

Comment prévenir les RPS pendant la pandémie ?

Nous avons demandé à AW Conseil, cabinet spécialiste de la prévention des RPS depuis 10 ans de partager avec Village de la Justice un retour d'expérience sur les conséquences RPS de la crise de la COVID. Gwenaëlle Hamelin, psychologue et associée du Cabinet, répond à nos questions.

Quels changements liés à cette crise avez-vous observés chez vos clients ?

Comme toutes les situations de crise, la pandémie apporte son lot de difficultés, mais aussi d'ingéniosité et d'opportunités. Il y a un an, le télétravail a été brusquement généralisé, parfois improvisé, dans toutes les entreprises. Une fois les difficultés informatiques et matérielles réglées, ce fonctionnement a bousculé de nombreux préjugés.

Lorsque nous effectuons des diagnostics télétravail, les retours d'expériences révèlent certains éléments qui fonctionnent bien à distance, tels que la productivité des tâches déjà connues. Les indicateurs se sont améliorés depuis mars 2020. En parallèle, l'entretien des dynamiques d'équipes déjà amorcées a bien fonctionné. Les collègues se sont soutenus. On a ainsi vu apparaître des cafés déconfinés, des karaokés, pour préserver le collectif malgré la distance. La précision des instructions managériales s'est aussi affinée. Les méthodes et outils de communication ont été actualisés.

En revanche, certains points demeurent compliqués, comme l'intégration à un nouveau poste. Les problématiques de transfert de compétences et de formation sont complexifiées à distance, et nécessitent généralement de revenir à des échanges directs.

L'innovation, la prospective, l'amélioration continue,... tous ces sujets qui fédèrent les énergies grâce à l'intelligence collective ont été peu investis.

La charge de travail s'est plutôt accrue pour ceux qui ont maintenu une activité, au risque de générer fatigue et baisse de motivation.

Enfin, les feedbacks et la gestion des désaccords souffrent du recul de l'informel. On observe une augmentation des conflits et des ressentis de harcèlement depuis 2020.

Au final, le style managérial, les questions de sens, de reconnaissance et le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont particulièrement challengées, en parallèle de l'évolution des mentalités vers une meilleure dose de confiance et de rationalité en télétravail.

En matière de RPS, existe-t-il des situations particulières à prendre en considération ?

Oui. Plusieurs situations se sont dégradées avec la crise sanitaire et il convient de les accompagner avec le concours d'une équipe pluridisciplinaire. D'une part, les salariés les plus fragiles, soucieux, déprimés, socialement en difficulté ou affectivement isolés ont vu leur situation devenir plus anxiogène encore, et il convient de les soutenir dans la durée en collaboration avec les services de santé au travail. D'autre part, les salariés en activité partielle ont eu du mal à entretenir un lien fédérateur avec l'entreprise, ce qui complexifie les projections sur l'avenir. Un retour progressif

avec un encadrement adapté à cette situation inédite doit être préparé. Dans les diagnostics, le besoin d'entretenir l'informel et de renforcer le collectif de travail malgré les contraintes de distanciation reste prioritaire.

Les équipes et les managers de proximité ont déployé de gros efforts d'adaptation. Ils témoignent d'un besoin de reconnaissance renforcé, et d'un souci d'équité. La pérennisation d'une certaine dose de télétravail devra passer par la remise à plat des valeurs managériales et des critères d'équité de l'entreprise.

Enfin, le manque d'informel et de convivialité a renforcé la sensibilité aux conflits et aux malentendus. Dans ce contexte, des médiations doivent être organisées, et les circuits d'alertes mieux partagés. Cela permet d'intervenir avant que ces oppositions ne deviennent chronophages ou trop détériorées.

Comment prévenir les RPS en situation d'incertitude, sans perspective claire ? Y-a-t-il des actions efficaces à mettre en œuvre ?

Plusieurs actions spécifiques peuvent être menées rapidement et permettent de réduire les risques. A distance, il est possible de former les managers et les collaborateurs aux spécificités du télétravail, pour trouver la bonne distance entre confiance et contrôle, préserver son énergie, son moral et sa motivation malgré la perte d'informel.

Les salariés en difficulté ou en conflit sont plus nombreux en 2021 qu'auparavant. A ce titre, les partenariats entre les Représentants du Personnel, les équipes RH et les professionnels du Service de Santé au Travail doivent se renforcer. On a ainsi sensibilisé les acteurs de la prévention

à l'identification des crises suicidaires, à la prévention du burn-out, à l'identification des signes précurseurs de stress excessif, à la médiation. En complément, des référents RPS peuvent apporter les « premiers secours RPS » à des salariés en difficulté. Ils peuvent favoriser le dialogue et activer les circuits d'alerte et de régulation de l'entreprise.

La vie d'après doit être préparée. Un diagnostic flash des risques et besoins RPS propres au contexte de pandémie permet d'évaluer les besoins organisationnels, humains et managériaux pour envisager un accord télétravail innovant, un redéploiement immobilier ou une actualisation des méthodes de travail. C'est à la fois satisfaisant pour les salariés qui perçoivent une entreprise à l'écoute de leurs besoins et pour l'entreprise qui entend gagner en agilité et en efficacité.

Gwenaëlle Hamelin

