

## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : ACCOMPAGNEMENT À LA SORTIE DE CRISE SANITAIRE

### Une situation temporaire et transitoire

La crise sanitaire bouge les cadres habituels du travail et de vie personnelle, mais n'est pas vouée à perdurer dans le temps. Elle s'est imposée à l'ensemble de la société. La crise sanitaire a fait irruption dans la vie des entreprises de façon inattendue, et les a amenées à s'adapter à de nouvelles règles, modifiant en profondeur leurs organisations quotidiennes. L'organisation d'une entreprise influence les conditions de réalisation du travail, et celles-ci vont participer à modeler le vécu des individus. Ces transformations ont dû être mise en place rapidement, de nouvelles seront à prévoir en fonction de l'évolution de la situation sanitaire, mais aussi économique. La soudaineté de ces changements peut avoir un impact sur la santé psychique et physique des individus.

### Accompagner le retour des salariés au sein des établissements et sur chantier

Les salariés n'auront pas vécu de façon similaire la situation exceptionnelle de la crise sanitaire, que ce soit professionnellement ou personnellement. Un temps d'accueil des salariés par l'encadrement de proximité peut permettre de faciliter leur retour. La distanciation physique quotidienne qui est demandée au sein des entreprises ne facilite pas les relations inter-individuelles. Il s'agirait néanmoins de prendre un temps pour accueillir chacun des salariés revenant au sein de l'entreprise et d'échanger avec lui, si il le désire. Cet échange permettra de formaliser le retour et de repérer les situations individuelles compliquées, et éventuellement une prise en charge personnalisée par le service de santé au travail, le service des ressources humaines, l'assistante sociale...

### Évaluer les charges de travail

Les entreprises souhaitent relancer leurs activités le plus rapidement, de manière à compenser les retards et les pertes. Il faut au préalable prendre en compte le risque de surcharge de travail, qui a un impact néfaste sur la santé des collaborateurs.

Une période d'activité soutenue doit s'accompagner ou se suivre de temps de récupération, de manière à ne pas dégrader la santé des salariés. Il sera également nécessaire de prendre en compte le niveau d'activité et d'engagement des salariés qui ont continué de travailler pendant le confinement.

### Prendre en compte le climat d'incertitude

Les conditions individuelles de déconfinement ne seront pas identiques d'un salarié à l'autre. La gestion du climat d'incertitude généré par la crise sanitaire n'aura pas le même impact sur la santé des individus. La tension psychologique engendrée peut-être source de fatigue et d'inquiétude, les salariés ne seront pas forcément reposés, détendus, comme un retour de congés.

### Anticiper les conflits

La mise en tension des individus et la transformation des organisations de travail haussent la conflictualité. La mise en place ou le développement de temps de régulation permet de prévenir les conflits et/ou gérer les possibles altercations/frictions. Les modalités de régulation doivent être intégrées dans le Plan de Reprise de l'activité et dans le DUERP comme moyen de faire face aux risques psychosociaux.

Le management de proximité aura un rôle de premier ordre dans la gestion quotidienne des tensions interindividuelles. Il revient donc à l'entreprise de prendre en compte la hausse possible d'activité des encadrants dans ce domaine et d'ajuster les moyens mis à disposition. En complément, il peut être utile de construire un processus de remonter et de prise en charge des situations individuelles ou interindividuelles difficiles, via les managers, le service RH, les représentants du personnel et les services de santé au travail.

### **Revigorer le collectif de travail**

Les encadrants de proximité auront un rôle de facilitateur pour le retour progressif des salariés à un mode de travail plus traditionnel. L'accompagnement des salariés au sein d'une organisation mouvante et l'analyse de l'activité réelle des salariés permettront de dessiner les collaborations nécessaires à la nouvelle organisation et à l'atteinte des objectifs.

La reprise des activités est l'occasion pour le manager et/ou le dirigeant d'échanger avec chaque salarié ayant participé à la poursuite des activités pendant la crise sanitaire. L'expression des conditions d'exercices concrètes des salariés permettront de révéler les écarts possibles entre le travail attendu (prescrit) et celui produit (réel), d'ajuster les pratiques de management en fonction, et d'intégrer dans l'organisation générale des dynamiques interpersonnelles ayant pu être initiées pendant la période de crise.

Le sentiment d'appartenance collective demeure essentiel pour tous les salariés, il permet entre autre de favoriser une résilience collective face à la crise sanitaire. Le circuit d'information permet de maintenir le lien d'appartenance à l'organisation et d'éviter l'isolement social. Pour se faire l'entreprise veillera à :

- développer des moyens de communication interne accessible par l'ensemble des salariés
- diffuser les mêmes informations pour tous au même moment
- rester à l'écoute des salariés

### **Restaurer le dialogue social**

Dans ce contexte de crise sanitaire il est essentiel de garantir la continuité des instances de représentation du personnel afin de maintenir le dialogue social sur la santé et la sécurité. Associer ces instances à la conception et aux modalités d'application du plan de reprise d'activité contribuera à atténuer le sentiment d'insécurité des salariés. Ce dialogue favorisera l'implication des salariés dans le suivi des nouvelles règles de fonctionnement de l'entreprise.

### **Retour d'expérience et analyse de l'organisation déployée pendant la période de confinement**

La période de confinement a obligé les entreprises qui souhaitaient/pouvaient maintenir leur activité à adapter leurs organisations et modalités de travail à différentes contraintes, notamment la mise en place du télétravail. L'introduction de ces nouvelles formes de travail a pu révéler des dysfonctionnements ou mettre en lumière des pratiques professionnelles plus efficaces, autant du point de vue organisationnel du travail que de la santé psychique et physique.

L'organisation d'un retour d'expérience sur les actions mises en place au cours de cette période permettrait de capitaliser les bonnes pratiques qui ont pu être déployées. Cela permettrait de les intégrer dans l'organisation quotidienne, ou de les mettre en réserve pour de futures mises en place de PCA/PRA.

L'entreprise peut être notamment attentive aux nouvelles formes de relations sociales qui ont pu être développées au cours de cette période :

- temps d'échanges, réunions
- liens fonctionnels
- collaborations
- relations hiérarchiques...

## RISQUES PSYCHOSOCIAUX : ACCOMPAGNEMENT À LA SORTIE DE CRISE SANITAIRE

### Actions à mettre en place

#### 1 - Élaborer un Plan de Reprise d'Activité

Face à la crise sanitaire de nombreuses entreprises ont activé un Plan de Continuité d'Activité. De manière à rétablir un niveau d'activité normal elles devront déployer un Plan de Reprise d'Activité.

Ce plan doit être élaboré et conduit en association avec les salariés, leurs encadrants de proximité et les représentants du personnel. La mobilisation de l'ensemble du personnel dans ce projet favorisera l'adhésion, notamment par la compréhension des choix qui structureront la nouvelle organisation et les procédures.

Les acteurs de l'entreprise peuvent s'appuyer sur différents partenaires pour l'élaboration du Plan de Reprise d'Activité :

- Le CSE et l'ensemble des acteurs de l'entreprise
- Le Service de Santé au Travail, en s'adressant au médecin du travail qui proposera si nécessaire l'intervention d'un membre de l'équipe pluridisciplinaire de santé au travail
- L'OPPBTP
- Un prestataire extérieur spécialisé dans le domaine

#### 2 - Évaluer les risques psychosociaux et mettre à jour le DUERP

Ce travail d'évaluation se mène en analysant les facteurs de risques psychosociaux. Ces facteurs sont regroupés en 7 familles renvoyant à différents éléments de l'activité de travail, son organisation et son vécu :

1. Intensité et complexité du travail
2. Exigences émotionnelles
3. Horaires de travail
4. Autonomie au travail
5. Rapports sociaux au travail
6. Conflits de valeurs
7. Contexte socio-économique du travail et de l'entreprise

Vous pouvez vous appuyer sur les outils INRS, et faire appel au psychosociologue de l'APST BTP RP via votre médecin du travail.

#### 3 - Mise à jour du DUERP sur le volet COVID

La crise sanitaire demande aux entreprises de prendre en compte un nouveau risque. Face à celui-ci des gestes barrières et une distanciation sociale ont été demandés, l'organisation doit donc s'adapter en intégrant ces nouvelles manières de faire. Le DUERP doit être mis à jour afin d'intégrer la mise en place de ces mesures et leurs déploiements. La révision de ce document peut se faire notamment dans le cadre du CSE.

#### 4 - Plan de Communication

- Informer l'ensemble des salariés sur le risque COVID et les mesures de prévention mise en place dans l'entreprise
- Organiser des points d'information réguliers sur l'évolution du contexte, les ajustements de l'organisation, les mesures de protection mises en place, les aides mobilisables pour le personnel, la situation économique de l'entreprise, etc.
- Communiquer et mettre à disposition des salariés : Plan de Continuité d'Activité et Plan de Reprise d'Activité
- Favoriser l'expression des difficultés rencontrées dans le travail

- Identifier les sources d'information officielles, ainsi que les interlocuteurs à mobiliser
- Organiser avec le service de santé au travail la diffusion d'information et les actions de soutien auprès des salariés
- Mettre en place et diffuser des informations sur les soutiens psychologiques existants :
  - par le service de santé au travail et son psychologue
  - des prestations d'aide psychologique contractées par l'entreprise (permanence d'un psychologue, ligne d'écoute...)

**Vous n'êtes pas seul, des professionnels de la prévention sont là pour vous conseiller et vous accompagner.**

Afin de vous aider au mieux à traverser ces périodes difficiles, votre Médecin du travail pourra faire appel à son équipe de santé au travail :

- au Psychosociologue (Conseil aux entreprises et accompagnement collectif)
- au Psychologue (Suivi individuel des salariés demandeurs)
- à un Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (IPRP)
- à l'Infirmier en Santé au Travail (IST)
- à un Assistant de Service de Santé au Travail (ASST)

### **Outil et aide documentaire**

COVID-19 | Objectif reprise : outil gratuit pour aider les TPE et les PME

<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/conditions-de-reprise-et-relance-de-l-activite/article/covid-19-objectif-reprise-outil-gratuit-pour-aider-les-tpe-et-les-pme>

Objectif reprise : Conseils et ressources « Management »

<https://www.anact.fr/objectif-reprise-conseils-et-ressources-management>

Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU (ED6140)

<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140>

Outil Faire le point RPS pour les entreprises de moins de 50 salariés

<http://www.inrs.fr/publications/outils/faire-le-point-rps.html>

Prévention des violences internes

<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%2010>