

- RPS -

« Reconsidérer le
management & la
gestion du stress
de vos collaborateurs
en temps de crise »

GISÈLE PERCHE,

CONSEILLÈRE EN PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS
PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL

SOMMAIRE

1 - 3 familles de dangers psycho-sociaux

2 - L'inventaire des sources de stress en situation « normale »

3 - La crise

4 - Les spécificités du management pendant la crise actuelle :
quelques repères

1 - 3 familles de dangers en cause

- ▶ Les défaillances de l'organisation du travail
- ▶ Les violences des relations humaines
- ▶ Les difficultés des conditions d'emploi

sont responsables du stress en toutes circonstances :

temps normal et temps de crises

...stress qui grandit en sourdine et peut entraîner les salariés dans une dégringolade

Comment contraintes et défaillances de l'organisation peuvent-elles s'avérer stressantes ?

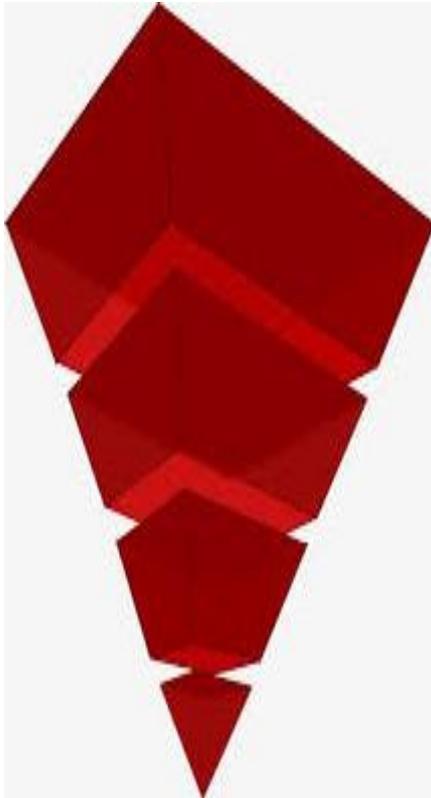
trop nombreuses

+

durent



Où commence la violence et le stress qui va avec ?



- ▶ Incivilités (ne pas dire bonjour)
- ▶ Manque de respect
- ▶ Propos diffamatoires
- ▶ Traitement vexatoire
- ▶ Insultes,
- ▶ Agressions verbales, physiques
- ▶ Intimidations
- ▶ Conflits exacerbés
- ▶ lettres anonymes
- ▶ Vos d'effets personnels
- ▶ **Harcèlement sexuel, moral**
- ▶ Meurtres

REMARQUES sur la violence

- ▶ La perte de sang froid
 - ▶ chez quelqu'un d'impulsif
 - ▶ ou chez un sujet qui est stressé (nombreuses contraintes d'organisation / désorganisation)
 - ▶ ou chez un sujet en proie à la peur (par ex d'être contaminé)

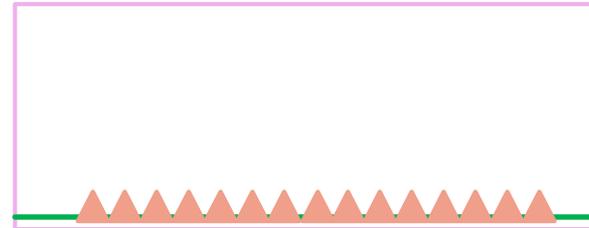
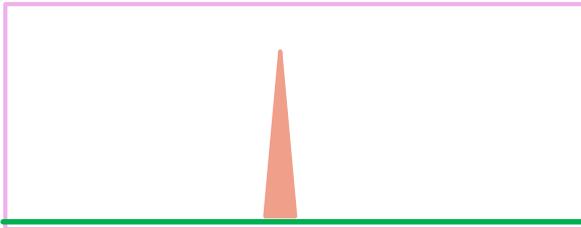
peut amener au franchissement d'un palier de violence



recrudescence des agressions (salariés en contact avec le public) : la situation exceptionnelle ne dispense pas l'employeur de sa responsabilité/santé sécurité - INRS

Remarques

- ▶ **événement fort unique ou des situations répétées** de micro violences



- ▶ peut être **interne** (auteur salarié) ou **externe** (personne extérieure à l'entreprise)

3^{ème} famille de dangers : les conditions d'emplois difficiles

8

Le contexte socio éco global

- Entreprise et salariés le subissent

L'environnement physique

- L'entreprise a la possibilité d'améliorer

Conciliation vie privée/vie professionnelle

- Entreprise ET salariés doivent agir chacun dans leur sphère

2 – inventaire des facteurs de RPS

Outil MT71 « EVALSOURCES »

(pour le DU et pour les managers)

Des situations professionnelles spécifiques reconnues à risque majeur

- ▶ dispersion sur plusieurs sites des équipes = coordination compliquée
- ▶ contact avec un public
- ▶ changements majeurs (fusion d'entreprise, réorganisation, modif. réglementation, SI, ou process)

Des situations personnelles reconnues stressantes : se fondent avec le stress professionnel

11



3 - Crise

Le propre d'une crise est de nous **précipiter** brutalement dans une configuration où on perd la maîtrise de la situation (ou moindre maîtrise).

On ne connaît pas ou peu :

- Les sources du problème
- Les solutions qui le régleraient
- La durée du problème



= On subit



Beaucoup d'incertitudes qui compliquent tout !

On constate :

- désorganisation plus ou moins importante
- règles/priorités deviennent obsolètes et doivent être ajustées ou carrément révisées



Aucun livre, aucun expert ne sait répondre, l'« infobésité »
leurre.....

La crise oblige donc à :

- **S'ADAPTER** à une nouvelle réalité = mobiliser notre flexibilité cognitive pour analyser la situation avec de nouvelles lunettes
ET
- **ACCEPTER** de prendre des décisions dans un environnement d'informations incomplètes, car il est **impératif d'AGIR** : ne pas décider (attentiste) posera beaucoup plus de problèmes = **CREER** des solutions



Pour le manager

- ▶ situation épouvantable ! Le manager doit savoir pour bien guider ses collaborateurs. Or les incertitudes et le stress (des autres +le sien) complexifient sa tâche
- ▶ Mais le manager a un manager....

Il existe une ligne hiérarchique qui doit être **solidaire, cohérente, surtout en temps de crise**

4 - LES ADAPTATIONS DU MANAGEMENT PENDANT LA CRISE ACTUELLE : QUELQUES REPÈRES

15

Manager :
l'homme / la femme
de la situation !

Virus et confinement : 2 phénomènes subis.....

Des facteurs de stress se révèlent d'autres s'accroissent :

- ▶ La peur (contamination, perte d'emploi,..)
- ▶ La désorganisation du travail
- ▶ Parfois l'éclatement du collectif de travail : co existence potentielle de différents statuts de salariés ayant des « contraintes » propres :
 - ▶ Travailleurs sur site (peur de contamination, désorganisation)
 - ▶ Télétravailleurs (isolement et conditions de travail)
 - ▶ Chômeurs techniques (isolement et inquiétudes pour l'emploi)

Face aux collectifs de travail rudoyés....

Redoubler d'attention : faire plus et mieux que d'habitude en matière de gestion des RPS

- ▶ **L'attention portée aux collaborateurs** est une marque de reconnaissance
- ▶ **Soigner la communication** : la direction auprès de tous + la ligne hiérarchique se fait écho
- ▶ **Rassurer** par différents/tous moyens

Les travailleurs sur site

Protections

- ▶ La plus grande vigilance / aux dispositions à mettre en place
- ▶ Écouter les retours/demandes
- ▶ Trouver l'adhésion : éviter les défections

Organisation du travail

- ▶ Expliciter les nouveaux repères/consignes ou confirmer ceux qui sont encore en vigueur
- ▶ Saluer la souplesse des collaborateurs qui acceptent de s'adapter (nouveaux postes,...)

Management

- ▶ Privilégier les contacts physiques (= faire le meilleur compromis avec les impératifs de distanciation sociale et de protection)
- ▶ Pour ceux qui reprennent après période de confinement : rassurer + donner du sens à la reprise

Les télétravailleurs

Pas toujours fait dans les meilleures conditions : souvent le télétravail a été « improvisé », et pour certains c'était une première

Obligations pour l'employeur de préserver la santé physique et mentale s'appliquent aussi à eux : préserver la conciliation vie privée/vie pro + imposer une déconnexion (cf culpabilité possible de moins performer)

Adapter le management :

- ▶ Co définir les modalités du télétravail (possible ?)
- ▶ Donner des objectifs (réajuster)
- ▶ Organiser des contacts (ni trop ni peu)
- ▶ Suivre et re ajuster si nécessaire /charge/ répartition
- ▶ Animer l'équipe à distance (favoriser échanges)
- ▶ Persistance des conflits pré existants....ou pas
- ▶ Réagir face aux révélations de problématiques personnelles : réorienter

Les chômeurs techniques

Leur contrat de travail est certes suspendu, mais il y a nécessité d'une communication ponctuelle adaptée **informative** honnête, transparente **sur la situation propre de l'entreprise** :

la direction d'abord pour tous + écho des managers

En résumé : la crise actuelle

Accentue les 3 familles de dangers (≠ 2008)

beaucoup de contraintes

+



conditions d'emploi plus rudes

= self control mis à l'épreuve (demande de l'énergie)

Avec pour beaucoup, un nouveau danger : la peur

**D'où nos conseils de vigilance et surtout
d'actions pour la santé au travail de tous**

Ressources

- ▶ **« Groupes d'échanges de pratique à distance »**, s'adressent aux managers

S'inscrire par mail gperche@mt71.fr

- ▶ **« Groupes de paroles »**

après le déconfinement en présentiel, s'adressent aux collaborateurs (intra ou inter entreprise)

S'inscrire par mail gperche@mt71.fr

- ▶ **Cellule** d'urgence et cellule psy MT71

03 58 77 20 08 03 58 77 20 09 covid19@mt71.fr

www.mt71.fr