

The background of the slide is a light gray gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across it. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

**REGARDS CROISÉS SUR L'ÉPIDÉMIE COVID-19.**  
***APPRENDRE DE LA CRISE SANITAIRE POUR GARANTIR LA***  
***QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES SOINS***  
**- UNE VISION EXTÉRIEURE AU MONDE DE**  
**LA SANTÉ**

**PROFESSEUR DONGO RÉMI KOUABENAN**  
LABORATOIRE INTERUNIVERSITAIRE DE PSYCHOLOGIE (LIP/PC2S),  
EQUIPE RISQUES ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT (RAC)  
DIRECTEUR DU MASTER DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET ERGONOMIE  
UFR SHS, UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

# QUI SUIS-JE ?

- PROFESSEUR DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL, DES ORGANISATIONS ET ERGONOMIE, UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES
- THÉMATIQUES PRINCIPALES DE MES RECHERCHES :
- ÉTUDE ET PRÉVENTION DES RISQUES ET DES ACCIDENTS DEPUIS UN PEU PLUS DE 40 ANS, SUJET DE MA THÈSE DE DOCTORAT À LA SORBONNE PARIS V (1979-1982)
- EXPLICATION NAÏVE (OU SPONTANÉE) DES ACCIDENTS ET PRÉVENTION (THÈME MAJEUR)
- PERCEPTION DES RISQUES ET SÉCURITÉ (THÈME MAJEUR)
- ANALYSE DES PROCESSUS COGNITIFS DANS LE TRAVAIL (Y COMPRIS DANS LA GESTION DES RELATIONS DE TRAVAIL, DES CHANGEMENTS, DES CONDITIONS DE TRAVAIL, DE LA QUALITÉ, ETC.).
- DIAGNOSTIC ET ACTION SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DE MOBILITÉ DANS LES TRANSPORTS (VILLE DE GRENOBLE, RATP, ETC.)
- MANAGEMENT DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION (MAINTENANCE INDUSTRIELLE – 40-30)

# QUI SUIS-JE ?

- RISQUES PROFESSIONNELS OU TECHNOLOGIQUES (FRANCE TELECOM, NUCLÉAIRE (EDF), CHIMIE (ARKEMA), PARAPHARMACIE (BECTON D.))
- RISQUES DE SANTÉ (STAPHYLOCOQUE CH GRENOBLE), HYGIÈNE ET SÉCURITÉ RESTAURATION RAPIDE (QUICK), VIH SIDA (CANADA, AFRIQUE DU SUD, FRANCE, COVID EN COURS (ALLEMAGNE, BRÉSIL, FRANCE), ETC.)
- RISQUES SPORTIFS (SKI HORS PISTE, ..)
- RISQUES ROUTIERS (DIVERS PAYS, INCENDIE TUNNELS RÉGION RHÔNE-ALPES, ETC.)
- ETC.
- AUTEUR DE PLUSIEURS ÉCRITS (ARTICLES, OUVRAGES, CHAPITRES D'OUVRAGES, COMMUNICATIONS SUR CES DIFFÉRENTES THÉMATIQUES DONT PSYCHOLOGIE DU RISQUE EN 2006 (DE BOECK) ET EXPLICATION NAÏVE ET PRÉVENTION (PUF)
- SITE WEB LABO : [HTTPS://WWW.LIPPC2S.FR/](https://www.lippc2s.fr/)

# CONNAISSANCE DU MILIEU ET DES PBS DE SANTÉ?

- INTERVENTION IFCS GRENOBLE DEPUIS UN PEU PLUS DE 20 ANS (1996)
- COLLABORATION AVEC ÉQUIPE MÉDECINE DU TRAVAIL ET HYGIÈNE HOSPITALIÈRE DU CHU DE GRENOBLE. EX. ÉTUDE SUR PRÉVENTION DU STAPHYLOCOQUE DORÉ (ÉTUDE ERGONOMIQUE, ÉPIDÉMIOLOGIQUE, PERCEPTION DU RISQUE LIÉ AU SAMR EN RAPPORT AVEC COMPORTEMENTS DE PROTECTION)
- ETUDE SUR HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DANS LA RESTAURATION RAPIDE
- DIRECTION D'UNE ÉTUDE INTERNATIONALE EN COURS SUR LA PERCEPTION DU COVID ET L'ADOPTION DES MESURES DE PROTECTION (ALLEMAGNE, BRÉSIL, FRANCE)
- REGARD EXTÉRIEUR FONDÉ SUR EXPÉRIENCES ACQUISES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET ERGONOMIE PAR RAPPORT À LA GESTION DE CRISE

# QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DE LA GESTION DE CRISE

## – RÔLE IMPORTANT DE LA PERCEPTION DU RISQUE

- LA GESTION DES CRISES CONSISTE À RÉPONDRE À UN ÉVÉNEMENT IMPRÉVU, À LE GÉRER ET À LE SURMONTER.
- CELA SUPPOSE DE RÉPONDRE À LA FOIS À UNE RÉALITÉ « DIFFUSE » MAIS AUSSI À LA PERCEPTION DE LA CRISE, DONC LA PERCEPTION DU RISQUE QUI LE JUSTIFIE
- PERCEPTION DU RISQUE AFFECTE LE COMPORTEMENT (ÉBRANLE SENTIMENT DE CONTRÔLE, SUSCITE DES CRAINTES, ANGOISSE, COMPORTEMENT EXCESSIF DE PROTECTION → RALENTISSEMENT DE L'ACTIVITÉ, ETC.)
- PERCEPTION DU RISQUE, SOURCE DE BIAIS POUVANT AFFECTER LA RÉCEPTIVITÉ AUX CAMPAGNES ET MESSAGES DE PRÉVENTION. MAIS CONNAISSANCE DES BIAIS, UN ÉLÉMENT IMPORTANT POUR FAVORISER L'ADOPTION DE COMPORTEMENTS DE PROTECTION

# LA CRISE, SOURCE D'INCERTITUDE ET D'EFFETS DÉLÉTÈRES SUR L'ACTIVITÉ ET LES TRAVAILLEURS

- **MÊME SI LES RECOMMANDATIONS DU WEBINAIRE SONT DE SE FOCALISER SUR CE QUI A MARCHÉ, JE PENSE, EN TANT QUE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, QU'IL EST UTILE DE POINTER LES DIFFICULTÉS ENGENDRÉES POUR MIEUX APPRÉHENDER LES EFFORTS DÉPLOYÉS**
- CONDITIONS DE TRAVAIL ET QVT DÉGRADÉES → QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS
- PRESSION TEMPORALE ACCRUE, RYTHME DE TRAVAIL ACCÉLÉRÉ, INTENSIFICATION DE L'ACTIVITÉ, URGENCE, ETC.
- STRESS → GESTION DE L'URGENCE, APPRENTISSAGE GESTES NOUVEAUX, ETC.
- CHARGE DE TRAVAIL, CONTRAINTES, ASTREINTES → BURNOUT
- TRANSFERT SOCIAL DU RISQUE : ARTICULATION VIE DE TRAVAIL / VIE HORS TRAVAIL
- DÉSORGANISATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL
- DÉSÉQUILIBRE ENTRE BESOINS ET RESSOURCES DISPONIBLES
- TENTATION DE REJET RESPONSABILITÉ SUR AUTRUI → CONFLITS
- TRAUMATISMES PSYCHOLOGIQUES, SENTIMENT D'IMPUISSANCE



# LA CRISE, SOURCE D'INCERTITUDE ET D'EFFETS DÉLÉTÈRES SUR L'ACTIVITÉ ET LES TRAVAILLEURS

- LES SITUATIONS DE RISQUE OU DE CRISES, SANITAIRES OU NON, SONT CARACTÉRISÉES PAR L'INCERTITUDE
- ÉBRANLE NOS CERTITUDES ET ENTRETIENNENT LE DOUTE
- INCERTITUDE → ANGOISSE, PANIQUE, ÉMOTIONS NÉGATIVES
- EMERGENCE D'ÉMOTIONS NÉGATIVES TELLES QUE PEUR ET PANIQUE → DOUTE SUR L'INCIDENCE DE LA CRISE SUR LA SANTÉ PERSONNELLE ET LES RÉPERCUSSIONS SUR L'ACTIVITÉ ET LA QUALITÉ DU TRAVAIL
- PERTE DE REPÈRES POUR CERTAINS
- BOULEVERSEMENTS DES PRATIQUES DE TRAVAIL ÉTABLIES
- LA GESTION DU STRESS ET DES ÉMOTIONS, UN ENJEU IMPORTANT (PEUR CONTAMINATION, ANXIÉTÉ RETOUR E, DÉCÈS PATIENTS, PEUR NOUVELLES TÂCHES, CHARGE DE TRAVAIL, GESTION URGENCE, MANQUE DE MOYENS OU DE PLACE, ETC.) - RÉPONDRE AUX QUESTIONS DES USAGERS, AUX ANGOISSES (A. DELORME, FRANCE ASSOS SANTÉ)

# LA CRISE, SOURCE D'OPPORTUNITÉS ET FACTEUR DE CHANGEMENT

- **QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS DÉPENDENT FORTEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES SOIGNANTS**
- L'ACTION DES SERVICES DE SANTÉ PUBLIQUE N'EST PAS TOUJOURS VISIBLE
- CETTE PANDÉMIE A L'AVANTAGE D'ATTIRER L'ATTENTION ET DE RENDRE VISIBLES LES ACTIONS DES SOIGNANTS AINSI QUE LA CRITICITÉ DE LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL
- ELLE SOULIGNE L'IMPORTANCE DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET MET À L'ÉPREUVE SES PRINCIPES DE BASE
- ELLE EST DONC UNE OPPORTUNITÉ DE :
  - DÉMONTRER SON UTILITÉ ET LE RENFORCER
  - MODIFIER LES POLITIQUES DE SANTÉ
  - SOULIGNER LA NÉCESSITÉ D'INVESTIR DANS LA SANTÉ PUBLIQUE.
  - UNE OCCASION DE REDÉFINIR LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION (HÔPITAL, COORDINATION SERVICES DE SANTÉ, RELATIONS AVEC LES USAGERS, ETC. )
- ELLE EST RÉVÉLATRICE DE L'IMPORTANCE DE L'ATTENTION À PORTER SUR LE BIEN-ÊTRE DES SOIGNANTS : BIEN-ÊTRE PHYSIQUE, ÉMOTIONNEL, MENTAL ET SPIRITUEL (TÉMOIGNAGES DE RECONNAISSANCE ET DE SOLIDARITÉ – RESTAURATEURS, HÔTELIERS, TAXIS BOULANGERS, ETC.
- ELLE POINTE LES LIMITES DES PRATIQUES ACTUELLES ET LA NÉCESSITÉ D'INNOVER



# INCIDENCES POSITIVES SUR ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- APPELLE À INVENTER DE NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER ET DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS :
- DÉVELOPPEMENT DE LA SOLIDARITÉ (SOULAGER LES SERVICES ENCOMBRÉS)
- DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'ADAPTATION ET DE RÉSILIENCE (INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE)
- DÉVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE → APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE
- ACQUISITION DE NOUVEAUX SAVOIRS, NOUVELLES PRATIQUES, AMÉLIORATION DES ANCIENNES, ETC.
- SOURCE D'INVENTIVITÉ ET DE CRÉATION → COMPENSER LIMITES PRATIQUES ANCIENNES - INVENTIVITÉ DES PROFESSIONNELS (CEPRAL,– ORIOL/GNEVOIS )
- CONTINUITÉ DES SOINS MALGRÉ UN CONTEXTE DIFFICILE (A. DELORME, FRANCE ASSOS SANTÉ)
- DÉVELOPPEMENT CAPACITÉ D'ANTICIPATION
- PLUS GRANDE RÉACTIVITÉ (COURT DÉLAI POUR PRENDRE UNE DÉCISION) – RÉACTIVITÉ IMPORTANTE DES ÉQUIPES (P. LONGUÉPÉ, SI GRENOBLE)
- TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL
- MODIFICATION DES PROCÉDURES DE TRAVAIL, DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION, ETC.

# GARANTIR LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES SOINS PAR UN MANAGEMENT BASÉ SUR L'ANTICIPATION ET LA COMMUNICATION - UNE AUTRE VISION DU TRAVAIL ET DES SOIGNANTS

- CHANGEMENT DE VISION DES PROFESSIONNELS ET DES PATIENTS (LONGUÉPÉ, SI GRENOBLE) →
- CLARIFIER LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS
- DÉVELOPPER LA COLLABORATION, L'ENTRAIDE ET LA SOLIDARITÉ AU NIVEAU DU PERSONNEL → TRAVAILLER ENSEMBLE (DR DURAND, ARS)
- ÊTRE ATTENTIF À LA RÉPARTITION DU TRAVAIL ET AUX ACTIVITÉS DE COORDINATION
- MÉNAGER DES TEMPS DE PAUSE ET D'ÉCHANGES
- FAIRE UNE PLACE À LA DISCUSSION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL – REVOIR PROCESS, ALLÉGER DISPOSITIFS (DR DURAND, ARS)
- DÉVELOPPER LA POLYVALENCE →FORMATION, ACQUISITIONS DE COMPÉTENCES NOUVELLES, RECONNAISSANCE, ETC.
- FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE ET DE FLEXIBILITÉ – FLEXIBILITÉ DANS LES EPHAD (MURIEL GALAS)
- ENCOURAGER ET MOTIVER LES COLLECTIFS DE TRAVAIL - TRAVAIL COLLECTIF, BIAIS COGNITIFS (CEPPRAAL – ORIOL/GENEVOIS )
- VALORISER LES ACTIONS EN FAVEUR D'UNE MEILLEURE QUALITÉ DE SOINS → BONNES PRATIQUES, INSTAURER UN REX (RETOUR D'EXPÉRIENCE) CONTINU ET ÉTENDU À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL (VALORISER LES INITIATIVES DES ÉQUIPES, CEPRAAL)
- MISE À DISPOSITION OU RÉFLEXION SUR LES MOYENS

# SOIGNER LA COMMUNICATION → SE PARLER POUR MIEUX SE COMPRENDRE (DR ANNE-MARIE DURAND, ARS LYON)– RÉDUIRE L'INCERTITUDE, RASSURER

- L'INCERTITUDE EST RÉDUITE PAR :
  - LA PRÉPARATION/LA PRÉVOYANCE/L'ANTICIPATION
  - LA COMMUNICATION
- INITIER DES ACTIONS APPROPRIÉES ET COHÉRENTES POUR GARANTIR → ACCEPTATION PAR LE PERSONNEL
- CLARIFIER LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS
- TENIR DES PROPOS RASSURANTS : DONNER L'ASSURANCE AU PERSONNEL QU'ON EST NON SEULEMENT CONSCIENT DU PROBLÈME, MAIS QU'ON TRAVAILLE AVEC D'AUTRES POUR TROUVER DES MESURES APPROPRIÉES POUR FAIRE FACE À LA SITUATION.
- PRÉCISER LES MESURES QU'ON VA PRENDRE ET ÉTAYER SES PROPOS PAR DES INDICATIONS CLAIRES SUR LES MESURES À METTRE EN PLACE POUR ÉVITER QUE LA SITUATION N'EMPIRE.

# SOIGNER LA COMMUNICATION ET L'INFORMATION

- AVOIR UNE APPROCHE EMPATHIQUE, TRANSPARENTE ET SOLIDAIRE ENVERS LE PERSONNEL
- MISES À JOUR RÉGULIÈRES DES INFOS ET INFORMATIONS SUR LES MÉTHODES DE TRAVAIL → FILTRER LES INFORMATIONS SUR L'ÉPIDÉMIE → ÉVITER UNE SURCHARGE COGNITIVE
- INSTAURER DES LIEUX DE PAROLE, D'ÉCOUTE, FAVORISER LES ÉCHANGES ENTRE LE PERSONNEL ET ENTRE LE PERSONNEL ET LA HIÉRARCHIE (RÉUNIONS RÉGULIÈRES : ECHANGER SUR LES DIFFICULTÉS DES UNS ET DES AUTRES - DR ANNE-MARIE DURAND, ARS) → APPRENDRE À SE CONNAÎTRE, À SE RESPECTER → RELATIONS DE CONFIANCE
- LES RÉUNIONS HEBDOMADAIRES : EN TANT QU'ÉQUIPE CHARGÉE D'ATTEINDRE COLLECTIVEMENT LES OBJECTIFS D'UN SERVICE OU D'UNE ORGANISATION, IL EST IMPORTANT DE TENIR VOS EMPLOYÉS INFORMÉS ET DE LES TENIR AU COURANT DES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS, STRATÉGIES, ETC. → AUDIO/VISIOCONFÉRENCE (EPHAD, M. GALAS)
- L'ÉCOUTE ACTIVE. POSER DES QUESTIONS, NON SEULEMENT SUR L'ORGANISATION, MAIS AUSSI SUR LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DE VIE DES PERSONNES. ÊTRE ATTENTIF AUX REMONTÉES DU PERSONNE, MONTRER QU'ON ESSAIE D'Y APPORTER UNE RÉPONSE
- PRENDRE EN COMPTE LES REPRÉSENTATIONS, CROYANCES ET PERCEPTIONS DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES: PERCEPTION DU RISQUE, PERCEPTION DES CHANGEMENTS (DU TRAVAIL, DES MÉTHODES DE TRAVAIL, DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL, DES NOUVELLES AFFECTATIONS, DES MESURES, ETC..) → (APPROCHE SOCIOCOGNITIVE, CEPRAAL)
- FAVORISER LA CONCERTATION À TOUS LES NIVEAUX: ORGANISATION DU TRAVAIL, MÉTHODES DE TRAVAIL, RÉOLUTION DE PROBLÈMES, PARTENAIRES, USAGERS, ETC. (GROUPES DE TRAVAIL, CONCERTATION, A. DELORME, FRANCE ASSOS SANTÉ ) – USAGERS AU CENTRE DE L'ACTION DE SANTÉ
- ASSURER UN ÉQUILIBRE SAIN ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE → PERMETTRE AU PERSONNEL DE CONSACRER UN TEMPS DÉTERMINÉ À LEUR TRAVAIL AINSI QU'À EUX-MÊMES ET À LEUR FAMILLE POUR ÉVITER LE RISQUE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL → EVITER TRANSFERT SOCIAL DU RISQUE



# UN MANAGEMENT BASÉ LA CONFIANCE ET LA MODESTIE

- SELON [DAVID MICHELS](#) (2020), POUR LES DIRIGEANTS, LES LEÇONS DE COVID-19 VONT AU-DELÀ DE LA GESTION DE CRISE
- GÉRER EN FAISANT CONFIANCE AUX PERSONNES ET EN LEUR DONNANT LES MOYENS D'AGIR ET DE RENFORCER LEUR CONFIANCE → LIBÈRE UN POTENTIEL IMPORTANT. [ARS \(DURAND\)](#), [EPHAD \(M. GALAS\)](#)
- LA CAPACITÉ À FAIRE PREUVE DE MODESTIE. IL EST PLUS CRÉDIBLE DE RECONNAÎTRE QUE VOUS N'AVEZ PAS TOUTES LES RÉPONSES (PAS DE BOULE DE CRISTAL).
- AGIR AU NOM DU BIEN COMMUN. LES CRISES METTENT À L'ÉPREUVE NOTRE SENS DU BUT À ATTEINDRE. SAVOIR ET ACCEPTER DE RÉÉVALUER SES PROPRES OBJECTIFS ET CEUX DE L'ORGANISATION.
- AIDER LES GENS À SE PROJETER DANS L'AVENIR ET PAS CELA DE DE L'ICI ET MAINTENANT.
- PENSER À LA PÉRENNITÉ DES MESURES EN FAVEUR DE LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES SOINS (QUESTION DE LA PÉRENNITÉ DE CES OUTILS POST-CRISE, [PASCAL LONGUÉPÉ, SI GRENOBLE](#))

# QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIO

- KOUABENAN, D.R., CADET B., HERMAND, D., MUÑOZ SASTRE, M.T. (EDS) (2006): *PSYCHOLOGIE DU RISQUE: IDENTIFIER, ÉVALUER, PRÉVENIR. BRUXELLES : DE BOECK. COLLECTION OUVERTURES PSYCHOLOGIQUES.*
- KOUABENAN, D.R. (1999). *EXPLICATION NAÏVE DE L'ACCIDENT ET PRÉVENTION.* PARIS: PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE.
- KOUABENAN, D.R, DUBOIS, M., BOBILLIER CHAUMONT, M-E., SARNIN, PH., & VACHERAND-REVEL, J. (EDS) (2013). *CONDITIONS DE TRAVAIL, ÉVALUATION DES RISQUES, ET MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ.* PARIS : L'HARMATTAN.
- KOUABENAN, D.R. (2007). INCERTITUDE, CROYANCES ET MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ. *LE TRAVAIL HUMAIN*, 70(3), 271-287.
- KOUABENAN, D.R. (2009). ROLE OF BELIEFS IN ACCIDENT AND RISK ANALYSIS AND PREVENTION. *SAFETY SCIENCE*, 47, 767-776.
- MICHELS D. (2020), FOR LEADERS, THE LESSONS OF COVID-19 GO BEYOND CRISIS MANAGEMENT.  
[HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/DAVIDMICHELS/2020/05/10/FOR-LEADERS-THE-LESSONS-OF-COVID-19-GO-BEYOND-CRISIS-MANAGEMENT/#DBB35377E9B9](https://www.forbes.com/sites/DAVIDMICHELS/2020/05/10/for-leaders-the-lessons-of-covid-19-go-beyond-crisis-management/#DBB35377E9B9)