



GEST

Grand Est Santé au Travail

agestra
Agir Ensemble pour
la Santé au Travail

Santé
au travail
VOTRE MÉDECINE DU TRAVAIL SUD ALSACE

AST⁶⁷
Alsace Santé au Travail



Qualité de vie au travail

Comment soutenir le «travail ensemble» en phase de crise ?

Table des matières

01

La QVT :
késako ?

02

Les acteurs
de la QVT
en entreprise

03

COVID-19 : constats et
problématiques

04

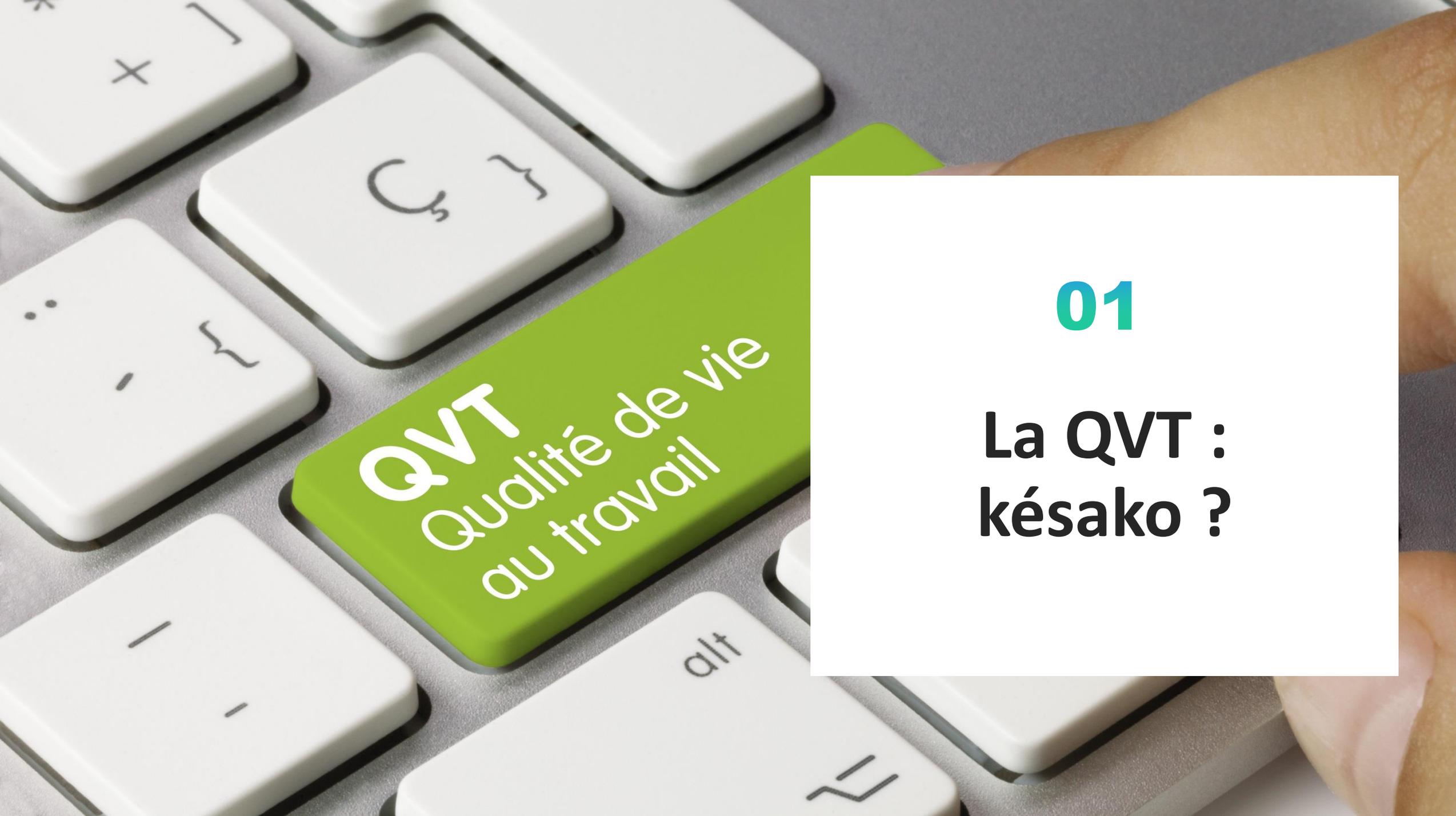
Les outils : comment
recréer le lien ?

05

Exemples :
Retours d'expérience

06

Conclusion : et après ?



QVT
Qualité de vie
au travail

01

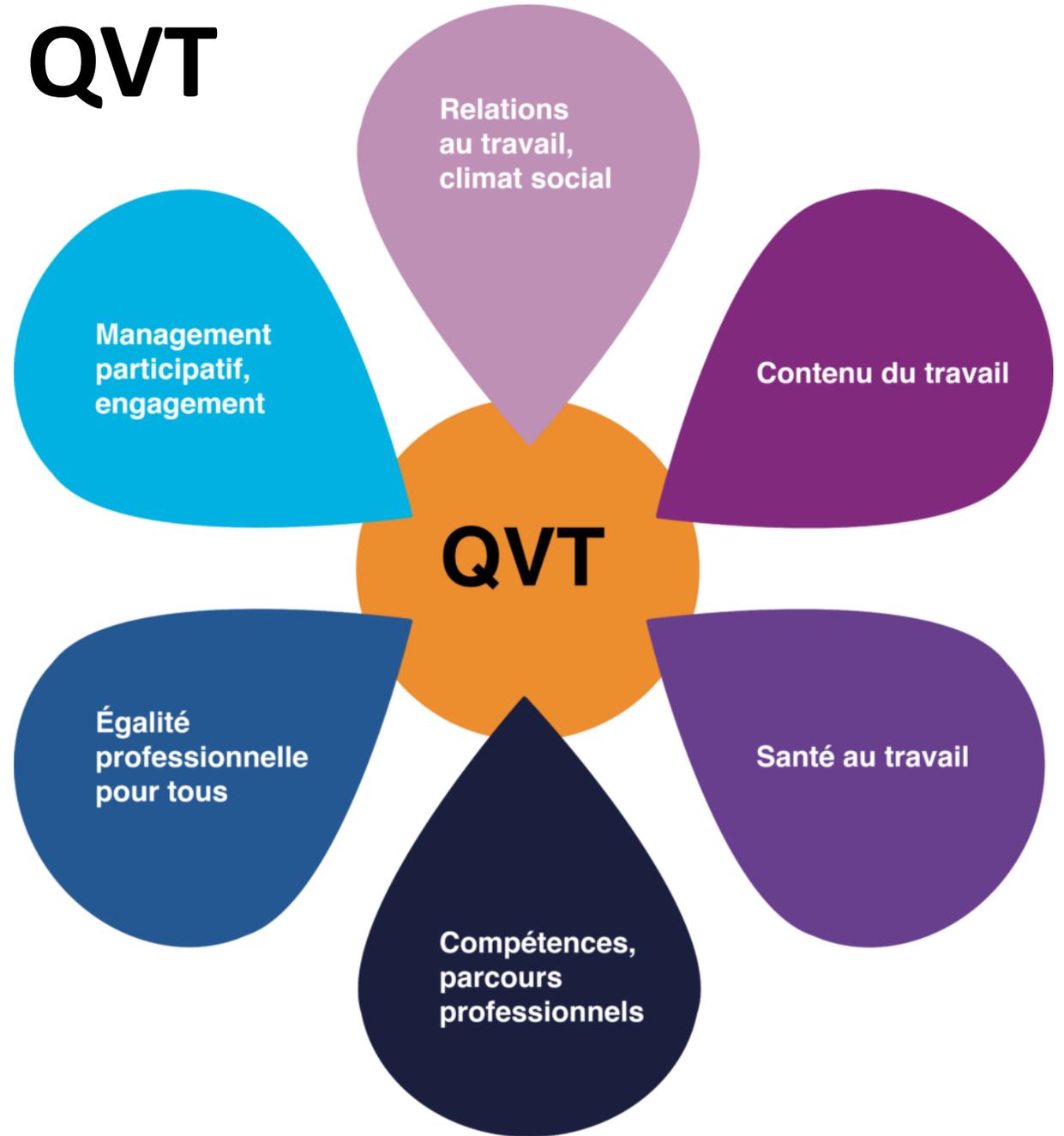
**La QVT :
késako ?**

Petit rappel sur la qualité de vie au travail

- Démarche qui consiste à combiner performance et bien-être d'entreprise
- Pour y parvenir, on cherche alors à améliorer **ensemble** la façon de travailler
- Permet de résoudre les problèmes de production ou d'absentéisme, de faciliter les changements, d'innover et de répondre aux obligations réglementaires
- C'est une **démarche collective** qui améliore concrètement la façon de travailler

Source: ANACT

Les dimensions de la QVT





**Pour la semaine de la qualité de
vie au travail, nous allons parler du
« bien travailler ensemble »**

Pour vous, travailler ensemble, c'est d'abord:

- Faire partie de la même entreprise
- Avoir des objectifs communs
- Nouer des liens sociaux et amicaux avec vos collègues
- Être dans l'entraide



Quels sont pour vous les freins au « bien travailler ensemble »?

- Une mauvaise organisation du travail dans l'entreprise
- Un manque de matériel ou matériel inadapté
- Le manque d'envie ou de motivation
- La mésentente entre les collègues de travail
- Les pressions subies
- Le manque de communication avec la hiérarchie



Quelles sont selon vous les qualités nécessaires pour bien travailler ensemble?

- La rigueur
- La bienveillance
- Le dialogue
- Les compétences professionnelles
- Le matériel ou local adéquat (ordinateur, connexion, salle de réunion...)





QVT
Qualité de vie
au travail

02

**Les acteurs
de la QVT
en entreprise**

Les intervenants de la QVT

Les salariés



- Participent à la vie de l'entreprise : ce sont les premières personnes à souffrir d'une dégradation des conditions de travail
- Sollicitent l'aide des supérieurs si besoin
- Sont force de proposition dans l'amélioration de la QVT
- Travaillent ensemble sur les projets communs visant à améliorer la QVT
- Faire confiance aux salariés et les soutenir dans les mesures proposées

Les intervenants de la QVT

La Direction

- Est garante de la santé physique et mentale de ses collaborateurs : meilleure performance du salarié, productivité, moins d'accidents du travail, arrêts maladies ...
- Concept du bien être au travail > être bien au travail
- Est à l'origine des investissements humains et financiers permettant de répondre aux attentes des salariés
- Instaure une dynamique et une cohésion sociale
- Veille à l'égal accès et à l'accompagnement de tous à la qualité de vie au travail



Les intervenants de la QVT

Les managers

- Sont porteurs de motivation
- Sont à l'écoute des besoins
- Veillent au parcours et à l'évolution de ses collègues
- Sont garants des savoirs-faires de par leur expertise et leur expérience



Les intervenants de la QVT

Les Ressources Humaines



- Pivot au sein de l'entreprise
- Rôle d'accompagnement, d'interface et d'impulsion : en contact avec les salariés est les instances décisionnelles
- Veillent à ce que chaque salarié soit impliqué et porteur de projet : force de proposition
- S'assurent du respect et du développement des bonnes pratiques
- Rôle d'alerte sur la QVT et moteurs dans l'application des démarches de bien être au travail

Les intervenants de la QVT

Le CSE

- Instance d'échange, d'informations, de proposition, de consultation
- Contribue à la protection de la santé physique et mentale, à la sécurité et aux bonnes conditions de travail
- Analyse les risques professionnels pour apporter des solutions d'amélioration



Les intervenants de la QVT

Les représentants du personnel

- Sont des vigies de l'entreprise
- Attirent l'attention de l'employeur sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas
- Sont force de proposition pour améliorer la QVT

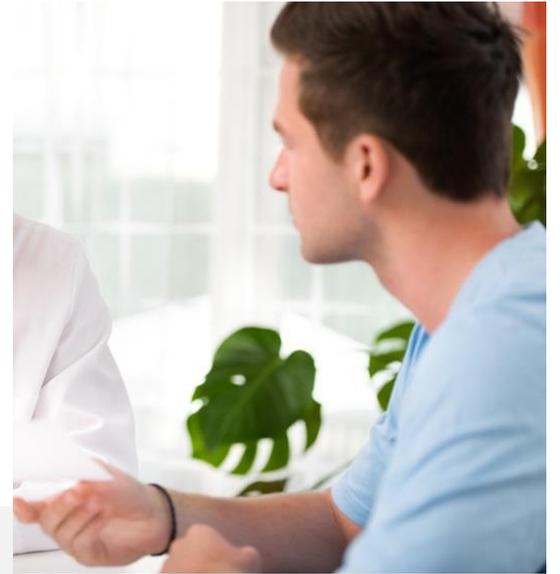


Les intervenants de la QVT

Les SSTI

Médecin du travail – Infirmiers de santé au travail

- Vision transversale de l'entreprise, indépendants et regard neutre sur la situation
- Rôle d'accompagnement et de recommandations : a la possibilité de discuter avec les salariés et de rétablir du dialogue
- Orientation médicale des salariés en souffrance
- Contribuent à assurer la sécurité et à préserver l'état de santé
- Mènent des actions de prévention



Les intervenants de la QVT



Les SSTI

Le psychologue du travail

- Son activité s'inscrit dans une démarche à visée de prévention (non thérapeutique)
- Recherche les déterminants collectifs et organisationnels de la souffrance au travail
- Remet du sens et du dialogue au travail

Les Autres acteurs

L'assistante sociale

- Prend en charge les personnes en souffrance et en précarité
- Aide les personnes dans leurs démarches administratives

Les intervenants de la QVT





QVT
Qualité de vie
au travail

03

**COVID-19 :
constats et
problématiques**

Crise sanitaire et travail à distance

Petite rétrospective ...

- ✓ **Nécessité** de mettre en place rapidement une *nouvelle* organisation du travail
- ✓ Généralisation du travail à distance dans un format **dégradé car nouveauté** :
 - ✓ Pas de préparation matérielle et humaine
 - ✓ Désorganisation des services
 - ✓ Consignes gouvernementales floues au début de l'épidémie
 - ✓ Contexte de crainte de la maladie, perte de membres de l'entourage
- ✓ Le travail à distance est devenu un **facteur de risque** pour la santé psychique et physique (cf. Webinaire GEST QVT 2020)



Crise sanitaire et travail à distance

Quels constats faisons-nous ?

- **Disparition des moments d'échange informels** (machine à café, déjeuners,...) → collectifs de travail dégradés, clivages entre les télétravailleurs et les personnes sur site, identité collective qui s'estompe, un sentiment d'isolement...
- **Isolement des salariés**, risque de contrôle excessif en cas de manque de confiance, agressivité accrue lors de la communication par mail, problèmes techniques, droit à la déconnexion ...
- **L'incertitude constante, le manque de visibilité** à moyen et long terme → Salariés épuisés, angoissés, apeurés ...

Un an après ?



Crise sanitaire et travail à distance

Point particulier : la reprise du travail des personnes isolées

- Reprise du travail pour les **personnes vulnérables**
- En fonction du poste de travail et des aménagements possibles
- En fonction des pathologies du salarié (connues uniquement par le médecin du travail)
- En fonction des attentes du salarié et après consultation du CSE / CSSCT
- Ne pas imposer de décision
- Quid de la vaccination ?

Un an après ?



Les signaux d'alerte : comment reconnaître le mal être en télétravail



Physiques

- Tonalité de voix, respiration (téléphone)
- Amaigrissement/prise de poids
- Fatigue
- Troubles du sommeil
- Maux de tête
- Eczéma
- Problèmes digestifs
- Mal de dos
- Tendinite...



Mentaux

- Pertes de concentration
- Troubles de la mémoire
- Erreurs inhabituelles
- Difficulté à décider ...



Appeler la personne pour s'intéresser à elle, comprendre ses difficultés et y répondre lorsque c'est possible



Emotionnels

- Hyper sensibilité
- Agressivité, colère
- Crise d'angoisse
- Perte de plaisir
- Tristesse...



Comportementaux

- Isolement
- Ne communique plus
- Communication écrite
- Médicaments
- Addictions
- Changements de vie
- Plaintes répétitives
- Cynisme
- Absentéisme
- Présentéisme
- Négligence, habillement, ...



QVT
Qualité de vie
au travail

04

**Les outils :
comment recréer
le lien ?**

Comment retourner au mode de travail d'avant crise ?

Point particulier : la reprise du travail des personnes isolées

- **Suivi et dépistage précoce des personnes**
 - Isolement, ne communiquent plus
 - Encadrement rapproché pour les insérer dans un groupe
- Surveillance des collègues, des responsables.
- Accompagnement par des organismes extérieurs

Un an après ?



Le management, un pilier central

Etre manager de proximité en 2021...

- **Suivi et dépistage précoce des personnes**
 - Isolement, ne communiquent plus
 - Encadrement rapproché pour les insérer dans un groupe
- Surveillance des collègues, des responsables.
- Accompagnement par des organismes extérieurs
- Travailler le collectif

Un an après ?



Le management, un pilier central

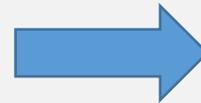
Etre manager de proximité en 2021 c'est ...

- Jongler entre des injonctions paradoxales
- Piloter vs prendre soin
- Données vs l'humain

Pour accompagner et être à l'écoute de son équipe et de ses besoins :



- ❖ Soi-même aller bien
- ❖ S'avoir comment être à l'écoute



**Formation
au leadership transformationnel :**

- L'écoute des besoins
- La confiance et la reconnaissance
- L'interdépendance : esprit de corps

Le collectif, un facteur de protection

La littérature en psychologie et en management soulignent ses effets bénéfiques :

Le soutien des collègues / des pairs

Social

Partage émotionnel
Reconnaissance du vécu
Prise de recul

- Sentiment d'appartenir à un collectif
- Estime de soi

Technique

Réduction perte de temps
Réduction des erreurs
Développement de compétences

- Sens
- Sentiment de maîtrise

↘ du stress

Le collectif, un facteur de protection



Comment renforcer ce collectif ?

Différentes actions peuvent être entreprises :

INFORMELLES

- ✓ Mise en place de moments de convivialité (cafés, pots, ...)
- ✓ Développement d'espaces de convivialité

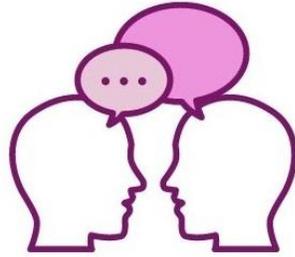
FORMELLES

- ✓ Mise en place d'espaces d'échange et de partage autour du travail, autour d'un projet, d'un but commun

Comment limiter les effets négatifs du travail à distance ?



Maintenir des rituels existants et mettre en place de nouveaux rituels collectifs et individuels



Encourager les collaborateurs à s'exprimer



Adapter les objectifs et le suivi de l'activité aux nouvelles conditions de travail



Accepter la baisse temporaire de la performance liée à la situation inédite

« Travailler ensemble » sur les contraintes et les ressources dans le travail - L'exemple des Espaces de Discussions sur le Travail - EDT

La méthode

Etape 1 : Sollicitation de l'entreprise / du médecin du travail du psychologue du travail pour une intervention

Etape 2 : Rencontre psychologue du travail-médecin du travail / employeur-instances représentatives du personnel → Recueillir les besoins / attentes de la structure – Analyser la demande

Etape 3 : Proposition d'une démarche (outils, méthodes) par les professionnels du SSTI / Validation employeur/direction/représentants du personnel (méthode, moyens, objectifs)

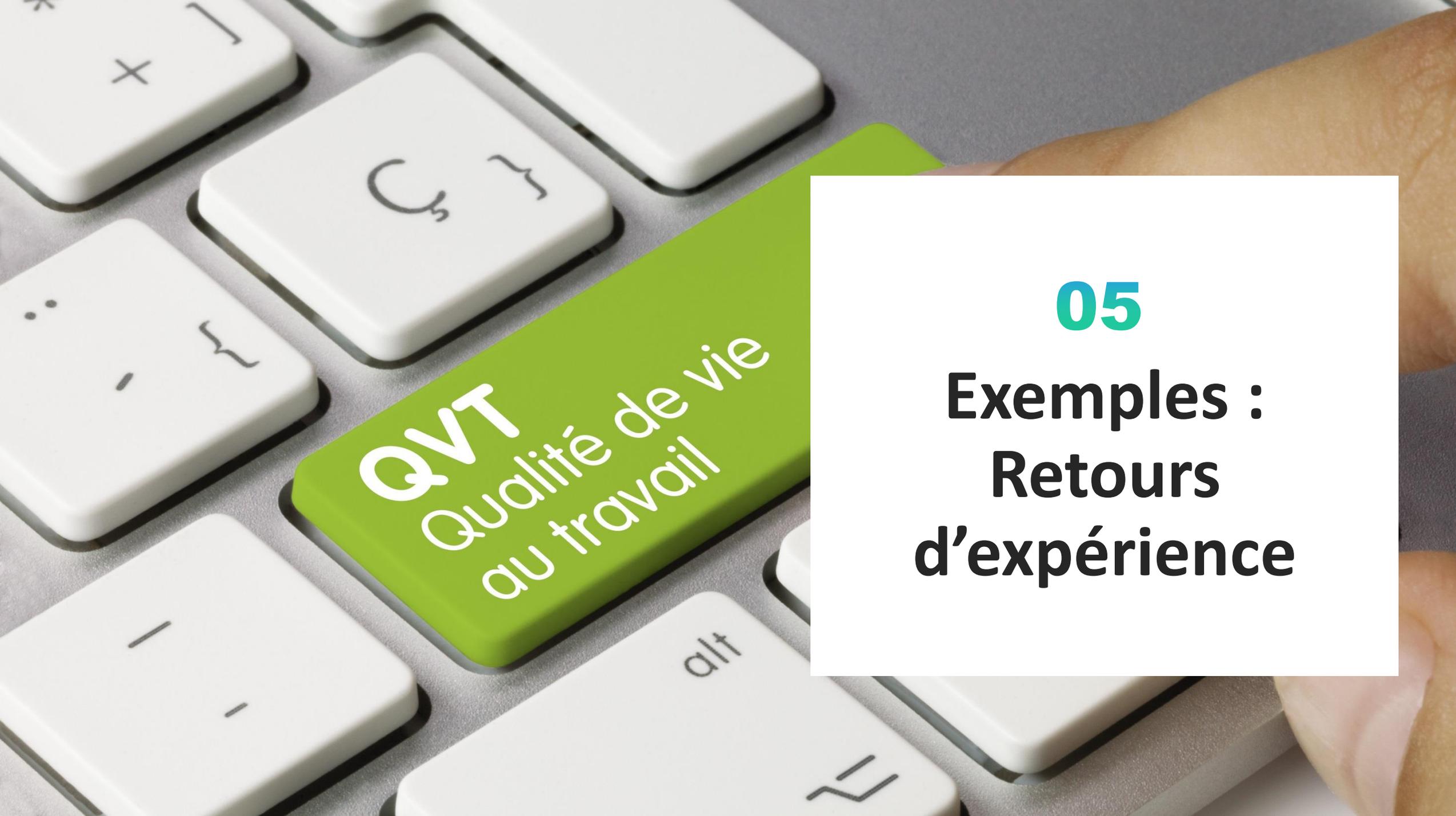
« Travailler ensemble » sur les contraintes et les ressources dans le travail - L'exemple des Espaces de Discussions sur le Travail - EDT

La méthode

Etape 4 : Organisation de plusieurs groupes – 3 à 6 salariés – et animation des EDT par le psychologue du travail

Etape 5 : Concertation organisée autour des propositions d'amélioration entre représentants de la direction / du personnel / psychologue du travail-médecin du travail

Etape 6 : Accompagnement à la mise en place des actions / formalisation d'actions dans le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels)



QVT
Qualité de vie
au travail

05

**Exemples :
Retours
d'expérience**

Espaces de Discussions sur le Travail - EDT

EXEMPLE
N°1

« Les situations
de violences
externes »

Où ? Dans un service de soins à domicile



Identifier les contraintes : « On fait face à la violence verbale et physique des usagers. » « Les familles des usagers déversent sur nous leur colère. », « Les usagers présentent des pathologies/ troubles difficiles à gérer. »

Identifier les ressources : « Les infirmières viennent avec nous à domicile régulièrement. », « On peut en discuter entre nous. », « On peut contacter le médecin traitant. », « Notre supérieur prend contact avec la famille si ça se passe mal. », « Notre supérieur peut décider d'arrêter la prise en charge. »

Exemples d'actions proposées par les salariés : se former dans des domaines spécifiques (pathologies associées au vieillissement), mettre en place des roulements pour les aides-soignantes pour certains usagers ...

Espaces de Discussions sur le Travail - EDT

EXEMPLE
N°2

« Les situations à
forte charge
émotionnelle »



Où ? Dans un centre social

Identifier les contraintes : « Faire face à l'anxiété des personnes pendant le confinement. »
« On ne trouve pas toujours de solutions dans les situations urgentes. »

Identifier les ressources : « On peut en discuter avec les collègues. » « On peut s'appuyer sur un réseau de partenaires pour apporter une réponse. », « On utilise un cahier d'expression. », « On peut contacter le médecin traitant. », « On peut échanger avec nos supérieurs. », « On prend un temps pour décompresser. »

Exemples d'actions proposées par les salariés : Recrutement d'un travailleur social, d'un éducateur de rue, se former dans des domaines spécifiques (handicap, addictions), groupe de travail sur l'accompagnement de nouveaux publics...

Actions en milieu de travail suite à une alerte RPS

Où ? Bureau d'études



EXEMPLE
N°3
« Les situations
avec conflit
hiérarchique »

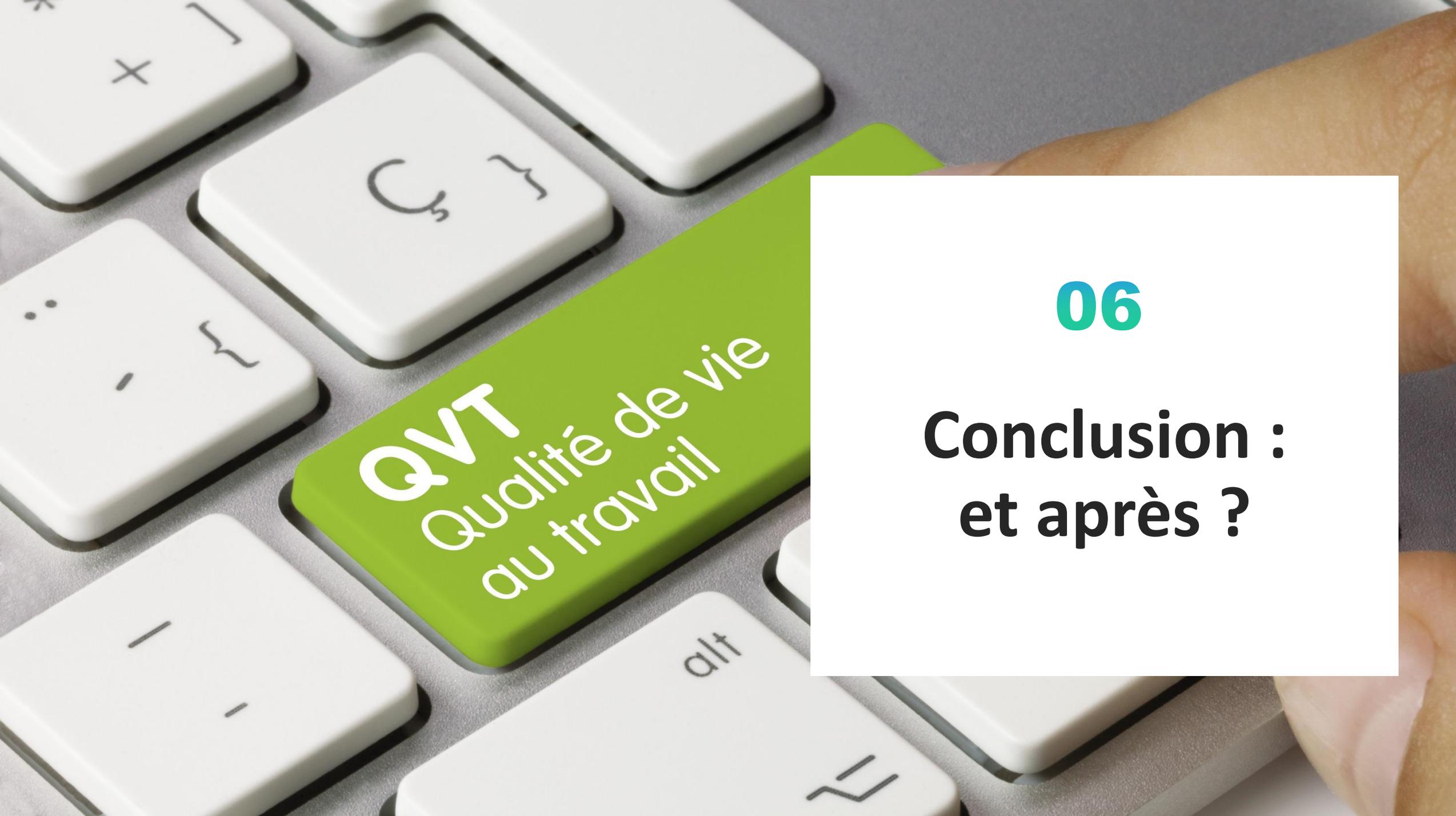
Contexte : Alerte d'une salariée sur une problématique de santé en relation avec des conditions de travail, surtout en conflit avec le responsable hiérarchique.

Démarche : Rencontre de l'ensemble des salariés et du responsable pour rechercher des déterminants collectifs sur lesquels agir

Constat : Problématique complexe de la répartition du travail perçue comme inégale, manque de reconnaissance, perte de sens du travail, exacerbation des tensions avec le COVID-19 et le télétravail.

Propositions : Roulements dans les équipes, accompagnement par un psychologue du travail pour rétablir du lien.

Conclusion : A partir d'une alerte sur un cas isolé, l'ensemble du collectif du travail a pu s'exprimer et les salariés ont œuvré pour remettre du sens dans leur travail et travailler ensemble.



QVT
Qualité de vie
au travail

06

**Conclusion :
et après ?**

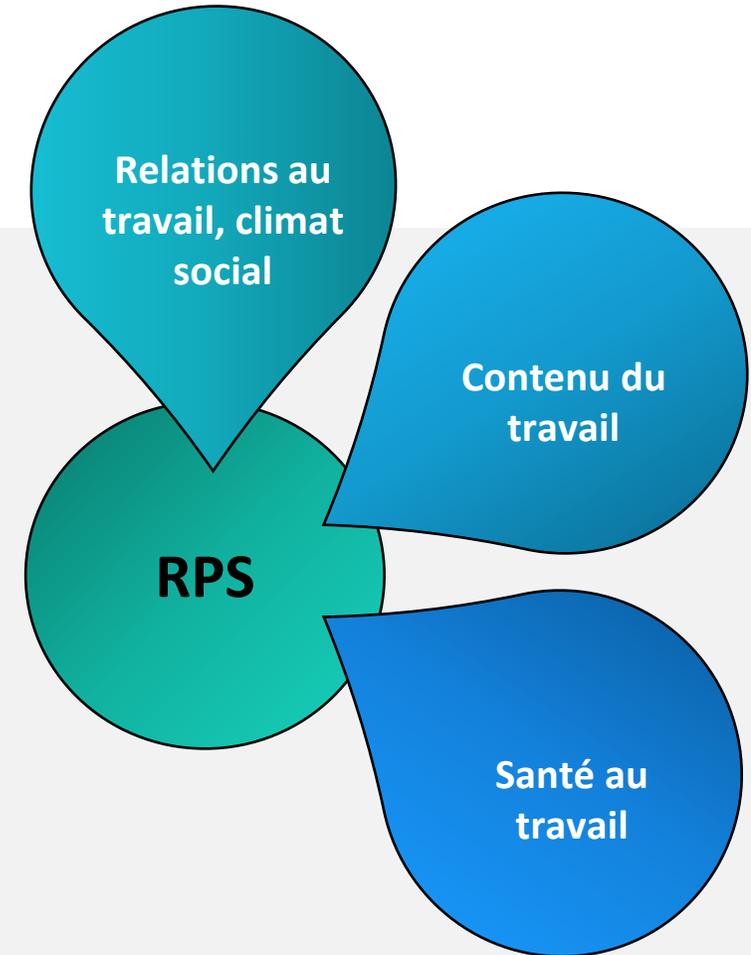
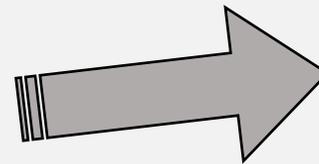
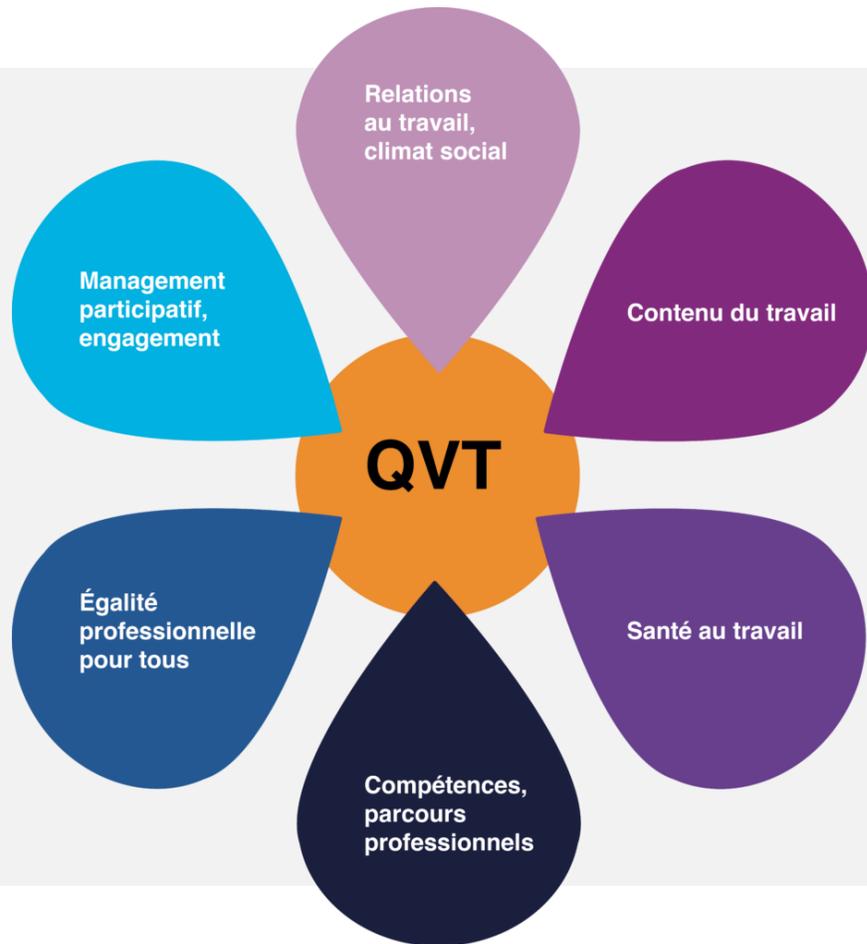
Conclusion

Une sortie de crise qui doit être accompagnée et anticipée

- ✓ Bien accompagner le retour à temps plein des salariés
- ✓ Anticiper les frictions et conflits éventuels créés par le travail à distance
 - ✓ Etre conscient que reconsolider un collectif cela prend du temps
 - ✓ Accepter que ce ne sera plus *comme avant*

Conclusion

De la QVT aux RPS : la santé au cœur de nos interventions



Conclusion



Des équipes pluridisciplinaires vous accompagnent au quotidien dans vos actions de prévention

Suivi des
salariés

Veille et
sensibilisation

Actions en
entreprises

Conseils et
prévention

Médecins du travail

Infirmiers en santé au travail

Psychologues

Ergonomes

Conclusion

Le succès d'une démarche de prévention



Une relation
de
confiance
avec votre
SSTI

Une
démarche
participative
et collective

La santé
comme
objectif

L'adoption
d'une vision
à moyen
/long terme

Merci de votre attention

<https://association-gest.org>



Grand Est Santé au Travail

