

Fiche 5 = Prévenir les risques psycho-sociaux en cette période délicate

« **Les risques psychosociaux** sont les risques au travail pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». « Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial n'est pas sa manifestation mais son origine » (rapport Gollac - 2009).

Les risques psychosociaux sont donc une catégorie spécifique de risques professionnels qui peuvent atteindre la santé des salariés, **santé physique** (fatigue, surmenage, agressions physiques...), **santé mentale** (stress, burn-out, harcèlement moral, perte de sens, angoisses, démotivation, dépression, ...) et **santé sociale-relationnelle** (blocages dans le dialogue, perte des relations, défiance, difficultés voire conflits relationnels, isolement, agressions verbales...). Ces risques peuvent advenir à côté - en même temps - que les risques sanitaires et de contamination du virus Covid-19, et cela d'autant plus dans cette période inédite et complexe du confinement puis du déconfinement qui peut impacter tout ou partie du personnel de la communauté scolaire.

Outre l'importance de traiter les symptômes (la liste citée n'est pas exhaustive), la question primordiale est de **pouvoir prévenir l'exposition à ces risques pour les éviter**, surtout dans cette période charnière et délicate qui s'ouvre entre sortie du confinement et déconfinement.

L'enjeu est donc majeur d'identifier les facteurs de survenance des risques psychosociaux, et par là de mettre en place des actions de prévention.

L'objet de cette fiche 5 est de vous présenter dans la première colonne les **8 familles de facteurs de risques psychosociaux** qui peuvent advenir, dans toutes circonstances et en particulier en cette circonstance ; nous y avons inclus quelques illustrations concrètes de manifestations. Dans la seconde colonne, nous édictons des **suggestions d'actions concrètes** pour prévenir et éviter l'exposition à ces risques pour l'ensemble de votre communauté professionnelle.

Et n'oubliez pas que vous-même, en tant que Chef d'Etablissement vous assurez certes la responsabilité finale des actions mais que vous ne devez pas les supporter tout(e) seul(e). Votre préoccupation pour la conduite du changement et l'animation des équipes en place est triple : endosser une posture managériale empathique vis-à-vis de chacun, vous appuyer sur des relais reconnus et loyaux, et vous soucier de votre état personnel de santé physique, mental et social.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS CETTE PERIODE CHARNIERE ET DELICATE DE SORTIE DU CONFINEMENT ET DE MISE EN PLACE DU PLAN DE DECONFINEMENT SCOLAIRE

| Grille « RPS8 » (selon modèle CaTTalyse) | Facteurs potentiels de RPS émergents du contexte du COVID-19 pour la communauté professionnelle | Facteurs de prévention et de protection pour prévenir l'émergence possible de RPS au sein de la communauté professionnelle |
|---|--|--|
| Facteur 1/ Conditions matérielles de travail | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Changement du rythme de travail</u> : Aménagement des horaires, augmentation du temps de travail • <u>Déséquilibre vie professionnelle / vie personnelle</u> • <u>Conditions de transport plus difficiles</u> • <u>Modification des espaces de travail et conditions de déplacement dans l'enceinte de l'école liées au protocole sanitaire</u> • <u>Utilisation du kit de protection pour chaque adulte et chaque enfant</u> (masques, gel-savon, produits de désinfection...) | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mise en place et respect du plan d'accompagnement du déconfinement au niveau</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ des horaires de travail, ○ de l'aménagement de l'espace (marquages au sol, sens unique de déplacement...), ○ de la fourniture des produits liés au respect du protocole sanitaire (masques, gel...) ○ du protocole de nettoyage et de désinfection des points de contacts • <u>Respect strict du dispositif d'utilisation des barrières sanitaires et des règles de distanciation</u> • <u>Mise en place de solutions alternatives pour faciliter les conditions de transport pour le trajet domicile-école</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ Co-voiturage entre membres du personnel ○ Vélo, scooter... |

Reproduction interdite - Propriété de CaTTalyse

| | | |
|---|--|--|
| <p>Facteur 2/</p> <p>Soutien Social (écoute, soutien, coopération, entraide, esprit d'équipe, convivialité, accompagnement individuel) = « le réconfort »</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Baisse ou déficit de la communication avec les pairs/hiérarchie</u> : Une altération de la communication engendrée par les nouvelles règles de distanciation, par le port du masque et par le manque de clarté dans la communication de la hiérarchie <ul style="list-style-type: none"> ○ → Injonctions paradoxales, confusion sur la situation et les règles à suivre, ○ → Sources d'incompréhensions voire de tensions entre les membres de la communauté professionnelle • <u>Perte du collectif et de la convivialité</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ diminution de la vie en collectif et de la cohésion d'équipe au cours de la période de confinement, ○ reprise du travail des équipes en mode progressif, selon un rythme différé, ○ l'évitement d'autrui par crainte de la contamination, ○ la diminution des temps informels, ○ la réduction des temps et des espaces de convivialité, ○ la réorganisation des tâches au sein des équipes <ul style="list-style-type: none"> → risques d'isolement dans le travail (isolement dans les tâches et/ou sentiment de solitude/d'abandon), → risques d'incompréhension voire de blocages dans la coopération et la solidarité, perte de l'esprit d'équipe, querelles internes (le manque de dialogue et la fatigue s'ajoutant à l'ego) | <ul style="list-style-type: none"> • <u>L'état d'esprit général est l'affaire de chacun, sous l'inspiration et l'animation du chef d'établissement (cf fiche 2)</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Importance de la posture managériale empreinte d'empathie (écoute-comprendre-aider), de reconnaissance et de bienveillance ○ Importance de tenir un discours clair et fort, le même pour tous, ○ Discours en présentiel pour tenir compte en direct des ressentis (des sensations) de chacun et pour se réconforter les uns les autres par la seule présence physique de chaque acteur impliqué dans le plan • Nommer des relais-référents au sein de la communauté professionnelle en fonction des métiers, des tâches à accomplir, et selon le planning mis en place = ces relais sont eux-mêmes choisis pour la qualité de leur comportement empreint d'empathie, de bienveillance et de loyauté • Réorganiser les tâches et la vie au quotidien en associant dès que nécessaire les différents métiers (exemple : les enseignants et le personnel en charge du nettoyage de l'espace scolaire) • Développer la polyvalence pour certaines tâches non directement pédagogiques : surveillance et jeux pendant les récréations, organisation de la cantine dans les classes, avec une certaine vigilance tout de même de façon à ne pas l'imposer au personnel et à l'accompagner si besoin • Disponibilité permanente du CE pour recevoir tout membre de l'équipe professionnelle qui exprime le besoin de parler, d'exprimer un doute ou une attente, poser une question • Ne pas hésiter à célébrer très régulièrement chaque petite victoire/petit succès/petite satisfaction dans l'exécution des tâches prévues dans le plan de déconfinement et le protocole sanitaire |
|---|--|--|

Reproduction interdite - Propriété de CaTTalyse

| | | |
|---|---|--|
| <p>Facteur 3/</p> <p>Autonomie, prise d'initiatives, responsabilisation de chaque acteur de la communauté professionnelle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Baisse de la marge de manœuvre, perte de la capacité d'initiatives</u> : Diminuées par l'introduction des nouvelles mesures sanitaires de protection. <ul style="list-style-type: none"> ○ Ce risque peut être augmenté si aucune adaptation locale n'est mise en œuvre, si il n'est pas fait appel aux suggestions pragmatiques des membres concernés de la communauté professionnelle • <u>Augmentation du contrôle</u> : sur les nouvelles mesures sanitaires à respecter, sur le port d'EPI | <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les mesures nouvelles liées au déconfinement sont rassemblées dans un plan de reprise qui doit être élaboré en mode collectif, en suscitant les initiatives et en promouvant la responsabilisation de chacun <ul style="list-style-type: none"> ○ L'élaboration de ce plan de reprise adapté aux spécificités de l'école est une opportunité pour laisser s'exprimer toutes les suggestions, chapitre par chapitre, métier par métier : « le bon sens vient du terrain » • Le plan, une fois fixé selon ce mode partagé, doit être communiqué de façon claire et exhaustive, en mode présentiel dès le premier jour de la reprise (avant l'arrivée des élèves) <ul style="list-style-type: none"> ○ La communication en présentiel a différentes vertus, toutes axées vers et la compréhension et l'acceptation pleines et entières des changements apportés et des impacts induits : percevoir en direct les ressentis, entendre les derniers questionnements ou doutes, laisser ouverte la prise de parole des acteurs pour émettre une suggestion, une initiative, mettre en place un dialogue constructif, confiant, faire passer le même message et en même temps à tous. |
|---|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>Facteur 4/ Reconnaissance</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Sentiment d'iniquité sur le plan matériel</u> : Prime PEPA attribuée différemment selon les CE • <u>Manque de reconnaissance des efforts passés</u> : pour les salariés s'étant particulièrement impliqués et investis durant le confinement (exemple : personnel de nettoyage dans les écoles ouvertes pour les enfants du personnel soignant), pour les enseignants ayant formé leurs classes respectives en télétravail, et pour ceux ayant dû travailler avec de nouveaux outils sans accompagnement • <u>Pendant les premiers jours de la reprise</u> : <u>manque de reconnaissance dans l'exécution des tâches nouvelles et des efforts accomplis pour les mener à bien</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Dossier de la reconnaissance matérielle (prime PEPA) = voir fiche technique Fnogec • Avec l'empathie (écouter-comprendre-aider), la reconnaissance est le deuxième mot clef de la période : <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconnaître = respecter, prendre en compte (ce qui ne veut pas systématiquement donner raison), encourager, accompagner, remercier, féliciter, valoriser • Développer en continu la reconnaissance à chaque occasion valable-légitime (ne pas tomber dans les excès d'angélisme, de démagogie, de favoritisme) <ul style="list-style-type: none"> ○ Tant à titre individuel, en tête-à-tête, de façon informelle = un mot, une phrase, un simple geste suffisent ○ Qu'à titre collectif, pour une équipe (en mettant en avant si opportunité son responsable, le relais-référent) = trouver le temps de petites célébrations collectives, conviviales, détendantes et stimulantes. ○ Cette action est en pleine cohérence avec le souci de recréer l'esprit d'équipe et de le soutenir (cf facteur 2 = le soutien social) |
|---|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| <p>Facteur 5/ Sens & Valeurs</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Manque</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>de partage de l'appréciation de la situation inédite vécue par chacun depuis le 16 mars (cf fiche 1)</u> ○ <u>d'une orientation claire pour le processus de déconfinement et la période de la reprise :</u> • <u>Dans les 2 cas via</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ un déficit dans la communication dans la forme et le fond, ○ une approche trop peu collaborative de la part de la hiérarchie sur la co-construction du plan de déconfinement, les objectifs à atteindre et les modalités pour réussir • → Risque de démoralisation, de perte d'enthousiasme, de découragement • → Perte de considération, de respect et de confiance envers le CE | <ul style="list-style-type: none"> • 3ème caractéristique majeure de la posture managériale à adopter après l'empathie et la reconnaissance = donner le sens : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les sensations : laisser s'exprimer les sensations de chacun le premier jour des retrouvailles. Se donner le temps d'échanger, de partager, de se congratuler (cf soutien social et fiches 1 à 5) ○ La signification : partager explicitement ce que chacun a vécu depuis le 16 mars et vit actuellement (fiche 1), pourquoi nous adoptons le plan de reprise, avec quelle ambition, quel lien avec la vocation/la mission/les valeurs de l'école catholique ○ La direction : quels sont les objectifs du plan et de la période, les enjeux, les priorités, les jalons, les acteurs (avec mise en avant des relais et de chaque acteur, soudés les uns les autres vers les objectifs communs) • En cohérence avec les facteurs de risque précédents (soutien-autonomie-reconnaissance), la tonalité du sens qui est donné est <ul style="list-style-type: none"> ○ Collective = c'est l'équipe entière qui se mobilise, chacun a besoin de l'autre, chaque maillon compte ○ Progressive = prenons le temps pour réfléchir avant d'agir, pour se préparer, pour faire des retours d'expérience chaque jour/semaine compte-tenu de la nouveauté et complexité des mesures prises. Le temps est le moyen terme d'ici aux vacances d'été ; il n'y a plus d'exigence en termes de « réussite pédagogique » sur le troisième trimestre. ○ Modeste = le CE n'est pas tout-puissant, n'est pas le sachant unique compte-tenu de la complexité de la situation et des décisions à prendre. Il s'appuie sur ses relais et l'ensemble de l'équipe en qui il a toute confiance ○ Engagée = le CE est en revanche omniprésent, à l'écoute et à la disposition de tous, garant des moyens à mettre à disposition des équipes et de l'esprit d'équipe à développer tout au long de la période de déconfinement |
|---|---|--|

Reproduction interdite - Propriété de CaTTalyse

| | | |
|---|--|---|
| <p>6/ Pressions organisationnelles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Baisse de l'effectif</u>: Absence des salariés contaminés ou trop vulnérables pour reprendre l'activité • <u>Augmentation de la charge de travail</u> : Surcharge (ou sous-charge) depuis le confinement, avec une forte pression sur la reprise compte-tenu des nouvelles contraintes sanitaires + éventuellement pour certains élèves un certain retard à rattraper dans le programme scolaire • <u>Nouvelles contraintes au travail</u> : Application des gestes barrière, port d'EPI, procédures supplémentaires à intégrer pour la non transmission du virus engageant une vigilance permanente • <u>Nouvelles procédures, nouveaux modes de transmission, nouvelles coopérations entre les métiers</u> • <u>Anticipation du travail difficile</u> : étant données les faibles possibilités de se projeter dans l'avenir | <ul style="list-style-type: none"> • Les pressions organisationnelles sont <u>prévenues</u> grâce à l'élaboration en mode collectif du plan de reprise et à sa communication explicite (cf facteurs du soutien, de l'initiative et du sens) <ul style="list-style-type: none"> ○ Les nouvelles procédures/contraintes sont connues et partagées de tous ○ Les nouvelles tâches sont identifiées et réparties en commun • Les pressions organisationnelles sont <u>évitées</u> via la mise en place d'un réseau d'acteurs-relais, référents, connus et acceptés de tous <ul style="list-style-type: none"> ○ Les relais-référents communiquent à 3 niveaux : avec leur équipe dont ils sont responsables, entre eux, avec le CE • En support, l'empathie, la reconnaissance et le sens, portés de façon exemplaire par le CE, alimentent et confortent l'esprit d'équipe |
|---|--|---|

| | | |
|---|--|--|
| <p>Facteur 7/ Pressions relationnelles / émotionnelles</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Augmentation des violences internes</u> : générées par l'augmentation du niveau de stress et la vulnérabilité psychologique de certains salariés et enseignants. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les relations de travail pourront être impactées par des manifestations d'émotions négatives telles que la peur, la tristesse, la colère, la frustration... • <u>Charge émotionnelle</u> : Augmentée par le contexte, la crainte de la contamination pour soi et pour les membres de sa famille. Difficulté à masquer ses émotions pour faire bonne figure devant les enfants et les parents | <ul style="list-style-type: none"> • 3 types d'acteurs sont majeurs pour prévenir et diminuer la pression relationnelle et/ou émotionnelle au cours de la période : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le CE ○ Les acteurs relais-référents ○ Si disponibles, le ou la psychologue scolaire • Chacun de ces acteurs développe les comportements bienveillants, positifs déjà évoqués • Chacun se rend disponible, à l'écoute de tout signal faible ou fort, bienveillant les uns pour les autres • Se fixer une seule exigence : assurer la sécurité sanitaire des enfants et des membres de la communauté professionnelle ; le reste sera traité plus tard. • La bienveillance n'exclut la fermeté, surtout en la circonstance <ul style="list-style-type: none"> ○ Toute difficulté exprimée par un membre de l'équipe face à cette exigence doit pouvoir être entendue ○ Tout écart d'un membre de l'équipe par rapport à cette exigence doit être identifié, relevé, discuté posément et le cas échéant sanctionné (la règle du jeu est clairement énoncée à l'avance par le CE) |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>8/ Incertitudes de l'avenir & conduite du changement</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Incertitude sur le plan économique</u> : Induite par le chômage partiel, les licenciements, les baisses de budgets, les difficultés de trésorerie, les difficultés des fournisseurs, etc... • <u>Incertitude sur le plan sanitaire</u> : Y aura-t-il une nouvelle vague de contamination ? • <u>Changement d'outils (pédagogiques et télétravail pour le personnel administratif)</u> : durant le confinement, adaptation contrainte de certains salariés à de nouveaux outils numériques sans accompagnement possible <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment allons-nous capitaliser sur nos expériences pendant le confinement ? ○ Qu'allons-nous garder/amplifier/modifier/supprimer ?... | <ul style="list-style-type: none"> • En écho et cohérence avec le facteur de risque 5 (sens-valeurs), le CE doit pouvoir lever certains questionnements, grâce : <ul style="list-style-type: none"> ○ Sa propre réflexion ○ L'aide de l'OGEC et de la FNOGEC ○ Le travail collaboratif préparatoire avec son équipe professionnelle • Parallèlement, il doit là encore faire preuve d'empathie (= se mettre à la place de l'autre), pour ne pas imposer son point de vue unique, et indiquer que lui aussi a des questionnements, des incertitudes <ul style="list-style-type: none"> ○ La réponse aux incertitudes qui relèvent du fonctionnement de l'école est du ressort de l'équipe qui a été préparée pour cela et dispose des moyens humains, techniques et logistiques adaptés ○ Les réponses aux autres incertitudes qui dépassent le cadre strict de l'école relèvent soit de l'Enseignement catholique, soit du Gouvernement ○ A chaque questionnement, une réponse est donnée par le CE, soit en rappelant une action prévue dans le plan de déconfinement, soit en référant à une information provenant de l'OGEC/FNOGEC (cf guide pratique), soit - si il n'y a pas de réponse évidente, directe, en prenant compte la préoccupation de l'interlocuteur et lui assurant d'y réfléchir pour trouver la meilleure solution. |
|--|--|---|