tensions étaient alourdies par la nécessité de prendre en compte la distanciation sociale, les gestes barrières, le port des masques, qui rendaient le travail plus compliqué.

La confrontation à la souffrance ou au désarroi des publics accompagnés a constitué une exigence émotionnelle forte. Dans les activités en lien avec un public en difficulté sociale ou de santé, le sous-effectif, les modifications des prises en charge, la fatigue et le stress des salariés, l'organisation de la distanciation sociale, les gestes barrières et le port de masques ont été des facteurs d'augmentation des situations de tensions ou de violences.

On semble constater une augmentation importante des **inaptitudes**, pour les salariés en charge de l'accompagnement des publics, en particulier à domicile, après la période du premier confinement. Cette augmentation est à mettre en lien avec l'intensité du travail et l'usure liée à la charge émotionnelle. Cette usure a pu être renforcée par des tensions à l'intérieur des équipes professionnelles (entre ceux qui étaient sur le terrain et ceux qui n'y étaient pas) et par une perte de sens du travail d'accompagnement lié à la distanciation sociale.

✓ Impacts de la situation de crise sur l'encadrement

La **charge de travail des encadrants** et dirigeants a été renforcée avec la gestion des absences, des plannings, des équipes au travail, celles en activités partielles, etc. Les encadrants ont dû parfois « au pied levé » remplacer certains salariés, de leur équipe ou non. La nécessité de gérer les situations particulières de salariés (non travail, épuisement, difficultés en télétravail) a alourdi cette charge.

Certains dirigeants parlent de détresse, de situations proches du burn-out.

La gestion de la crise a obligé les encadrants à modifier leur mode de management, ce qui a pu déstabiliser leur posture.

✓ Situation lors du deuxième confinement

Le deuxième confinement est survenu dans un contexte de lassitude et d'incertitude des salariés, et d'instabilité des organisations :

- manque de recul pour analyser la situation vécue ;
- retour au fonctionnement « normal » de l'organisation non rétabli ;
- organisations mixant télétravail et présentiel ;
- difficultés à revenir travailler sur site pour certains salariés ;
- manque de récupération de la fatigue accumulée lors du premier confinement ;
- sentiment d'injustice ou d'iniquité de la part de salariés qui se sentent « empêchés de travailler » (notamment dans le sport, l'animation, la culture) mais aussi de ceux qui se sentent « obligés de revenir travailler » dans un contexte insécurisant.

Cependant, les impacts négatifs sont moins importants lors du deuxième confinement :

- contexte moins anxiogène car moins d'inconnues que durant le premier confinement ;
- matériel de protection disponible pour tous les salariés qui continuent à travailler sur site ;
- moins d'arrêts de travail pour garde d'enfants ;
- « habitudes » de travail pour les salariés travaillant sur site, donc moins d'anxiété ;
- télétravail combiné avec du présentiel apprécié par les cadres intermédiaires, vécu comme une révolution dans le secteur.

Certains facteurs de dégradation sont néanmoins observés dans le deuxième confinement :

- lassitude des équipes face aux règles qui « changent tout le temps », sans visibilité, sans perspectives claires ;
- moins de créativité et d'implication que pendant le premier confinement où le « système D » a prévalu ;
- moins de souplesse notamment en termes d'allègement du reporting ;
- plus de protocoles à appliquer, à expliquer et à faire respecter ;
- davantage d'inquiétudes économiques, la longueur de la crise sanitaire ayant mis à mal de nombreuses structures de l'ESS, dans différents secteurs.

Malgré le constat d'un stress et d'une anxiété moins forts que durant le premier confinement, les témoignages recueillis dans le secteur montrent qu'il est encore plus mal vécu par les salariés, fatigués par l'instabilité et l'incertitude.

⇒ Les impacts positifs sur le travail et les salariés

✓ Développement du sentiment d'utilité

Le sens du travail, en lien avec l'utilité sociale de l'entreprise, mais aussi avec les solidarités mises en œuvre en interne, s'est développé. Le sentiment d'utilité des salariés était très fort pendant le confinement.

Dans beaucoup d'établissements, les relations avec les personnes accompagnées, malgré les tensions liées à la crise sanitaire, ont été plus apaisées qu'en temps « ordinaire ». Qu'il s'agisse des Ehpad, de la protection de l'enfance, les informations qui remontent font état de relations de proximité vécues de façon sereine, avec des professionnels centrés sur l'accompagnement et moins sur des missions ou tâches annexes.

✓ Développement de l'entraide et de la coopération entre services

Entre les salariés présents sur site mais aussi entre salariés en présentiel et en télétravail, de nouvelles relations de travail ont pu être développées du fait de la nécessité de réorganiser les activités. Ces relations ont permis à des salariés n'ayant pas habituellement de contacts réguliers dans le travail de mieux se connaître et de mieux connaître leurs missions respectives.

Un exemple dans l'aide à domicile

- *Personnel administratif qui assure un appui ponctuel aux activités de production (livraison de repas).*

Des exemples dans la protection de l'enfance

- *Dans une MECS, une maîtresse de maison qui assure ponctuellement le travail d'un éducateur le matin suite à son arrêt maladie pour cause de Covid.*
- *Personnel logistique et administratif plus impliqué auprès des professionnels dans le cadre de la fourniture et de la gestion des EPI.*

✓ Développement de la créativité

Pour répondre aux exigences liées à l'épidémie et au confinement, de nombreuses activités d'accompagnement des usagers se sont transformées. Les structures ont dû accepter d'être **en mode « improvisation »**, avec un droit à l'apprentissage, à l'essai.

Un exemple dans l'insertion

- *Appels téléphoniques réguliers auprès des bénéficiaires accompagnés. Prise en main à distance de leurs démarches en ligne, avec leur autorisation. Orientation sur un service d'assistance psychologique en ligne.*

Un exemple dans un centre de dialyse

- *Réorganisation de la prise en charge du patient : plus de consultations à domicile, regroupement de patients par étage, par salle pour éviter les croisements des soignants.*

Un exemple dans l'animation

- *Mise en place d'un atelier de gym sous forme de visioconférence. Adaptation de la pédagogie à ces nouvelles conditions. Envoi d'exercices sous forme de jeux aux petits : jeu de l'oie avec une posture de danse ou un exercice d'équilibre à réaliser selon la case.*
- *Maintien du lien avec les usagers et partenaires : appels de réconfort, envoi de dessins des enfants de l'Alsh vers l'Ehpad.*

Un exemple en ITEP

- *Appels quotidiens des éducateurs vers les jeunes pour garder le lien, échanger, proposer des activités...*

✓ Augmentation des marges de manœuvre des équipes

Le travail pendant le confinement, pour se maintenir dans un contexte de sous-effectifs et de fortes contraintes, s'est appuyé sur une place importante laissée aux initiatives des salariés. Cette augmentation des marges de manœuvres et des initiatives collectives des équipes salariées est un des points positifs de l'impact de la crise sanitaire.

Un exemple en MECS

- *Face à la nécessité de prendre en charge toute la journée des enfants confinés qui n'allaient plus à l'école, une équipe a mené une réflexion collective sur les activités et le rythme des journées. Les matinées ont été réservées*

au travail scolaire, et les après-midi à des ateliers. Les salariés ont mobilisés leurs compétences personnelles pour l'animation de ces ateliers.

- Par ailleurs, un accompagnement à distance des familles a été organisé en visio. Cette organisation a été appréciée, ressentie comme un appui de la part des familles. La relation avec l'institution, souvent vécue comme une relation de contrôle, a été transformée positivement par cette expérience.

Un exemple dans un établissement médico-social

- L'encadrement étant en télétravail, les équipes présentes dans l'établissement ont-elles-mêmes élaboré les règles et protocoles concernant la distanciation sociale et les gestes barrières, ainsi que les règles de circulation, les aménagements des espaces de travail, etc.

Un exemple dans un service social

- Les assistants sociaux ont vu leurs missions se recentrer sur ce qu'ils estiment être le sens de leur travail, du fait de la baisse des demandes de reporting et du temps libéré par le renouvellement automatique des droits sociaux des personnes accompagnées.

Un exemple en Ehpad

- Du fait du confinement strict en chambre des résidents, une réorganisation complète de la préparation et de la distribution des repas a dû se mettre en place. Elle s'est appuyée sur une réflexion collective, un échange d'informations entre services sur les besoins des résidents, la mise en place d'une importante circulation d'informations.
- Pour pouvoir assurer la prise en charge des résidents, certains salariés, dont les missions étaient vidées de leur contenu par la crise sanitaire, se sont mobilisés sur de nouvelles tâches qu'ils n'assuraient pas d'habitude.

Un exemple dans l'aide à domicile

- Du fait d'un sous-effectif lié à la prise en charge des enfants de salariés à domicile, un service d'aide à domicile a dû prioriser les interventions sur les situations les plus critiques. Cette priorisation, et la rotation sur les autres prises en charge, a fait l'objet d'une réflexion collective associant les salariés dans une « cellule de crise ».

✓ Expérimentation de modalités de travail nouvelles qui ouvrent des perspectives

La mise en place de **relations à distance avec les usagers** a parfois ouvert des perspectives nouvelles d'accompagnement.

Un exemple dans la protection de l'enfance

- Le retour d'enfants hébergés en foyer dans leurs familles a conduit à la mise en place d'un accompagnement à distance des familles plus soutenu qu'en temps ordinaire.
- Cet accompagnement, qui était souvent vécu auparavant comme une forme de contrôle, a été plutôt ressenti comme un soutien. Les salariés souhaitent s'en saisir pour imaginer de nouvelles formes d'accompagnement.

Un exemple dans l'animation socioculturelle

- Le maintien d'activités à distance n'est pas l'objectif de l'animation socioculturelle, qui vise plutôt la construction du lien social à travers ses activités.
- Cependant, l'accompagnement des usagers pour surmonter les difficultés liées à la maîtrise technique de l'accès aux activités à distance a créé des formes de relations plus étroites avec certains.

Le **télétravail** a été vécu comme une contrainte par la plupart des équipes qui y ont été confrontées. Cependant, certains de ses aspects sont perçus comme bénéfiques, notamment la possibilité de s'isoler pour effectuer un travail de fond sur un dossier demandant de la concentration.

De nombreuses équipes souhaitent retrouver un travail collectif « en présentiel », mais conserver une part de télétravail sur des missions ciblées.

La gestion de cette crise a été l'occasion pour plusieurs structures d'expérimenter de **nouvelles formes d'organisation plus autonomes** et plus participatives. Ces nouvelles coopérations ont permis de s'adapter (développement de l'agilité).

Un exemple dans l'aide à domicile

- *La création récente d'équipes semi-autonomes d'aides à domicile a permis grâce à leur polyvalence de réagir immédiatement et a accru leur responsabilité.*

Un exemple dans la protection de l'enfance

- *La mise en place de la transversalité au niveau du management a permis de regrouper la gestion de fonctions assurées auparavant par chaque directeur de structure en interne.*

✓ **Renforcement du dialogue social et de la coopération autour de la santé des salariés**

La gestion de la crise sanitaire et la mise en place rapide de nouvelles organisations du travail a nécessité une consultation renforcée des IRP, y compris à distance. Les réunions ont été multipliées et des élus ont parfois été impliqués dans des chantiers. Cela a permis de renforcer la coopération entre les parties autour d'un objectif commun de continuité de service.

⇒ Une exposition aux risques psychosociaux renforcée par la crise sanitaire

Les facteurs de risques psycho sociaux sont des caractéristiques négatives du travail qui augmentent le mal-être professionnel. Ils sont habituellement classés en six familles.

La pandémie de COVID-19 et les conséquences des confinements ont renforcé tous ces facteurs de risques.

Elle a permis en contrepartie d'identifier quelques facteurs qui, potentiellement, peuvent réduire l'exposition aux RPS (autonomie accrue, participation aux projets, relations de travail plus soudées, renforcement du sentiment d'utilité...).

<p>Exigences du travail</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Quantité de travail • Pression temporelle • Complexité du travail • Conciliation vie privée / vie professionnelle 	<p>Exigences émotionnelles</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Relation au public • Empathie, contact avec la souffrance • Tensions avec le public • Peur au travail 	<p>Autonomie, marges de manœuvre</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie procédurale • Prévisibilité du travail • Utilisation et développement des compétences • Participation, représentation
<p>Rapports sociaux</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Soutien des collègues et de l'encadrement • Reconnaissance • Clarté du pilotage • Violences internes 	<p>Conflits de valeurs</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Conflits éthiques • Qualité empêchée 	<p>Insécurité d'emploi</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de l'emploi et du salaire • Soutenabilité du travail • Perspectives de carrière • Maintien en emploi

Priorité d'action N°1 : Mettre en place un dialogue avec les salariés

⇒ Quelles que soient les formes d'organisation du travail

✓ Favoriser les échanges au quotidien

A l'issue de la longue période de crise que nous traversons, les salariés sont usés, fatigués. Des temps d'échanges sur le travail, sous des formes expérimentées pendant la crise ou non, sont nécessaires. Les échanges peuvent porter sur les acquis de la période, sur les difficultés et inquiétudes, ainsi que sur les propositions des salariés pour pérenniser des formes d'organisation expérimentées pendant la crise ou en imaginer de nouvelles.

Ces échanges pourront prendre différentes formes :

- des entretiens individuels et collectifs avec le manager avec l'ensemble des équipes ayant ou non travaillé (une régularité devra être respectée) ;
- des temps de communication portés par la direction concernant l'ensemble du personnel.

✓ Soutenir l'encadrement de proximité et lui donner des marges de manœuvre

Un objectif doit être de favoriser les prises de décision sur les changements organisationnels au plus près du terrain.

Il peut être utile de mettre en place un dispositif d'accompagnement du personnel d'encadrement sur la perception de leur rôle et de son évolution au vue de la situation :

- animation d'un groupe d'expression ;
- réflexion collective sur l'évolution de leur fonction ;
- réflexion sur les besoins de formations.

Le rôle des encadrants dans la transmission du sens et de la reconnaissance au travail va être accru dans ce contexte, d'où l'importance de les préparer aux différentes formes de management dans cette optique. Des formations, des webinaires sont disponibles. Des échanges de pratiques avec des encadrants d'autres structures peuvent être intéressants.

✓ S'appuyer sur le dialogue social

Que ce soit sur le développement de nouvelles formes d'organisation du travail (dont le télétravail, mais pas uniquement) ou sur le bilan de la période de crise, l'implication du CSE et le développement de la négociation collective sont des points d'appui à prendre en compte.

Un exemple d'enquête portée par le CSE dans une association

Modalités

- Questionnaire anonyme conçu par le CSE et adressé à tous les salariés, avec des questions fermées et des questions ouvertes
- Réalisation d'une synthèse des réponses par le service RH
- Analyse des réponses avec le CSE et réflexion sur des pistes d'action

Questions posées (exemples)

- *Intensité du travail pendant le confinement : changements de services, de fonctions, d'horaires, heures supplémentaires, tâches inhabituelles*
- *Exigences émotionnelles pendant le confinement : émotions inhabituelles, recours à une aide psychologique*
- *Rapports sociaux pendant le confinement : reconnaissance par le N+1, par la direction, par les collègues, par les usagers, qualité des relations, communication interne, moments de solitude, dispositifs d'appui spécifiques à la période de crise*
- *Evaluation (note de 1 à 10) avant, pendant et après le confinement : de la charge de travail, du niveau de stress, des tensions avec les familles et les usagers, de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, des marges de manœuvre, des relations avec les collègues et l'encadrement, du sentiment d'utilité*
- *Evaluation (note de 1 à 10) de de l'épuisement physique, de la compréhension des changements pendant le confinement*
- *Commentaires libres sur chaque thème abordé, idées pour améliorer le bien-être au travail collectivement et individuellement*

✓ Donner la possibilité aux équipes de dresser un bilan de la période de crise

Suite à une période qui aura été éprouvante pour les salariés, ils auront plus que jamais besoin d'échanges sur le travail, d'expression, d'écoute et de capitalisation.

Nous préconisons d'organiser dans chaque équipe une réflexion articulée sur les questions suivantes.

- Que continue-t-on comme avant ?
- Que change-t-on ? Qu'arrête-t-on ?
- Que faisons-nous de nouveau ?

Un exemple de démarche de bilan dans une association

Modalités

- Réunions de groupes de travail intra ou inter-établissements
- Sur chaque sujet, 3 questions :
 - Quels impacts concrets sont constatés ?
 - Qu'est-ce qui a facilité cela ou qu'est-ce qui a bloqué ?
 - Que faudrait-il pérenniser ou modifier ?

Sujets abordés

- *L'impact sur nos pratiques de cette période de crise sanitaire*
 - *Concernant les rapports avec les personnes accompagnées*
 - *Concernant les modifications de l'organisation du travail*
 - *Concernant notre rapport au travail et aux collègues*
- *La capacité d'agir des professionnels et des personnes accompagnées*
 - *Les actions mises en œuvre, les initiatives*
 - *Ce que cela a révélé de la capacité d'initiative des personnes accompagnées*
 - *Ce que cela a révélé de la capacité d'innovation de l'association*
- *La solidarité intra-associative, inter-établissements*
 - *Concernant la mutualisation de moyens ou d'équipements*
 - *Concernant la solidarité entre professionnels*
 - *Concernant le fonctionnement associatif (RH, moyens matériels, etc.)*

⇒ Dans le cadre du travail maintenu sur site

✓ Mettre en débat l'application des règles sanitaires

La démocratie du travail est le « premier geste barrière » en matière de santé et de sécurité : laisser aux collectifs de travail la capacité à articuler les contraintes réglementaires et le réel du travail, de manière opérationnelle et contextualisée, est un facteur de protection.

✓ Développer les échanges sur les difficultés

Une piste d'action essentielle est de consacrer régulièrement des moments d'échanges formels pour évoquer :

- les difficultés concrètes ;
- les questions d'éthique ;
- les décisions prises.

L'encadrement devra parfois être accompagné pour animer ces échanges, formaliser les prises de décision et suivre leur mise en œuvre.

⇒ Dans le cadre du télétravail contraint

✓ Instaurer une « cellule de crise »

Le pilotage du développement massif et brutal du télétravail peut être conduit par une cellule de crise associant direction, représentants des salariés et représentants de l'encadrement de proximité. Une cellule réduite sera plus opérationnelle.

Cette cellule pourra débattre de tous les sujets, en anticipation des difficultés ou au fur et à mesure de leur survenue :

- typologie des salariés en télétravail ;
- missions à prendre en charge en télétravail ;
- adaptation des objectifs du travail ;
- lieux du télétravail (domiciles et/ou tiers-lieux) et équipement matériel ;
- règles de déconnexion ;
- outils permettant le travail collectif et les échanges, règles d'utilisation ;
- soutien méthodologique de l'encadrement.

Ressource pour structurer le télétravail en situation de crise

- Kit Anact « Associer télétravail et QVT » / Module « Faire face à l'urgence »
- <https://www.anact.fr/outils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>

✓ Organiser des réunions « Télétravail et QVT » en visio

Il est intéressant de favoriser l'expression des salariés en télétravail contraint sur leurs pratiques, leurs difficultés, leur ressenti.

Un exemple d'espaces de dialogue sur le travail pendant le confinement dans une association

Réunions thématiques « Télétravail et QVT »

- Réunions en visio-conférence
 - Télétravail et posture professionnelle
 - Télétravail et outils de la relation
 - Télétravail et mal-être
 - Télétravail et organisation

Organisation

- 5 à 10 participants
- Inscriptions libres, participation volontaire
- Echange libre sur les pratiques et le ressenti
- A l'issue des réunions, rédaction d'une note de synthèse sur les constats et pistes d'action

Animation des échanges

- Réunions en visio
- Utilisation d'outils divers : système de post-it sur un tableau blanc virtuel, prise de notes sur un document ouvert partagé par un des animateurs, brefs sondages en ligne sur les avis et pratiques des participants, etc.

✓ **S'appuyer sur des repères partagés (charte)**

De nombreuses structures réfléchissent à des systèmes de repères partagés de type « Charte du télétravail », notamment pour réduire les empiètements du travail sur la vie privée.

Quelques points d'attention :

- construire la charte (ou le système de références, quel qu'il soit), en s'appuyant sur la participation des salariés, par exemple via des groupes d'échanges de pratiques en visio ;
- associer les salariés à la validation de la charte, par exemple via un sondage en ligne sur leur perception de son utilité ;
- laisser des marges de manœuvre à chaque service pour adapter la charte à son fonctionnement propre.

Ces éléments seront nécessaires pour que la charte entre dans les pratiques et ne soit pas qu'un repère théorique.

⇒ **Pour les salariés en chômage technique**

Les salariés en chômage technique, même partiel, font face à deux types de difficultés : les inquiétudes liées à leur situation économique et une perte de motivation liée à l'isolement et à la perte du lien avec l'équipe.

✓ **Maintenir le lien avec les salariés en chômage technique**

L'enjeu est de maintenir à la fois un lien social avec le collectif de travail et un lien formel avec le travail lui-même : informations sur les perspectives, les projets, les questions en attente, et éventuellement association ponctuelle des salariés en chômage technique à certaines missions.

Un exemple dans l'animation socioculturelle

Des activités sont proposées aux salariés en chômage technique du fait de la fermeture des centres d'animation (personnels d'accueil notamment) :

- Réunion hebdomadaire de 2h en visio : échanges d'informations, échanges informels, liens entre collègues
- Proposition de participer à des formations en visio
- Proposition d'ateliers « bien-être » en visio

- *Proposition de journées de travail ponctuelles sur site pour des travaux en retard ou anticipant la réouverture (« Il y a toujours quelque chose à faire. »)*

La participation à des réunions ou formations est considérée comme du temps de travail normalement rémunéré.

✓ **Donner la parole aux salariés en chômage technique**

Il est aussi possible d'associer les salariés en chômage technique au bilan de la période, même à distance, par exemple via des outils de sondage en ligne. Il est intéressant de privilégier des questions ouvertes pour leur permettre d'exprimer plus finement leur ressenti : satisfactions et insatisfactions par rapport à ce qui est mis en place, projection dans l'avenir, propositions...

Priorité d'action N°2 : Tenir compte des points-clés de l'impact de la crise sanitaire

⇒ Quelles que soient les formes d'organisation du travail

✓ Prendre en compte la QVT dans le management

Dans cette situation de crise, le rôle de l'encadrement de proximité devra être axé sur :

- le soutien aux équipes dans les difficultés du quotidien ;
- la réduction du contrôle et des demandes de reporting ;
- la définition avec les équipes des temps d'échanges formels et informels à mettre en place.

Dans certains établissements, des temps d'échanges quotidiens mais très courts avec l'encadrement ont été mis en place à la demande des salariés. Des temps informels de repas associant salariés sur site et à distance ont également pu être organisés.

✓ Reconnaître le travail et les efforts réalisés pendant la crise

Il sera important, à l'issue de la période de crise sanitaire, de prendre en compte les changements survenus pendant la période de crise : changements dans les missions des salariés (reconnaissance, évolution des profils de postes, etc.), changements dans les organisations collectives, changements dans la prise en charge des usagers, du public.

La reconnaissance du travail a plusieurs dimensions :

- reconnaissance de l'identité professionnelle, de la singularité du salarié ;
- reconnaissance de l'activité, des pratiques professionnelles, des efforts ;
- reconnaissance des résultats, de la qualité du travail, du développement des compétences.

Après la crise, la reconnaissance du travail réalisé peut porter sur toutes ces dimensions :

- reconnaissance pécuniaire (primes) ;
- reconnaissance RH (souplesse dans l'organisation du temps de travail, développement du télétravail, évolutions professionnelles) ;
- reconnaissance de l'activité (association et participation des salariés, responsabilités nouvelles, autonomie, institutionnalisation des initiatives qui ont fonctionné pendant la crise...).

Une démarche de GPEC peut être mise en place pour identifier les compétences des salariés au vu des activités prises en charge pendant la période de crise : entretiens individuels, propositions de formation, validation de nouvelles tâches...

Un point d'attention : le sentiment d'équité a souvent été mis à mal durant cette période de crise. Il est essentiel que les mesures de reconnaissance du travail réalisé soient définies dans le cadre du dialogue social, selon des critères clairs et une démarche transparente.

✓ Renouer les liens au sein des collectifs de travail fragilisés

A l'issue de la crise sanitaire, une attention particulière pourra être portée aux temps et espaces de convivialité dans le travail.

⇒ Dans le cadre du travail maintenu sur site

✓ Prendre en compte les conflits internes dès leur survenue

Les situations de crise sont généralement des moments où les relations de travail sont centrées sur l'objectif, avec une grande créativité et un investissement fort des équipes. Cependant, des situations de tension peuvent survenir. Dans ce cas, il est nécessaire de les prendre en compte dès leur survenue car les relations au sein des collectifs peuvent se dégrader très rapidement, au vu des fortes contraintes auxquels ils sont soumis.

Il est possible d'organiser immédiatement des échanges avec les personnes concernées, pour identifier les faits ayant conduit à ces tensions, en repérer les causes et réfléchir à des pistes d'action. La méthode de l'analyse des situations-problèmes peut être mobilisée dans ce cadre.

✓ Développer les échanges sur les pistes d'action

Des pistes d'action peuvent être mises en discussion :

- prise des repos et des congés, définition de pauses, de lieux de détente ;
- formalisation claire des missions confiées même temporairement, pour réduire les incertitudes et ambiguïtés ;
- binômes de personnels expérimentés et moins expérimentés ;
- alternance de missions stressantes et moins stressantes ;
- etc.

Il peut être utile, au-delà des échanges au sein des équipes, de développer des échanges entre services, entre métiers, entre équipes de jour et équipes de nuit, etc.

Quelques exemples d'actions mises en place par des structures de l'ESS

- Aménagement des horaires ou des plannings de travail
 - Pour limiter le nombre de personnes sur site et conserver une réserve de salariés
 - Pour concilier travail et vie privée
 - Signature d'accords de travail en 12h
- Priorisation des tâches
 - Sur la thématique de la sécurité au travail
 - Définition des tâches essentielles et arrêt d'activités non essentielles
 - Redéfinition des postes
 - Redéfinition des objectifs prioritaires de chacun, des procédures
 - Allègement des plannings ou des tournées (aide à domicile)
 - Attribution des tâches urgentes ou vitales sur volontariat
 - Révision de la priorisation des projets
- Formes d'autonomie dans l'organisation du travail
 - Redéfinition des missions de certains salariés en fonction des possibilités d'action de chacun
 - Autonomie par rapport aux procédures écrites

✓ Associer les salariés aux évolutions à mettre en place

Pour donner de la visibilité et du sens au travail, il est utile de clarifier les objectifs et priorités de l'entreprise, mais aussi d'associer les salariés aux choix à effectuer :

- développer des échanges sur les difficultés rencontrées ;
- favoriser la prise d'initiatives ;
- valoriser et mutualiser les solutions identifiées ;
- clarifier les missions de chacun, même si elles sont temporaires ;
- définir collectivement des repères pour la conciliation des temps privés et professionnels (sans en faire des contraintes supplémentaires).

Exemples d'actions mises en place par des structures de l'ESS

- Recommandations par rapport à la mise en œuvre du télétravail à l'ensemble des salariés (droit à la déconnexion, respect des horaires, empiètement vie familiale/vie professionnelle...)
- Trucs et astuces en matière de télétravail diffusés sur l'intranet
- Création de supports numériques
- Mise en place du télétravail avec une demi-journée sur site pour chaque personnel (à l'exception des personnes à risque ou en arrêt) afin de maintenir le lien au travail et de lutter contre la peur individuelle

✓ Mettre en place un accompagnement RH pour les salariés les plus fragilisés

Les salariés en charge de l'accompagnement des publics (assistantes de vie, aides-soignants, AMP, etc.), en particulier en fin de carrière, ont pu être particulièrement fragilisés par la période de crise sanitaire. Une évaluation individuelle de leurs besoins, un accompagnement RH, éventuellement des groupes de parole, peuvent être utiles.

⇒ Dans le cadre du télétravail contraint

✓ Imaginer des formes d'organisation pour réduire l'isolement

Entre le travail isolé et les réunions collectives en visio-conférence, d'autres formes d'organisation sont possibles :

- binômes, tutorat, référents ;
- dossiers partagés en ligne avec des ressources mises en commun, etc.

Les salariés peuvent être associés également à la réflexion sur ces formes d'organisation collective.

Exemples d'actions mises en place par des structures de l'ESS

- Permanence téléphonique à tour de rôle
- Points quotidiens sur les accompagnements des usagers
- Notes de service pour informer et rassurer, et être le plus transparent possible
- Envoi de courriers hebdomadaires aux professionnels
- Réécriture de projets pédagogiques
- Forum Intranet
- Attention à chaque situation : SMS pour souhaiter les anniversaires des collègues, suivi personnalisé des salariés en arrêt maladie

✓ Favoriser les partages de pratiques sur les outils de relation à distance

Le télétravail a pu se généraliser grâce à l'appui sur des outils que les équipes ne pratiquaient pas auparavant. Cela a posé des problèmes de compétences techniques, mais aussi de maîtrise des modalités d'utilisation de ces outils, qui diffèrent selon les objectifs recherchés (la même plateforme de visioconférence ne sera pas utilisée de la même façon pour une réunion de travail, un cours de yoga en ligne ou un cours d'anglais...).

Si chacun a pu se familiariser avec ces outils, de nombreuses questions demeurent. Partager les expériences est un bon moyen de favoriser la montée en compétences et de rassurer les équipes.

Quelques propositions :

- organiser des ateliers de partage d'expérience (y compris en visio) sur les aspects techniques des outils de travail à distance ;
- organiser des ateliers de partage d'expérience sur les aspects méthodologiques (et si besoin pédagogiques) de l'utilisation des outils de travail à distance ;
- créer et partager des fiches pratiques sur les outils de travail à distance intégrant la dimension technique et la dimension méthodologique.

✓ Développer le télétravail

Le développement du télétravail peut être une aspiration des salariés.

Quelques points-clés pour développer le télétravail dans de bonnes conditions :

- piloter la démarche (pilote / groupe de travail / association des représentants des salariés) ;
- prendre en compte les enjeux RH et les enjeux organisationnels ;
- ne pas dépasser 2 à 3 jours de télétravail par semaine ;
- développer un management basé sur la confiance plus que sur le contrôle ;
- penser à l'équipement matériel et aux lieux de travail (envisager l'accès à des tiers-lieux) ;
- favoriser une expérimentation avant le déploiement généralisé et s'appuyer sur des « carnets de bord » tenus par les salariés ayant participé à l'expérimentation.

Ressource pour développer le télétravail

- Kit Anact « Associer télétravail et QVT »
- <https://www.anact.fr/outils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>

Priorité d'action N°3 : Engager un travail d'adaptation de sa politique de santé et de QVT

⇒ **Quelles que soient les formes d'organisation du travail**

La crise sanitaire a renforcé la perception de l'importance des risques liés à la santé pour les acteurs de l'entreprise, dirigeants, représentants des salariés et salariés eux-mêmes. L'absentéisme a mis en évidence la vulnérabilité de certains publics. La crise a modifié les modes d'organisation du travail ou de déplacements.

Une réflexion collective sur l'évolution de la politique de santé et QVT dans l'entreprise est souhaitable. Elle peut s'incarner dans plusieurs dimensions. Cette réflexion doit être portée en commun par la direction d'une part, le CSE et la CSSCT d'autre part.

✓ **Actualiser l'évaluation des risques professionnels (DUERP)**

Cette actualisation peut prendre différentes formes : réunions de bilan avec les salariés, questionnaire ouvert, baromètre interne. Elle doit être pilotée par la direction en lien avec le CSE et si elle existe la CSSCT.

✓ **Assurer un suivi des risques liés au télétravail**

Le télétravail va se développer de façon importante, dans le cadre de la crise sanitaire ou à son issue. Il comporte des risques professionnels spécifiques :

- isolement ;
- hyper-connexion au travail ;
- équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;
- rupture des collectifs.

La prise en compte et le suivi précis de ces risques est un enjeu majeur, dans cette période de bouleversement des organisations du travail.

✓ **Renforcer le suivi individuel des salariés**

La crise sanitaire va laisser des traces. Un des enjeux sera de repérer les situations individuelles dégradées parmi les salariés, pour les prendre en compte le plus en amont possible. Des formations ou des webinaires peuvent accompagner l'encadrement sur ces questions.

Dans certaines situations, des dispositifs collectifs d'écoute (groupes de parole) peuvent être utiles.

Globalement, il s'agit de compléter le dispositif de prévention des risques professionnels en renforçant la prévention dite « tertiaire ». Cette facette de la prévention n'entre pas dans ce que l'on appelle à proprement parler l'évaluation des risques, mais elle en est un complément, qui va être particulièrement à surveiller dans la période qui s'ouvre.