

2020

spécial  
**Covid 19**

## **Le télétravail, c'est la santé ? Confinement & conditions de travail**

**Jeudi 16 avril 2020 à 14h**



**Axelle**



**Arnaud**



**Charlotte**



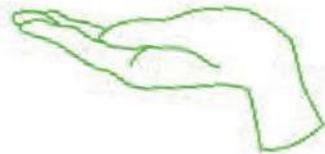
**Crise sanitaire > confinement > télétravail forcé, chômage partiel, arrêt**

- **Mieux comprendre les situations de travail pour agir,**
- **Mieux vivre cette période, sur le plan du travail**
- **Tirer des enseignements pour la suite**

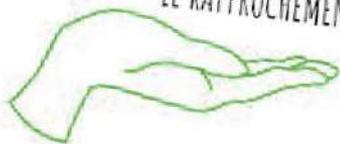
**1 heure**  
**on pose le contexte**  
**on analyse**  
**on amène des conseils**  
**on imagine la suite ?**

2020

L'ISOLEMENT



LE RAPPROCHEMENT



TROP D'INFORMATIONS



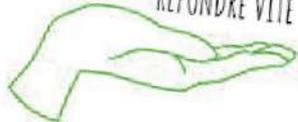
NE SAIS PAS QUOI FAIRE ET COMMENT LE FAIRE



PRENDRE LE TEMPS DE RÉPONDRE



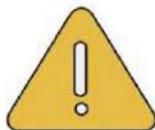
RÉPONDRE VITE



LES URGENCES

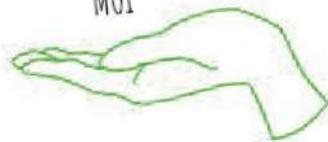


LA SUITE



ISOLEMENT

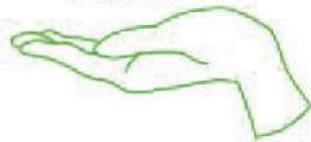
MOI



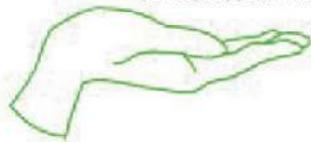
LES AUTRES



L'HUMAIN



LE PROFESSIONNEL



## COMPRENDRE LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE LA CRISE

### → AUJOURD'HUI

- I) Les impacts psychologiques liés aux situations de confinements et aux conditions d'exposition
- II) Gérer les tensions

### DEMAIN →

- III) Les risques de stress post-traumatique et les tensions organisationnelles
- IV) Anticiper la reprise

**Les repères proposés ici n'ont pas vocation à transformer les managers en psychologues (ni clinicien, ni du travail), tant sur le plan du diagnostic des effets de la crise sur les individus que sur la prise en charge individuelles des troubles d'ordres psychiques.**

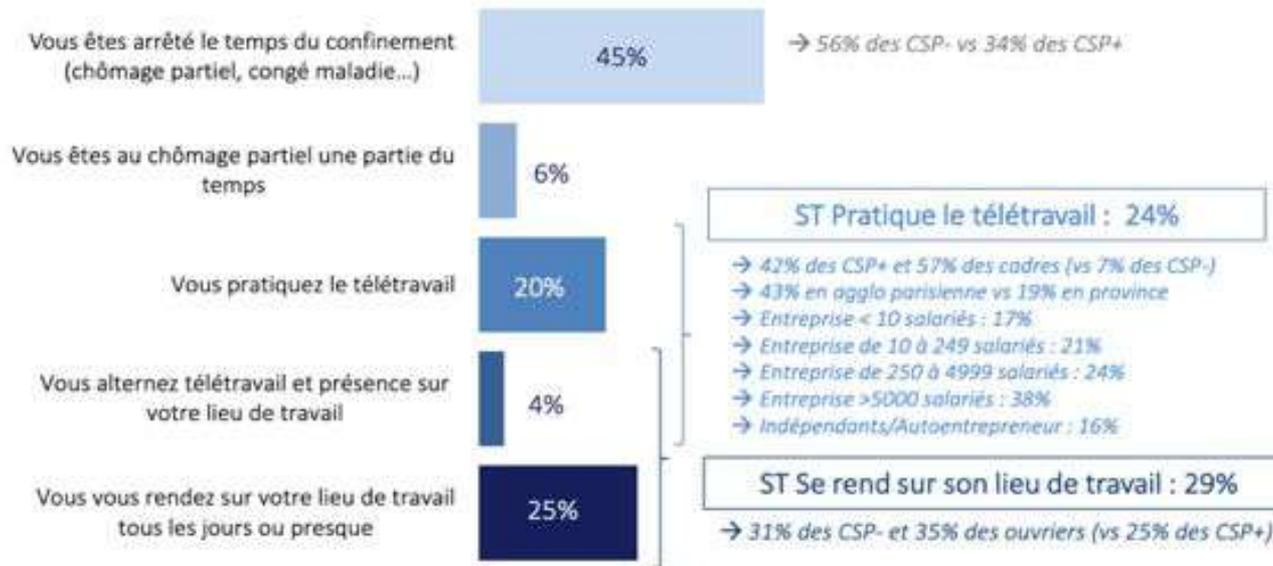
**En revanche, ces repères pourront permettre aux managers de mieux se saisir des risques potentiels pour mener des actions de préventions et des ajustements dans la manière dont ils managent le travail (organisation de l'activité, régulation des collectifs, orientations clairement définies,...)**

**Ce support n'a pas vocation à rappeler in extenso les obligations règlementaire de l'employeurs en matière de prévention des risques : « prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs », article L.4121-1 du Code du travail / « veiller à l'adaptation des mesures de prévention pour tenir compte du changement des circonstances », article L.4121-1 du code du travail**



### Aux actifs en emploi :

Parmi les situations suivantes, dites-nous laquelle décrit votre situation actuelle :



### Le Covid-19 bouleversera durablement le rapport au travail des Français

#### Enseignements clés du sondage :

- 1) Une France active au ralenti fait tout pour s'adapter au Covid-19 : 45% des actifs ne travaillent plus du tout, seulement 1 sur 4 se rend encore au travail, les autres exerçant en télétravail
- 2) La pratique du télétravail explose, mais des différences énormes apparaissent selon les territoires : 41% des actifs télétravaillent en Ile-de-France contre seulement 11% en Normandie
- 3) Le Covid-19 a joué comme un facteur multiplicateur des inégalités face au travail : alors que les cadres ont pu conserver leur travail et l'exercer confortablement en télétravail, les catégories populaires l'ont, soit perdu, soit se trouvent contraintes de l'exercer en « présentiel »
- 4) Le Covid-19 génère évidemment de grandes craintes... d'abord sur un plan sanitaire, évidemment, mais aussi sur un plan économique et social : 7 actifs sur 10 disent avoir peur d'attraper le virus en se rendant au travail ... et 1 actif sur 4 a peur de perdre son emploi à cause de cette épidémie

**Le risque infectieux et l'insécurité économique sont des sources de stress, d'état anxieux profonds et de divers troubles psychiques.**

**Des individus qui ne sont pas tous égaux face au phénomène (expériences antérieures d'épisodes stressant, soutien de l'entourage, troubles mentaux préexistants, état physique, âge, maîtrise des éventuels nouveaux outils,...).**

**Les effets du stress: Altération de l'humeur et du moral, émotions négatives très présentes, anxiété, troubles de l'appétit ou du sommeil, nervosité ou agressivité, ..**

## Prendre la mesure de la situation en tant que manager

Ce que nous apprennent les études menées sur des périodes «*approchantes*» (telles que Ebola, H1N1) :

*Crises, cataclysmes révèlent les  
dysfonctionnements et  
effets loupe, zoomant sur ce qui  
va permettre de faire tenir, de  
régénérer le système : c'est une  
chambre d'amplification*



*Les phénomènes cités ci-  
après, issus d'études et  
transférables à votre  
structure sont 'normaux'  
dans ce contexte 'extra-  
ordinaire'*

## Prendre la mesure de la situation actuelle en tant que manager

Ce que nous apprennent les études menées sur des périodes «*approchantes*» de pandémie/confinement (telles que Ebola, H1N1) :

### Effets individuels :

**Stress inédit , anxiété (de masse) ayant pour effets :**

déni, peurs, déstabilisation émotionnelle, dépression, insomnies, souffle court, cauchemars, confusion, addiction, culpabilité/frustration, isolement, perte du sens critique fin, surcharge cognitive, ennui, surengagement, perte de repères temporels

Éléments dépendants de :  
histoire personnelle, niveau de qualification/exposition, âge/vulnérabilité, genre, présence d'enfant oui/non, einceinte oui/non

### Effets collectifs :

potentialisés par les effets individuels :

Fragilisation et renforcement des inégalités (sociales, économiques et psychiques), tensions/conflits/incivilités liées à l'inéquité, tensions/désorganisations/désengagement liées à l'absence de but commun perceptible, invincibilité et mise à l'épreuve de la culture de prévention, dissonance destructurante et repères décalés

## COMPRENDRE LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE LA CRISE

### → AUJOURD'HUI

- I) Les impacts psychologiques liés aux situations de confinements et aux conditions d'exposition
- II) Gérer les tensions organisationnelles

### DEMAIN →

- III) Les risques de stress post-traumatique et les tensions organisationnelles
- IV) Anticiper la reprise



- 1. L'intensité et complexité du travail, souvent appelée charge mentale, doit être évaluée et maîtrisée**
- 2. L'autonomie et les marges de manœuvre**
- 3. Les exigences émotionnelles**
- 4. Les relations sociales**
- 5. Les conflits de valeurs**
- 6. L'insécurité de l'emploi**



**1. L'intensité et complexité du travail, souvent appelée charge mentale, doit être évaluée et maîtrisée:** (Volume de travail à effectuer (charge quantitative), complexité, rythme, exigences contradictoires, interruptions, morcellement : devoir faire plusieurs choses différentes en même temps,...)

**Les principaux risques dans le contexte :**

- Quantité excessive de travail du fait de la diminution des effectifs,
- Ou à l'inverse ennui du fait d'une baisse importante du travail,
- Interruption fréquente d'une tâche pour une autre: «explosion» des appels et des courriels
- Augmentation de la complexité des tâches: télétravail sans formation préalable, remplacement au« pied levé », ..., modalité de la coopération à réinventer,
- Penser à trop de choses à la fois,
- Conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle: ex: télétravail avec des enfants,
- Prendre en compte les multiactivités des parents confinés faisant école, cantine, télétravail, soins...



### 2. L'autonomie et les marges de manœuvre

- Le travail à distance peut réduire la possibilité de décider comment travailler,
- Ou donner l'impression que ces salariés sont livrés à eux-mêmes sans filet, dans les décisions qui impactent leur travail,
- Ou donner la possibilité d'interrompre son travail quand on le souhaite (d'autant plus qu'il n'y a pas d'interruptions ou de travail en urgence)
- Il rend également plus complexe la participation des salariés
- Ainsi que le fonctionnement des instances représentatives



#### 3. Les exigences émotionnelles

- Le travail à distance peut réduire la possibilité de décider comment travailler,
- Ou donner l'impression que ces salariés sont livrés à eux-mêmes sans filet, dans les décisions qui impactent leur travail,
- Ou donner la possibilité d'interrompre son travail quand on le souhaite (d'autant plus qu'il n'y a pas d'interruptions ou de travail en urgence)
- Il rend également plus complexe la participation des salariés
- Ainsi que le fonctionnement des instances représentatives



#### 4. Les relations sociales

- Le contexte actuel est propice à la création de tensions ou à leur renforcement. De nombreux problèmes professionnels vont en effet apparaître ou se renforcer. Par ailleurs, le confinement est en lui-même source d'irritabilité, d'anxiété, de stress,...
- Il peut apparaître particulièrement des tensions entre salariés travaillant/ne travaillant pas ; travaillant sur site / télétravaillant
- Les rapports entre hiérarchie – salariés peuvent également se dégrader du fait d'une gestion de la crise perçue comme inadéquate (manque d'information, d'organisation du travail, de soutien ...)
- De même, entre salariés, des tensions peuvent naître du fait d'un manque de clarté ou d'équité dans la répartition du travail, dans le respect des limites de rôle, dans la façon de travailler collectivement,...
- Le télétravail créait également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas. Cela est propice à des sentiments d'injustice



#### 5. Les conflits de valeurs

- Qualité empêchée : ne plus avoir les moyens de faire un travail que l'on considère de qualité

#### 6. Insécurité de l'emploi

- Ce risque est particulièrement présent puisque de nombreux salariés sont soumis à des pertes de rémunération, à des situations de chômage partiel, craignent pour leur emploi ou encore pour la situation économique de leur entreprise.



Aux actifs qui se rendent encore sur leur lieu de travail :  
Avez-vous peur d'attraper le Coronavirus lorsque vous allez travailler ?

Actifs qui se rendent au travail

S/T Non : 29%

→ 37% des 18-24 ans

S/T Oui : 71%

- Femmes 78%
- Salariés du secteur public : 76%



- ➔ 36% des femmes, 39% des employés
- 40% des salariés du secteur public
- 32% chez ceux qui se rendent encore au travail tous les jours ou presque
- Entreprise <10 salariés : 20%
- Entreprise 10-249 salariés : 32%
- Entreprise 250-4999 salariés : 34%
- Entreprise > 5 000 salariés : 35%



## Les enseignements de l'étude HIREs sur les restructurations d'entreprises

Globalement, une dégradation des conditions de santé a été observé chez les "survivants" (Osthus, 2007).

La réduction des effectifs augmente le taux de blessures par accident du travail (Vahtera, Kivimäki & Pentti, 1997), les mortalités cardiaques (Vahtera et al., 2004), et l'usage de psychotropes (Kivimäki et al., 2007)...

De plus, les salariés souffrant déjà de problèmes de santé (TMS par exemple) voient leur santé se dégrader plus rapidement encore.

Cette dégradation est encore plus fréquente chez les salariés âgé (Kivimäki, et al., 2001; Vahtera, Kivimäki, & Pentti, 1997).

De même, les épisodes de downsizing entraînent un doublement des invalidités de travail parmi les survivants (Vahtera, Kivimäki, Forma et al., 2005)

Les survivants augmentent plus fréquemment leur consommation d'alcool et de tabac (Weber, Hörmann, & Heipertz, 2007) (Frone, 2008).

Une enquête américaine indique par ailleurs une intensification du travail suite au downsizing (Business Week, 2001) :

- sentiment de surcharge de travail (54%),
- manque de temps pour la réflexion (59%),
- manque de temps pour terminer le travail en cours (56%),
- variété trop grande des tâches (45%)



### I) Les impacts psychologiques liés aux conditions d'exposition – Travail sur site

**1) La charge mentale:** Prendre en compte la charge supplémentaire engendrée par la crise : temps nécessaire aux gestes barrière, à la régulation de la foule...

**2) L'autonomie et les marges de manœuvre:** L'employeur et les salariés risquent également de faire face à des injonctions paradoxales : par exemple appliquer des moyens stricts de prévention collective et individuelle (confinement, distanciation sociale, équipements,...) Et dans le même temps être contraint de travailler sous la pression des autorités gouvernementales et/ou des clients (Secteurs du soin, BTP, livraison à domicile, secteur de la distribution, alimentaire, etc.)

### 3) Les exigences émotionnelles:

- Travail en contact avec le public: le stress ambiant peut générer des tensions et des comportements agressifs, violents (violences externes). Vigilance particulière pour les professionnels en lien avec le public (commerces alimentaires, pharmacies, bureaux de tabac, forces de l'ordre, professionnels des transports ou de la livraison...)

-Travail en contact avec la souffrance de l'autre, la maladie, la mort, et les familles qui ne peuvent être présentes auprès de ces populations vulnérables (patients hospitalisés, personnes âgées, personnes en situation de handicap,...). Vigilance particulière pour les professionnels au contact avec des personnes vulnérables d'un point de vue santé, et qui sont déjà exposés au risque d'épuisement du fait aussi de la pénibilité de leur travail et du manque de moyens (hôpitaux, Ehpad, établissements médico-sociaux...)

- Devoir cacher ses émotions au travail

- Peur au travail, pour sa santé et celle de son entourage



#### 4) Les relations sociales - idem situation de télétravail

#### 5) Les conflits de valeurs :

- Conflits éthiques : injonctions de rester au travail sans moyens de prévention mis à la disposition dans son lieu de travail,
- Concernant les professionnels soignants et établissements médicosociaux : craintes de contaminer les patients ou de devoir faire des choix éthiques déchirants ou jugés non éthiques (différences de prises en charge en fonction du volume de patients à prendre en charge, façon de gérer la fin de vie et l'accompagnement des proches...)
- Concernant les entreprises accueillant du public ou des salariés: craintes de ne pas pouvoir garantir leur sécurité de façon satisfaisante (absence ou insuffisance des moyens de protection, exposition,...)

#### 6) Insécurité vis-à-vis de l'emploi

- Concernant les salariés précaires : cette période peut être particulièrement anxiogène et difficile à vivre, soit par crainte de perte de leur emploi, soit au contraire, par crainte d'être appelé pour prendre des postes refusés par les salariés titulaires sans disposer des protections adéquates



## **Les apports de la psychologie du travail**

- Les risques liés au travail empêché (Y. Clot) : manque de moyens, circuits de décision ralentis, temps consacrés pour évoquer le contexte...**
- Les risques liés à l'invisibilité du travail (C. Dejours) : le travail peut rapidement devenir invisible et engage des questionnements (utilité, qualité, reconnaissance). Peuvent alors apparaître des phénomènes de décompensation psychopathologiques.**

**Ces risques ne sont pas une fatalité. Certaines structures agiles parviennent à s'adapter et à redonner du sens au travail en l'adaptant au contexte.**



## **Les apports de la psychologie du travail**

**→ Les stratégies de défenses individuelles et collectives**

**Les travailleurs ne sont pas passifs, et pour faire face à ce qui peut leur paraître incohérent, ils développent des stratégies.**

**Celles-ci visent souvent simultanément deux buts :**

- maintenir la qualité du travail malgré les contraintes,**
- et ainsi à préserver le sentiment d'accomplir un travail de qualité.**

**Ces stratégies prennent des formes très diverses (résistances, contournement des procédures,...)**

### **Les enseignements de l'étude HIREs\* (\*Ces données sont une extrapolation à partir de constats épidémiologiques situations de chômage total)**

#### **Au niveau "objectif" :**

- **Les problèmes de dépression, d'anxiété et de détresse psychologique sont plus fréquents et souvent associés à des problèmes cardiovasculaires, obésité, pression sanguine élevée, réduction du système immunitaire... (Hollederer, 2003; Kieselbach & Beelmann, 2006; Weber & Lehnert, 1997).**
- **De même, on constate une surconsommation de psychotropes (1,5 fois plus que la moyenne, Kivimaki, et al., 2007)...**
- **Ainsi que des changements dans les comportements comme usage de drogues, mauvaise alimentation, absence d'activité physique et prise de sommeil irrégulière... (Bohle, Quinlan, Kennedy, & Williamson, 2004; Weber, Hörmann, & Heipertz, 2007).**

### **Les enseignements de l'étude HIREs\* (\*Ces données sont une extrapolation à partir de constats épidémiologiques situations de chômage total)**

#### **Au niveau "subjectif" :**

- **Diminution de l'estime de soi, de la confiance en soi et de la stabilité émotionnelle (Bardasi & Francesconi, 2004; Kivimaki, Vahtera, Ferrie, Hemingway, & Pentti, 2001; Kieselbach, 2000; Osthus, 2007; Weber, Hörmann, & Heipertz, 2007).**
- **sentiment de perte d'identité...et**
- **sentiment d'isolement social et de stigmatisation (Egger, et al., 2006)**

**Ces sentiments négatifs entraînent dépression, parfois, et cercle vicieux renforçant l'éloignement de l'emploi, surtout si associés à des éléments "objectifs".**

### **Et les dirigeants / managers dans tout ça ?**

- **craintes de devoir prendre des mesures vis-à-vis de l'emploi de leurs salariés (chômage, licenciement,...)**
- **ou vis-à-vis de leurs conditions de travail (réquisition, extension du temps de travail...)**

**dont ils connaissent les conséquences potentiellement défavorables pour le salariés).**

## COMPRENDRE LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE LA CRISE

### → AUJOURD'HUI

- I) Les impacts psychologiques liés aux situations de confinements et aux conditions d'exposition
- II) Gérer les tensions organisationnelles

### DEMAIN →

- III) Les risques de stress post-traumatique et les tensions organisationnelles
- IV) Anticiper la reprise



- **Les relations de travail : tensions exacerbées par cette situation exceptionnelle**
  - ◆ **Bien communiquer sur le contexte de télétravail pour éviter des tensions et incompréhensions entre ceux qui télétravaillent et ceux qui sont en continuité d'activité**
  - ◆ **Outiller l'encadrement et le top management aux outils de primo-médiation pour désamorcer les tensions**
  - ◆ **Sensibiliser l'encadrement à faire des réunions d'équipe régulière où chacun puisse exprimer ses difficultés**
  
- **Les violences externes de la part des clients et usagers, ou du donneur d'ordre**
  - ◆ **Communiquer sur la nécessité d'alerter et de faire remonter l'information, accompagner les salariés en difficulté, leur donner des éléments de réponse pour être en capacité de répondre aux besoins des clients**



- **La conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle**
  - ◆ **Prévoir une certaine liberté dans la gestion du temps de travail de chacun, se donner et acter des garde-fous individuellement et avec la hiérarchie (plages horaires maximum, flexibilité des horaires, octrois de pauses de manière régulières...)**
  - ◆ **Avoir une attention particulière aux salariés ayant des contraintes familiales spécifiques (activités de soutien et de garde d'enfants, soins aux personnes malades, soutien extérieur aux personnes vulnérables...) : réduire la quantité de travail demandée, adapter et donner de la souplesse aux horaires de travail, communiquer sur les dispositifs RH existants à mobiliser (arrêt de travail, chômage partiel, congés enfants malades mobilisables par journée, demi-journée, arrêt maladie, temps partiel...)**



### → Le temps de travail

- ◆ Communiquer sur le droit à la déconnexion et l'importance pour chacun de se déconnecter au-delà des horaires de travail ainsi que sur les mesures de prévention du « présentisme à distance »

### → L'isolement social et professionnel

- ◆ Maintenir au maximum le lien avec les collègues, en facilitant l'utilisation des visioconférences et des échanges téléphoniques de manière formelle (réunions...) comme informelle (pause café partagée...)
- ◆ Soutenir les coopérations à distance : mise en place de pratiques de binôme ou de partage d'expérience à distance entre salariés
- ◆ Inciter les salariés à mettre à jour quotidiennement leurs agendas partagés en indiquant les temps de travail et de garde d'enfants
- ◆ Animer la communauté des salariés à distance : en proposant régulièrement des temps informels virtuels (pause-café en ligne), en favorisant l'utilisation d'outils de chat en ligne après en avoir partagé les règles
- ◆ Mettre en place et diffuser des informations sur les soutiens psychologiques existantes (par exemple la CUMP cellule d'urgence médico-psychologique à destination des professionnels de soins et des populations) et toutes les autres plateformes d'aide et de soutien psychologique



### → **La charge de travail : objectifs, nature de la tâche demandée**

- ◆ **Définir collectivement et individuellement les tâches télétravaillables à accomplir et les objectifs à atteindre, les réajuster si besoin au regard des difficultés rencontrées**
- ◆ **Organiser des points réguliers avec chaque salarié sur leur situation celle-ci pouvant notamment évoluer en cas de maladie d'une personne au foyer**
- ◆ **Identifier les plages horaires de disponibilité de chaque salarié pour répondre aux sollicitation des collègues ou des clients, des plages réservées aux temps collectifs (réunions d'équipe ou de projet)**
- ◆ **Organiser des réunions hebdomadaires avec les équipes pour adapter les objectifs, prioriser les activités, clarifier "qui fait quoi » et identifier les moyens pour pouvoir bien travailler (informations, coordinations, coopérations, etc.).**
- ◆ **Organiser un suivi régulier individuel pour être à l'écoute des besoins des salariés afin de réajuster les tâches confiées et les objectifs si besoin**



- **La désocialisation génératrice d'isolement, de démotivation, de craintes pour l'avenir**
- ◆ **Ne pas sous-estimer les risques engendrés par le confinement, prévoir des entretiens réguliers pour identifier un éventuel mal-être et des signes de démotivation, proposer des activités variées pour éviter la monotonie, maintenir du lien avec les collègues et communiquer sur la nécessité du soutien social**
  - ◆ **Communiquer sur les évolutions de l'organisation mises en œuvre pour faire face à la crise ; points réguliers de l'employeur auprès du personnel car la situation évolue régulièrement (propagation du virus, recommandations gouvernementales, ...); donner des perspectives collectives et hebdomadaires de travail**



### → Le management à distance

- ◆ **Outiller et donner des consignes aux managers sur cette nouvelle forme d'organisation qui sous-entend un management basé sur la confiance et l'autonomisation des collaborateurs : fixer des objectifs, laisser de la flexibilité sur l'organisation de travail de chacun, donner de la flexibilité sur les horaires de travail, être disponible pour répondre aux difficultés rencontrées, faciliter les réajustements...**
- ◆ **Assurer le suivi de l'activité et maintenir la motivation et l'animation des collectifs de travail : organiser par systèmes de conférences téléphoniques ou de visioconférences, des réunions courtes et régulières (ne pas oublier de fixer des règles notamment sur les modalités de prise de parole et de prise de décisions)**
- ◆ **Acter socialement (dans les instances de dialogue social) les modalités de contrôle de l'activité pour éviter les contrôles abusifs liés à l'utilisation des outils informatiques, pour rappel les systèmes de contrôle technique (suivi des flux de messages...) ne doivent pas être utilisés pour effectuer des contrôles d'activité du salarié**



### → L'environnement de travail et le matériel inadapté

- ◆ **S'assurer que le salarié puisse avoir un espace de travail adapté : possibilité de s'isoler du reste de la famille, une surface de bureau suffisante, un fauteuil...**
- ◆ **S'assurer que le salarié dispose du matériel adéquat au télétravail : ordinateur, connexion internet avec un débit suffisant..., faciliter l'investissement dans du matériel et prévoir des modalités de prise en charge financière des surcoûts liés à l'utilisation du téléphone, d'internet...**
- ◆ **Instaurer une flexibilité des horaires et du temps de travail pour les salariés devant partager leur espace de travail et leurs équipements avec d'autres personnes du foyer**
- ◆ **Mettre à disposition de tous des outils de visioconférence, de gestion de documents en ligne, d'accès aux applications et aux logiciels depuis le domicile, lignes de téléphone**



- **La peur liée à la crise sanitaire (peur de tomber malade, peur d'être vecteur de la maladie, peur de l'avenir, peur d'être stigmatisé à cause d'une contre-indication en lien avec le risque épidémique...)**
  - ◆ Mettre à disposition et communiquer sur les gestes barrière et les équipements de protection
  - ◆ Sensibiliser sur les modes de transmission et rassurer les salariés/agents
  - ◆ Organiser avec la médecine du travail des actions de soutien et d'information auprès des salariés et agents
  - ◆ Veiller à maintenir le lien entre salariés sur site, en télétravail et salariés bénéficiant d'autres dispositifs (chômage partiel...)
  
- **Le temps de travail et intensité de travail**
  - ◆ En cas de déplaçonnement de la durée hebdomadaire de travail, essayer de respecter des temps de repos suffisants et mettre en place une vigilance particulière par les managers pour identifier les salariés/agents potentiellement épuisés
  - ◆ Etre vigilant au maintien de temps de repos suffisant y compris dans les secteurs de la santé



- **L'organisation en mode dégradé (prises de décisions différentes, changement de plannings, réalisation de tâches non habituelles...)**
  - ◆ **Communiquer sur les nouveaux circuits de prise de décisions en rassurant les salariés concernés pour éviter un sentiment d'une mise à l'écart par rapport à des tâches habituellement réalisées qui leur sont enlevées**
  - ◆ **Mettre en place des formations « express » pour accompagner les salariés/agents dans la réalisation de tâches non habituelles (par exemple : soignants qui sont amenés à gérer des risques infectieux sans que ce soit leur spécialité)**
  - ◆ **Communiquer et sensibiliser sur la nécessité d'être flexible dans le temps de travail pour faire face aux réajustements des plannings, absence, report de tâches...**
  - ◆ **Mettre des points réguliers dans les équipes pour éviter les dysfonctionnements organisationnels (par exemple : doublons dans les tâches, incompréhension dans la validation des décisions...)**
  
- **Conflits de valeur liés à l'activité en mode dégradé**
  - ◆ **Mettre en place des espaces de concertation sur des sujets et décisions liés à l'éthique, à l'adaptation des critères de qualité du travail, aux conditions de sécurité et d'hygiène**

### → Recueillir l'avis des salariés et des managers

- ◆ Organiser hebdomadairement des réunions avec les managers pour échanger sur les modalités mises en œuvre et recueillir leur point de vue sur les difficultés rencontrées et leurs besoins
- ◆ Effectuer régulièrement des points réguliers individuels avec les salariés pour recueillir leur ressenti et leurs besoins, possibilité d'utiliser des questionnaires en ligne (cf questionnaire Aract PACA - exemple du questionnaire diffusé au CSE de l'Aract NA :
  - [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDbHQagZvSHGL5cJY3LAIp0mhZaIVY7hFBMxKaTZXTi7Zsw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDbHQagZvSHGL5cJY3LAIp0mhZaIVY7hFBMxKaTZXTi7Zsw/viewform?usp=sf_link))
- ◆ Utiliser les réunions d'équipe pour identifier les difficultés collectives et réajuster l'organisation du travail

### → Faire des bilans réguliers en CSE dans le cadre du dialogue social

- ◆ Evaluer l'impact du télétravail au regard des modalités d'évaluation et de suivi déterminées en amont
- ◆ Débattre et se mettre d'accord sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne moins bien
- ◆ Trouver des compromis pour ajuster l'organisation en place



### → Repérer les signaux individuels de la souffrance :

- ◆ **Plaintes liées au manque d'énergie**
- ◆ **Difficultés de concentration et d'attention (erreurs, oublis).**
- ◆ **Irritabilité**
- ◆ **Dénigrement de son travail / de soi**
- ◆ **Dénigrement du travail des autres / des autres**
- ◆ **Fatigue**
- ◆ **Désinvestissement**
- ◆ **Conduite à risque**
- ◆ **Agressivité**

### → Repérer les signaux d'alertes collectifs:

- ◆ **Absentéisme**
- ◆ **baisse de la qualité du travail**
- ◆ **diminution des initiatives**
- ◆ **détérioration des relations sociales**

## → AUJOURD'HUI

1. **Informier avec transparence**
2. **Communiquer de façon rapide, réactive**
3. **Sensibiliser sur les risques perçus et véritables**
4. **Apporter du soutien**
5. **Renforcer la proximité sociale, créer l'interactivité synchrone**
6. **Assurer une lecture groupale de la situation et de l'organisation**
7. **Donner une vision temporelle**
8. **Valoriser le devoir et l'altruisme**
9. **Valoriser le volontariat**
10. **S'assurer l'accès aux besoins élémentaires**
11. **Repérer les signaux faibles (et à fortiori forts) et agir pour les réguler ou les faire réguler**

## → AUJOURD'HUI

- 1. Informer avec transparence : pour favoriser la compréhension et l'adhésion aux mesures nécessaires**
  - **Sources claires et fiables, de référence, identifiables**
  - **Communication visuelle facilitant la compréhension des effets de tel ou tel comportement : statistiques, images de solidarité ou de crise**
  - **Utilisation du dégoût pour faciliter l'adhésion aux gestes barrières**
  - **Peu de contenu, aucune ambiguïté de compréhension**
  - **Personnalisation de la communication à chaque cible**
  - **Privilégier une source unique d'information à disposition en permanence avec des flashes pour les éléments dominants, pour éviter de noyer les destinataires**
  - **S'appuyer sur les communautés, « influenceurs »/leaders pour augmenter la diffusion des messages managériaux essentiels**

## → AUJOURD'HUI

### 2. Communiquer de façon rapide, réactive

- **Ne pas laisser de temps aux supputations/incertitudes/inquiétudes de s'installer : s'organiser pour dire ce que l'on fait, ce que l'on ne fait pas et pourquoi**
- **Assurer des feeds-backs réguliers, des notifications/hot-lines assurant la prise en compte d'une information, la réponse apportée**
- **Mettre en place ou maintenir les espaces formels, autoriser/proposer de nouveaux espaces informels d'échanges**
- **Utiliser explicitement les retours des équipes pour ajuster le fonctionnement rapidement**
- **Tester les messages avant diffusion à plus grande échelle**

## → AUJOURD'HUI

### 3. Sensibiliser sur les risques perçus et véritables

- **Notamment les cibles les plus exposées ou dans le déni du risque : jeunes/nouveaux, anciens habitués**
- **Évoquer ce que l'on ne voit pas**
- **Assumer l'incertitude, la nouveauté de la situation et s'organiser en confiance pour la co-gérer tous ensemble (informations nouvelles, connaissances ajoutées chaque jour)**

## → AUJOURD'HUI

### 4. Apporter du soutien

- **Prendre connaissance et tenir compte des situations individuelles => prioriser l'action sur les plus fragiles, soutenir aussi ceux qui sont 'exclus' de la gestion de crise pour raison de santé ou autre**
- **Proposer des appuis complémentaires**
- **Jouer son rôle de renforcement positif/encouragement sincère**
- **Participer à l'effort (justice perçue cols blancs/bleus)**
- **Encourager à l'éloignement des sources anxieuses**
- **Focaliser sur les moyens d'agir et ce que l'on peut contrôler (limiter le sentiment d'impuissance)**

## → AUJOURD'HUI

### 5. Renforcer la proximité sociale, créer l'interactivité synchrone

- **Compenser la distance physique par un renforcement des réseaux sociaux (au sens 1er et 2nd)**
- **Donner à voir comment les autres respectent leur part d'engagement**
- **Permettre à chacun de signaler ses efforts**
- **Mettre en place des organisations qui favorisent la coopération et non pas la gestion des intérêts personnels : devoir commun**
- **Utiliser des méthodes réactives et cyclées sur le rythme des collaborateurs : rythme pro et perso**

## → AUJOURD'HUI

### 6. Assurer une lecture groupale de la situation et de l'organisation

*Le décalage dans le temps des pays à vivre la pandémie a eu pour effet une prise d'envergure du problème plus difficile pour chacun, avec des degrés de panique/réaction variables : pour éviter les comportements individuels liés à ces différences de perception :*

- **Partager la vision de la situation dans l'équipe, l'entreprise, la société**
- **Partager entre pairs pour comparer ses vécus, prendre la mesure du réel par rapport à nos perceptions isolées : relativiser, sortir de l'impasse ou de la sensation de débordement en s'appuyant sur la force/les idées du collectif**
- **Identifier un destin commun : comment s'en sortir ensemble ? Accueillir toutes les idées à ce sujet**
- **Communiquer/Clarifier les modalités de coordination de crise (cf PCA) : qui sont différentes de celles du fonctionnement ordinaire : décisions/actions/régulations (permet de catalyser les angoisses de la nouveauté de façon constructive)**
- **Compenser l'absence d'interaction visuelle, non-verbale, l'isolement physique/émotionnel/relationnel par des séquences de groupe**

## → AUJOURD'HUI

### 7. Donner une vision temporelle

- **Instaurer/maintenir des rituels et encourager les rituels hors mangement**
- **Se projeter dans le temps, dans la phase d'après**
- **Assurer des revues régulières garantissant qu'un état insatisfaisant ne se maintiendra pas dans cette période d'effort**
- **Lorsque la sollicitation physique/cognitive est grande : prévoir des relais (référénts ultra-vigilants)**

## → AUJOURD'HUI

### 8. Valoriser le devoir et l'altruisme

*plutôt que souligner la peur, l'intérêt individuel et la surveillance/méfiance*

- Rattacher les actions au cadre général
- Proposer/recueillir des actions solidaires innovantes

### 9. Valoriser le volontariat :

*plutôt qu'imposer les actions du fait du seul cadre d'emploi*

## → AUJOURD'HUI

### 10. S'assurer l'accès aux besoins élémentaires

- **Économiques**
- **Vitaux : eau, énergie, vivres, soins**
- **Travail (avoir quelque chose à faire, utilité)**
- **Matériels : liés au télétravail, EPC-EPI**

### 11. Repérer les signaux faibles (et à fortiori forts) et agir pour les réguler ou les faire réguler

- **Silences,**
- **absences,**
- **fuites/évitements,**
- **incivilités/violences**

### **Le contexte actuel a des effets sur la santé mentale au travail.**

- **Pour les salariés en télétravail les principaux risques se situent au niveau de la conciliation des temps de vie et du fonctionnement collectif (tension, isolement, désocialisation,...)**
- **Pour ceux en situations de travail, ce sont les pathologies de la peur qui peuvent émerger**
- **Les actifs en situations de chômage partiel concentrent les craintes liées à l'emploi.**

**Si les sources de tension sont diverses et sont toutes susceptibles d'agir sur la santé mentale au travail.**

**L'expression des souffrances va aussi prendre plusieurs formes :**

- **Comportementale (agressivité, consommation de psychotropes,...),**
- **Intellectuelles (perturbation de la concentration, oublis, erreurs,...),**
- **Emotionnelles (Irritabilité, sensation de mal-être...),**
- **Physique (Fatigue, douleurs, sommeil perturbé, troubles de la digestion, de l'appétit,...).**

**Ces premiers niveau d'atteinte peuvent aboutir à diverses pathologies (maladies cardio-vasculaires, Ulcères, hypertension artérielle,...)**

### Que faire dès aujourd'hui ?

- **Conserver à l'esprit que la prévention des RPS est une obligation pour l'employeur et que les situations traitées aujourd'hui risqueront moins de dégrader le travail à l'issue de la crise**
- **Garder les liens individuels et collectifs (appel, sondages en ligne,...)**
- **Rester vigilant sur la qualité du travail (la voir, la reconnaître, faire des retours,...)**
- **Garder le cap du sens (utilité du travail, se projeter aussi dans le temps long...)**

# Se positionner aujourd'hui/demain

2020

	C'est beaucoup moins bien qu'avant - -	C'est moins bien qu'avant -	Statu quo 0	C'est mieux qu'avant +	C'est beaucoup mieux qu'avant + +
<b>Prescription du travail / Management</b>	Le travail demandé ou à faire n'a pas été adapté à la situation générale	Le travail demandé ou à faire est devenu un peu floue ou inadapté	Le travail demandé ou à faire est identique	Le travail demandé ou à faire a été adapté à la situation générale et elle est devenue plus claire	Le travail demandé ou à faire a été adapté au contexte général et à la situation de chacun.
<b>Qualité / Efficacité</b>	La production des biens/services a été arrêtée	La production des biens/services a été maintenue mais la qualité s'est dégradée	La production de biens/services a été maintenue et leur qualité est identique	Les objectifs de production de biens/services et leur qualité ont été discutés au regard de la crise	Les objectifs de production de biens/services et leur qualité ont été discutés au regard de la crise et ajustés, au mode dégradé
<b>Stratégie de l'entreprise</b>	L'entreprise n'a pu adapter sa stratégie au contexte et cela a causé des dysfonctionnements	L'entreprise n'a pu adapter sa stratégie au contexte	La stratégie de l'entreprise est identique	L'entreprise a pu adapter sa stratégie au contexte	L'entreprise a pu adapter sa stratégie au contexte en associant les salariés
<b>Prise en compte des situations individuelles</b>	La situation a fait émerger de nouvelles problématiques qui ont causé des tensions / eu des conséquences négatives qui n'ont pas été prises en compte/gérées	La situation a fait émerger de nouvelles problématiques qui n'ont pas été traitées	L'entreprise n'a pas modifié sa politique de prise en compte des situations individuelles	L'entreprise a mené des réflexions nouvelles sur notamment l'articulation des temps de vie et la conciliation vie pro – vie perso	L'entreprise a mené des réflexions nouvelles sur notamment l'articulation des temps de vie et la conciliation vie pro – vie perso. Elle a mis en place de nouvelles mesures.
<b>Espaces de discussion</b>	L'entreprise a supprimé des temps d'échanges et cela a généré des dysfonctionnements / tensions	L'entreprise a supprimé des temps d'échanges	L'entreprise a maintenu ses temps de réunions / d'échanges	L'entreprise a adapté ses modalités de réunions / d'échanges	L'entreprise a adapté ses modalités de réunions / d'échanges et la communication s'est améliorée
<b>Relations au travail et la communication</b>	La période a généré de fortes tensions. Ces tensions n'ont pas été gérées.	Les relations se sont plutôt dégradées. Les liens se sont plutôt distendus.	Les relations n'ont pas changé. Les liens ont été maintenus (fréquences et durées des échanges)	De nouveaux canaux de communication et de coopération ont été mis en œuvre et ont contribué aux liens entre managers-salariés-directions	De nouvelles coopérations et modalités de communication ont été trouvées. De nouvelles régulations ont été mise en œuvre.
<b>Organisation du travail</b>	L'organisation du travail ne s'est pas questionnée. Le travail a été empêché.	L'organisation du travail n'a pas été adaptée. Le travail a été maintenu	L'organisation du travail a été maintenue et l'activité s'est déroulée malgré les perturbations	L'organisation du travail s'est adaptée pour maintenir l'activité	De nouveaux modes de fonctionnement particulièrement efficaces ont été mis en œuvre et étudiés collectivement

## COMPRENDRE LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE LA CRISE

### → AUJOURD'HUI

- I) Les impacts psychologiques liés aux situations de confinements et aux conditions d'exposition
- II) Gérer les tensions organisationnelles

### DEMAIN →

- III) Les risques de stress post-traumatique et les tensions organisationnelles
- IV) Anticiper la reprise

**→ DEMAIN****Effets individuels :**Post-traumatiques

Persistance des comportements apparus durant la crise, maintien de gestes barrières, solitude, effets pécuniaires, vulnérabilité liée à une discrimination négative durant la crise (sociale, économique, psychique)

**Effets collectifs :**

Stigmatisation, maintien des dérèglements observés, abandon de la culture de prévention de crise, démobilité, désentrainement

## Les enseignements de l'étude HIREs sur les restructurations

### Au niveau "objectif":

- Les problèmes de dépression, d'anxiété et de détresse psychologique sont plus fréquents et souvent associés à des problèmes cardiovasculaires, obésité, pression sanguine élevée, réduction du système immunitaire... (Hollederer, 2003; Kieselbach & Beelmann, 2006; Weber & Lehnert, 1997).
- De même, on constate une surconsommation de psychotropes (1.5 fois plus que la moyenne, Kivimaki, et al., 2007)...
- Ainsi que des changements dans les comportements comme usage de drogues, mauvaise alimentation, absence d'activité physique et prise de sommeil irrégulière... (Bohle, Quinlan, Kennedy, & Williamson, 2004; Weber, Hörmann, & Heipertz, 2007).

**L'étude de The Lancet tend à montrer que les impacts psychologiques d'une situation de quarantaine ne se prolonge pas sur le très long terme.**

*Source : The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence  
Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin*

**En revanche, les éventuelles rancœur liées à une situation mal gérée du point de vue de celui qu'il l'a vécu ou les impacts sur une organisation ou un fonctionnement collectif sont réels pour les individus et les organisations**

### Les études statistiques (publications INRS) montrent que l'accidentologie est plus élevée chez les populations de nouveaux arrivants, du fait de plusieurs facteurs :

- ❖ Quantité d'informations prises en considération pour agir
- ❖ **Non conscience du risque** par manque d'information (experts, non-experts)
- ❖ **Volonté de faire aussi bien** que l'autre : pression du groupe
- ❖ Accoutumance au danger
- ❖ Renforcement positif : **il ne s'est rien passé** (risque non observable)
- ❖ Sécurité excessive devenue 'invisible'
- ❖ Refoulement du risque : **déni** de situation hyper-dangereuse
- ❖ Identification aux héros : **effet Goldorak**
- ❖ Dilution des responsabilités quant aux conséquences de l'acte
- ❖ Pression de l'encadrement

**Pression du collectif** pour une identité commune

Objectifs à atteindre : **pression organisationnelle**

Seuil accepté de contradiction entre informations

Solutions recherchées indépendamment du but à atteindre

Représentation des éléments de situations invariants et modulables

**Culture différente** de l'auto-sécurité (sociale et intra-entreprise)

**Expérience professionnelle** : simplification/hiérarchisation des risques, tolérance sélective des dysfonctionnements, planification/anticipation des tâches et incidents

Niveau de risque **assumé**

## **Le contexte de la crise sanitaire n'a pas permis de garantir une équité organisationnelle absolue dans les entreprises.**

**Plusieurs populations sont identifiables, évoquées socialement (dans les médias notamment) :**

- **Les « 1ères lignes » : exposés au risque de contamination car travaillant**
- **Les « 2ndes lignes » : non exposés au risque de contamination car télétravaillant**  
**avec leurs sous-familles : habitués oui/non, avec garde d'enfants oui/non, sur des missions maintenues/restreintes etc...**
- **Les « passifs de force » : chômeurs partiels dont l'activité n'a pu être maintenue**
- **Les « hors système » : chômeurs de court ou longue durée**

**Ces diverses familles vont devoir repartager l'espace professionnel et certains mécanismes naturels de stigmatisation peuvent apparaître. Ils consistent à attribuer une étiquette à l'individu et à lui renvoyer cette identité dont il n'a pas la responsabilité/ la faute mais l'amenant à être discriminé. Ce phénomène est amplifié selon la nature des relations existant au préalable, le pouvoir réel ou perçu des personnes, le soutien d'un groupe et la régulation/tolérance opérée par les managers et les leaders informels.**

## COMPRENDRE LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES DE LA CRISE

### → AUJOURD'HUI

- I) Les impacts psychologiques liés aux situations de confinements et aux conditions d'exposition
- II) Gérer les tensions organisationnelles

### DEMAIN →

- III) Les risques de stress post-traumatique et les tensions organisationnelles
- IV) Anticiper la reprise

Vous avez mené  
l'essentiel des  
pistes d'actions  
sur le volet  
'gérer la crise  
aujourd'hui' ?

=

Vous avez  
préservé la  
reprise d'un  
possible effet  
rebond

Planifier des  
étapes et actions  
structurées de  
reprise s'appuyant  
sur tous et chacun

=

Garantir un sens à l'effort  
déjà produit

Rassembler autour d'un  
nouvel objectif commun

Chercher à maintenir  
l'attractivité par des  
conditions de reprise  
satisfaisantes

### Souhait de télétravailler plus souvent à l'avenir

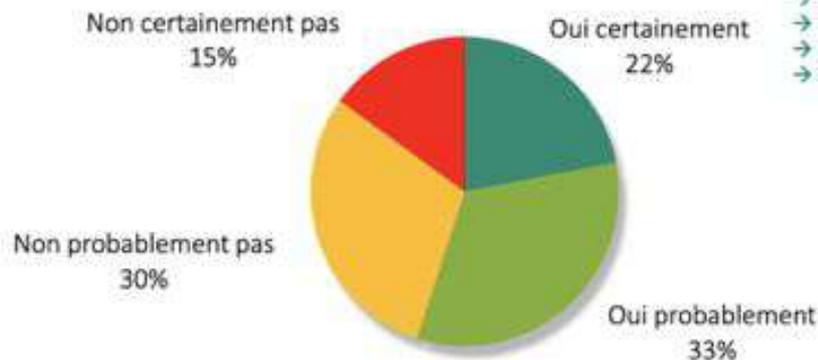


Aux actifs concernés, qui télétravaillent pendant ce confinement :

Et, lorsque le confinement sera terminé, aimeriez-vous être plus souvent qu'avant en télétravail ?

S/T Non : 45%

S/T Oui : 55%



- Femmes : 57%, Hommes 53%
- Actifs à leurs compte : 58%
- Salariés du privé : 62%
- CSP : 62%
- Région parisienne : 61%
- Avec enfant(s) à charge : 57%

## → DEMAIN

1. **Accueillir/être accueilli**
2. **Reconnaître/se reconnaître / Se reposer**
3. **Ecouter/être écouté**
4. **Faire retour sur ce qui a marché et ce qui n'a pas marché**
5. **En tirer des actions concrètes et visibles pour l'avenir de l'équipe, l'entreprise**
6. **Remobiliser dans le temps/se remobiliser**
7. **Réentraîner/re-former dans le temps / se réentraîner**

**Vs**

8. **Clarifier/partager les choix de restructuration et critères**

*Ne pas s'oublier  
en tant que  
manager*

## → DEMAIN

### 1. Accueillir/être accueilli

- Mobiliser toutes les procédures et outils habituels d'accueil des nouveaux arrivants ou des personnes éloignées durablement pour raison de santé/autre motif, de reprise d'activité post-congés, post-PCA : check-list d'accueil sécurité, livret d'intégration, révision du matériel, remise en service, réinitialisation des contacts clients/usagers, bilatérale faisant le point sur l'avancement/les difficultés de son travail => pour les processus ou outils manquants, c'est l'occasion de s'en doter
- S'appliquer cette procédure et la rebalayer/partager avec son équipe, l'actualiser
- Prendre en compte les besoins spécifiques selon les différences interindividuelles
- Selon les anciennetés et niveaux de compétences, identifier des pairs pouvant tutorer les moins expérimentés

## → DEMAIN

### 2. Reconnaître/se reconnaître / Se reposer

- **Définir des modalités de reconnaissance des efforts réalisés dans toutes les conditions ayant dû co-exister : sur site, télétravail, chômage partiel (#restonscheznous) : reconnaissance de diverses natures : à partir du bilan de ce qui a pu être réalisé => place du dialogue social**
- **Communiquer de façon claire sur l'équité et la justice organisationnelle passée et à venir, quelque soit le statut durant la crise pour limiter les ressentis 'héros' vs 'looser' et les stratégies d'action en conséquence**
- **Reconnaître dès la reprise, puis envisager aussi de reconnaître les efforts qui auront permis la reprise effective sur un rythme ordinaire : l'effort va perdurer post-confinement**
- **Définir/partager les modalités d'organisation des phases de repos/récupération et reprise d'activité pour éviter l'usure professionnelle et le risque de rupture potentielle (par absentéisme) à distance de la crise, en garantissant une performance suffisante : reconnaître, prendre en compte l'effort fourni**

## → DEMAIN

### 3. Ecouter/être écouté

C'est une nécessité dans le contexte...

Et... une opportunité de créer des lieux de retour d'expérience, de co-développement.

Il y a différents besoins d'écoute après cette crise : sécuriser/assurer l'efficacité de l'action managériale, c'est ne pas confondre les espaces et intentions

- Vous aviez auparavant des espaces d'échanges avec vos salariés, ils ont fonctionné durant la crise : les remobiliser
- Vous pensez avoir manqué d'espaces d'échanges avant/pendant la crise : les co-construire
- Identifier des relais/ressources pour écouter ce qui relèverait d'un champ non managérial : sur les volets de santé, physique, psychique ou mentale
- Co-construire ou réaffirmer les référents et/ou protocoles de prise en charge de situations avérées (agressions, violences, incivilités, discrimination, harcèlement)

## → DEMAIN

### 4. Faire retour sur ce qui a marché et ce qui n'a pas marché :

Dans ce contexte particulier, il est sans en faire une règle applicable ou un échec transposable à un contexte ordinaire

- Enrichir le fonctionnement de l'entreprise à partir des temps d'expressions mis à disposition
- S'outiller pour permettre des expressions les plus objectives, basées sur des faits et identifier des priorités soit d'actions nouvelles soit de retour à l'état antérieur à la crise
- Principe d'essai-droit à l'erreur à rappeler notamment dans le contexte contraint de la crise

### 5. En tirer des actions concrètes et visibles pour l'avenir de l'équipe, l'entreprise

- Etre cohérent et transformer l'effort d'analyse/suggestion/priorisation en résultats sur les conditions de réalisation performante du travail
- Utiliser les outils existants pour formaliser/tracer ces REX (projet d'établissement, DUERP, etc...)

## → DEMAIN

### 6. Remobiliser dans le temps/se remobiliser

- La crise a modifié les rythmes, priorités, volumes, gestes de travail
- S'assurer que chacun retrouve des repères : identiques ou redéfinis, brief-debrief
- Le déconfinement ne résout pas la question du risque d'exposition et des mesures de prévention : l'adhésion à ces mesures contraignantes doit être garantie (cf partie « aujourd'hui » : informer, communiquer, etc...)

### 7. Reentraîner/reformer dans le temps / se réentraîner

- Identifier de façon partagée les paliers de montée en charge ?
- Utiliser les leviers de la FEST ou toute autre modalité de réentraînement aux gestes professionnels

### 8. Clarifier/partager les choix de restructuration et critères

- Dans un cas de management défensif face à la situation économique de la structure

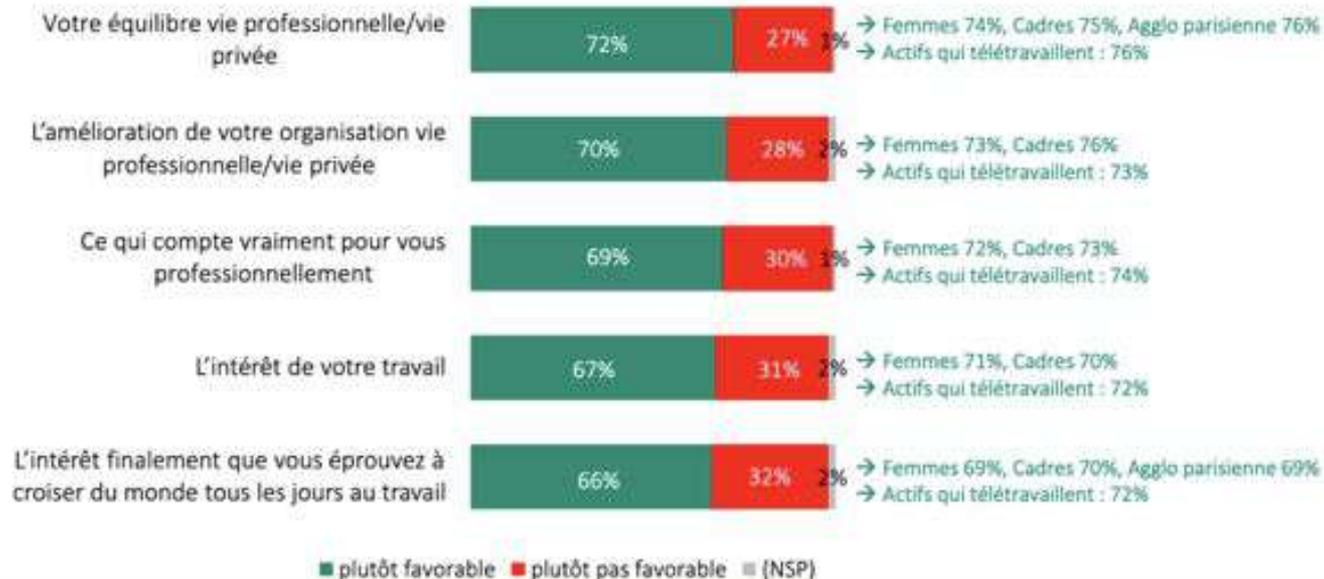
# Pour les actifs, une période favorable à la réflexion

2020



Aux actifs en emploi :

Diriez-vous que pour vous cette période est plutôt favorable ou plutôt pas favorable à une réflexion sur...



**DEMAIN**  
IV) Anticiper la reprise

## → DEMAIN

**Comment vais-je organiser la reprise avec mes équipes ?**

- **Faire un point sur le ressenti lié à la période ?**
- **Faire un point sur les succès ou sur les missions empêchées ?**
- **Aborder les éventuelles tensions ?**
- **Tirer les enseignements en terme d'organisation ?**
- **Tirer les enseignements en terme de conditions de travail ?**



- ❑ **Conséquences post-traumatiques individuelles : régulables pour le long terme**
- ❑ **Conséquences organisationnelles : tensions/dysfonctionnements mis à jour**
- ❑ **Conséquences sur la sécurité : comment maintenir la prévention**
- ❑ **Conséquences sur les collectifs : d'équité perçue conduisant un dialogue professionnel difficile**
- ❑ **Conséquences économiques**

## IV) Anticiper la reprise / préparer le J1

### Restaurer le cadre d'action

- Accueillir/être accueilli
- Reconnaître/se reconnaître / Se reposer
- Ecouter/être écouté

### Etayer l'action

- Remobiliser dans le temps/se remobiliser
  - Reentraîner/re-former dans le temps / se réentraîner
- Vs
- Clarifier/partager les choix de restructuration et critères

### Conduire l'action

- Faire retour sur ce qui a marché et ce qui n'a pas marché
- En tirer des actions concrètes et visibles pour l'avenir de l'équipe, l'entreprise

Donner la possibilité de s'exprimer, de contribuer, de s'ajuster

*Et ne pas s'oublier en tant que manager*

- Guide : Bonnes pratiques pour animer le collectif en tant que confinement  
<http://www.acteursduchangement.cjd.net/wp-content/uploads/2020/03/URGENCE-COLLECTIVE--SE-RE%CC%81-UNIR-A-DISTANCE-CJD-FRANCE.pdf>
- Moyen de dédramatiser cette période de crise avec l'équipe :
  - Le rire comme moyen de décomplexer les relations manager/équipe : tester l'antisava en réunion d'équipe <https://www.youtube.com/watch?v=bkukShoGilU>
  - L'anticipation contre la peur et l'incertitude
  - Le lâcher prise sur ses émotions
  - Vidéo : Amour, compassion, empathie et sympathie : <https://www.youtube.com/watch?v=7T6iOg88Fco>

- **Offre de service Aract NA:**

<https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/services/dossier-special-coronavirus/789-notre-offre-de-service-covid-19-gerer-la-crise-et-en-tirer-les-enseignements-pour-demain>

- **Les fiches conseil métiers par métiers :**

<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/coronavirus-covid-19-fiches-conseils-metiers-pour-les-salaries-et-les>

- **La fiche pratique télétravail produite par Axelle Minville & ASTPB :**

<https://drive.google.com/open?id=178X5usZjVOQ-LqZ8HXWvBbVtucxd6BG>

- **Coronavirus et télétravail**

- <https://www.anact.fr/coronavirus-et-teletravail-5-dimensions-pour-mieux-sorganiser-collectivement>

- [Covid-19 - Télétravail](#)

- [Centre de ressources de la Mona](#)

- **Intégrer le programme Entract en 2021**

<https://www.monatourisme.fr/entract/>

- **S'auto-diagnostiquer ensemble**

- version réponse : <https://forms.gle/9Pzkgknmma93Fgdw5>

- version édition / à copier-coller pour utilisation propre :

[https://docs.google.com/forms/d/1U4trQl\\_rU\\_tylw-7ykWR3PjVE\\_rBpNOiNsuWpEUH3Mw/edit](https://docs.google.com/forms/d/1U4trQl_rU_tylw-7ykWR3PjVE_rBpNOiNsuWpEUH3Mw/edit)

- version pdf

- **Se former**

- [Organisation à distance](#)

- [Communication interne](#)

- et d'autres...

- The Lancet - The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence  
*Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin*
- *Sondage ODOXA pour Adviso Partners, Challenges, France Info et France Bleu* « Le Covid-19 bouleversera durablement le rapport au travail des Français » 09/04/20
- *Fédération Française des Psychologues et de Psychologie* – *Les interventions du psychologues dans le champ du travail – Dossier: Les psychologues et le COVID19*
- *Fiches Anact – DGT* - « Prévention des RPS, activité confinée et management à distance », « Prévention des RPS, métiers en continuité d'activité »
- *Direction interministérielle de la transformation publique* « MIEUX APPRÉHENDER LA CRISE DU COVID 19: L'APPORT DES SCIENCES COMPORTEMENTALES » *webinaire du 06 avril 2020*
- *Accompagnements des entreprises de l'ARACT et de Carrière & Entreprise*
- *Échanges au sein du programme Entract de la Mona, avec l'équipe pédagogique et les participants*

2020

**Prenez soin de vous...  
et de vos équipes !**

CARRIÈRES  
& ENTREPRISES

Aract  
NOUVELLE-AQUITAINE

mona  
MISSION DES OFFICES DE TOURISME  
nouvelle-aquitaine