



FICHES REPÈRES

Face aux situations dégradées

Comprendre ...

Les situations dégradées se traduisent la plupart du temps par une augmentation significative des absences pour raisons de santé des salariés et des tensions internes, des plaintes, du mal-être. Ces situations constituent des cercles vicieux : elles forment en elles-mêmes de nouveaux facteurs de dégradation de la qualité de vie au travail.

Comprendre ces situations dégradées est un préalable pour agir. C'est collectivement que l'on peut agir, c'est donc les collectifs qu'il faut outiller : instances de pilotage des démarches de santé au travail, CSE, ensemble des fonctions d'encadrement, etc.

Dans ces fiches-repères, nous vous proposons des repères pour construire votre propre définition de l'absentéisme et pour comprendre les causes structurelles et conjoncturelles des situations dégradées.

En complément, nous vous proposons des éléments d'analyse des effets de la crise Covid-19.

... et Agir

Après avoir compris les enjeux et analysé le contexte, le temps de l'action est venu.

Afin d'agir concrètement sur les situations dégradées, différents types d'actions peuvent être mis en œuvre, en fonction du degré d'urgence. Certaines sont à inscrire dans une régularité (anticipation, suivi), d'autres seront à mobiliser plus ponctuellement.

Nous vous proposons des repères de méthode pour structurer le pilotage de la démarche et aboutir à la définition d'un plan d'action.

➤ sqvt-ess@harmonie-mutuelle.fr

rendez-vous sur

[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

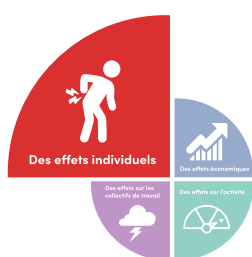
FICHE REPÈRES

SITUATIONS DÉGRADÉES : COMPRENDRE ET AGIR

COMPRENDRE LES SITUATIONS DÉGRADÉES

FICHE #1

Les situations dégradées (taux d'absences importants, tensions internes, plaintes, mal-être exprimé par les salariés, etc.) ont des **effets multiples** sur le **travail** et sur les **personnes**.



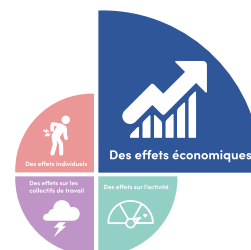
Des effets individuels

- Difficultés de retour à l'emploi

Des effets économiques

Rendement moyen de la prévention : 2,2 € pour 1 € investi ¹

- Prévention des perturbations (19% du bénéfice total)
- Prévention de la perte de temps due aux perturbations (14%)
- Plus grande motivation et satisfaction des salariés (21%)
- Plus grande qualité des productions (15%)
- Innovation dans la production (9%)
- Amélioration de l'image de la structure (21%)



Des effets sur les collectifs de travail

- Tensions internes, clivages au sein des équipes et entre équipes
- Perturbations des processus de travail, désaccords professionnels, impact sur le projet de service



Des effets sur l'activité

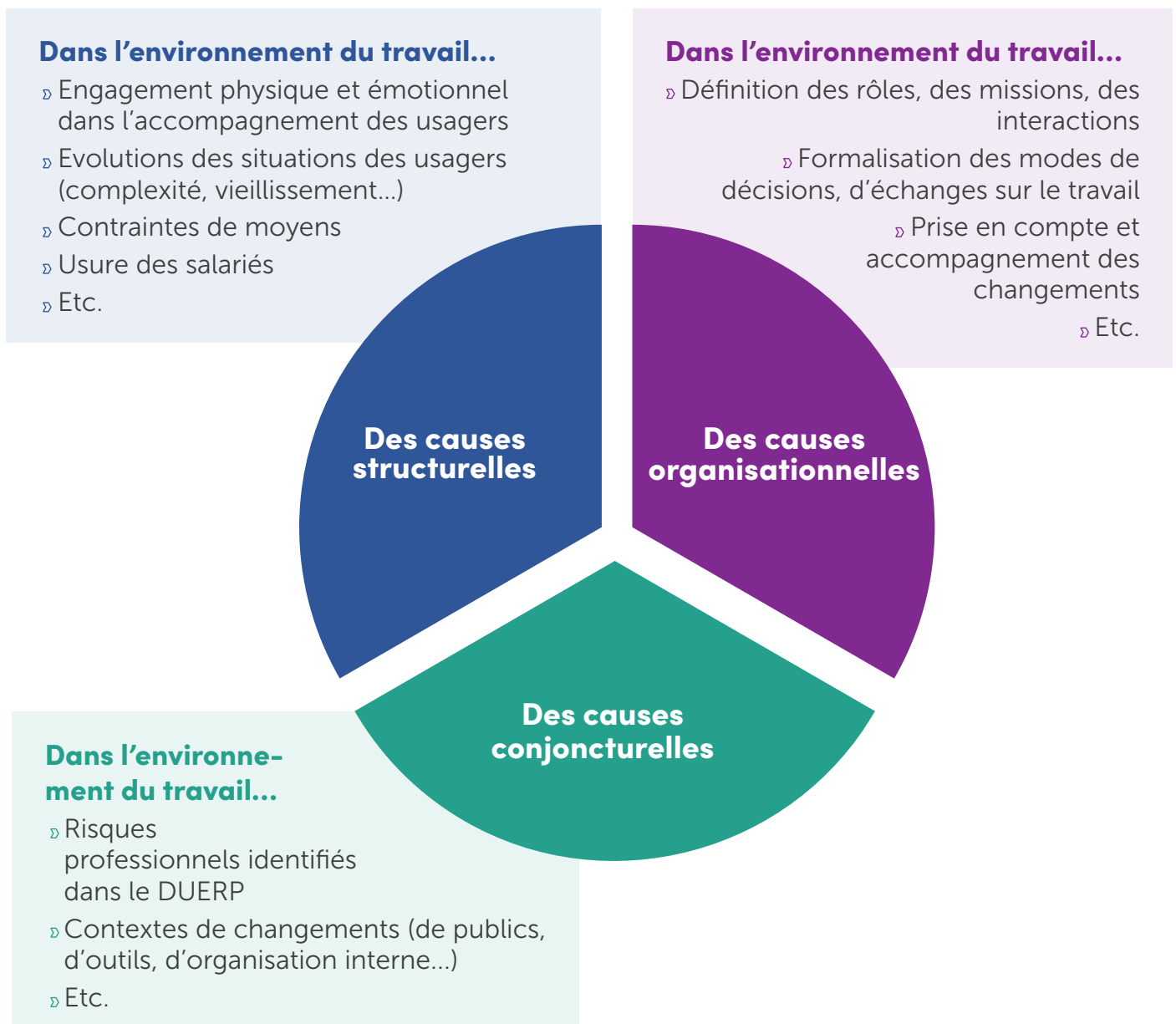
- Enjeu de qualité de service, de qualité de l'accompagnement des usagers
- Impact sur l'image de l'association et son attractivité



Comment comprendre les causes des situations dégradées ?

Les situations dégradées sont le résultat d'une **combinaison de facteurs** présents dans l'environnement du travail. La santé est considérée comme « *la capacité de la personne à s'adapter aux agressions éventuelles de la part de son environnement (technique, social, politique, économique, voire naturel) sans prélèvement sur ses capacités vitales* »².

La santé n'est donc pas un état stabilisé, mais une **construction permanente**, alimentée ou perturbée par les interactions de la personne avec son environnement, dont le travail. Les atteintes à la santé du fait du **travail** sont quasiment toujours **plurifactorielles**, en particulier dans les secteurs d'activité de l'ESS.



» 2. « Propositions pour une politique de prévention », Rapport au Ministre de la santé, Grémy, Pissarro, 1982

rendez-vous sur

[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

Quels motifs d'absences prendre en compte ?

La majorité des absences pour raisons de santé sont des arrêts maladie « ordinaires », dont le lien avec le travail n'est jamais totalement établi. La question est de savoir si l'absence aurait pu être évitée, ou réduite, par une action sur les conditions de travail au sens large.

Certains éléments peuvent permettre d'identifier sans trop de doutes un **lien entre absences et travail** :

- Une aggravation brutale du taux d'absences pour raisons de santé (arrêts maladie, AT) ;
- Des taux importants d'absences concentrés sur certains métiers ou certains services ;
- Une concomitance d'un taux d'absences élevé et d'indicateurs qualitatifs dégradés (ambiance de travail, plaintes...).

Exemples de motifs d'absences à prendre en compte

<p>Prise en compte de tous les types d'arrêts pour raisons de santé (taux d'absences par types d'arrêts)</p> <ol style="list-style-type: none"> ➊ AT (accidents du travail) ➋ Arrêts maladie « ordinaires » ➌ Maladies professionnelles ➍ ALD (affections de longue durée, maladies chroniques) 	<p><i>AT : éventuellement signes de dysfonctionnements organisationnels</i></p> <p><i>Arrêts maladie : évolutions brutales potentiellement en lien avec le travail</i></p> <p><i>ALD : causes pas nécessairement en lien avec le travail, mais effets sur le travail et les équipes</i></p>
<p>Croisement avec l'analyse des secteurs d'activité, métiers et fonctions</p> <ol style="list-style-type: none"> ➊ Accompagnement à domicile ou en établissements avec hébergement d'adultes en situation de handicap ➋ Travail de nuit ➌ Métiers ou fonctions à risques (métiers du soin et de l'accompagnement, travail du bois...) ➍ Etc. 	<p><i>Identification de secteurs d'activités et de métiers plus fortement concernés</i></p>
<p>Croisement avec des indicateurs de contexte</p> <ol style="list-style-type: none"> ➊ Eléments rassemblés dans le DUERP et son plan d'action ➋ Alertes du CSE, du médecin du travail... ➌ Contexte de changements (outils, organisation, fusions d'établissements...) ➍ Situations des salariés (ancienneté, isolement...) ➎ Etc. 	<p><i>Facteurs qualitatifs pouvant faciliter l'analyse des indicateurs</i></p>

Comment passer du constat à la prévention des situations dégradées ?

Toute situation de taux d'absences importants en lien avec le travail peut être analysée afin d'en identifier les causes. Plus l'analyse est fine, plus la prévention sera efficace.

Exemples d'outils permettant d'étoffer l'analyse des situations dégradées

Analyse des situations dégradées grâce à plusieurs outils

- 1 Arbre des causes (analyse des AT)
- 2 Analyse des situations-problèmes
- 3 Grille de repérage des principaux facteurs de risques organisationnels
- 4 Caractéristiques des salariés (métiers, âges, ancienneté)

Nécessité d'une formation des directions et des représentants des salariés à l'utilisation de ces outils

Quel niveau de précision faut-il définir pour le suivi des taux d'absences ?

Les absences répétées et de courte durée, si elles sont importantes (arrêts « perlés »), sont plutôt des indicateurs de risques psychosociaux. Les absences de longue durée sont plutôt des indicateurs de situations de santé fortement dégradées.

Exemples d'indicateurs à suivre

Analyse statistique des absences pour raisons de santé selon leur durée

- 1 1 à 3 jours
- 2 4 à 14 jours
- 3 15 à 30 jours
- 4 31 à 90 jours
- 5 91 à 180 jours
- 6 Plus de 180 jours

Arrêts courts « perlés » : indicateurs de RPS

Arrêts longs : indicateurs de dégradation de l'état de santé des salariés

Enjeu de suivi des évolutions

Volume d'absences

- 1 Proportion de salariés ayant eu X jours d'arrêts pour raisons de santé dans l'année
- 2 Nombre moyen d'arrêts pour raisons de santé par salarié dans l'année

Indicateur de stabilité ou de dégradation du rapport au travail

Indicateurs de fonctionnement (alerte)

- 1 Nombre de CDD / nombre total de salariés en CDI
- 2 Taux de turn-over des CDI

CDD : indicateur précoce d'absentéisme

Turn-over : indicateur de stabilité ou de dégradation du rapport au travail

rendez-vous sur

[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

Diagnostic et prévention des situations dégradées :
de l'anticipation au choix de la stratégie

Qui	Quoi	Comment
1. L'anticipation		
Sièges Responsables RH Responsables prévention	Sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> ▶ Définition des situations reconnues comme dégradées et échanges sur les objectifs visés ▶ Partage d'informations sur la situation au sein de chaque structure ▶ Impact des démarches actives de prévention 	<i>Interventions dans le cadre de réunions de directeurs et/ou de CSE</i> <i>Témoignages de directeurs et d'échanges de pratiques</i>
Sièges Responsables RH ou prévention	Mobilisation des directions de structures particulièrement concernées par des situations dégradées, notamment établissements et services pour adultes (avec hébergement ou à domicile)	<i>Formes d'action à définir : groupes de travail, suivi régulier d'indicateurs, etc.</i>
2. Le suivi		
Sièges Responsables RH	Présentation des indicateurs de suivi Co-construction des modalités de suivi au niveau de chaque établissement	<i>Dans le cadre de réunions de directeurs</i> <i>Dans le cadre de réunions de CSE</i>
3. L'alerte		
Directions de structures Représentants des salariés Responsables RH	Invitation par le responsable RH ou par la direction de la structure concernée à une réunion pour passer à l'analyse de la situation	<i>Appui sur :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des indicateurs quantitatifs ▶ Des indicateurs qualitatifs
	Echange libre entre les acteurs concernés sur la situation identifiée comme dégradée	

Diagnostic et prévention des situations dégradées : de l'anticipation au choix de la stratégie

Qui	Quoi	Comment
4. L'analyse de la situation		
Directions de structures Représentants des salariés	Objectif : Qualifier la situation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accord pour la définir comme dégradée ➤ Echange sur les causes de cette situation, telles qu'elles sont perçues par les participants à cette réflexion 	<i>Apport de faits et d'éléments de contexte</i>
5. Le choix de la stratégie		
Directions de la structure concernée	4 stratégies possibles Choix d'une stratégie à l'exclusion des autres ou d'une combinaison de plusieurs stratégies	<i>A partir de l'analyse réalisée</i>
	1^{ère} stratégie Gestion des absences Organisation (pool de remplaçants fidélisés, postes surnuméraires, créneaux de remplacement dans les plannings...)	<i>Démarche RH</i>
	2^e stratégie Prévention des situations dégradées Mise en place d'un comité de pilotage	▶ Méthodologie présentée dans les fiches N°4 à 7
	3^e stratégie Maintien en emploi	<i>Actions de maintien dans l'emploi, d'accompagnement à la reprise du travail à la suite d'un arrêt et de prévention des situations de handicap</i>
	4^e stratégie Contestation des absences Contre-visites médicales, contestation des AT...	<i>Démarche RH</i> <i>Stratégie incompatible avec la mise en œuvre d'une démarche active de prévention des situations dégradées</i>

rendez-vous sur

harmonie-mutuelle.fr/ess

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473.
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

FICHE REPÈRES

SITUATIONS DÉGRADÉES : COMPRENDRE ET AGIR

ADOPTER UNE DÉFINITION PARTAGÉE DE L'ABSENTÉISME

Nous utilisons le terme d'« absentéisme » avec précaution. S'il s'agit d'évoquer factuellement les absences pour raisons de santé des salariés, le terme d'« **absences** » ou de « **taux d'absences** » est plus approprié. L'absentéisme évoque un phénomène et non des faits bruts. Dans les représentations, il renvoie souvent à des situations « abusives » et à des comportements individuels.

Or, les situations où le taux d'absences augmentent surviennent la plupart du temps dans **des contextes de changements** qui impactent le travail. Bien comprendre, de façon partagée, ces enjeux, est une condition pour agir efficacement.

Pourquoi une définition partagée de l'absentéisme est-elle nécessaire ?

L'absentéisme n'est pas une notion dont la définition est universelle. Il s'agit d'un **symptôme**, qui demande d'être analysé pour être compris. Le fait de se mettre d'accord sur une définition permet cette analyse.

Pour parler le même langage

En effet, les grilles d'analyse peuvent être multiples.

Sur une même situation, on peut considérer :

- ▷ l'usure professionnelle du salarié, sa démotivation et son désengagement éventuels ;
- ▷ son état de santé antérieur ;
- ▷ l'impact de l'ambiance de travail ;
- ▷ des facteurs de crise récents dans le cadre du travail (conflits internes, événement traumatisant, violences impliquant des usagers...) ;
- ▷ son environnement familial et ses problèmes personnels ;
- ▷ la pénibilité physique de l'activité ;
- ▷ etc.

Ces différentes approches de l'absence au travail sont toutes justes et pertinentes mais conduisent à des analyses différentes des situations considérées. Si ces présupposés ne sont pas clarifiés, aucune analyse partagée, et donc aucune démarche portée collectivement, ne seront possibles.

Pour garantir l'efficacité de la démarche

« Définir l'absentéisme n'est pas une opération neutre. Une mauvaise définition de départ risque d'induire une représentation problématique des causes et donc des leviers d'action. »³

Au-delà de l'adoption d'un langage commun, l'enjeu est donc de se doter d'une définition qui permette une **action efficace sur les causes** des facteurs d'absentéisme liés au travail.

Pourquoi analyser les conséquences des absences ?

L'analyse des conséquences des absences n'est pas utile pour leur prévention, mais elle l'est **pour mobiliser les acteurs** concernés en leur faisant prendre conscience des enjeux.

Les conséquences des absences sont multiples :

- › effets économiques ;
- › effets sur les salariés concernés (désengagement, perte de motivation, de sens du travail, difficultés de retour à l'emploi...) ;
- › effets sur les autres salariés (reports de tâches, charge de travail) ;
- › effets sur les collectifs (ambiances de travail dégradées, désorganisation, manque de temps pour des échanges internes) ;
- › effets sur l'activité (baisse de qualité, erreurs, arrêt d'actions « non essentielles »).

Il est intéressant d'inclure ces éléments dans la définition de l'absentéisme.

Avant l'analyse des causes des absences, une question se pose : Y a-t-il des arrêts « de complaisance » ?

La question de savoir, de façon générale et « théorique » s'il y a ou non des arrêts « de complaisance » ou de façon contextualisée, à propos d'un arrêt de travail en particulier, s'il s'agit d'un arrêt « de complaisance », est insoluble. Une fois épuisés les arguments en faveur de l'une ou de l'autre des réponses à cette question, chaque partie prenant au débat reste en général sur ses positions.

La seule question opérationnelle est celle de la posture de la direction de la structure face à ces arrêts. Il n'y a en réalité que deux attitudes possibles.

Première attitude : la contestation

- › La direction d'une structure peut faire ce choix : contre-visites médicales, contestation des accidents du travail, etc.
- › Dans ce cas, la prise en compte de ces arrêts dans une démarche de prévention de l'absentéisme n'est pas possible. En effet, la posture de contestation va empêcher une expression libre des salariés sur les situations de travail vécues comme insupportables.

Seconde attitude : la prise en compte de ces arrêts comme des symptômes

- › Il est possible de prendre en compte les arrêts spontanément considérés comme « de complaisance » comme des symptômes de la **dégradation du rapport au travail** des salariés.
- › Dans ce cas, une démarche de **prévention de ces situations** est possible, à la condition qu'il soit bien posé que la direction de la structure ne remet pas en cause leur légitimité.

rendez-vous sur

[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473.
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

Les facteurs présents dans les situations les plus dégradées

Dans un contexte global de fortes contraintes, les situations observées d'un établissement à l'autre, d'un service à l'autre, peuvent pourtant être très différentes. On retrouve les mêmes exigences du travail, la même implication émotionnelle, les mêmes métiers, les mêmes changements structurels, et pourtant **le vécu des salariés peut être très différent**. Certains établissements et services parviennent à maintenir une qualité de vie au travail et des taux d'absences relativement peu élevés, d'autres non.

Ce qui fait la différence entre les situations de ces établissements, c'est ce que l'on appelle le « **pouvoir d'agir** » des salariés. En (re)donnant prise aux salariés sur leur travail, on leur permet d'opérer les ajustements rendus nécessaires par ces contraintes, de combattre l'isolement et les conflits de valeurs liés au sentiment de faire un travail dégradé, d'enrichir leurs pratiques professionnelles, etc. La façon dont fonctionnent les collectifs de travail joue également beaucoup comme **facteur de protection**.

Ce pouvoir d'agir est déterminé par des **facteurs organisationnels** :

- ▷ mise en œuvre de l'activité adossée sur le projet d'établissement ou de service ;
- ▷ clarté des objectifs du travail, des rôles et missions de chacun ;
- ▷ association des salariés à l'élaboration des projets, du cadre collectif de travail, des processus et procédures ;
- ▷ libre expression sur les difficultés rencontrées et construction collective des solutions ;
- ▷ soutien technique de l'encadrement ;
- ▷ participation des salariés à l'élaboration des plannings de travail et à la répartition des tâches au sein des équipes ;
- ▷ etc.

Se doter d'une grille d'analyse des situations dégradées

Conditions organisationnelles de la QVT	Oui / Non	Commentaires
Faire vivre le projet de service ou d'établissement		
Existence d'un projet de service formalisé, à jour et connu de tous		
Elaboration du projet de service prenant en compte la réalité du travail		
Participation des salariés à l'élaboration du projet de service (GT)		
Inscription du projet de service dans le projet associatif/d'entreprise		
Utilisation du projet de service comme un référentiel lorsque des questions sur les priorités ou décisions se posent		
Tenue de réunions d'évaluation de la mise en œuvre du projet de service à intervalles réguliers (au maximum annuels)		

Conditions organisationnelles de la QVT	Oui / Non	Commentaires
Clarifier les rôles, les missions, les interactions		
Définition claire et partagée (connue et comprise par tous) des responsabilités <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organigramme, missions, ligne hiérarchique et fonctionnelle ➤ Identification des empiètements ou des « trous dans la raquette » ➤ Mise en discussion des évolutions et alourdissements de la charge de travail 		
Clarté des modalités des prises de décisions hiérarchiques		
Formalisation des décisions et repères par écrit <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procédures, relevés de décisions ➤ Association des salariés à la prise de décision ➤ Respect des procédures et décisions prises par les équipes et par l'encadrement 		
Formalisation du processus de prise de décision et des modalités et délais de réponse lorsqu'une question monte du niveau N-1 au N+1		
Précision et clarification du rôle des référents s'il y a lieu		
Favoriser un cadre d'échanges sur le travail		
Organisation des réunions <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadre : objectifs, ordre du jour, règles de fonctionnement ➤ Animation : pilotage et respect du cadre ➤ Compte-rendu, relevé de décisions, suivi de la mise en œuvre des décisions ➤ Capacité à prendre des décisions (présence d'un responsable ou délégation clairement énoncée) ➤ Respect des horaires prévus 		
Mise en discussion des difficultés et recherche collective de solutions		
Possibilité de temps d'échanges entre tous les membres de l'équipe		
Prendre en compte les changements		
Anticipation des changements <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en discussion systématique de ce que vont produire les changements (même mineurs) sur le travail ➤ Ex. : changements de locaux, d'horaires de travail, d'outils, etc. 		
Accompagnement des changements <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compréhension de ce que produit le contexte de changement pour les équipes (déterminants du travail impactés) ➤ Prise en compte dans le temps : avant (anticipation), pendant (mise en œuvre), après (points réguliers sur ce qu'ont produit les changements, les difficultés suscitées, les solutions identifiées) 		

rendez-vous sur

[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.



FICHE REPÈRES

SITUATIONS DÉGRADÉES : COMPRENDRE ET AGIR

APPRÉHENDER LES IMPACTS NÉGATIFS DE LA CRISE SANITAIRE

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 (handicap, personnes âgées, aide à domicile, action sociale, etc.), mais avec des modes d'intervention souvent modifiés ; la création de nouvelles activités (proposition de cours à distance, répit pour des familles d'enfants handicapés ayant été confinés, par exemple).

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 physique (gestes barrière) ou tout simplement à distance.

Ce contexte a eu des conséquences pour le public :

- ▷ la mise en oeuvre de règles sanitaires intégrant la distanciation physique et 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 soins 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.

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.

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. Dans ces situations, on observe une surcharge de travail et un sentiment d'isolement provoqué par la durée de la crise sanitaire.

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. Le développement massif des réunions en visio-conférence et des mails crée de la fatigue. Les réunions en visio demandent plus de concentration et entraînent une plus grande difficulté pour l'écoute et l'expression.

Impacts du travail maintenu en « présentiel »

La plupart des salariés ayant maintenu un travail en « présentiel » 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, entraînent des situations de fatigue et de lassitude.

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 semblent être des facteurs d'augmentation des situations de tensions ou de violences.

Impacts de la situation de crise sur l'encadrement

La charge de travail des encadrants et dirigeants est renforcée avec une surcharge administrative due à l'évolution des consignes sanitaires, 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) alourdit cette charge.

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

rendez-vous sur

harmonie-mutuelle.fr/ess

Harmonie Mutuelle :

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

Diagnostic et prévention des situations dégradées :
de l'anticipation au choix de la stratégie

Qui	Quoi	Comment
Le processus de pilotage de la démarche		
Etape 1 – Mise en place d'un pilotage partagé		
Direction	<p>Convocation d'un comité de pilotage réduit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La direction de la structure (ou représentant avec pouvoir de décision), le référent prévention, le responsable RH... ➤ L'encadrement de proximité ➤ Les représentants des salariés ➤ Si besoin, quelques salariés d'autres métiers ou services que les représentants des salariés 	<p>Rôle de la direction : référent, pilote de la démarche</p> <p>Nécessité d'un pilotage participatif, de moyens (calendrier de réunions, remplacements des salariés...)</p>
Etape 2 – Sensibilisation des membres du comité de pilotage		
Direction Pilote de la démarche	<p>Animation d'une réunion de sensibilisation des membres du comité de pilotage</p> <p>Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adopter un langage commun, des repères partagés <p>Méthode</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Echange libre ➤ Appui sur des supports: fiches, études de cas, films... 	<p>▶ Fiches-repères « Situations dégradées : Comprendre et agir » N°1 et 4 à 6</p> <p>Le Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail vous accompagne grâce à son centre ressources</p> <p>➔ harmonie-mutuelle.fr/ess</p>

Diagnostic et prévention des situations dégradées : de l'anticipation au choix de la stratégie

Qui	Quoi	Comment
-----	------	---------

Le processus de pilotage de la démarche

Etape 3 – Approfondissement du diagnostic

Comité de pilotage	<p>Réunion centrée sur la recherche des facteurs de dégradation des conditions de travail et de la QVT</p> <p>Méthode N°1 Outil « Faire le point »</p> <p>Méthode N°2 Analyse des situations-problèmes</p> <p>A partir de l'une ou l'autre méthode, analyse de situations concrètes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage d'informations sur les faits ➤ Echange ouvert sur les pistes d'actions pour chaque problème identifié 	<p><i>Pour aller plus loin :</i> référentiel « Situations dégradées : montée des absences, tensions internes... Comment agir et réagir ? »</p> <p>➔ A demander à sqvt-ess@harmonie-mutuelle.fr</p> <p><i>Ne pas précipiter la recherche de solutions : s'appuyer sur l'analyse des situations</i></p>
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Etape 4 – Construction du plan d'action

Comité de pilotage	<p>Réunion d'élaboration du plan d'action</p> <p>Soutien de méthode du référent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversification des niveaux d'action (recherche d'efficacité) ➤ Recherche d'actions de court (pour donner un signal concret aux salariés), moyen ou long terme (souvent plus approfondies, donc plus efficaces) ➤ Prise en compte de différentes dimensions d'actions (pour s'appuyer sur tous les ressorts disponibles) <p>Validation du plan d'action par la direction de la structure</p>	<p>Etapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> ➊ Identification large de pistes d'actions : définition d'un « catalogue du possible » ➋ Définition du plan d'action en priorisant et en construisant un calendrier <p>Point d'attention : <i>prise en compte de la participation des salariés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Communication interne, information ➤ Association à des groupes de travail ➤ Vote sur des modalités opérationnelles, etc.
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

rendez-vous sur

harmonie-mutuelle.fr/ess

