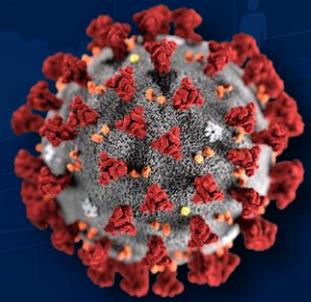


# Travailler dans un contexte de crise sanitaire

Partie II – S'organiser pour travailler dans les  
meilleures conditions

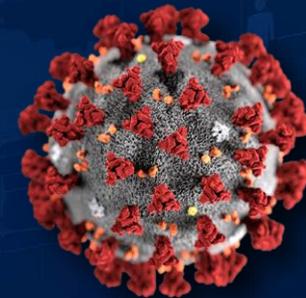


# Travailler dans un contexte de crise

La crise du COVID-19 interpelle fortement les organisations. Le spectre d'une contamination généralisée contraint tous les échelons de la société à se liguer pour l'enrayer. L'Etat impose le confinement et de nouvelles pratiques sanitaires. Le monde du travail est en première ligne pour certaines activités essentielles, totalement à l'arrêt pour d'autres et entre les deux pour bon nombre.

La situation va évoluer dans de nouvelles conditions après le blocage de la diffusion du virus. L'activité professionnelle va reprendre ses droits lentement et par paliers. Certes, mais pas dans les mêmes conditions.

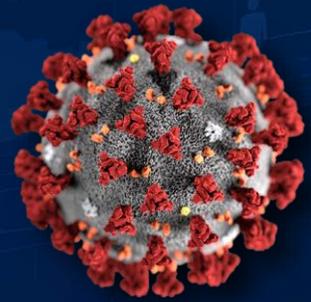
L'objet de ces diaporamas est de **vous accompagner dans votre démarche de reprise**. De vous fournir des leviers et de la méthodologie pour construire votre propre modèle de transformation organisationnelle intégrant durablement le risque pandémique.



# Travailler dans un contexte de crise

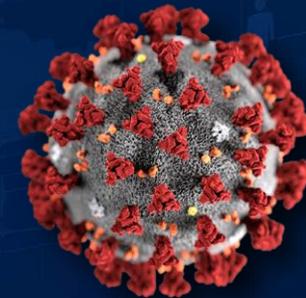
Une série de six documents abordant **la question du travail dans le contact actuel de crise sanitaire.**

- Partie I – Généralités – Ce qu’il faut savoir sur le COVID-19
- **Partie II – S’organiser pour travailler dans les meilleures conditions**
- Partie III – Gérer le dialogue social
- Partie IV – Conduire l’évaluation des risques
- Partie V – Le rôle clé du management
- Partie VI – Réactualiser son Plan de Continuité d’Activité



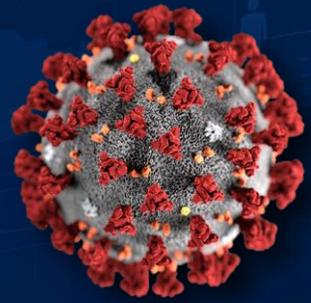
# Prendre en compte les contraintes de la pandémie

- La situation pandémique interpelle les organisations dans leur fonctionnement.
- Elle contraint à **bouleverser les pratiques de travail** :
  - Par une modification des comportements individuels gestuels.
  - Par une adaptation rigoureuse de consignes de distances interindividuelles.
  - Par une obligation de désinfection permanente : du manche du tournevis à des zones complètes de travail ou aux habitacles des véhicules.
  - Par une mise à disposition permanente de tous de protections et de consommables.
  - Par l'installation d'une organisation liée au ramassage des déchets sanitaires, au réapprovisionnement de consommables dans les vestiaires et les sanitaires.



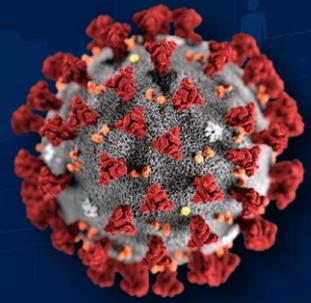
# Prendre en compte les contraintes de la pandémie

- Elle contraint à adapter et adopter des **modalités de fonctionnement différentes** :
  - La pratique du télétravail
  - La détermination des activités essentielles
  - La modification de ses relations clientèle ou usagers et plus généralement avec tous ses tiers partenaires
  - La prévision anticipée de possibles cas de personnes contaminées dans son périmètre
  - La prégnance d'un absentéisme élevé du fait des mesures de confinement
- L'introduction de l'ensemble de ces nouveaux déterminants impose de réfléchir à une **transformation organisationnelle sous une forte contrainte de temps.**



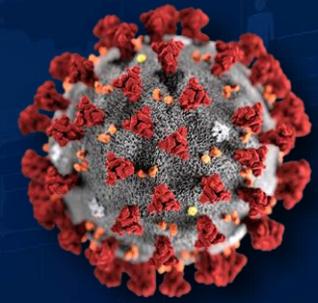
# Installer son pilotage durant la période pandémique

- Le mieux est toujours l'anticipation d'une crise qu'elle quelle soit, c'est l'objet des **Plans de Continuité d'Activité (PCA)**.
- L'entreprise doit **déterminer ses activités essentielles**, fixer ses seuils d'effectifs nécessaires pour faire face et lister les compétences indispensables. Par exemple, est-ce qu'un service technique peut travailler si seulement 20% de ses agents sont présents? A cette difficulté, s'ajoute que la configuration se modifie chaque jour avec de nouveaux confinés ou le retour de personnes guéries.
- Les postes éligibles au télétravail et les conditions de travail en télétravail.
- Les absents potentiels (garde d'enfants par exemple).
- **L'identification des personnes et compétences vitales** pour le fonctionnement en mode dégradé.
- L'identification des personnes fragiles ou à risques vis-à-vis du virus.
- Constituer sa cellule de crise et/ou nommer un référent COVID-19.
- Etablir son canevas d'adaptation avec méthode.
- Caler la communication et les canaux de communication.



# Installer son pilotage durant la période pandémique

- **La situation est trop grave et trop complexe pour ne pas être inscrite et incarnée dans l'organisation durant la période pandémique.**
- C'est l'objet de la cellule de crise dans les organisations à forts enjeux et effectif ou de la **désignation d'un référent COVID-19** dans les organisations de plus petite taille.
- Cette cellule se compose *a minima* du Directeur Général ou de son représentant, du DRH ou son représentant, d'un membre du management de production ou technique, du service santé au travail, d'un préventeur et d'un représentant du personnel.
- Elle définit sa mission, son périmètre, sa fréquence de réunion (visio-conférence).
- Ses missions peuvent varier, du simple suivi des mesures prises, au pilotage de la communication et à des propositions organisationnelles.
- Elle a cependant un rôle majeur : tracer les actions menées, capitaliser sur les difficultés et leur résolution, nourrir la mise à jour du PCA.
- Le référent COVID-19, assume un rôle de ressource et de régulateur dans l'entreprise sur ce risque sanitaire.

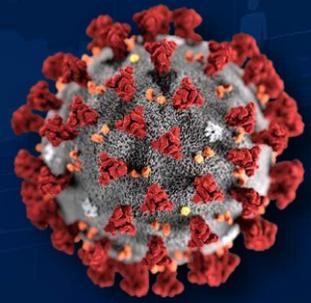


# Mobiliser et sensibiliser

- Une organisation s'articule autour de **4 familles d'acteurs en interactions** sur une préoccupation commune et centrale : le risque de contamination.

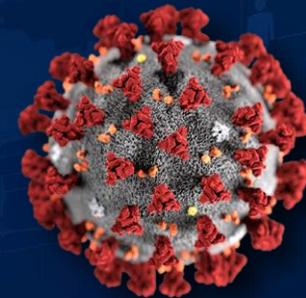


- **Chaque famille a son rôle à jouer :**
  - Direction : pilotage
  - Management : sensibilisation, adaptation des situations
  - Représentants du personnel : soutien, questionnement, propositions et suivi
  - Agents ou salariés : protection, propositions.



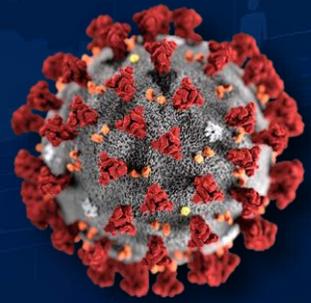
# Une **communication variée et pérenne** sur le risque

- Stratégique, elle dépasse l'apposition d'affiches, l'envoi d'e-mails, ou l'alimentation d'intranets. C'est un enjeu majeur de la **confiance**.
- **Afficher l'intention sociale** vis-à-vis de la protection de ses salariés ou agents, clients, fournisseurs, tiers intervenants dans l'entreprise.
- Jouer la carte de la transparence sur les informations connues.
- Associer et engager la ligne managériale, qui porte les informations sur le terrain, si possible dans une même temporalité.
- S'assurer de n'oublier personne : postes non dotés de terminaux, télétravailleurs, chauffeurs, tiers prestataires, fournisseurs, clients ou usagers.
- Créer un numéro interne d'urgence si besoin, spécifiquement pour la gestion de cette crise.
- Veiller à **multiplier les formats, les thèmes, les contenus, les canaux, les sites et les temps** pendant toute la durée de la période.



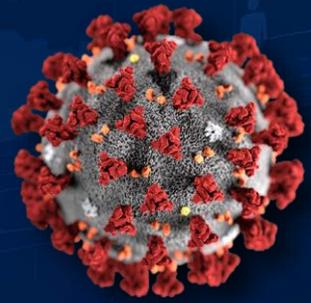
# Mobiliser et sensibiliser de manière pérenne

- L'association des acteurs est indispensable, en particulier le management sur la sensibilisation quotidienne :
  - Au départ de chaque journée ou prise de poste, il doit faire un point de situation avec son équipe (debout, chacun se tenant à distance respectable) : présents et absents pour apprécier les compétences dont il dispose, réorganiser la journée, s'enquérir des difficultés éventuelles soulevées par les agents ou salariés, donner des nouvelles de collègues. Ce point peut être reproduit en fin de journée ou de poste.
  - Dans l'élaboration méthodologique d'identification des situations de travail transformées, l'apport du management et celui de son équipe sont primordiaux. Un exercice collectif de l'équipe, dans de bonnes conditions sanitaires, mené par le cadre est rassurant, pédagogique efficace et apprécié.



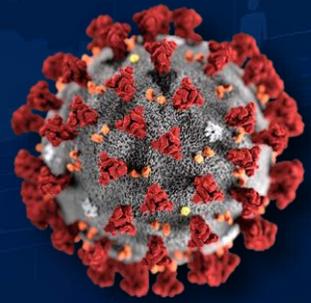
# Déterminer le cadre pour façonner le canevas de l'adaptation

- La Direction décide, c'est de sa responsabilité, des activités qui lui paraissent essentielles à maintenir, par exemple l'état civil dans une mairie pour les enregistrements des naissances et des décès.
- Elle prend également parti dans la prévention de la contamination en demandant aux équipes et services de pratiquer à chaque fois que possible **le séquençement dans les actes de travail**. Par exemple en instaurant des frontières, le fournisseur dépose un colis puis quand il est éloigné, on prend le colis.
- Elle décide des interdictions par exemple des réunions, en précisant celles qui peuvent se tenir soit par Visio, soit debout en atelier ou service, soit en salle parce que vitales et incontournables.
- Elle fixe les usages pour les espaces collectifs. En cas de fermeture, elle propose des scénarios alternatifs.
- Elle décide des postes en télétravail, des maintenances, de leur encadrement et des reportings.
- Elle mobilise les ressources SST.
- Elle présente toutes ces propositions au CSE (entreprise) ou CST (ou CT/CHSCT) (collectivités).



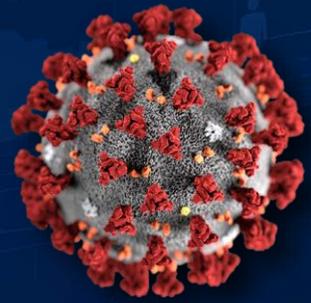
# Produire son canevas d'adaptation, comment s'y prendre (1/4) ?

- En premier, partir de ce qui est facile : les consignes, les mesures, les recommandations.
- D'abord chasser l'illusion de la seule efficacité de l'édiction des consignes.
- La consigne est facile, binaire : faites ceci, ne faites pas cela. Une longue liste peut alors être établie.
- La consigne a du bon : les gestes barrières ont démontré leur efficacité, la désinfection à outrance est efficace, les EPI de bons moyens de protection.
- **La consigne a sa limite** : jeter des consommables dans une poubelle sanitaire, c'est très bien mais à condition d'organiser également un circuit de ramassage et de remplacement de ces réceptacles à déchets. Qui gère ce volet ? Qui fixe les fréquences de ramassage ? Qui s'enquiert des commandes des sacs, qui désinfecte les réceptacles ? Qui les replace là où ils sont attendus ? Il faut **prévoir, gérer, attribuer des ressources** et réguler cette activité.



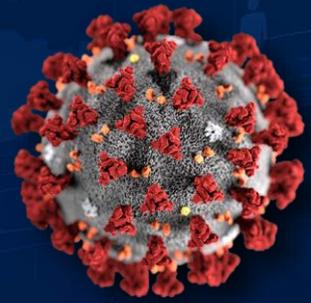
# Produire son canevas d'adaptation, comment s'y prendre (2/4) ?

- **L'entrée par la consigne, la mesure ou la recommandation débouche toujours sur de nouvelles tâches insérées dans des situations de travail.**
- La deuxième étape de la prévision renvoie alors à ces situations de travail. Quelles sont-elles ? Exposent-elles à des risques sanitaires mais aussi à d'autres risques tels que la manutention ou le heurt d'objets sur le chemin de circulation par exemple pour le cas du ramassage des réceptacles ?
- Décidées sous contrainte de temps, la réflexion sur les ressources à accorder à ces tâches passe souvent à la trappe, or il faut des ressources en matériel, de la disponibilité temporelle et des personnes pour les réaliser dans de bonnes conditions sanitaires et de sécurité.
- **L'impasse sur ces réflexions conduit inexorablement à l'affaiblissement de la chaîne de protection sanitaire.**



# Produire son canevas d'adaptation, comment s'y prendre (3/4) ?

- La troisième étape, sans doute la plus longue, est d'interroger en quoi les situations de travail actuelles vont devoir se transformer sous les coups de boutoir des contraintes sanitaires. Par exemple, travailler isolément lorsque le travail s'effectue en collectif suppose une dose de réflexion pour peser les conséquences d'un changement, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Sans parler des pertes de soutien.
- Les organisations qui disposent d'un DUER basé sur l'analyse des risques à partir d'une entrée « situations de travail » sont gagnantes. Les autres devront dresser un inventaire et apprécier les impacts de l'application des mesures sanitaires.
- L'erreur serait de croire que ce travail pourrait être fait par un conseiller de prévention, un DRH, un ingénieur, un cadre ou un médecin du travail. Ce travail ne peut se réaliser qu'avec une mobilisation des personnes et de leur encadrant qui vont devoir adapter leurs situations de travail. **La clé est détenue là, dans cette collaboration précieuse de l'équipe pour assimiler dans leur travail les conséquences de la crise pandémique.**



# Produire son canevas d'adaptation, comment s'y prendre (4/4) ?

- **La quatrième étape consiste à croiser et/ou compléter ces situations avec les temps remarquables d'une journée de travail dès le trajet aller jusqu'au trajet retour :**
  - Le départ de l'habitation : état de sa situation sur sa santé
  - Le trajet domicile travail : type de transport
  - Le parking et l'entrée dans les locaux
  - La circulation dans les locaux pour rejoindre son poste
  - Les temps de pause
  - La pause méridienne
  - La reprise
  - Le retour domicile
  - Selon les métiers, les passages aux vestiaires et douches.