



GEST

Grand Est Santé au Travail

AST⁶⁷
Alsace Santé au Travail
Partenaire des entreprises

ACST
Association de conseil
en santé au travail

**Santé
au travail**
VOTRE MÉDECINE DU TRAVAIL SUD ALSACE



La reprise d'activité sans stress, c'est possible ?!

Prévenir les risques psychosociaux
et psychologiques en post-confinement

Webinaire, 26 mai 2020

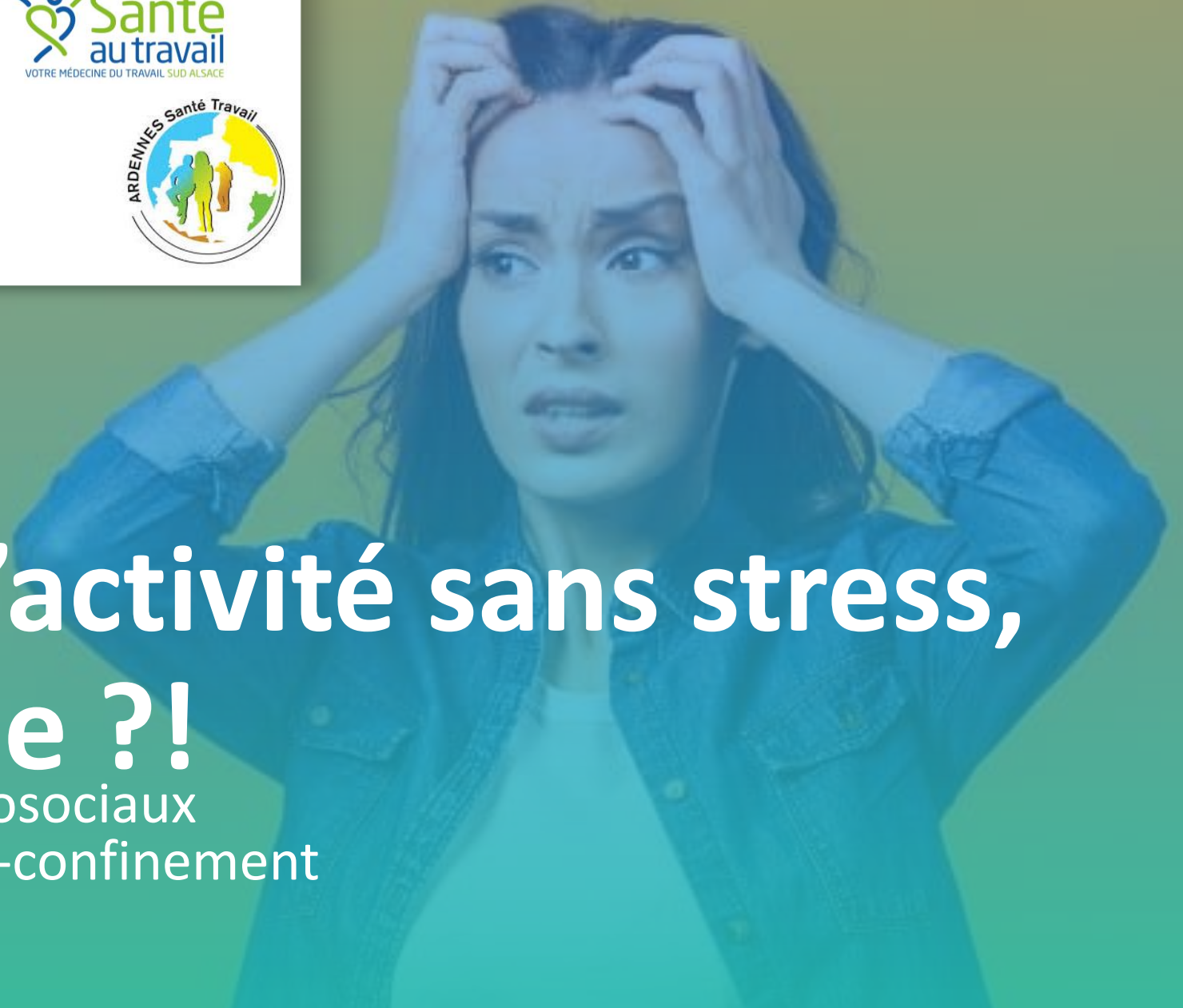


Table des matières

01

L'impact psychologique de la crise sanitaire

Les effets sur les salariés
Comment les prévenir ?

02

L'impact psychosocial de la crise sanitaire

Les effets sur les collectifs
et sur le travail

03

Les risques psychosociaux

Les facteurs de Risques
Psychosociaux

04

Comment les évaluer... ?

Quelles méthodes ?

05

... et les prévenir ?

Quelles pistes ?
Quelles actions ?

06

Pour conclure : à retenir

Les points de vigilance
Les axes prioritaires

Contexte

Crise sanitaire COVID19 :

Rupture radicale dans nos habitudes de vie :
sociale, familiale, professionnelle

Effondrement/bouleversement des repères

Impacts conséquents sur les individus
et sur le travail

Une reprise d'activité, d'accord,
mais sans stress, c'est possible ?



Contexte

- L'après 11 mai 2020 : pas de retour à la vie « normale », un retour au travail dans un environnement inhabituel
- Des situations de travail inédites
- Des changements profonds et soudains
- Des modalités de travail nouvelles (organisation et relations de travail, pratiques professionnelles)
- Une capacité d'adaptation importante
- ⇒ Des individus éprouvés, des collectifs fragilisés

Contexte

- Prévenir les effets de la crise sur les salariés et sur le travail
= **ENJEU de performance pour les entreprises**
- Quels sont ces effets ? Comment les prévenir ? Qui doit s'en charger ?
- Comment envisager et soutenir la reprise plus « sereinement » pour les salariés et les entreprises ?

Rappel : l'employeur est soumis à une obligation légale de moyens et de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés.

- Responsabilité de chaque entreprise de préparer au mieux la reprise de l'activité.



01

L'impact psychologique de la crise sanitaire

Les effets sur les salariés

Des pistes de prévention

L'impact psychologique sur les salariés

Confinement et déconfinement : un contexte anxiogène

- Risque de contamination
- Maladie, deuil
- Confinement : sentiment d'isolement ou manque d'intimité
- Insécurité économique
- Conditions de reprise d'activité et garde d'enfants (ré-ouverture des écoles)
- ⇒ **Conséquences : santé psychique fragilisée, détresse psychologique (stress, anxiété, panique, altération de l'humeur, troubles du sommeil, etc.)**

L'impact psychologique sur les salariés

Une diversité des situations de travail :

→ Travail sur site VS télétravail

→ Management à distance VS management en présentiel

→ Continuité d'activité en mode dégradé

→ Rupture professionnelle - Chômage partiel

⇒ **Conséquences : sentiment d'injustice, sentiment d'isolement, manque de reconnaissance, dévalorisation ou perte de sens dans son travail**

L'impact psychologique sur les salariés

Le télétravail :

- Activité en mode dégradé, dans un contexte inédit, incertain, très évolutif
- Hyper-sollicitation et temps de connexion ++
- Gestion de la parentalité et vie scolaire
- Déséquilibre vie professionnelle-vie familiale
- ⇒ **Conséquences : surcharge mentale ressentie, sentiment d'épuisement**

L'impact psychologique sur les salariés

Comment réintégrer les salariés dans un tel contexte ?

- Des forces psychiques à reconstituer
 - Une phase de décompression, de ré-adaptation nécessaire
 - Un temps de collectif de récupération à prévoir
- ⇒ Rappel : responsabilité de l'employeur

Piste d'actions - Accompagnement individuel

- **Entretiens individuels de reprise** (avec règle de distanciation sociale)
- Identifier les personnes fragiles, les personnes en difficulté
- Identifier précisément les besoins (accompagnement individuel, professionnel, soutien psychologique)
- Proposer / orienter vers un accompagnement adapté : RH, référent interne, médecine du travail, psychologue – psychologue du travail

Demander conseil à votre service de santé au travail

Piste d'actions - Accompagnement individuel

- Proposer un **soutien interne** dans l'entreprise : **un référent**
- UN OUTIL : L'entretien de soutien par **écoute active** repose sur :
 - 4 principes fondamentaux : confidentialité, neutralité bienveillante, non-jugement, attitude centrée sur la personne
 - 2 techniques : le questionnement et la reformulation (écouter la personne, son vécu, questionner pour comprendre, identifier le besoin)
- ⇒ Guide AST67 « [Reprise d'activité : comment prévenir l'impact psychologique et psychosocial de la crise sanitaire](#) »



02

L'impact psychosocial de la crise sanitaire

Les effets sur les collectifs
et sur le travail

L'impact psychosocial sur les collectifs

- Fermeture partielle-totale des entreprises
- Reprise partielle de l'activité (recours et maintien du chômage partiel)
- *Sur 27,2 M d'actifs recensés en France avant la crise (INSEE, 20/02/20)*

Actuellement :

12,4 M : à l'arrêt (depuis le début du confinement)

14,9 M : en reprise d'activité, dont : 7 M sur site et 7,9 M en télétravail

Pour plus d'informations : [Webinaire AST67 « Télétravail et ergonomie ? Un duo impossible, vraiment ?! »](#)

L'impact psychosocial sur les collectifs

La distanciation sociale contraint à se réorganiser :

- Recours soudain et massif au télétravail
- Modification du travail sur site : procédures, effectifs, horaires
- Modification des conditions de travail
- ⇒ **Conséquences :**
 - Clivage-fragilisation des collectifs de travail et de la cohésion d'équipe**
 - Tensions, conflits**
 - Diminution du sentiment d'appartenance**
 - Perméabilité des sphères privée-professionnelles et sentiment d'intrusion**
 - Des managers démunis, épuisés**

L'impact psychosocial sur les collectifs

La performance repose sur la capacité des individus et des collectifs à fonctionner entre eux

Comment réintégrer les équipes dans un tel contexte ?

→ **Une démarche de prévention primaire des RPS**



03

Les risques psychosociaux

Quels impacts de la situation actuelle
sur les facteurs de RPS ?

6 facteurs de Risques Psychosociaux



Intensité du travail

Surcharge ou sous charge de travail, modifications des horaires, glissements de tâches, recours au « télétravail »



Autonomie

Cadre flou, diminution des marges de manœuvre, manque d'accompagnement ou de consultation



Rapports sociaux

Sentiment d'injustice, diminution des interactions, isolement, manque de soutien et de reconnaissance

6 facteurs de RPS



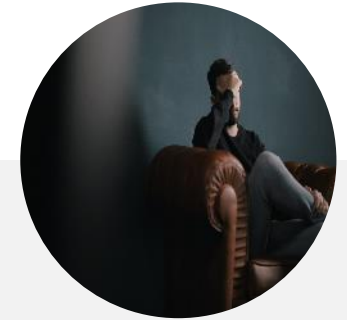
Insécurité de la situation de travail

Incertitude quant au devenir de l'entreprise, du poste, changements d'organisation



Conflits de valeurs

Conflit éthique, travail invisible, sentiment d'inutilité, qualité empêchée



Exigences émotionnelles

Peur, surexposition à la souffrance d'autrui ou à la mort, augmentation des tensions avec le public



04

Comment les évaluer ?

Quels sont les outils d'évaluation
à votre disposition ?

Comment les évaluer ?

Comme tous les
risques
professionnels, les
RPS doivent figurer
au Document
Unique

- Responsabilité de l'employeur
 - Adaptation au contexte et aux contraintes de l'entreprise
- Démarche collective et concertée
 - Associer les salariés et/ou leurs représentants
 - Solliciter les conseils du service de santé au travail
- Etat des lieux : utile en matière de plan d'actions (PRA)



Des outils pour vous aider

- [L'outil Faire le Point](#) et [la version sanitaire et sociale](#) (INRS) : destiné aux entreprises de moins de 50 salariés, cet outil est une aide à l'élaboration du document unique d'évaluation des RPS.
- [L'outil RPS-DU](#) (ED6140, INRS) : conçu pour les entreprises de plus de 50 salariés, cet outil permet à l'entreprise d'identifier les facteurs de RPS à l'aide d'une grille d'évaluation.
- [Prendre en compte les risques psychosociaux dans le Document Unique](#) par la méthode d'analyse des situations-problèmes (ANACT).

Faites appel à votre service de santé au travail



05

Et les prévenir ?

Quelles actions de prévention
mettre en place ?

Pistes d'actions – Intensité du travail

- Intégrer la mise en œuvre des gestes barrières dans l'organisation du travail et définir les possibilités de rotation des équipes sur site.
- Etre vigilant à la surcharge soudaine de travail liée à la reprise d'activité.
- En situation de « télétravail », définir des plages de connexion et les modalités de suivi de l'activité à distance.
- Adapter les horaires d'arrivée et départ des salariés qui utilisent les transports en commun.

Pistes d'actions – Autonomie

- Adapter les directives nationales aux conditions d'activité de l'entreprise.
- Assouplir certaines consignes ou règles habituelles :
acter le caractère exceptionnel de ces décisions.
- Consulter, associer les salariés aux décisions prises dans ce contexte insécurisant :
recueillir leurs idées et « bonnes pratiques » à deux semaines de la reprise.
- Mettre à disposition formations ou assistance à distance, par exemple pour
l'utilisation des outils informatiques.

Pistes d'actions – Rapports sociaux

- Reconnaître les efforts particuliers et la capacité d'adaptation de chaque salarié en cette période inédite et soudaine.
- Prendre le temps d'accueillir de façon personnalisée chaque salarié à la reprise d'activité.
- Maintenir le lien si des salariés continuent le travail à distance ou sont absents.
- Restaurer le rôle, la place de chacun dans le collectif de travail.
- Accompagner les encadrants dans leurs fonctions de soutien et de coordination.

Pistes d'actions – Insécurité de la situation de travail

- Informer les salariés en situation précaire (chômage partiel, ASA dans la fonction publique, baisse d'activité, de revenu)
 - Orienter vers des ressources internes ou aides externes :
par ex. service social entreprise ou du service de santé au travail
- Communiquer de façon transparente sur l'impact économique de la crise sanitaire pour l'entreprise.
- Associer les salariés à l'organisation de la reprise d'activité et son suivi (ajustements).

Pistes d'actions – Conflits de valeurs

- Evaluer les difficultés rencontrées : sur site, à distance.
- Redéfinir avec les salariés les critères de qualité en mode « dégradé ».
- Encourager l'utilité de chacun à son niveau.
- Organiser un retour d'expérience pour donner du sens à ce qui a été vécu (et recréer du collectif).

Pistes d'actions – Exigences émotionnelles

- Dispositifs d'accompagnement psychologique : quid des cellules d'écoute ?
- Evaluer dans l'organisation ce qui pourrait susciter la colère des usagers / clients et définir des moyens de prévention, et des conduites à tenir (par ex. réguler les contacts avec le public extérieur)
- Encourager les rapports sociaux : agir sur le soutien social (hiérarchie, collègues)

Exemple – Outil *Faire le Point*

Facteurs de risques psychosociaux	Niveau d'intensité du risque
Intensité et temps de travail	Elevé
Exigences émotionnelles	Elevé
Sens du travail	Modéré
Insécurité de la situation de travail	Modéré
Autonomie	Faible
Rapports sociaux au travail	Faible
Informations sur la prévention dans la structure	Niveau d'intensité du risque
Impact des RPS sur la structure et les salariés	Elevé
Contexte de prévention dans la structure	Elevé

Unité de travail	Description du risque	Niveau de risque	Mesures de prévention existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délai de réalisation	Personne en charge
COVID-19 RPS	Exigences émotionnelles Comportements agressifs des clients	Elevé	Soutien social Gestion des flux de clients	Diffusion de messages de sensibilisation aux clients Ouverture de caisses supplémentaires	Tout au long de la période	Z.Z.



06

Conclusion : à retenir

A retenir...

- Redonner du sens : nouveaux cap, nouveaux objectifs, valeurs « collectives ».
- **Reconstruire le collectif de travail** : recréer du lien, renforcer la coopération/cohésion
- Accompagner - soutenir les managers.
- Communiquer de manière rassurante.
- Adapter-réajuster les nouveaux dispositifs au travail réel (retour du terrain).
- Remercier les efforts d'adaptation.
- ⇒ **Investir le temps nécessaire pour reconstruire et accompagner les équipes**

A retenir...

- ⇒ *La performance économique dépend principalement de la performance sociale.*
- ⇒ *L'adaptation à la situation actuelle détermine la reprise de demain.*

Ressources

AST67 : Guide « Reprise d'activité »
[Comment prévenir l'impact
psychologique et psychosocial de la crise
sanitaire ?](#)

**Dossier INRS – COVID-19 et
prévention en entreprise**

[Le télétravail en situation exceptionnelle](#)

[Pandémie : agression et violence envers
les salariés](#)

[Organiser la reprise d'activité en
prévenant les risques psychosociaux](#)



Partenaires

Des aides disponibles

[ANACT-ARACT « Covid 19 - Objectif reprise TPE-PME »](#) : dispositif d'appui pour fiabiliser la reprise ou la poursuite d'activité des TPE-PME (<250 salariés)

[CARSAT « Prévention COVID »](#) : subvention de l'Assurance maladie pour aider les TPE et PME (<50 salariés et travailleurs indépendants)





AST67 : www.ast67.org

STSA : www.stsa.fr

ACST : www.acst-strasbourg.com

ARDENNES SANTE TRAVAIL : www.cst-sedan.org

Merci de votre attention

Place aux questions

