



# GEST

Grand Est Santé au Travail

**AST**<sup>67</sup>  
Alsace Santé au Travail  
*Partenaire des entreprises*

**ACST**  
Association de conseil  
en santé au travail

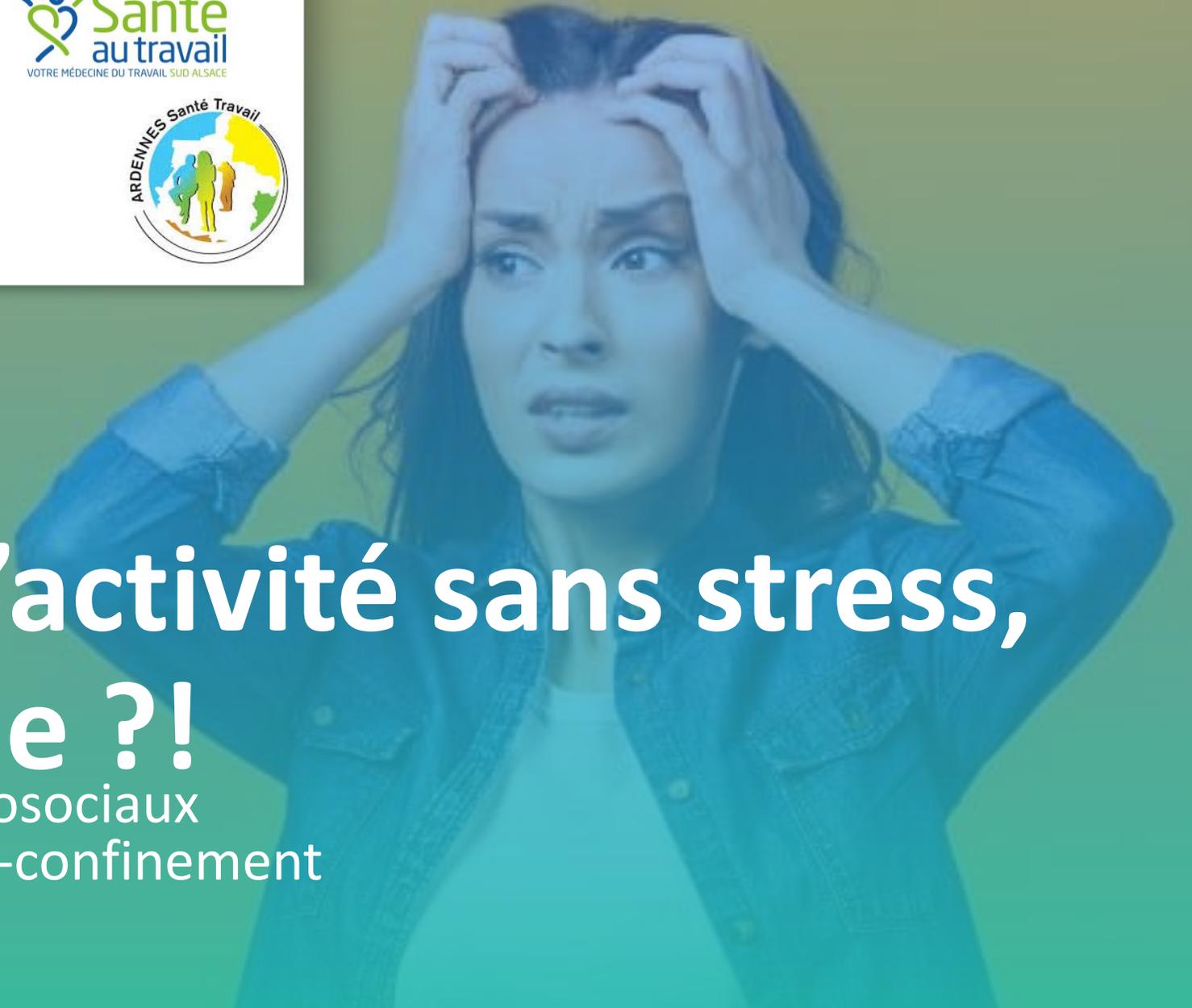
**Santé  
au travail**  
VOTRE MÉDECINE DU TRAVAIL SUD ALSACE



# 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

---



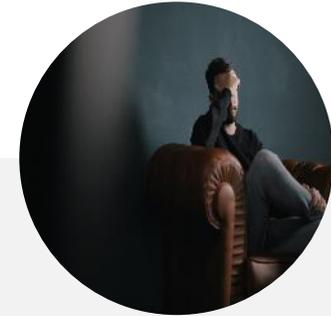
## **Insécurité de la situation de travail**

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 ?

- 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)

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



# 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.
- Être 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	<b>Elevé</b>
Exigences émotionnelles	<b>Elevé</b>
Sens du travail	<b>Modéré</b>
Insécurité de la situation de travail	<b>Modéré</b>
Autonomie	<b>Faible</b>
Rapports sociaux au travail	<b>Faible</b>
Informations sur la prévention dans la structure	Niveau d'intensité du risque
Impact des RPS sur la structure et les salariés	<b>Elevé</b>
Contexte de prévention dans la structure	<b>Elevé</b>

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	<b>Exigences émotionnelles</b> Comportements agressifs des clients	<b>Elevé</b>	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](http://www.ast67.org)

STSA : [www.stsa.fr](http://www.stsa.fr)

ACST : [www.acst-strasbourg.com](http://www.acst-strasbourg.com)

ARDENNES SANTE TRAVAIL : [www.cst-sedan.org](http://www.cst-sedan.org)

# Merci de votre attention

## Place aux questions

