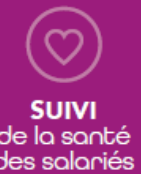


Risques psychosociaux et Covid-19 : comprendre les impacts de la crise sanitaire et accompagner le changement en entreprise

Le cas de l'organisation hybride

Organisée par





Préventica

PARIS 2021

30 NOV. > 02 DEC.

Le rendez-vous Santé, Sécurité,
Qualité de Vie au Travail



Vos conférenciers

- **Jennifer Bouiniot**, Ergonome et Psychologue du travail, CMSM
- **Cyrielle Lopes-Brizard**, Ergonome et Psychologue du travail, Horizon Santé Travail
- **Mathilde Le Torriellec**, Ergonome et psychologue du travail, Horizon Santé Travail
- **Olivier Coldefy**, Psychologue expert, Thalie Santé

Les RPS un sujet plus que jamais d'actualité

Les RPS représentent la seconde cause d'arrêts maladies pour les entreprises en 2020

En 2021 :

50 % organisation hybride

73 % télétravail (63 % ont souhaité 2j/semaine)

Etude 2021 : Microsoft, Slack & Cadremploi, Malakoff humanis, ANDRH, opinion web



Partie 1 : Définir les risques psychosociaux

Partie 2 : Comprendre les craintes et les attentes des salariés

Partie 3 : Manager dans une organisation hybride



Première partie

Définir les risques psychosociaux



ACTIONS
en
entreprise



CONSEIL
en
prévention



SUVI
de la santé
des salariés



VEILLE
sanitaire

Définitions

Les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité *(Ministère du travail)*

Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial n'est pas sa manifestation - le trouble psychosocial - mais son origine (les facteurs de risques) *(Rapport Gollac-Bodier, avril 2011)*

RPS ne veut pas dire que les personnes en difficulté sont des personnes fragiles.





Stress

Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et de ses propres ressources pour y faire face. Le but est de trouver un juste équilibre et de le faire perdurer. (*Ministère du travail*)

**Plus une difficulté est perçue tôt
moins elle aura d'impact, le temps ne
fait pas passer les choses, il les
ancres...**



Violences

Violences internes : violences ayant lieu entre des individus appartenant à l'entreprise, violences institutionnelles

Violences externes : violences exercées contre un salarié par un ou des individus extérieurs (public, clients, bénéficiaires, résidents...)

Harcèlement : un ensemble d'agissements répétés (ou pouvant être isolés concernant le harcèlement sexuel) qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Une thématique pointue : harcèlement moral, agissements sexistes, harcèlement sexuel...



Seconde partie

Comprendre les craintes et les attentes des salariés



ACTIONS
en
entreprise



CONSEIL
en
prévention



SUVI
de la santé
des salariés



VEILLE
sanitaire

Etat des lieux des évolutions organisationnelles

Contexte : *alternances successives du travail à distance et retour en présentiel depuis 1 an et demi*

En post-crise :

- **Entreprises qui envisagent un retour en présentiel + fréquent**
- **Entreprises qui envisagent de recourir au télétravail de manière permanente**
- **Entreprises qui envisagent une organisation hybride**



Qu'est-ce qu'une organisation hybride ? Quels sont les enjeux ?

Organisation hybride

- Combinaison travail au bureau et travail à distance (de chez soi ou d'un lieu tiers)
- Organisation plus flexible et digitalisée (développement des outils numériques +++)
- Evolution des pratiques managériales → management par les résultats

Les enjeux

- Considérer les évolutions du monde du travail
- Adapter son organisation de travail : réunions, management...
- Prendre en compte les attentes nouvelles des salariés



Les salariés face aux changements

Dans toutes situations de changement...

Augmentation de la charge de travail, mobilisation des ressources cognitives (concentration, formation, adaptation), résistance aux changements... Période à plus fort risque psychosocial

...mais aussi des craintes nouvelles liées au contexte sanitaire

**Le retour en présentiel peut être attendu et redouté :
un paradoxe ?**

Peur de la maladie, de contaminer ses proches...mais aussi restauration du lien social, diminution de l'isolement, etc.



LE SYNDROME DE LA CABANE



Le retour en entreprise (1/2)

Conséquences du
confinement/déconfinement :

anxiété sociale, agoraphobie, syndrome de la
cabane/de l'escargot...

= peur de sortir de son lieu d'enfermement

Conseils :

- Reconnaître la situation et rassurer
- Faciliter le dialogue
- Favoriser le soutien social/mettre en avant le collectif

Le maintien du télétravail dans une organisation hybride

Les points de vigilance

- Environnement de travail (en présentiel)
- Conciliation vie pro / vie perso
- Outils et ressources
- Autonomie et charge de travail
- Soutien managérial
- Collectif de travail



Troisième partie

Manager dans une organisation hybride



ACTIONS
en
entreprise



CONSEIL
en
prévention



SUVI
de la santé
des salariés



VEILLE
sanitaire

Manager dans une organisation hybride

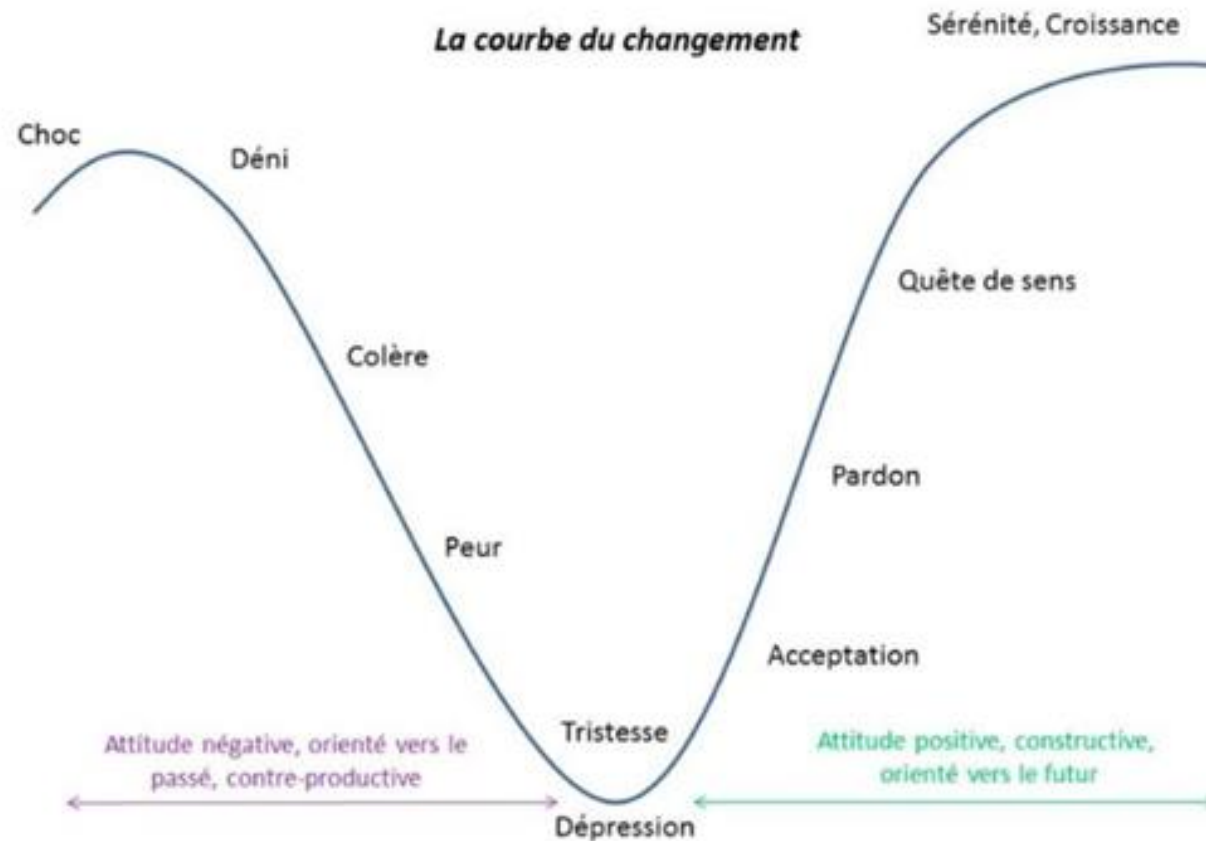
Changement : passage d'une organisation à une autre

Les différents enjeux de la conduite du changement en entreprise

- **Les enjeux sociologiques**
- **Les enjeux psychologiques**
- **Les enjeux financiers**



Manager dans une organisation hybride



Courbe du changement d'Elisabeth Kübler-Ross



Qu'est-ce que l'accompagnement au changement ?



C'est permettre, en menant un ensemble d'actions auprès de salariés confrontés à un changement technique, organisationnel dans l'entreprise, de "mieux" accepter et intégrer la transformation de leur travail ou de leur environnement de travail.

Face à ces changements, la réaction peut être une attitude de résistance, d'opposition, de blocage.

Comment accompagner ce changement ?

- Avoir une **approche organisationnelle et cognitive du changement**
- **Ecouter et analyser les résistances** manifestées par les collaborateurs
- **Faire preuve d'empathie** afin de détecter les questionnements et préoccupations
- **Etre attentif vis-à-vis des collaborateurs**
- **Favoriser l'engagement** des salariés
- **Favoriser le maintien des valeurs et objectifs** de l'organisation
- **Mettre en place un climat de travail** favorisant l'implication des collaborateurs



Le changement : générateur de démotivation ?

La crise a pu engendrer de nouveaux comportements et sources de démotivation pour les salariés :

- **Changer de territoire géographique, de métier, de poste**
- **Nouvelles opportunités de service, de manière de faire**
- **Recentrer ses priorités personnelles et professionnelles**



Comment identifier la démotivation ?

La clé pour surmonter la démotivation au travail est de comprendre la véritable origine de celle-ci :

- Identifier les personnes ou secteurs touchés par la démotivation
- Déterminer la source du désengagement auprès des collaborateurs (entretiens individuels, faire preuve d'empathie)
- Prendre en considération les dires des salariés





Comment garder les salariés mobilisés ?

Le rôle du manager :

- **Faire preuve de neutralité et prendre en compte les difficultés et les suggestions du salarié en ouvrant le dialogue**
- **Donner du sens à chaque demande et à chaque procédure**
- **Laisser de l'autonomie et des marges de manœuvre autant que possible**
- **Adopter une approche bienveillante**



Conseils pour une organisation hybride p er ene

- **Organiser les tâches en identifiant celles qui sont télétravaillables**
- **Faire des points informels non liés au travail**
- **Etre attentif aux comportements changeants**
- **Fournir les moyens techniques et matériels**
- **Cultiver la confiance et la culture du résultat**

Il est important de tester toute nouvelle organisation avant de formaliser un accord ou charte pour avoir une vision à long terme.



Conclusion



Rôle des Services de Prévention et de Santé au Travail



Pour aller plus loin

- **Contactez votre service de santé au travail**
 - AMETIF Santé au Travail
 - CIAMT Santé au Travail
 - CMSM
 - Efficienc e Santé au Travail
 - Horizon Santé Travail
 - SIST Val d'Oise et Rives de Seine
 - Thalie Santé
- **Accompagnement, conseils et informations**
- **Des outils mis à votre disposition :** guides, fiches pratiques, webinaires, affiches ...



Retrouvez-nous sur le stand

L28

www.federation-santeautravail-idf.org

Merci de votre attention

Organisée par



Les 7 familles de RPS

Intensité et complexité du travail :

- Contraintes et rythmes de travail
- Niveau de précisions des objectifs
- Compatibilité des instructions entre elles
 - Gestion de la polyvalence
 - Interruption dans le travail...

Exigences émotionnelles :

- Tensions avec le public
- Confrontation à la souffrance d'autrui
- Maîtrise des émotions

Rapports sociaux au travail dégradés :

- Soutien de la part des collègues / de la hiérarchie
- Violence interne au travail

Horaires de travail difficiles :

- Travail en horaires atypiques
- Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
- Conciliation vie professionnelle et vie personnelle
- Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement

Faible autonomie au travail :

- Autonomie dans le travail
- Autonomie temporelle
- Utilisation et développement des compétences

Insécurité de l'emploi et du travail :

- Insécurité socio-économique
- Conduite de changement dans l'entreprise

Conflits de valeurs :

- Qualité empêchée
- Travail inutile

Les conséquences

INDIVIDUEL



- Pathologies psychiques
- Burn-out/Bore-out/Brown-out
- Accidents du travail
- TMS
- Addictions

COLLECTIF



- Surcharge de travail
- Dégradation du climat de travail
- Désengagement
- Démotivation
- Violences
- Difficulté atteinte objectif

ENTREPRISE



- Absentéisme
- Turn-over
- Perte de productivité
- Insatisfaction client
- Risque économique
- Risque d'atteinte à l'image de l'entreprise





Obligations de l'employeur

- **Organiser** la prévention dans l'entreprise
- **Évaluer les risques et prendre des mesures de prévention**
- **Veiller à l'adaptation des mesures** pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à améliorer les situations existantes
- **Obligation de sécurité de résultat**



Obligations du salarié

Chaque travailleur prend soin de sa santé et de celle des autres selon :

- **Les instructions et moyens donnés par l'employeur :**
 - 📖 portant sur les conditions d'utilisation des équipements de travail, des moyens de protection, des substances et préparations dangereuses
 - 📖 adaptés à la nature des tâches à accomplir
- **Nécessaire implication des personnels dans la démarche de prévention**

