



Risques psychosociaux en entreprise & confinement :

Constats et témoignages des consultants



La prévention des risques : une ressource pour accompagner la reprise des entreprises

Avec la Covid 19, nous avons été confrontés de façon inédite à un risque sanitaire majeur et nous découvrons la nécessité d'apprendre à vivre et s'organiser avec l'incertitude et l'imprévisibilité de nouveaux épisodes. Le déconfinement démarré depuis plusieurs mois, laisse temporairement derrière lui trois mois, que chacune et chacun a vécu et géré différemment. Les entreprises et les ressources conseil (Services de Santé au Travail, Carsat, Msa, ...) se sont mobilisées sur la rédaction et la mise en application des protocoles de déconfinement, de prolongation du télétravail ou encore la mise à jour des Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels. L'Aract, les Carsat, les services de santé au travail et d'autres acteurs de la prévention ont animé des webinaires pour sensibiliser les entreprises et leurs salariés. Les obligations sanitaires s'imposent en priorité mais d'autres enjeux occupent également les esprits.

En effet, avec le déconfinement progressif, le retour au travail a été de fait la source de nombreuses interrogations et inquiétudes. C'est une période hors normes qui s'ouvre devant nous où les règles et les comportements qui prévalaient avant la Covid 19 sont et seront nécessairement remises en question. La période nécessite des ajustements répétés pour pouvoir travailler en situation de sécurité, avec de nombreuses inconnues quant aux évolutions économiques et sanitaires qui l'accompagnent.

Il est probable que ces évolutions (procédures de travail, process de production, de service, besoins d'informations, enjeux qualité, etc.) doivent faire l'objet en continue d'ajustements et de mises à jour impliquant, par conséquent, des temps d'expérimentation, d'évaluation et de mise en débat. Il faudra ainsi trouver des formes d'organisations plus performantes et plus sécurisantes pour les entreprises. Se préparer à cette perspective ne s'improvise pas. A l'avenir, les prises de décision doivent s'inspirer de cette période et tenir compte des coopérations et de l'engagement des salariés mobilisés pour faire face aux défis socio-économiques.

L'un des enjeux fort qui se profile à l'horizon est le besoin de soutenir la fréquence des évolutions, de stimuler la créativité et les initiatives, d'instaurer la confiance nécessaire à la réactivité qui s'annonce.

Ainsi, il nous semble que si nos métiers de préventeurs consistent à accompagner les entreprises, leurs managers et les salariés à répondre aux enjeux de prévention sanitaire cela ne peut se faire qu'en mettant en œuvre des formes collaboratives de travail. Notre objectif en tant que préventeurs est donc d'identifier, de valoriser les capacités à réagir en situation de crise et d'accompagner les entreprises dans le transfert de ces compétences acquises.

Pour illustrer ces propos, retrouvez l'interview des consultants référencés régionalement en prévention des risques psychosociaux.

Texte rédigé par Fabrice Bourgeois, Sophie Courossé et Christophe Vanpouille du Cabinet conseil Concilio Ergonomie.

Le 29 mai puis le 17 juin 2020, la Carsat Hauts-de-France organisait des tables rondes à distance réunissant des consultants en prévention des risques psychosociaux.

Ces professionnels, Intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), font partie d'un réseau mis en place avec le concours de la Direccte Hauts-de-France, la Mutualité Sociale Agricole (MSA) et l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Aract). Nous vous invitons par ailleurs à découvrir ce réseau d'accompagnants des entreprises sur le site internet de la Carsat Hauts-de-France.

La Carsat souhaitait échanger avec ces professionnels sur la manière dont ils avaient vécu la période du confinement lié à l'apparition de la Covid-19 en France. Mais aussi recueillir les témoignages des entreprises qu'ils ont l'habitude d'accompagner.

Entreprendre-Ensemble.info : Vous êtes consultants et avez une grande expérience de l'accompagnement des entreprises sur différentes thématiques dont la prévention des risques psychosociaux. A de nombreux égards, la situation inédite du printemps 2020 a bouleversé les habitudes et les fonctionnements. Quels sont vos constats sur la situation que nous venons de vivre ?

La situation que nous avons pu vivre a permis de mettre en évidence des pratiques bénéfiques et d'autres qui ont pu avoir des effets négatifs. Un nouveau regard sur certains métiers, des temps de formation privilégiés, une augmentation de l'autonomie, un investissement dans le travail...



◆ Fabrice Bourgeois : « On a pu observer dans des secteurs d'activités comme l'agriculture et le médico-social que le management avait construit un nouveau regard sur certains métiers dans leurs capacités à élaborer, tester et s'adapter à des nouvelles tâches nécessitées par la situation particulière du confinement ».

◆ Nathalie Gonez : « Les entreprises et leurs salariés ont dû s'adapter et maintenant les salariés ont envie d'autonomie ».

◆ Charlotte Czabanski et Olivier Jacquet nous disent qu'ils ont pu animer des formations sur les RPS à distance. « Cette période a été l'occasion de développer des formations à distance, d'expérimenter de nouvelles façons de travailler, de nouveaux outils, pour permettre aux salariés de pouvoir appréhender au mieux la situation, avec la volonté d'intégrer la prévention des risques psychosociaux comme un enjeu de reprise. »

◆ Charlotte Czabanski « Et les demandes de formats interactifs et digitaux continuent : les entreprises ont accéléré leur volonté de digitaliser les formations, nous forçant à innover sur les formats proposés. Les formations classiques deviennent donc des formations en ligne collectives ou individuelles (Mooc*, des Spoc**), mais l'objectif reste le même : accompagner et faire monter en compétences les salariés, démarches soutenues par les dispositifs de formation (Fond National pour l'Emploi), renforcés pendant cette période de crise Covid ».

◆ Guillaume Dorléans : « Des entreprises ont poursuivi leur activité pendant toute la crise, des

secteurs comme l'agro-alimentaire ont vu leur production augmenter et ont dû recourir à l'intérim pour remplacer les absents, des heures supplémentaires ont été effectuées par les salariés».

A l'inverse il y a eu des impacts sur les relations entre catégories de salariés et la perte de sens.

◆ Massimo Genuardi : « Le clivage entre cols bleus et cols blancs s'est aggravé pendant le confinement, il a rendu visible les conflits » et ajoute Maryline Klipfel « ceux qui sont restés au front ».

◆ Aline Levrard : « le conflit entre le travail visible des uns et l'invisible des autres, assez traditionnel finalement mais là renforcé ».

◆ Isabelle Priol : « Les entreprises ont à gérer les écarts de vécus entre les télétravailleurs, ceux

venus en entreprises et ceux absents, pour raison de santé ou garde d'enfants. Les managers sont eux-mêmes dans ces situations et peuvent être en difficulté dans la gestion de ces écarts de vécus. On a vu apparaître cette notion de « héros » ; ceux-elles qui ont fait face et de « déserteur, planqué », ceux qui semblent absents ».

◆ Olivier Jacquet : « La perte de sens pour certains métiers, par exemple des éducateurs spécialisés qui ne pouvaient plus être en contact avec leur public ».

◆ Florie Gaestel : « La ligne managériale ainsi que les dirigeants d'entreprise ont pu rencontrer des difficultés quant à la mise en place de nouvelles méthodes de collaboration et au fait de parvenir à maintenir leurs équipes mobilisées et surtout unies malgré des contraintes spécifiques aux uns et aux autres ».

EE.info : Il semblerait que nous assistions à une exacerbation des tensions ou des dysfonctionnements pré-existants avant la pandémie ?

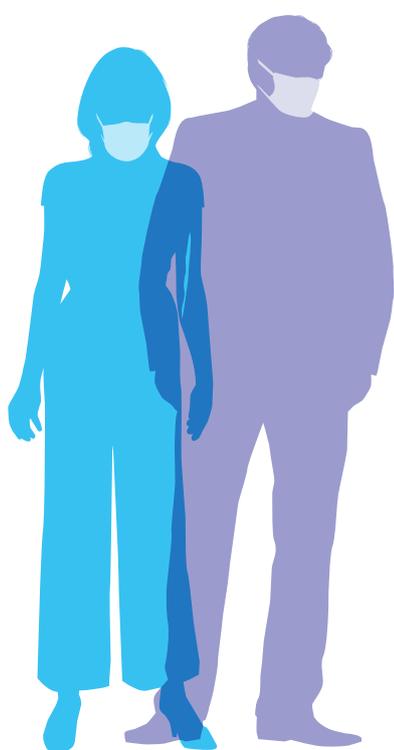
◆ Olivier Jacquet : « Certains managers ont également procédé à plus de contrôle de leur équipe du fait du télétravail ce qui a pu créer un climat de tension dans l'équipe ».

◆ Isabelle Priol : « Pour certaines entreprises, la crise a pu accentuer des problèmes déjà existants : rôles mal définis, défaut de cadre de travail partagé, sentiment d'isolement par un management peu présent.

Pour d'autres, cette crise a fortement modifié les conditions de travail : télétravail à temps plein avec des régulations qui ne se font plus, des charges de travail qui explosent et surtout une gestion du temps de travail qui diffère d'un salarié à un autre. Certains managers parviennent à garder le lien avec les membres de l'équipe, d'autres pas du tout. L'équipe met en place des relations qui excluent le manager, ...autant de situations différentes à identifier, comprendre et gérer.

Parfois, ces situations ont permis de tester une autre relation, davantage basée sur la répartition des activités, la confiance, la délégation. Cela a amené certains professionnels à tester de nouvelles façons de travailler avec leur bénéficiaire, donnant de nouvelles permissions.





A contrario, les collectifs qui avaient déjà du mal à parler de leurs pratiques professionnelles, où l'organisation faisait défaut, ont connu une accélération de leurs tensions.

Ce qui est certain, c'est que les managers ont dû faire face à une situation inédite : gérer des équipes éclatées, exprimant un niveau de charge émotionnel important, avec une perte des repères, de la structuration des activités et avec beaucoup moins de contacts ».

Un impact sur les dirigeants qui se trouvent souvent seuls pour faire face aux problèmes accentués par la pandémie.

◆ Cécile Bisch accompagne des clubs de dirigeants d'entreprises. Elle nous rapporte *« les dirigeants ont pu exprimer leurs fragilités, leur impossibilité à gérer tout, les licenciements à mettre en place ».*

◆ Florie Gaestel ajoute : *« ...être davantage sollicitée par des dirigeants d'entreprise qui ont conscience que la route sera encore longue avant de pouvoir retrouver un équilibre et qui sont à la recherche de soutien et d'outils leur permettant de mieux vivre la situation à laquelle ils sont confrontés ».*

EE.info : quelles sont les problématiques récurrentes évoquées par les entreprises que vous accompagnez ?

Des craintes quant à l'avenir économique prédominant dans les échanges avec les entreprises : dirigeants et salariés sont très inquiets.

◆ Florie Gaestel : *« Jusqu'au mois de mai, l'activité*

était assez restreinte, comme mise entre parenthèses en ce qui concerne les interventions primaires liées à la prévention des risques professionnels. Les missions portaient davantage sur de l'écoute et du soutien psychologique et à la gestion du stress face à la période de confinement et de réorganisation du travail (télétravail notamment). Les sollicitations se sont ensuite intensifiées et portaient davantage sur des craintes par rapport à l'avenir et au contexte socio-économique évoquées par des cadres ou dirigeants d'entreprise. Un état d'épuisement des responsables ressources humaines est également palpable ».

◆ Aline Levrard : *« Nous avons eu peu de contact pendant la crise, car les entreprises se sont pas mal repliées sur elle-même mais maintenant les entreprises ont des inquiétudes quant à leur avenir économique ».*

◆ Nathalie Gonez : *« Chacun exprime une insécurité économique et vis-à-vis du retour possible du virus. Les salariés ont subi un premier choc sanitaire qui a engendré des inquiétudes, des incertitudes, une rupture des habitudes dans les sphères professionnelles et personnelles. Ce changement subi et non anticipé s'est imposé à tous et a mobilisé fortement les capacités d'adaptation de tous avec des ajustements et réajustements relationnels, intellectuels, de l'activité physique. La perte de repères a été significative et parfois source d'épuisement à maintenir une forme d'équilibre instable. Le deuxième choc est économique, quand chacun a pris conscience des impacts potentiels sur l'activité, les emplois. L'inquiétude économique survient dans un contexte de stress sanitaire inhabituel ».*

◆ Charlotte Czabanski : *« Finalement, les demandes d'accompagnement en prévention tertiaire ont été plus nombreuses durant cette période, l'objectif étant à ce moment-là d'accompagner les salariés, les managers et les directions, dans un contexte difficile, à mieux comprendre les enjeux du confinement, du déconfinement sur la santé mentale de chacun, à écouter et à accompagner la reprise du travail et les difficultés qui ont pu émerger ».*

Un management bousculé dans ses pratiques

◆ Olivier Jacquet : « Les managers ont dû gérer les équipes avec les présents et ceux qui étaient en garde d'enfants, gérer les conflits entre salariés présents et les absents, des conflits ont pu se cristalliser ». Avec la reprise « la charge de travail les submerge ».

◆ Maryline Klipfel ajoute qu'elle a été sollicitée pour mettre en place du soutien aux managers afin de les aider à prendre du recul sur la situation.

Une fatigue physique et mentale accrue

◆ Guillaume Dorléans insiste sur le fait que « les salariés sentent la tension économique mais s'accrochent à leur travail alors qu'ils sont épuisés. Ils ne peuvent pas se mettre en arrêt. Des douleurs physiques qui s'intensifient du fait de l'intensité du travail ».

◆ Cécile Bisch confirme « les gens sont fatigués, comment on tient sur le long terme ? ».

◆ Clément Brochot : « Nous constatons dans nos interventions que la santé psychique des travailleurs a pu être éprouvée durant cette période : peur de la contamination, isolement des « personnes vulnérables » et maintien en confinement, sentiment d'inutilité, insécurité associée à la mise en télétravail sans expérience ni formation préalable, articulations difficiles entre vie de travail et vie hors travail, surcharge de travail, distanciation physique et travail collectif, symptômes anxio-dépressifs, insomnie, consommation de substances psychoactives... ».

Des questions sur la reprise d'activité

◆ Maryline Klipfel nous explique qu'elle a eu des demandes pour « animer des sas de déconfinement afin d'anticiper les difficultés que pourraient rencontrer les salariés lors de la reprise ».

◆ Florie Gaestel précise recueillir « des questionnements de managers sur la manière de réintégrer les collaborateurs en tenant compte de leurs difficultés à cet instant » ; « des demandes concernant des outils permettant de consolider ou de développer la cohésion d'équipe » ; « des préoccupations liées au contexte économique de l'entreprise ».

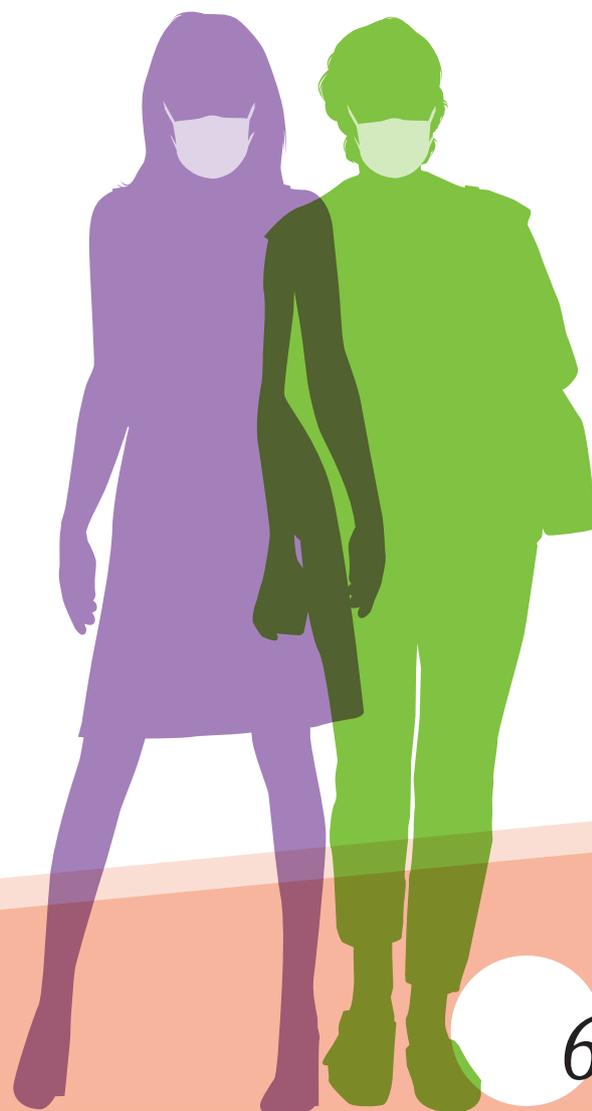
◆ Aline Levrard insiste sur le fait que « les services RH ont été fortement sollicités et parfois en tension

très importante. En télétravail et/ou au chômage partiel comme les autres, ils ne pouvaient plus assurer la continuité de leur travail auprès des salariés, alors que plus que jamais ceux-ci en avaient besoin... »

Des projets reportés voire annulés et certains, adaptés à la situation :

◆ Clément Brochot indique que pour les interventions déjà en cours dans les entreprises « on s'est adapté à la question du confinement. Dans un premier temps, nous les avons accompagnées sur leurs capacités à se réorganiser et dans un second temps sur la phase de déconfinement qui a souvent placé les travailleurs au cœur de contradictions importantes :

- Entre la nécessaire coopération (qui nécessite toujours de faire « un pas vers l'autre ») et la distanciation physique, voir sociale, imposée.
- Entre l'injonction du retour au travail « sur site » et la peur de la contamination.
- Entre l'injonction à se protéger et protéger les autres et celle de devoir être productif (et parfois plus qu'avant la crise) ».



EE : cette crise a-t-elle été selon vous propice à des innovations en termes de management, d'organisation de travail, de relations sociales ?

◆ Fabrice Bourgeois : cette crise a incité les entreprises à « avoir une réflexion sur les transformations de leur management et de leurs organisations mis en place pendant la crise. Des salariés ont expérimenté des tâches nouvelles, des formations, d'autres façons aussi de réaliser leurs tâches quotidiennes... Le management a pu aussi expérimenter une plus grande proximité auprès des équipes, une plus grande confiance dans la prise d'initiative et aussi découvrir des façons de travailler que personne n'osait imaginer possible ou réalisable auparavant. Il est fort possible que certaines expériences vécues ne soient pas transférables à des situations hors pandémies ».

◆ Aline Levrard : « Assurément oui, cette crise a permis d'accélérer les réflexions, voire de révéler l'opportunité sur le déploiement du télétravail. Nous avons notamment le cas d'un centre d'appels qui a saisi l'occasion, alors que le télétravail était déjà un sujet avec le CSE, de le déployer massivement pendant le confinement à titre expérimental. Des points positifs (équilibre vie privée / professionnelle, facilité de recrutement / attractivité...) comme négatifs (soutien par les managers de proximité...) ont été relevés directement et/ou à travers d'un questionnaire, qui sont autant de questions à aborder et prendre en charge pour que le télétravail soit un mode d'organisation intégré au fonctionnement normal de l'entreprise ».

Quelques exemples de nouvelles façons de travailler :

◆ Chrystelle Fourot : « Le télétravail qui existait avant la pandémie a connu une ampleur dans le suivi et la durée, certains salariés ont beaucoup apprécié cette situation et espèrent pouvoir continuer à en bénéficier. Ceux qui étaient un peu frileux sur mode de travail ont découvert des facettes positives. Et ce, autant pour les salariés que pour les entreprises ».

◆ Nathalie Gonez ajoute : « Il y a une envie d'autonomie chez les salariés et ce qui est complexe c'est que les managers ont à accompagner le changement dans un environnement court-termiste.



Que va-t-il se passer au niveau sanitaire et économique ? Quel est le projet de l'entreprise aujourd'hui ? Les impacts du covid 19 sont encore peu précis, évolutifs, flous et donc source potentielle d'inquiétude. Comment éviter l'effet tunnel qui risque de démobiliser les équipes ? Comment communiquer auprès des équipes et donner sens alors que la visibilité est réduite ?

La prévention des RPS passe par le soutien aux managers pour favoriser les postures d'écoute active, de mobilisation des coopérations, de prise en compte des individualités et de valorisation de l'autonomie. Le climat de confiance entre salariés est aussi à encourager. Ce changement de posture ne va pas toujours de soi, il nécessite d'être accompagné. Le climat de confiance et de coopération nous apparait prioritaire pour que les salariés restent en bonne santé et efficaces.

En même temps, cette période est particulièrement propice à l'innovation. Le télétravail a été révélateur de qualité de vie au travail pour certain(e)s et de performance individuelle et collective dans de nombreuses entreprises ».

◆ Olivier Jacquet : « Le télétravail a révélé ceux qui souhaitent continuer à travailler ainsi. D'autres personnes se sont rendues compte que le télétravail n'était pas adapté à leur activité et qu'elles avaient besoin de contact ».

◆ Charlotte Czabanski : « Certaines entreprises par exemple étaient plutôt frileuses sur le télétravail. Du jour au lendemain, cette crise oblige à se réinventer pour que l'activité continue. Les entreprises ont expérimenté, et cela aura permis pour certaines une prise de conscience à tous les niveaux. Finalement,

le télétravail peut être générateur de performance. Il aura permis aussi aux managers de placer la confiance au cœur des relations avec leurs équipes. L'enjeu est de pouvoir prendre du recul sur ces expérimentations, identifier les ressources, les difficultés et les ancrer durablement dans l'organisation du travail. Cela permet de répondre à la fois à un enjeu de performance et aux attentes des collaborateurs ».

◆ Clément Brochot : « Par exemple pour les travailleurs sociaux ou les professionnels du corps médical, l'entretien téléphonique s'est parfois avéré facilitateur dans certaines situations d'interaction avec l'utilisateur. En dehors du regard, d'autres choses peuvent s'exprimer. Il est important de revenir sur ce type de « découvertes » pour pouvoir les inscrire comme des outils complémentaires, à mobiliser au besoin dans l'activité. Il faut néanmoins résister à une logique de systématisation qui pourrait contribuer à une forme de désocialisation des publics fragilisés. »

EE : selon vous quels seraient les conseils à apporter aux entreprises, avez-vous des exemples ?

Un redémarrage hâtif uniquement centré sur les mesures de distanciation pour sauver l'entreprise paraît insuffisant

◆ Nathalie Gonez : « Les entreprises veulent que ça redémarre vite alors qu'il faudrait prendre le temps de travailler les coopérations au sein de l'entreprise, accompagner les managers ».

◆ Massimo Genuardi : « Les craintes économiques prennent le pas, les craintes de perdre son poste, il y a une optimisation des coûts, l'abandon de projets transversaux. Les entreprises naviguent à vue ».

Quid de l'analyse des risques et du retour d'expérience

◆ Maryline Klipfel déplore « qu'il n'y ait pas d'évaluation du déplacement du risque ».

◆ Clément Brochot insiste sur le fait qu'il serait nécessaire « de mettre en place des temps d'échanges collectifs sur le vécu de cette période, sur la capacité à se mobiliser à ce moment-là, inciter au dialogue social afin d'avancer sur des sujets bloqués jusque-là ».

Placer la prévention des risques psychosociaux au cœur des enjeux de la reprise

◆ Charlotte Czabanski : « En réalité, les conseils seront bien différents d'une entreprise à l'autre, les réalités des entreprises étant bien différentes, tant sur le plan économique, social, qu'humain. Une seule conviction : placer la prévention des RPS au cœur des entreprises permettra de construire collectivement l'avenir, aussi incertain soit-il ».

Focus sur le réseau des consultants en prévention des risques psychosociaux

Au regard de ces constats, exemples, témoignages, pourquoi faire appel aux ressources du réseau ?

- ◆ Partager ses difficultés avec des spécialistes qui peuvent apporter leurs expertises pour rompre l'isolement lié au statut de dirigeant
- ◆ Aider à comprendre la situation de l'entreprise de façon globale
- ◆ Favoriser le dialogue social en mettant au cœur des échanges les réalités du travail
- ◆ Accompagner à la mise en place de nouvelles formes d'organisation
- ◆ Pérenniser les pratiques mises en œuvre lors de la pandémie
- ◆ Bénéficier de compétences, de partages d'expériences, d'écoute sans jugement,...

ENTREPRENDRE
Ensemble

La santé au travail en Nord-Picardie

www.entreprendre-ensemble.info