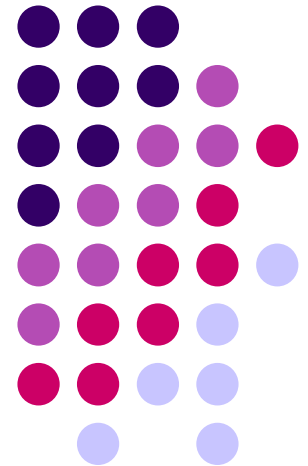


Reprise d'activité et prévention des RPS

*Conseils pour les employeurs et
managers*



Sommaire

I. Intérêt de la prévention des RPS en reprise d'activité

- Les enjeux
- Le rôle de l'employeur
- Le rôle du salarié

II. Les risques psychosociaux

- De quoi parle-t-on?
- Les RPS et la reprise d'activité

III. Les pistes d'action de prévention

- Communiquer et associer les IRP
- Faire le point sur les pratiques professionnelles
- Considérer l'impact des gestes barrières
- Accueillir le salarié
- Veiller à la charge de travail
- Relancer la dynamique collective
- Au contact du public, prévenir les tensions

I. INTÉRÊT DE LA PRÉVENTION DES RPS EN REPRISE D'ACTIVITÉ

La reprise d'activité: les enjeux

Plusieurs préoccupations interagissent à la reprise de l'activité:

- la relance de la production/ du service à la clientèle
- l'adaptation de l'organisation du travail aux moyens humains et matériels
- la protection de la santé des salariés face aux risques:
 - de transmission du COVID- 19
 - induits par l'adaptation des organisations et des conditions de travail aux mesures de protection au Covid-19 → **Tous types de risques:**
 - chimiques, biologiques *avec l'utilisation des produits de désinfection*
 - organisationnels *avec l'aménagement des espaces de travail*
 - psychosociaux *avec l'adaptation à de nouvelles organisation de travail (télétravail)*
 - ...

La reprise d'activité: rôle de l'employeur

- Prendre les mesures pour protéger la santé physique et mentale
- Procéder à l'évaluation des risques professionnels
 - La retranscrire dans le document unique d'évaluation des risques
 - L'actualiser pour tenir compte des changements de circonstances et d'organisation du travail.
 - Informer les salariés des mesures de prévention qui en découlent et s'assurer de leur mises en œuvre.
- Veiller à l'adaptation constante de ces mesures pour tenir compte du changement, des circonstances.

La reprise d'activité: rôle du salarié

- Le salarié est lui-même contraint à une obligation, celle de **prendre soin de sa santé et de sa sécurité ainsi que celles des autres salariés** (art L. 4122-1 du code du travail). *Cette obligation est une obligation de moyens.*
 - ↳ **Informé l'employeur en cas de suspicion de contact avec le virus**, notamment s'il y a eu contact proche avec des personnes présentant des symptômes, sur leur lieu de travail ou à l'extérieur.

II. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les RPS, de quoi parle-t-on?

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- **du stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- **des violences internes** commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- **des violences externes** commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Les RPS et la reprise d'activité

Facteurs de RPS reconnus comme ayant un effet sur la santé	Leurs manifestations en reprise d'activité, <i>quelques exemples</i>
Intensité et complexité du travail	La transformation de l'activité de travail: le télétravail et des nouveaux outils à maîtriser, des pratiques à inventer, des compétences à développer
Horaires de travail difficiles	Horaires décalés, flexibilité
Autonomie, marges de manœuvre	Contrôle du respect des mesures barrières
Rapports sociaux dégradés	Transformation des relations sociales avec les gestes barrières, le télétravail qui favorise l'isolement
Conflit de valeurs	Sentiment de qualité de travail empêchée
Exigences émotionnelles	Crainte de la contamination, confrontation à la maladie
Insécurité de l'emploi et du travail	Crainte de perte d'emploi, chômage partiel, insécurité socio-économique

III. LES PISTES D'ACTION DE PREVENTION

1. Communiquer ...

Objectifs: Répondre aux interrogations et atténuer le sentiment d'insécurité

En pratique, communiquer sur:

- les moyens mis en œuvre pour limiter les risques de transmission de la maladie
- les conditions du déconfinement et la reprise progressive d'activité.
Accepter de dire que l'on ne sait pas tout.
- les évolutions d'organisations, de procédures, ...
- la situation économique de l'entreprise, ses perspectives économiques

Importance du rôle de communication des managers de proximité et des IRP

1. ...et associer les IRP

- Relancer le dialogue social qui aurait pu être altéré pendant le période de confinement *du fait de l'éloignement physique et de la transformation des modes de communication*
- Associer les IRP autant que possible à la conception et la mise en place des modalités de reprise de l'activité *afin de prévenir leurs impacts en matière de santé et de sécurité, mais aussi de prévention des conflits et des risques psychosociaux.*

 **Prévenir le sentiment d'insécurité des salariés**

2. Faire le point sur les pratiques professionnelles

Objectifs:

- Eviter de faire perdurer les conditions de travail dégradées de la période de confinement. Ces conditions doivent rester exceptionnelles - Ne pas repartir comme s'il ne s'était rien passé
- Tirer les enseignements pour mieux s'organiser, dans la perspective d'une nouvelle crise sanitaire similaire.
- Contribuer à restaurer le collectif de travail

Cela permettra aussi d'actualiser le DUERP et de déterminer les mesures organisationnelles à mettre en place, à faire évoluer ou à conserver

2. Faire le point sur les pratiques professionnelles

En pratique:

- Echanger sur le vécu de cette période
- Identifier les difficultés rencontrées, ce qui a été très coûteux pour les salariés en termes de charge mentale
- Valoriser, maintenir et peut-être développer les nouvelles formes d'organisation du travail qui se sont révélées plus adaptées et efficaces...
- Valoriser le développement des compétences, l'autonomie, la polyvalence, l'inventivité, dont ont fait preuve les salariés dans cette situation particulière.
- Appuyer et cultiver le sentiment d'utilité qu'ont pu ressentir les salariés dans leur activité, qu'ils aient été confinés ou sur le terrain.

3. Considérer l'impact de l'adoption des gestes barrières dans les pratiques professionnelles

Ces mesures nécessitent la participation active des salariés et impactent:

- Les relations sociales (méfiance, tensions, entrave à la convivialité, ...)
- Les façons de travailler, le temps de travail, la productivité

En pratique:

- Informer, expliquer et former l'ensemble des salariés à l'ensemble des mesures d'hygiène et de sécurité mises en place
- Prévoir un temps d'adaptation à l'intégration de ces mesures
- Ajuster les cadences et les objectifs de production

4. Accueillir le salarié

Quelques chiffres:

enquête réalisée par Opinion Way pour Empreinte Humaine du 15 au 22 avril

62 % des salariés interrogés ressentent de la fatigue liée au confinement et 47 % se disent en situation de détresse psychologique

21 % de télétravailleurs affirment subir une détresse psychologique élevée.

Le constat est encore plus marqué chez les managers (30 %) et les managers de managers (46 %).

↳ Le vécu et l'impact de la période de confinement sur la situation personnelle et professionnelle sont différents selon les personnes

4. Accueillir le salarié

Au-delà du risque d'épuisement professionnel, du stress post-traumatique, d'autres difficultés peuvent apparaître:

- Des difficultés socio-économiques
- Des difficultés de conciliation vie personnelle/vie professionnelle
- Des remises en question sur les valeurs, les priorités de vie
- Des troubles pré-existants qui s'accroissent

 **A la reprise, un temps de ré-adaptation peut être nécessaire**

4. Accueillir le salarié

En pratique:

Prévoir un accueil individualisé, réalisé par l'encadrement de proximité et soutenu par la direction

- Etre à l'écoute, évaluer le bien être des collaborateurs
- Repérer les problématiques
- Orienter les personnes les plus fragiles

Les personnes vivent moins de détresse psychologique si elles se sentent soutenues par leur direction (16% vs 21%), la DRH (16% vs 20%), leurs collègues (16% vs 25%) ou confiance envers leur direction (17 vs 21%) et manager (15,5 vs 25%).

Les marques de soutien = puissante protection de la détresse psychologique

5. Veiller à la charge de travail



- Les salariés se sont mobilisés dans des conditions de travail dégradées. *Ces efforts ne peuvent s'inscrire sur le long terme sans impacter la santé et la productivité*
- A la sortie du confinement, les salariés ne sont pas reposés comme au retour des congés
- Les salariés peuvent conserver de fortes contraintes familiales et manquer de disponibilité
- La mise en place des horaires flexibles/ décalés/ de nuit pour absorber le surcroît d'activité ne doit pas faire apparaître de nouveaux risques
- Le fonctionnement en effectif réduit complexifie le travail et dégrade le collectif de travail

5. Veiller à la charge du travail

En pratique: Accompagner l'encadrement de proximité

Les managers de proximité sont garants des conditions de travail des salariés sur le terrain.

↳ **Nécessité de les outiller** (en termes de ressources et de compétences) **pour accompagner au mieux et repérer les éventuelles situations problématiques:**

- Prévoir des réunions régulières avec la direction
- Organiser des groupes de travail/ d'échanges de pratiques avec l'ensemble des managers
- Actions de sensibilisation/ formation à la prévention des RPS et à leur prise en compte dans les pratiques managériales
- Coaching individuel et/ou collectif
- ...

6. Relancer la dynamique collective

Pluralité des situations au sein du collectif de travail:

- Les salariés sur site à *proximité de leurs collègues et parfois du public.*
- Les télétravailleurs peu ou pas préparés, *avec des moyens de communication plus ou moins efficaces*, et avec des pratiques de management à distance plus ou moins instaurées et maîtrisées
- Les salariés en arrêt de travail momentané (chômage partiel, arrêt maladie, en garde d'enfants ou encore en absence autorisée rémunérée)



Transformation des rapports sociaux au travail

6. Relancer la dynamique collective

Accompagner le retour pour prévenir les tensions: enjeu important pour l'encadrant de proximité

En pratique:

- Expliquer les choix, être transparent sur les décisions prises / télétravail vs travail sur site
- Développer des pratiques de management à partir de l'activité réelle des salariés, des conditions d'exercice concrètes.
- Organiser régulièrement des réunions d'équipe, pour échanger sur les façons de faire, résoudre des difficultés

7. Au contact du public, prévenir les tensions



- Le fonctionnement dégradé peut rendre difficile à amener le service attendu par le client, les usagers, les patients
- L'application des gestes barrières et l'organisation des espaces altèrent la relation avec le public
- La confrontation à l'anxiété d'autrui

7. Au contact du public, prévenir les tensions

En pratique:

- Diffuser des messages de sensibilisation aux clients/ usagers sur les nouvelles contraintes générées par la situation sanitaire, incitant à faire preuve de respect, patience, compréhension
- Informer et mettre en place les mesures de protection, les gestes barrières
- Organiser des pauses fréquentes au cours du poste, dans des espaces de détente lorsqu'ils restent disponible

Pour aller plus loin...

Déconfinement et conditions de reprise d'activité:

<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/deconfinement-et-conditions-de-reprise-de-l-activite/>

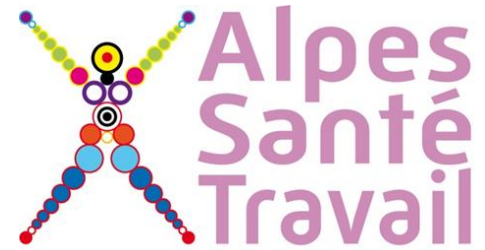
INRS- Reprise d'activité et prévention en entreprise:

<http://www.inrs.fr/risques/covid19-prevention-entreprise/ce-qu-il-faut-retenir.html>

ANACT- Covid 19 : Objectif reprise - appui à la reprise et la poursuite d'activité pour les TPE-PME:

<https://www.anact.fr/objectifreprise>

Contactez- nous



ALPES SANTE TRAVAIL

34 Rue Gustave EIFFEL

38000 Grenoble

www.alpes-sante-travail.org

Par téléphone : 04.76.48.05.54

Par mail : grenoble@alpes-sante-travail.org