



**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Haut-commissariat  
à l'inclusion dans l'emploi et  
à l'engagement des entreprises



---

# Rendez-vous La France, une chance

## Préserver la santé psychologique des salariés pendant la crise

*Compte-rendu de la session du mercredi 8 avril*

---

### Animateurs du Webinaire :

- Loïc Touranchet, Avocat en droit du travail, associé du cabinet Actance,
- Xavier Alas Luquetas, Dirigeant Fondateur d'Eléas (Coach, spécialiste risques psychosociaux et qualité de vie au travail),
- Laurent Kazmierczak, Chef de projet « La France, une chance », Haut-commissariat à l'inclusion et à l'engagement des entreprises.

### Lien vers le replays et autres comptes rendus :

<https://information.inclusion.beta.gouv.fr/replay-rendez-vous-la-france-une-chance/entreprises-engagees-14h>

## Introduction

### ✓ Caractéristique de cette crise

La crise du Covid-19 est caractérisée par sa gravité et sa soudaineté. Les psychologues utilisent trois qualificatifs pour la décrire :

- Celui d'une *effraction dans le réel*, qui se traduit par un effet de sidération que l'on retrouve dans une situation traumatique.
- Celui de la *brutalité*: les mesures de confinement ont été prises en 48h, bloquant quasiment l'intégralité de la population.
- Celui de *l'incertitude*: tant que le vaccin n'existera pas, la situation d'incertitude perdurera, avec toute sa dimension anxiogène.

Du point de vue de l'entreprise, il y a deux enjeux principaux, au-delà des enjeux économiques :

- 1) *La préservation de la santé physique et psychique des salariés*
- 2) *Le risque induit de disqualification que pose cette crise*

### ✓ Cadrage juridique :

Les employeurs ont une *obligation générale de sécurité*, qui est une obligation de moyens renforcés pour limiter les risques psycho-sociaux et préserver la santé psychologique des collaborateurs.

Retrouvez [ici](#) toutes les informations sur les **obligations de l'employeur pour protéger ses salariés**.

Le ministère du Travail, avec l'aide d'experts, a également rédigé des [fiches conseils](#) destinées aux employeurs et aux salariés, pour se protéger des risques de contamination au COVID-19.

Des **guides - plan de continuité de l'activité économique et bonnes pratiques** face au Covid 19 ont été édités par les organisations professionnelles :

→ L'OPPBTP a diffusé un [« Guide de préconisations de sécurité sanitaire pour la continuité des activités de construction »](#)

### ✓ **Quid des collaborateurs qui sont sur site ?**

Il est nécessaire d'accepter dans le dialogue avec les partenaires sociaux et les salariés une forme d'injonction contradictoires :

- « *Restez à la maison* » (pas d'interaction avec quiconque) : ce qui est perçu comme « je ne peux pas travailler sur site » ;
- « *Il doit y avoir une continuité dans l'activité économique* ». Vous, entreprise, vous devez organiser cette continuité en prenant en compte les éléments de préservation de la santé psychologique et physique des collaborateurs ».

Sur le terrain juridique, il faut pouvoir analyser au cas par cas la ligne directrice suivante : le principe est celui de la continuité de l'activité économique, avec en priorité la mise en place du télétravail quand cela est possible. Si non, il peut y avoir un travail sur site, sous réserve de respecter la mise en œuvre des mesures de protection des collaborateurs : gestes barrière, distance de sécurité, le moins d'interactions possible. Cela nécessite de revisiter son mode organisationnel et son mode de travail. Mais aller travailler sur site génère chez certains collaborateurs du stress et de l'angoisse.

Il faut faire une distinction entre :

- *Les professionnels mobilisés, dont le métier nécessite un engagement* (médecins, infirmières, policiers) : ceux-là sont protégés d'une certaine manière par leur fonction, certains retrouvent l'ADN de leur métier ;
- *D'autres ont un niveau de volontariat plus atténué* (hôtesses de caisse, éboueurs...). Ceux-là souffrent plus souvent de pathologies anxieuses : ils ont peur d'être contaminés ; ils ont également peur de rapporter le virus à la maison (sentiment de culpabilité par rapport au risque induit qu'ils font courir à leurs proches) ; et en plus, dans l'exercice de leur métier, ils sont parfois confrontés à des pénuries d'effectif, à une forme d'ostracisme voire à des incivilités.

Pour protéger ces personnes, la première chose est le respect des protocoles. Il y a aussi un sujet de communication dans ces entreprises : comment s'adresse-t-on à ces personnes ? A quelle fréquence ? Il est aussi important de dire les choses comme on les sait, ne pas dire « tout va bien » (plus anxiogène pour les collaborateurs).

Dans ce contexte, le management doit faire preuve **d'exemplarité**. Et le dirigeant, le premier d'entre eux, doit faire acte de présence. Dans un contexte de crise, il est sur la sellette et l'exemple qu'il donne est essentiel.

**Besoin d'aide ?** Le collectif bénévole Ergonomes Solidaires met en place un numéro d'appel gratuit pour répondre à vos questions autour du travail et son organisation. Ce

✓ **Dans les prochaines semaines, un nouveau phénomène : le retour à l'emploi**

*Première phase - sidération* : pendant les 2 premières semaines. Comment allons-nous travailler ? Le premier réflexe est la préservation économique (avec les reports de charges, les demandes de prêt, et le passage en activité partielle).

*Deuxième phase - le retour à l'emploi* : la communication va être fondamentale dans cette phase. Le dirigeant doit exprimer qu'il y a des difficultés, il ne doit pas les occulter. Il doit ensuite expliquer l'ensemble des mesures de protection mises en œuvre, des plus simples au plus complexe. Il faudra expliquer aux collaborateurs comment on retourne à l'emploi, comme on garantit leur sécurité, leur santé pour que ce retour à l'emploi se passe de manière positive. Cette capacité à expliquer aura d'énormes conséquences sur la santé psychologique des collaborateurs. Les dirigeants doivent réfléchir d'ores et déjà à la forme que prendra cette communication à la reprise.

## **1. Comment le dirigeant peut lui-même être soutenu et accompagné (et éviter de se retrouver seul) ?**

Pour être un dirigeant et un manager soutenant, il faut être soutenu soi-même. A l'inverse, la manger stressé sera un manager stressant. Le dirigeant doit aussi identifier ses ressources propres et les préserver : savoir poser des limites, s'accorder du temps. Il doit aussi identifier les ressources présentes dans son entreprise : Les DRH sont souvent les plus en capacité de soutenir les dirigeants. Pour soutenir les DRH, il est opportun d'instaurer une « ronde en marguerite », où chacun soutient chacun.

Une des préconisations est de mettre en place des **rituels**, avec la planification quasi quotidienne d'un comité de direction : échange sur l'activité mais aussi échange personnel. La nature des échanges et leurs durées vont varier d'un jour à l'autre. Il est impératif que le dirigeant impose et s'impose ces moments ; il ne doit pas rester dans l'isolement. Il ne doit pas être dans l'appel téléphonique au coup par coup, au gré de ses idées ou besoins. Le dirigeant doit s'astreindre à le faire dans son premier cercle et s'organiser pour que ce rituel soit redescendu dans la totalité de l'organisation.

## **2. Dans le contexte du télétravail, comment détecter que quelqu'un va mal ? Jusqu'où va-t-on pour entrer dans l'intimité et les questions intrafamiliales des salariés en parcours qui sont dans le besoin ?**

Ce même rituel doit donc être mis en place avec les télétravailleurs. Le dirigeant relaye ce lien à ses managers. **Chaque jour, le manager doit avoir un lien avec ses équipes en bloquant un créneau spécifique.** Cela crée pour les collaborateurs une certitude d'avoir la possibilité de parler à son manager de façon quotidienne. Lors de ces échanges, il convient de faire un point d'étape sur la situation (Comment va l'entreprise ? Quelles sont les décisions qui ont été prises ? Quels sont les points positifs et les points négatifs ?). Le manager doit être structurant mais doit axer l'essentiel de son travail sur le soutien aux équipes (comment vas-tu ? As-tu les éléments pour faire ton travail ? Quelles difficultés as-tu rencontrées ? A qui as-tu fait appel ?).

Dans le cadre de ces routines, le manager va être amené à **repérer les gens qui ne vont pas très bien**. A distance, il va repérer les signaux à travers les gens qui sont en boucle, ceux qui coupent la parole, ceux qui sont cyniques, ceux qui sont inexpressifs. D'autres signaux faibles des risques psychosociaux (RPS) sont le sommeil, la relation à la nourriture, l'irritabilité, la gestion des émotions, les douleurs, la baisse de moral, certaines formes d'addiction et en particuliers aux réseaux sociaux, le repli ...

→ Dès qu'un collaborateur ne se connecte pas, le manager doit réagir et l'appeler immédiatement.

→ Si un collaborateur craque ou est mal, quand cela se passe au téléphone, le manager doit lui donner la possibilité de se ressaisir et lui proposer de le rappeler plus tard et surtout ne pas banaliser cet événement.

Un soutien, pour qu'il soit effectif dans une organisation, n'est pas de rentrer dans l'intimité de la personne. Le manager doit réorienter cette personne en fonction de la nature de la difficulté :

- Si c'est un problème personnel, l'orienter vers un **dispositif psychologique** (médecine du travail, dispositif interne à l'entreprise). On peut écouter ce qui relève du champ privé mais ne pas aller dans le champ de l'intimité. Le contexte du télétravail crée déjà un problème de frontière. On l'amplifierait en rentrant trop dans ces sujets.
- Si c'est un problème professionnel, voir comment on va le gérer. Et poser la question de qui pourrait l'aider autour de lui dans l'entreprise, est-ce que je peux le contacter ?

C'est l'action en réseau (médecine du travail, RH, réseau interne) qui apportera le bon soutien.

**Dispositifs d'aide proposant écoute, conseil, soutien et orientation par téléphone ou par internet :**

<http://www.psycom.org/Actualites/Lignes-d-ecoute-et-de-soutien-actives-pendant-l-epidemie-de-Covid-19>

### **3. Quelle juste distance dans le lien avec les personnes en chômage partiel ?**

Dans le cas d'une **activité partielle réduite**, les rituels, les points doivent évidemment être planifiés sur le temps de travail.

Dans le cas d'une **activité partielle totale**, techniquement, le collaborateur n'a plus d'obligation vis-à-vis de son employeur parce que le contrat est suspendu. Mais ça serait une erreur de laisser des semaines et des semaines sans aucune interaction avec les collaborateurs, le retour serait très négatif. Certains peuvent avoir le sentiment de ne pas être aussi utiles que ça dans l'entreprise. L'estime de soi et la confiance en soi peuvent s'en trouver détériorées.

Il faut donc également mettre en place des rituels pour ces collaborateurs, mais de manière allégée : beaucoup plus court, les tenir informer de l'évolution de la situation de l'entreprise pendant ce temps.

Les pratiques « en marguerite », avec des appels en chaîne, permet d'identifier très rapidement qu'une personne n'a pas pu être joint. La personne qui est au cœur de la marguerite a connaissance de ça rapidement et une action se met en place.

### **4. Quel suivi des collaborateurs en arrêt de travail pour maladie ou garde d'enfants ?**

Le contrat de travail de ces collaborateurs étant suspendu, ils n'ont pas vocation à travailler. Pour autant, le manager peut avoir un contact téléphonique, SMS pour prendre et donner quelques des nouvelles, une fois par semaine environ. De la même manière, **l'interdiction est le travail, pas ne pas avoir de relations humaines**, ne pas avoir du lien social. Il ne faut pas casser le lien, pour la santé de vos collaborateurs mais aussi pour celle de l'entreprise au moment de la reprise.

## **5. Quel levier, en tant que salarié, pour aider son manager à prendre conscience de son "absence"?**

Il faut agir et **solliciter du manager des points réguliers**, lui faire passer le message qu'il y a un besoin, dans l'équipe ou pour soi-même. A défaut, on génère de la frustration, qui générera de la rancœur au moment de la reprise. Cela créera des crispations dans la relation de travail, qui créeront elles-mêmes des RPS voire du mal-être au travail.

Pour éviter cette spirale négative, il est essentiel de lui exprimer son propre besoin, de la manière la plus simple possible. Si la relation ne le permet pas, si on pressent qu'il ne réagira pas, peut-être qu'il est lui-même en proie à des difficultés. Dans ce cas, se tourner vers le niveau du dessus ou la responsable RH.

Dans un contexte de crise, nos dysfonctionnements sont amplifiés. Les managers qui ont une tendance à être dans le contrôle basculent souvent dans un contexte de crise dans l'hyper contrôle. A l'inverse, des managers indécis n'arrivent plus à prendre aucune décision dans un contexte de crise. D'où l'importance que les managers ne soient pas isolés, ainsi un manager en difficulté est rapidement identifié par l'organisation de sorte que ce ne soit pas toute l'équipe qui soit en difficulté.

## **6. Quelles limites de l'accompagnement des salariés en parcours en chômage partiel ? Y a-t-il un risque que cet accompagnement soit considéré comme du travail effectif et requalifier en CDI ?**

Le fait d'être en activité partielle ne doit pas occulter l'un des deux volets de l'insertion : le travail et l'accompagnement. Les chargés d'insertion doivent continuer à prendre contact par téléphone de manière régulière avec leurs salariés suivis. Ils poursuivent leur travail à distance sur les problématiques personnelles, familiales.

La question de la requalification est une question de quantum : si les chargés d'insertion font un point de deux fois par semaine pendant une heure (comme avant), oui il pourrait y avoir un risque. Ici on parle de contact plus ponctuel, d'accompagnement social et psychologique pour voir s'il y a un problème. Il faut être sur un niveau dégradé et garder ce lien pour préserver la santé mentale du collaborateur en insertion.

## **7. La majorité des partenaires des structure d'insertion étant elles-aussi en confinement, quel type d'accompagnement autre que celui sur les RPS pouvons-nous mettre en place ?**

Aujourd'hui, la première priorité est la santé psychologique, la deuxième est la continuité d'activité. On ne peut plus fonctionner comme avant, les interlocuteurs étant soit en télétravail soit ont arrêté leur activité. Peut-on en profiter pour le collaborateur en insertion fasse d'autres choses avec d'autres méthodologies de travail ? Il faut reprendre ce que l'on faisait habituellement avec lui et voir ce qui peut être fait avec le contexte actuel.

Pour compléter cette réponse, nous vous invitons à consulter le webinaire du 01/04 dédié à l'accompagnement à distance accessible [ici](#). Vous retrouverez également l'ensemble des liens partagés à cette occasion sur le [forum de la plateforme de l'inclusion](#) :

## **8. Le contexte actuel, souvent anxiogène, atteint parfois nos salariés fragiles jusqu'à les pousser à ne plus venir au travail. Comment accompagner ces salariés ?**

La question du maintien du lien avec l'entreprise est déterminante, même lorsqu'une personne est en dehors de l'entreprise (chômage partiel ou arrêt maladie). Dans certaines entreprises, il existe des réseaux de préventeurs : c'est le moment de les activer → rappeler les personnes, s'assurer qu'elles ont obtenu un RDV...

## **9. Quelles bonnes pratiques pour maintenir le lien avec les salariés qui présentent des troubles de santé mentale ?**

Certaines personnes ont des pathologies mentales relativement lourdes, qui sont justement contenues par l'existence de rituels. Lorsque la crise survient, quelque soit sa nature, le cadre s'effondre et les rituels disparaissent, plaçant ces personnes en risque de décompensation, qui peut avoir des conséquences graves. Il est donc indispensable de considérer que ces personnes doivent aussi être mises en présence d'un médecin : seul ce dernier pourra apprécier si un traitement médicamenteux qui fonctionnait dans un contexte contenant est encore adapté dans un contexte plus à risques.

Les contextes de confinement et de télétravail sont des contextes favorisant le passage à l'acte. On ne parle pas nécessairement de passage à l'acte suicidaire mais notamment les actes violents ou la décompensation. Il y a une vigilance particulière à mettre en œuvre grâce à la compétence médicale.

## **10. Que faire lorsque depuis le confinement et la mise en place du télétravail nous suspectons une situation de violence conjugale sur l'un des salariés ?**

Si vous suspectez une telle situation, vous pouvez proposer au collaborateur d'intervenir. En revanche, s'il y a une certitude, vous avez l'obligation d'agir et saisir les services de l'Etat.

**Si un cas est suspecté ou avéré :**

<https://www.stop-violences-femmes.gouv.fr/les-violences-conjugales.html>

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R50511>

## **11. L'hypercommunication nécessaire pendant le confinement au sein de l'équipe nous conduit à faire des points visio plus réguliers et nous fait sentir moins productif qu'à l'habitude. Comment déculpabiliser l'équipe d'utiliser ce temps de travail journalier pour maintenir le lien ?**

Une journée de travail classique est échelonnée de moment de partages informels. Elle est séquencée par des heures travail effectif et des heures de travail non effectif. C'est la même chose en télétravail. Vous ne pouvez demander au collaborateur d'avoir une suractivité en télétravail : il faut s'astreindre à avoir des pauses régulières. Il n'y a donc pas

de culpabilité à avoir. Ces points visio sont équivalents aux interactions qu'on a habituellement au bureau, quand on va parler au collègue dans le bureau d'à côté. Le manager doit verbaliser que ce n'est pas un problème et que c'est quelque chose de normal.

L'exemple que va donner le manager va être aussi déterminant, sur la manière dont il se comporte et explique ce qu'il fait ou ne fait pas. Il y a aussi un sujet de déconnexion qui se pose. Il peut aussi y avoir une difficulté de régulation de la charge de travail pour certains managers. On observe beaucoup de situations de tension de personnes qui se sentent harcelées...

## **12. Comment gérer des situations conflictuelles dues à un manque de vigilance de la part de certains salariés sur les gestes barrières et comment gérer vous cette situation ?**

**Sur le plan juridique**, le non-respect des règles de protection est une faute disciplinaire qui doit faire l'objet d'une sanction qui peut aller jusqu'à la rupture du contrat de travail. L'employeur doit être exemplaire dans cette logique-là aussi. Sinon il va casser la collectivité et envoyer le message que la sécurité des ses collaborateurs n'est pas essentielle.

**Sur le plan psychologique**, le salarié ne se sent protégé par son organisation que si les règles sont appliquées, et que leur non-observation est sanctionnée.

## **13. Nous avons demandé à la médecine du travail de vérifier avec nous sur place nos mesures. Cela a été refusé pour ne pas mettre en danger le médecin. Quid de la santé de mon personnel ?**

Le ministère du Travail a signé, mardi 17 mars 2020, une [instruction](#) précisant les lignes directrices pour l'action des services de santé au travail, précisant que **seules les situations d'urgence et justifiées pourront conduire le médecin du travail à décider une intervention en milieu de travail** (enquête d'accident du travail grave ou mortel, décision dans le cadre d'une procédure d'inaptitude ne pouvant être différée).

Le contexte actuel particulièrement délicat impose en effet de fonctionner en mode dégradé : photos, vidéos, visioconférence.

## **14. Comment préparer les salariés à la reprise de l'activité pendant le confinement : une partie devra reprendre le travail quand une partie restera au chômage au même salaire. Comment manager sans imposer et reprendre l'activité par étape ?**

Il va en effet y avoir plusieurs situations :

- Ceux qui ont été en activité partielle totale : le manager peut avoir le sentiment de les avoir préservés. Mais les collaborateurs peuvent avoir le sentiment inverse, d'avoir été mis de côté.

- Ceux qui ont continué à travailler : le manager peut les considérer comme très investis. Les collaborateurs pourront ressentir une grosse fatigue psychologique, tension, envie de se reposer.

Globalement, pour tous, cette situation est fatigante moralement et exige de retrouver des repères, familiaux notamment. Les managers devront prendre en compte ce qu'ont ressenti les gens pendant cette période, quelle que soit leur situation (en activité, télétravail, arrêt maladie) et ne pas chercher à retrouver immédiatement le chiffre d'affaire d'avant-crise.

Ils devront aussi se poser la question de la gestion des congés payés et des RTT. Au déconfinement, on court le risque que les collaborateurs posent massivement des congés pour aller prendre l'air, profiter différemment de sa famille.

- Le dirigeant doit mettre en place un **plan de reprise**, de monter en charge, par typologie de collaborateurs. Il devra éviter à tout prix une forme de violence dans la reprise.

C'est au moment de la reprise que l'entreprise va devoir être solidaire et que les chartes de valeurs affichées prendront tout leur sens. Chacun se sera investi différemment pendant la crise, pourront ressentir une certaine inéquité. Il y aura eu des comportements inadaptés de la part de certaines personnes. Derrière, il y a un risque potentiel de fracture au sein des collectifs. Les dirigeants devront être conscient que leur principal enjeu sera de maintenir cette cohésion du corps social.

## **15. En tant que dirigeant, comment préparer l'après dès maintenant ? Qui dois-je associer à la préparation de l'après ?**

Tout dépend de la taille des structures.

- *Pour les structures de tailles importantes*: l'employeur, en concertation avec les partenaires sociaux, devra élaborer un plan très construit de communication autour du plan de reprise.
- *Pour les petites structures*: l'employeur devra accompagner les collaborateurs pour les aider à se projeter et éviter la rupture brutale

Le pire serait de siffler une fin de partie « assez rigolé, on me remet au travail » (n'oublions pas non plus que les décès vont impacter aussi les organisations). C'est là que pourra se produire la désintégration du corps social. La posture du dirigeant doit être haute : je fais acte de présence, je vais prendre un certain nombre de décisions mais je reconnais tout ce qui s'est passé, tout ce par quoi vous êtes passés. Je n'ai pas toutes les réponses à vos questions, mais pour autant ça ne va nous empêcher d'avancer.

Il faudra aussi faire un diagnostic sur la situation économique. Les parties prenantes de notre écosystème ont aussi vécu cette situation difficile.

Pour plus d'information, consultez le compte rendu et le replay du **wébinaire du 16 avril 2020 « Anticiper la reprise »** accessible [ici](#).