



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

La période de confinement a conduit à la mise en place de nouvelles modalités de travail. Le télétravail, le chômage partiel ou les arrêts de travail sont devenus les statuts protecteurs face à l'exposition au virus et afin d'en ralentir la propagation.

Cette partie de l'histoire des organisations qu'elles soient des entreprises, des associations, des collectivités a modifié les relations de travail. La période de confinement a donc été vécue singulièrement dans l'intimité des foyers respectifs ainsi que dans de nouveaux liens de collaborations professionnels.

Il est dorénavant question de mettre en place les conditions favorables à la continuité de l'activité en tenant compte de l'impact de ce confinement, pour cette partie, sur la sphère psychosociale.

1 - Quelle communication de l'entreprise pour quels effets de la crise sanitaire sur les collaborateurs ?

2 - Quelle organisation pour faciliter le retour et quels effets de l'isolement ou du télétravail sur les collaborations ?

3 - Comment mesurer l'impact émotionnel du confinement et le prendre en considération ?

4 - Comment identifier la vulnérabilité psychosociale ?

1

Quelle communication de l'entreprise pour quels effets de la crise sanitaire sur les collaborateurs ?

L'atténuation progressive des ressources mobilisables par les personnes confinées risque d'avoir des incidences négatives sur l'état de santé mentale. L'isolement social, la difficulté de conciliation vie professionnelle et vie personnelle sont des facteurs de vulnérabilité.

Quels sont les effets psychologiques possibles ?

- **Troubles** de l'humeur : anxiété, fléchissement de l'humeur, irritabilité ;
- **Troubles** du sommeil et des fonctions neurovégétatives ;
- **Symptômes** relatifs à l'état de stress post-traumatique peuvent apparaître tels que l'évitement de situations

Le fléchissement de l'humeur et l'irritabilité sont relevés comme prévalent.



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

Face à l'anxiété il est recommandé d'établir une communication claire :

- **Etablir** une communication de crise la plus claire et possiblement transparente. La qualité de la communication joue un rôle majeur dans l'atténuation de l'anxiété;
- **Inscrire** la communication dans une démarche de citoyenneté ;
- **Renforcer** le sentiment d'altruisme qui donne un sens éthique ;
- **Encourager** pour l'observance des mesures sanitaires ainsi qu'aux capacités d'adaptation des collaborateurs;
- **Maintenir** autant que possible un lien de qualité avec les collaborateurs maintenus en télétravail (cf. [fiches conseils Cmaic](#)) ;
- **Informersur** l'organisation, le calendrier, les incertitudes (communiquer sur ce qui est incertain s'avère rassurant car perçu comme mesuré) ;
- **Les sondages** révèlent une inquiétude sur les incidences financières de cette crise, il est recommandé d'aborder ce point auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- **Informersur** les critères et dispositifs protégeant les personnes vulnérables ;
- **Informersur** l'équipement de protection individuel dont le manque est souvent source d'angoisse.

✓ Une information détaillée sur les risques de contagion, sur l'intérêt des précautions sanitaires, un approvisionnement approprié en équipement et matériel et une facilitation des relations sociales sont les seuls antidotes pour tempérer l'anxiété des individus durant cette période

2

Quelle organisation pour faciliter le retour et quels effets de l'isolement ou du télétravail sur les collaborations ?

La constitution d'une cellule de prévention peut être un espace de concertation et de décision composé de la direction, des ressources humaines, de référents en santé et sécurité, de cadres intermédiaires, de représentants du personnel, du médecin du travail afin de faciliter la conduite de concertations et décisions dans ce contexte bien particulier.



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

Pour l'organisation du travail, les thèmes à aborder :

- **Evaluer** ou ré évaluer les postes à risques (mise à jour du DUERP par exemple) ;
- **Adapter** les objectifs fixés antérieurement à la crise sanitaire, à la réalité actuelle;
- **Organiser** les horaires de travail (alternance, flexibilité notamment pour ceux en situation de télétravail du fait des paramètres particuliers à la vie de famille) ;
- **Organiser** les équipes au regard des effectifs en poste et des effectifs maintenus en arrêt de travail ou activité partielle.

La question du télétravail, ses effets et son maintien ?

Le télétravail, pour certains a été apprécié pour la suppression du temps de transport, les horaires de travail plus souples et le fait de travailler au calme. Les attentes de modification de l'organisation de travail sont dorénavant en faveur de :

- **Voir** se développer les journées en télétravail ;
- **La flexibilité** dans l'organisation du temps de travail (horaires décalés, personnalisés) ;
- **La possibilité** de travailler en groupe, à distance à l'aide d'outils mis à disposition ;
- **La possibilité** de s'isoler pour travailler au sein des locaux (bureaux séparés, pièces de concentration...) en référence aux collaborateurs en charge de management qui ont pu mesurer le bénéfice de conditions de travail vécues comme plus sereines ;
- **L'aspiration** à une amélioration des conditions de travail d'un point de vue éco citoyenne.



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

L'incitation à maintenir tant que possible le télétravail pourra conduire les instances décisionnelles à engager une réflexion sur son organisation.

Pour cela il est utile :

- **d'identifier** les activités « télétravaillables »
(cf. <https://www.anact.fr/coronavirus-reperer-les-activites-teletravaillables>);
- **d'évaluer** l'alternance entre télétravail et présentiel en entreprise ;
- **d'envisager** le volontariat (sachant que la population des 50-64 ans peut être plus frileuse face à cette modalité de travail) ;
- **d'adapter** et de contrôler les moyens mis à disposition ;
- **d'envisager** et de proposer des accompagnements, tutorats ou formations.

3

Comment mesurer l'impact émotionnel du confinement et le prendre en considération ?

Les collaborateurs peuvent ressentir la peur de la contamination, de retrouver des situations de travail pénibles, une culpabilité de ne pas avoir travaillé, un sentiment de ne pas avoir fourni un travail de qualité pendant le confinement ou le vécu d'évènements impactant leur situation personnelle. Le sentiment de moins bien travailler (concentration et productivité) est relevé dans les sondages. Il est également opportun de se préoccuper des collaborateurs fortement sollicités ou exposés pendant cette période et du risque d'épuisement professionnel.

Les modalités de recueil d'informations sur le vécu :

- **la diffusion** d'un questionnaire ;
 - **la mise en place** d'une plateforme de type « question-réponse » ;
 - **des entretiens** de reprise menés par les référents hiérarchiques ou les référents en ressources humaines.
- ✓ Le ressenti recueilli permet d'ajuster le plan de continuité de l'activité.



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

Les thèmes à aborder :

- Comment a été vécue la période de confinement ;
- Comment est appréhendé le retour en entreprise ;
- Comment est perçu l'après confinement ;
- Pour ceux qui restent en télétravail : vérifier si les moyens à disposition sont adaptés, si un accompagnement peut être nécessaire ;
- Informer sur les protocoles de sécurité mis en place par l'entreprise ;
- Sensibiliser aux gestes et procédures à respecter.

Des documents sont consultables sur le site cmaic.fr notamment sur l'effet de l'isolement social sur les collaborations, du télétravail sur la conciliation vie personnelle et vie professionnelle, sur les bonnes pratiques du télétravail et les risques de [troubles musculo squelettiques](#) (cf. documentat [TMS Salariés](#) et [TMS Employeurs](#))

4

Comment identifier la vulnérabilité psychosociale ?

L'exposition à une multitude d'impacts psychosociaux stressants sollicite des mécanismes d'adaptation. Lors de l'épidémie d'influenza le ministère de la santé et des services sociaux du Québec a listé six facteurs de vulnérabilité sociale :

- **La confrontation** à la réalité de la mort : risque de mourir soi-même, voir mourir un de ses proches, le nombre de décès, le risque de décès à venir...
- **Impacts physiques** : état de santé altéré nuisant à l'individu ainsi qu'à ses proches, le nombre de malades, risque de malades à venir, les blessures mineures, les séquelles...
- **Les besoins de base** : l'alimentation, l'habillement, l'hygiène, les médicaments, la sécurité, la scolarité, les transports ;
- **L'impact psychologique** : la colère, la détresse, la culpabilité, la peur, le stress aigu, l'impuissance, l'abus de substance ;



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

- **L'impact** social sur la famille ou sur la communauté ;
 - **L'impact** lié aux communications : la fiabilité des messages, les rumeurs, l'exposition aux images ;
 - **L'impact** économique : la fermeture des commerces, le ralentissement économique, les coûts et pertes financières, la perte d'emploi.
- ✓ En situation de pandémie la stabilité affective de la personne est de ce fait compromise.

La réelle prévention est la vigilance et l'observation de signes d'une détresse psychologique susceptibles de se présenter tels que :

- tout ce qui diffère de la personnalité ou comportement habituel du salarié : excitation, logorrhée verbale, sursollicitation de son entourage professionnel, vouloir absolument se rendre indispensable, travailler en dehors des horaires habituels ...
- **adopter** un comportement de retrait : être moins jovial, être renfermé, être moins volontaire.

Et le manager dans tout cela ?

Le manager lui aussi est confronté à ses émotions, alors qu'en est-il pour lui ? Il passe évidemment par les mêmes processus. Pour gérer son processus émotionnel et lui permettre d'accéder à la phase de « raison » la direction doit être facilitatrice en organisant des temps et des lieux d'expression, d'échange et d'information entre pairs.



Épidémie de COVID-19

LE MANAGEMENT DE L'APRÈS CONFINEMENT

La communication sur les relais :

- **Sensibiliser**, informer, former les managers à l'écoute active et bienveillante des collaborateurs ;
- **Avoir** une vigilance particulière aux salariés vivant seuls ;
- **Orienter** (médecin traitant ou médecin du travail) si nécessaire en concertation avec l'intéressé(e) vers un professionnel dans le cas où une situation singulière inquiète du fait soit de l'expression d'une détresse psychologique ou d'une modification de l'humeur alertante ;
- **Affichage** des mesures de prévention, des protocoles mis en place par l'entreprise ;
- **Sensibiliser** les collaborateurs aux gestes et à l'organisation à respecter.

Il est également utile de diffuser les numéros verts de soutien psychologique mis en place spécifiquement pendant la crise par des associations de psychologues cliniciens :

- pour le personnel soignant : **0 805 232 336**
- pour les personnels non soignants : **0 805 383 922**
- numéro orientant vers les cellules d'urgences médico psychologiques **0 800 130 000**
- pour les chefs d'entreprise, le Ministère de l'économie et des finances s'appuie sur l'action de l'association APESA (aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aigue) pour mettre en place un numéro vert : **0 805 65 50 50.**

La plateforme de soutien psychologique <https://covidécoute.org/> propose des téléconsultations auprès de professionnels de santé bénévoles ou des conseils pour s'aider soi même.