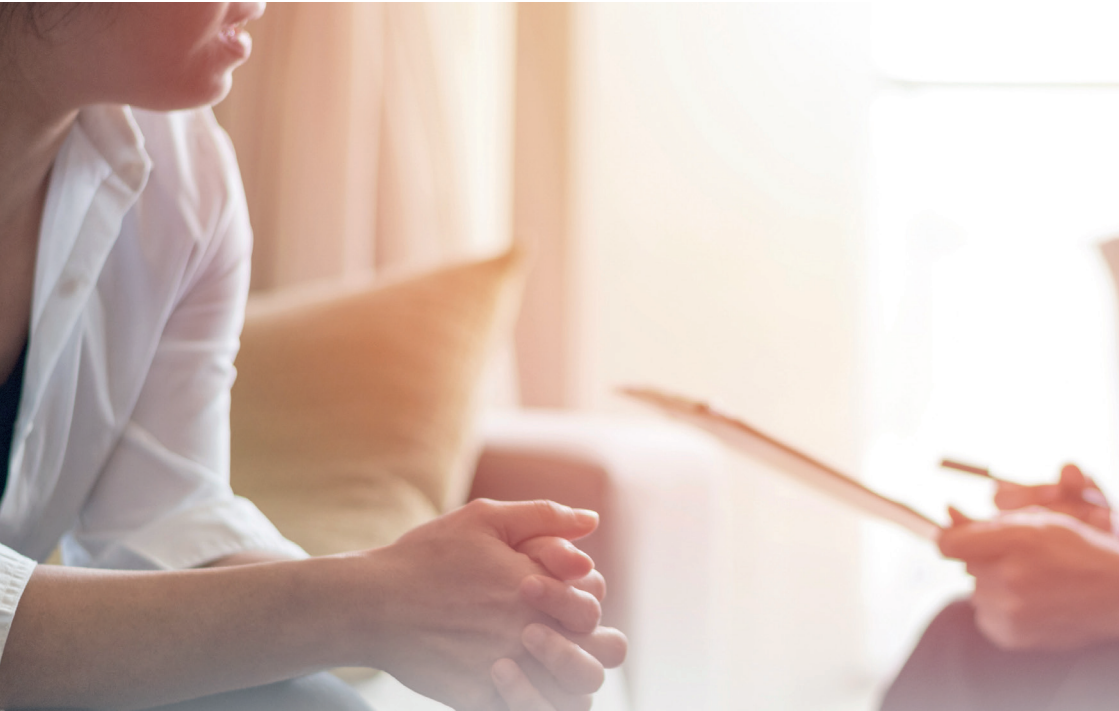


AST⁶⁷

Alsace Santé au Travail

Partenaire des entreprises



REPRISE D'ACTIVITÉ : Comment prévenir l'impact psychologique et psychosocial de la crise sanitaire ?

INTRODUCTION

La situation de confinement a marqué une rupture radicale dans nos habitudes, à différents niveaux et dans les différentes sphères de vie : sociale, familiale, et professionnelle.

Le 11 mai 2020 signifie un retour au travail, à défaut d'un retour à la « vie normale », dans un environnement inhabituel, sur de nouvelles modalités qui impliquent des changements profonds.

La crise sanitaire du COVID-19 a fortement **impacté les individus ainsi que le travail**, son organisation, les pratiques professionnelles et les relations de travail.

Des situations de travail inédites vont apparaître et peuvent amplifier ou cristalliser des difficultés liées à l'organisation du travail ou la manière de le réaliser si des précautions ne sont pas prises. 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. Il est donc nécessaire pour chaque entreprise **d'anticiper et de préparer au mieux la reprise de l'activité**.

La prévention primaire, c'est-à-dire identifier les principaux risques pour les éviter ou les limiter, reste prioritaire. Il est donc nécessaire d'anticiper des contextes de travail inédits et reconstruire un cadre qui rassure, selon les principes de qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux

Le retour au travail nécessite 3 axes de prévention :

- Une prévention technique : mesures sanitaires, distanciation sociale et gestes barrières.
- Une prévention des risques psychosociaux (RPS).
- Une prise en compte des situations individuelles et l'accompagnement psychologique.

La gestion de crise aura un impact sur la performance et la santé des salariés.

La façon dont nous nous adaptons à la situation de post-confinement aujourd'hui, prépare la façon dont nous nous en relèverons demain.

Pour réussir la reprise d'activité, les entreprises doivent prendre en compte l'impact psychologique et psychosociale de la crise sanitaire. Les salariés et les collectifs de travail peuvent ressortir fragilisés, voire très éprouvés de cette période.

C'est pourquoi, AST67, votre service de santé au travail, vous propose une **grille de lecture de ces impacts** et des **conseils de prévention** dans le but d'accompagner la reprise des salariés en post-confinement.



PRÉVENIR L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE de la crise sur les salariés

Les effets psychologiques de la crise sanitaire sur les salariés

La situation actuelle de crise sanitaire a fragilisé la santé psychique des individus.

Le risque de contamination, la situation de confinement, le sentiment d'isolement, l'insécurité économique, la maladie ou le décès d'un proche ou d'un collègue sont autant d'éléments qui peuvent générer **une détresse psychologique**, qui peut se manifester de différentes manières : stress, anxiété, panique, altération de l'humeur, nervosité ou agressivité, profonde tristesse, troubles de l'appétit ou du sommeil, etc.

La diversité des situations de travail et des statuts (travail sur site, télétravail, management à distance, management en présentiel, continuité de l'activité, chômage partiel, fonctionnements hybrides, etc.) a également pu générer de la **souffrance** liée à un sentiment d'isolement, un sentiment d'injustice, un manque de reconnaissance, un sentiment de dévalorisation de son travail et de ses compétences, et une perte de sens dans son travail.

Le télétravail en situation de confinement a aussi bousculé l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale : l'augmentation des sollicitations et du temps de connexion conjuguée à la parentalité et la gestion de la vie scolaire sont autant de facteurs de surcharge mentale. De manière générale, la continuité de l'activité intensifiée par le contexte incertain et en mode dégradé a pour effet un **sentiment d'épuisement**.

De plus, l'après-confinement a une dimension anxiogène liée à la peur de la contamination, la reprise d'activité suite à une rupture professionnelle, et les préoccupations liées à la parentalité (mode de garde d'enfant, réouverture des écoles, des crèches et risques sanitaires associés).

Comment réintégrer les salariés dans un tel contexte ?

Quelques conseils de prévention

La reprise d'activité nécessite une **phase de décompression** et un **temps collectif de récupération** pour que les forces psychiques se reconstituent. Ce travail permettra de sortir de la phase de confinement avec beaucoup moins de dommage pour les salariés et pour l'entreprise.

» Accompagner les salariés au retour travail

→ Avant la reprise :

Prendre des nouvelles des salariés, par téléphone ou emails, pour :

- » Identifier les personnes fragiles, leur manifester du soutien et les orienter vers un accompagnement spécifique (RH, médecin du travail, psychologue)
- » Les informer sur les modifications à venir : calendrier de reprise, mesures d'entrée, coordonnées des salariés référents (sanitaire, soutien individuel, organisation du travail)

→ Au moment de la reprise :

Mettre en place des entretiens individuels de reprise, pour identifier les personnes en difficulté et leurs besoins, à travers différentes questions :

- » Comment s'est passé la période de confinement ?
- » Comment s'est passé le télétravail ? (Matériel et technique, charge de travail, sentiment de soutien/isolement, conciliation avec la vie familiale, gestion de la parentalité, garde d'enfants, gestion de la vie scolaire, etc.)
- » Comment s'est passé le travail sur site ?
- » Comment envisager ensemble la reprise : sur site ? avec les collègues ? en télétravail ?
- » Quels sont les difficultés et les besoins pour une reprise dans les meilleures conditions ?
- » Les orienter vers un accompagnement spécifique en fonction du besoin.

» Proposer une prise en charge psychologique

Différents dispositifs peuvent être proposés aux collaborateurs :

- Mettre en place une cellule psychologique avec un prestataire externe.
- Prévoir l'intervention d'un professionnel spécialisé dans la prise en charge post-traumatique et la gestion du deuil pour des séances de débriefing collectif, en cas de décès d'un collaborateur (limitées à un effectif restreint et organisées dans le cadre de la distanciation sociale).

AST67 peut vous orienter vers des dispositifs d'accompagnement psychologique spécifiques en fonction du besoin.

AST67 propose également à ses adhérents un dispositif de soutien psychologique pour leurs salariés, sous forme d'entretiens individuels en téléconsultation. Ce dispositif est réservé aux TPE et aux PME.



Pour toute demande d'information, rendez-vous sur notre site www.ast67.org, ou contacter la cellule psychologique d'AST67 via le [formulaire de contact](#).

» Proposer un soutien interne dans l'entreprise

Un relai ou soutien en interne peut également être envisagé, par la mise en place d'un référent concernant les problématiques individuelles (représentant du personnel, infirmière en santé au travail, etc.), tenu à la discrétion dans le cadre de ses fonctions.

L'entretien de soutien par écoute active repose sur :

- Quatre principes fondamentaux : confidentialité, neutralité bienveillante, non-jugement, attitude centrée sur la personne.
- Deux techniques : le questionnement et la reformulation.

Quelques conseils pour une écoute active :

- Les personnes ont avant tout besoin d'être écoutées : elles n'attendent pas nécessairement des conseils ou des réponses.
- Le but d'un entretien de soutien est avant tout d'écouter le vécu de l'autre.

- Une écoute réelle est une écoute active : il ne s'agit donc pas de rester silencieux, mais plutôt de questionner et de reformuler.
- **Lorsque les personnes expriment une demande/une question :**
 - » Si la question porte sur le travail, écoutez bien la difficulté pour être sûr d'avoir bien cerné le problème.
 - » Si la question ne porte pas sur le travail, vous pouvez proposer de mettre en lien le salarié avec un professionnel compétent (médecin, psychologue, assistant de service social, etc.).
 - » [Découvrez une vidéo sur l'écoute active](#)



PRÉVENIR L'IMPACT PSYCHOSOCIAL de la crise sur les collectifs et le travail

Les effets de la crise sanitaire sur les collectifs de travail

La crise sanitaire actuelle a établi la distanciation sociale comme règle absolue, ce qui a conduit les entreprises à se réorganiser :

- Modification profonde du travail sur site (effectifs, horaires, consignes, mesures de protection).
- Fermeture partielle ou totale de l'entreprise et recours au chômage partiel.
- Modification des conditions de travail : charge de travail, contenu du travail, clarté des consignes, relations de travail, sécurité de l'emploi et des rémunérations, etc.
- Recours massif et soudain au télétravail avec peu ou pas de préparation.

Ces changements ont eu pour conséquences :

- Une diminution du sentiment d'appartenance.
- Une perte de sens du travail, du sentiment d'inutilité.
- Une surcharge ou sous-charge significative de travail.
- Des clivages, une fragilisation des collectifs de travail et de la cohésion d'équipe.
- Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée perturbé par une perméabilité totale entre ces deux sphères et un sentiment d'intrusion dans l'intimité.
- Un management à distance éprouvant : des managers soumis à de nombreuses injonctions, démunis pour faire face aux diverses situations individuelles et épuisés.

De plus, ces conséquences peuvent se maintenir et générer des tensions. Il est donc nécessaire **d'anticiper la réintégration des équipes**, de les accompagner, de **recréer du lien dans le collectif** de travail et de **renforcer le soutien social**.

La performance d'une entreprise ne repose pas uniquement sur la somme des productivités individuelles mais aussi et surtout sur **la capacité des individus et des collectifs à fonctionner entre eux**.

Quelques conseils de prévention

Pour redonner du sens au travail, les dirigeants doivent plus que jamais être visionnaires : définir un nouveau cap, un but commun et des nouveaux objectifs fondés sur les valeurs de cohésion collective, d'entraide et de coopération.

Avant la reprise :

- Une fois le Plan de Reprise d'Activité (PRA) élaboré : prévoir une communication sur son contenu, les nouvelles mesures sanitaires, le calendrier de reprise, etc. de manière à rassurer les équipes et recréer un climat de confiance.
- Maintenir le télétravail quand l'activité le permet.
- Intégrer la problématique de conciliation vie professionnelle-vie familiale, associées à la question de la garde des enfants, la réouverture des écoles, des crèches, et la question des transports.
- Prévoir une reprise sur site progressive, en échelonné. Eviter l'effet de cohue.

Au moment de la reprise :

- Réintégrer progressivement les équipes de travail, par petits groupes.
- Rester particulièrement vigilant à la densité sur site (4m² minimum par personne).
- Prévoir un temps d'accueil collectif pour les rassurer et redonner des repères organisationnels :
 - » Parler des conséquences vécues et du travail.
 - » Diffuser des interviews-témoignages de collaborateurs ayant déjà repris, de manière à partager leur expérience avec leurs collègues et les rassurer.
 - » Informer sur la nouvelle organisation et les nouvelles mesures.
 - » Faire adhérer les salariés : les consulter sur l'application de ces mesures en situation réelle de travail.

- » Présenter la distanciation sociale et les gestes barrières comme un nouveau code de civisme.
- Soutenir les managers :
 - » Les aider à identifier les difficultés collectives et individuels.
 - » Les former sur les nouvelles pratiques de management à distance.
 - » Les former à l'écoute active.
 - » Adapter leurs objectifs : privilégier les objectifs qualitatifs aux objectifs quantitatifs.
 - » Identifier les équipes susceptibles d'avoir le plus besoin de soutien.
 - » Les soutenir : rester attentif à leurs difficultés, leur proposer un accompagnement spécifique.
- Communiquer de manière positive, rassurante et non anxiogène :
 - » Rappeler les valeurs et la raison d'être de l'entreprise.
 - » Présenter les perspectives.
 - » Présenter les nouveaux objectifs fondés sur la cohésion, la collaboration, la coopération.
 - » Eviter de communiquer une pression vis-à-vis du retard économique à rattraper.

Pour soutenir la reprise :

- Penser à une communication interne disponible et accessible, de type hotline, concernant les nouvelles mesures.
- Mettre en place des référents internes pour :
 - » Communiquer avec les salariés sur les nouvelles modalités de travail, sur site et en télétravail.
 - » Identifier les difficultés de mise en œuvre.
 - » Animer des groupes de travail pour les adapter au mieux au travail réel.
- Pour le télétravail :
 - » Organiser un retour d'expérience sur le télétravail : identifier les difficultés rencontrées, les risques et les mesures qui peuvent être mise en place.

- » Adapter le travail : redéfinir collectivement les bonnes pratiques, les principes, et les outils de communication (réunion en visio, appels téléphoniques, mails) à utiliser de manière adaptée pour éviter la surcharge mentale.
- » Adapter le management : confiance, souplesse, coopération (repenser les habitudes).
- Mettre à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) :
 - » Intégrer les nouveaux risques identifiés, y compris les risques psychosociaux (RPS).
 - » Intégrer les nouvelles mesures de prévention.
- Être vigilant à la (sur)charge de travail, sa répartition et les moyens pour y faire face.
- Prévoir un suivi du bien-être des salariés à partir d'indicateurs mesurables (ex : questionnaires anonymes).
- Favoriser et valoriser les nouvelles initiatives, pour faciliter l'adaptation et l'adhésion aux changements.
- Encourager les échanges et le soutien entre collègues :
 - » Conseiller aux salariés de prendre des nouvelles de leurs collègues.
 - » Former éventuellement des binômes ou équipes virtuelles de soutien, groupe de parole.
 - » Diffuser des messages humoristiques, positifs.
- Penser au team building : même à distance, il est possible de resserrer les liens :
 - » En se réunissant virtuellement autour d'un moment convivial : pause-café en visio, séances de sport en visio (ou en présentiel en respectant la distanciation sociale et en extérieur).
 - » En organisant des petits défis autour d'une activité habituelle dans l'entreprise : cuisine, sport, photos, etc. en fonction des envies.
- Organiser des échanges réguliers (privilégiez les appels téléphoniques aux mails) avec ses collaborateurs proches, pouvoir rester visible et renforcer les liens.

- Remercier régulièrement les équipes pour le travail réalisé malgré les difficultés, les profonds et rapides changements, et leur capacité à sortir de leur zone de confort.
- De manière générale : **Prendre le temps de la reconstruction de la collaboration, la coopération, la solidarité au sein des collectifs de travail. La performance économique dépend principalement de la performance sociale.**

Le Ministère de l'Economie et des Finances, en s'appuyant sur l'action de l'association APESA (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aiguë), a mis en place un numéro vert à destination des chefs d'entreprise : 0 805 65 50 50 (7 j/7, de 8h à 20h).

CONCLUSION

Cette liste de préconisations permet d'illustrer nos recommandations par des exemples concrets mais ne constitue en aucun cas une liste exhaustive.

Les actions du plan de reprise d'activité liées à l'accompagnement individuel, la prévention des risques professionnels et psychosociaux sont à co-construire, sur la base du travail réel, dans le cadre du dialogue social.

Votre service de santé au travail AST67 reste à votre disposition pour vous accompagner et vous soutenir dans ce sens.
Pour nous contacter : [cliquez-ici](#).

POUR ALLER PLUS LOIN

- [Livre blanc «Le burn-out, une fatalité ?»](#)
- [Aide au plan de reprise d'activité](#)
- [Kit « Associer télétravail et QVT » de l'ANACT](#)

