



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact  **Aract**
LE RÉSEAU

15 septembre

20

COVID-19

ENTREPRISE DE MOINS DE 250 SALARIÉS



OBJECTIF REPRISE

Fiche « Repères pour Agir »

Reprise d'activité : comment accompagner le retour des salariés ?

1. OBJECTIF

2. DES ACTIONS A REALISER

Des repères de méthode

Avant le retour sur site

Au moment du retour sur site

Une fois le retour sur site effectué, puis régulièrement

3. RESSOURCES

Objectif

Pour certaines TPE-PME, la reprise d'activité est à l'ordre du jour, synonyme de réouverture aux clients, de vérification des équipements, de lancement de la fabrication, de stockage des produits.

Pour le chef d'entreprise, cette gestion va s'appuyer avant tout sur la mise en œuvre des mesures sanitaires gouvernementales (nettoyage des équipements et des locaux, réagencement des postes de travail pour garantir la distanciation physique, mise à disposition de masques, de gel hydroalcoolique, installation de vitre ou d'écran entre clients et personnels ou entre les personnels à proximité).

La reprise effective du travail nécessite d'en vérifier la faisabilité, et de prendre en compte pour cela les situations réelles de travail et des salariés.

Le retour des salarié.e.s sur site devient un autre objectif à atteindre, plus précautionneux à organiser. Deux raisons à cela :

- Certain.e.s salarié.e.s étaient hors de l'entreprise : en télétravail ou en chômage partiel, ils rejoignent pour la première fois leur lieu de travail ordinaire. D'autres poursuivaient leur activité sur site, et retrouvent alors leurs collègues mais dans une autre organisation de la production, avec d'autres horaires, un autre agencement des espaces et des lieux de travail, et parfois de nouvelles missions ou tâches...

En conséquence, l'ensemble des salarié.e.s devra réapprendre de nouvelles manières de faire son travail, de nouveaux gestes, de nouvelles consignes, une répartition différente du travail avec les collègues sur site. Ce sont autant de changements qui nécessitent des temps d'échange entre la direction, l'encadrement et les salariés, pour installer dans la durée tous les ajustements nécessaires.

- D'autre part, pour ces salarié.e.s, leur retour en activité reste chargé d'appréhension : appréhension des protocoles de prévention (peur de la charge induite ou de la gêne dans le travail, et peur que ces protocoles ne protègent pas suffisamment du risque de contamination), crainte de ne pas arriver à bien faire son travail dans ces conditions, difficultés à concilier son travail avec la scolarisation et la garde de ses enfants, avec sa vie sociale et familiale, crainte des répercussions de la crise sur leur emploi.

En résumé, le retour des salarié.e.s en activité présentielle n'est pas pour le chef d'entreprise ni pour ces personnels une situation anodine. Plusieurs cas de figure se présenteront et devront être pris en compte, pour soutenir les objectifs de la reprise économique et de la santé des personnels.

Des actions à réaliser

Repères de méthode

Avant le retour sur site

- **Se mettre d'accord avec l'encadrement et les représentants du personnel** sur la manière dont s'organisera la période de déconfinement et de reprise progressive d'activité.
- Prévoir la possibilité d'**un dialogue avec les salarié.e.s avant leur retour sur site** pour connaître à la fois les contraintes de leurs situations personnelles (garde d'enfant, accessibilité aux transports en commun...) et discuter avec eux des évolutions de l'organisation du travail (nouveaux horaires, réaffectation des postes de travail, conditions pour la prise des repas, d'usage des vestiaires, les nouvelles règles de circulation des personnels, voire avec celles du public...). Ces échanges permettront aux salarié.e.s de se représenter la nouvelle situation. Ils permettront aussi de réajuster éventuellement le planning, les prises de postes, les temps de pause, et d'identifier les personnes pour lesquelles la reprise nécessiterait une visite médicale préalable.
- S'assurer au préalable que **l'affichage des consignes** est réalisé en nombre suffisant dans les locaux de travail.

Au moment du retour sur site

- **Présenter aux salariés le plan de reprise d'activité et l'organisation mise en place** (par ex. : nouveaux circuits de décisions, changement de plannings, réalisation de tâches non habituelles, rôle de chacun...), ainsi que le **plan de prévention associé** (mesures de protection par rapport au risque sanitaire d'une part, et aux autres risques).
- **Organiser un temps d'accueil collectif de ces salariés** pour qu'ils puissent poser leurs questions, interroger la réalisation de certaines activités, qui paraissent secondaires et qui les préoccupent (par ex. : « *le nettoyage de mon poste, qui le fera ?* »), ou de traitement des situations d'aléas ou de dysfonctionnements qu'elles connaissent (« *quand la machine s'arrête, je suis à côté du technicien pour la redémarrer, alors comment fera-t-on ?* »), ainsi que les aménagements des espaces de travail.
- **Prévoir un temps d'accueil individualisé par l'encadrement**
- **Aménager un temps d'échange collectif entre les anciens et les nouveaux arrivants** pour qu'ils échangent sur les nouvelles manières de faire le travail, sur l'usage des équipements de protection et les éventuelles entraves qu'ils rencontrent (pour bien voir tel accroc sur une pièce, ou pour travailler un dossier avec son collègue, par exemple). L'expérience déjà acquise des salarié.e.s en présentiel constituera une base d'échanges pour celles et ceux qui reviennent.

- **Réaliser une formation sur l'usage des équipements de protection** (masque, blouse, gel...) et sur les règles de distanciation de manière à favoriser leur appropriation.
- Mettre en place **des formations « express » pour accompagner les salariés dans la réalisation de tâches non habituelles** (par ex : administratifs qui seraient amenés à avoir un rôle dans la relation client).
- **Consigner les nouvelles règles** et procédures et les diffuser au plus près des postes de travail, de manière à ce qu'elles soient une ressource utile pour les salariés.

Une fois le retour sur site effectué, puis régulièrement

- **Favoriser à tous les niveaux, des relations de travail en confiance** qui privilégient la recherche de compréhension plutôt qu'une culture du contrôle, et qui garantira le bon déroulement de l'activité de tous et offrira un cadre propice à l'expression des personnels.
- **Signaler et remonter les dysfonctionnements et difficultés rencontrés sur le terrain** : par un processus d'alerte au fil de l'eau, en lien avec l'encadrement, le service RH et les représentants du personnel.
- **Organiser des temps d'échanges réguliers avec les salariés** (par ex. hebdomadaire), pour répondre à leurs questions, leurs préoccupations (par ex. : ce qui leur manque en matériel, en espace, en procédure), et échanger sur les difficultés rencontrées, afin de réajuster au plus tôt l'organisation du travail et de la production.
- **Adapter les objectifs en tenant compte des moyens humains et techniques** disponibles dans l'entreprise.
- **Porter une attention particulière :**
 - **Aux contradictions liés à l'activité en mode dégradé** (par ex. : difficultés d'arbitrage entre ce « *qu'il faudrait faire* » et « *ce que l'on peut faire* », avis divergents entre collègues sur la manière de s'y prendre, contradictions entre la manière de travailler et la manière de se protéger).
 - **À la charge et au temps de travail** : Exercer une vigilance sur la charge de travail induite par la situation de reprise et les nouveaux fonctionnements (amplitude et horaires de travail augmentés pour compenser la baisse d'activité, charge liée à des opérations supplémentaires – nettoyage, par exemple), ainsi qu'au risque de surinvestissement de certains (sentiment de devoir et enjeu citoyen). Étudier avec l'encadrement et les salarié.e.s les **possibilités de régulations**, afin de préserver leur santé.

- **Aux personnes en situation de fragilité**, du fait de leur état de santé ou de leur handicap, ou de leur moindre connaissance et expérience de l'entreprise (par ex. : apprentis, intérimaires). S'assurer qu'ils peuvent disposer de toutes les informations et connaissances nécessaires à leur travail, auprès de l'encadrement ou d'un référent.

- **Consigner toutes les évolutions organisationnelles et sociales** qui furent adoptées pendant cette période pour que celles futures, portées par de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux personnels, s'imbriquent au mieux avec celles existantes.

Ressources

Ministère du Travail : travail-emploi.gouv.fr

- Fiches DGT par métiers et guides professionnels : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/protection-des-travailleurs/>
- Plaquette « *Quelles mesures l'employeur doit-il prendre pour protéger la santé de ses salariés ?* »

Site INRS : inrs.fr

- Fiche INRS : remise en route des bâtiments après confinement
- Fiches INRS-Assurance maladie : 11 points clés pour bien reprendre l'activité
- Foire aux questions

Site Anact : anact.fr

- Dossier dont articles « Prévention intégrée » <https://www.anact.fr/objectif-reprise-conseils-et-ressources-prevention>