



DIALOGUE SOCIAL ET COVID-19:

CO-CONSTRUIRE SON PLAN DE CONTINUITÉ OU DE REPRISE D'ACTIVITÉ

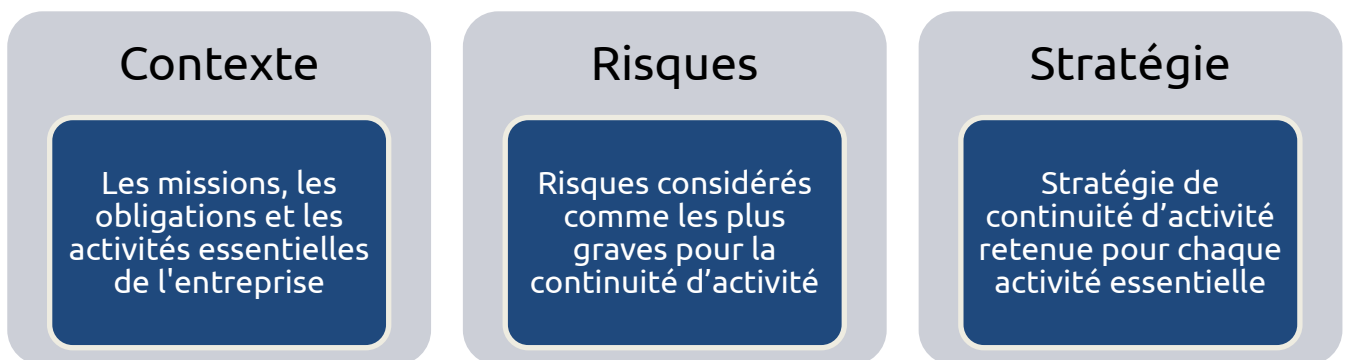
Le 11 mai a laissé derrière lui près de **deux mois de confinement**, synonyme de **surcharge** de travail, de création de **nouvelles activités** ou de **capacité d'innovation** pour certaines entreprises et de **ralentissement** voire en **d'arrêt total** de leur activité pour d'autres. Il a également sonné le début de la **reprise progressive** et le retour sur site pour les salariés en télétravail, en arrêt maladie ou en chômage partiel. Bien que les mesures de confinement se soient assouplies à compter de cette date, l'activité ne reviendra pas à la normale avant plusieurs mois. Dans ce contexte, chaque entreprise, quelle que soit sa taille, doit élaborer une **stratégie** visant à **maintenir un niveau d'activité** et tout en assurant la **protection de son personnel**. C'est le rôle du **Plan de Continuité ou de Reprise d'Activité** (PCRA).

Qu'est-ce qu'un Plan de Continuité ou de Reprise d'activité (PCRA) ?

Un plan de continuité ou de reprise d'activité décline la stratégie adoptée par l'entreprise pour garantir la reprise et/ou la continuité de ses activités suite à un événement perturbant gravement son fonctionnement normal.

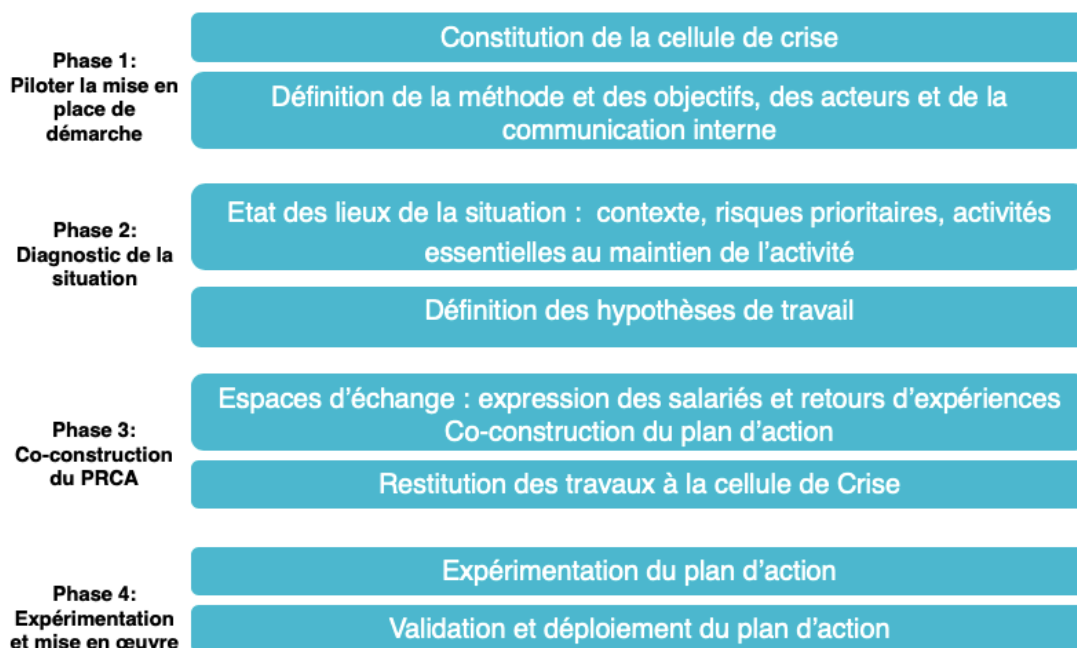
Quel est le contenu d'un PCRA ?

Il est recommandé que le plan de continuité / reprise d'activité aborde les points suivants :



Comment mettre en place un PCRA ?

L'élaboration d'un PCRA nécessite d'intégrer les conditions de travail pour mieux anticiper les situations inédites. Cette démarche s'effectue en plusieurs temps.



1.PILOTER LA MISE EN PLACE DU PCRA

La conception, la mise en œuvre et le suivi du PCRA doivent être pensés comme une démarche participative, intégrant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, mais également les partenaires externes.

⇒ **Construire une cellule de crise :** membres de la direction, encadrants, représentants du personnel et de salariés.

Identifier les titulaires et les suppléants ; les modalités de réunions et de communication ; les objectifs et les modes de fonctionnement.

⇒ **Communiquer et informer sur :** les mesures et les règles sanitaires définies par le gouvernement et appliqués en entreprise.

Pour une communication performante, multipliez les canaux : intranet, affichage, mails, site web.

⇒ **Définir les objectifs de la cellule :**

- Élaborer un diagnostic de la situation
- Co-construire un plan d'action (élaborer plusieurs scénarios)
- Expérimenter le plan d'action

⇒ **S'appuyer sur les représentants du personnel pour :**

- Piloter la démarche
- Identifier les situations d'exposition / faire remonter les situations d'alerte (position centrale Direction / salariés)
- Analyser la pertinence/faisabilité des actions
- Évaluer les effets des actions sur la santé et la sécurité

⇒ **S'appuyer sur les partenaires externes :**

services de santé au travail (SST), médecin du travail, Agence Régionale de Santé (ARS), ou encore les « cellules de crises » au sein des départements.

La réussite d'un PCRA dépend de :



L'implication de la direction et des représentants du personnel



La participation active des parties prenantes



La communication auprès de l'ensemble des salariés

2.ÉLABORER UN DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

La phase de diagnostic est primordiale à la réalisation d'un PCRA. La cellule de crise doit pouvoir établir une comparaison de la situation avant la crise sanitaire pour identifier les changements et l'apparition des nouveaux risques

⇒ **Faire un état des lieux** du contexte et des objectifs de l'organisation : contexte interne (gestion des ressources humaines, organisation, processus, système d'information, etc.) et externe de l'entreprise (environnement politique, social, culturel, juridique, économique, etc.)

⇒ **Identifier et évaluer les risques prioritaires** : humains, sanitaires, sociaux, économiques, techniques, etc.

⇒ **Repérer les activités essentielles pour maintenir l'activité** : identifier les activités essentielles et les compétences indispensables à l'activité en tenant compte des ressources disponibles.

⇒ **Formuler des hypothèses** concernant :

- L'influence de la pandémie sur l'activité
- Le taux d'absentéisme prévisible dans les équipes
- Les activités pouvant être conservés et celles suspendues
- L'identification des prestataires / fournisseurs indispensables à l'organisation
- L'assouplissement des contraintes d'exploitation

À partir de ce premier travail de diagnostic de la situation, la cellule de crise donne un plan de cadrage. L'objectif est de co-construire, avec les équipes, des scénarios de plan de continuité ou de reprise afin de modéliser les impacts de la crise pandémique sur l'entreprise et d'identifier les réponses à apporter.

3.CO-CONSTRUIRE DES SCENARIOS DE PCRA

⇒ **Impliquer les salariés** : constituer des groupes de travail (managers, salariés et IRP) pour animer des espaces de discussion (cf. guide « Retours d'expérience et expression des salariés dans un contexte de crise »).

⇒ **Élaborer des retours d'expérience** : pour tirer des enseignements du vécu de chacun.

⇒ **Animer une réflexion sur les enjeux stratégiques** : santé et sécurité, conditions d'emploi et organisation du travail, contenu du travail, management, cohésion d'équipe...

⇒ **Produire un plan d'action** : en s'appuyant sur les solutions mises en place durant cette période et les bonnes pratiques à pérenniser.

4. EXPÉRIMENTER DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

En s'appuyant sur ces groupes de travail, il convient d'établir une phase d'expérimentation des scénarios. Pour ce faire, il faudra définir :

- ⇒ Le périmètre (site, secteur)
- ⇒ La population test (groupe salariés, métiers)
- ⇒ La durée de l'expérimentation
- ⇒ Le suivi et la standardisation des remontées terrain (fiche de suivi et d'évaluation du dispositif)

L'objectif est de tester leur opérationnalité et de les réajuster si nécessaire. Une fois le scénario validé, le PCRA sera stabilisé et déployé sur l'ensemble des équipes.

Dans le contexte actuel d'épidémie COVID-19, quels sont les sujets incontournables à prendre en compte pour élaborer le PCRA ?

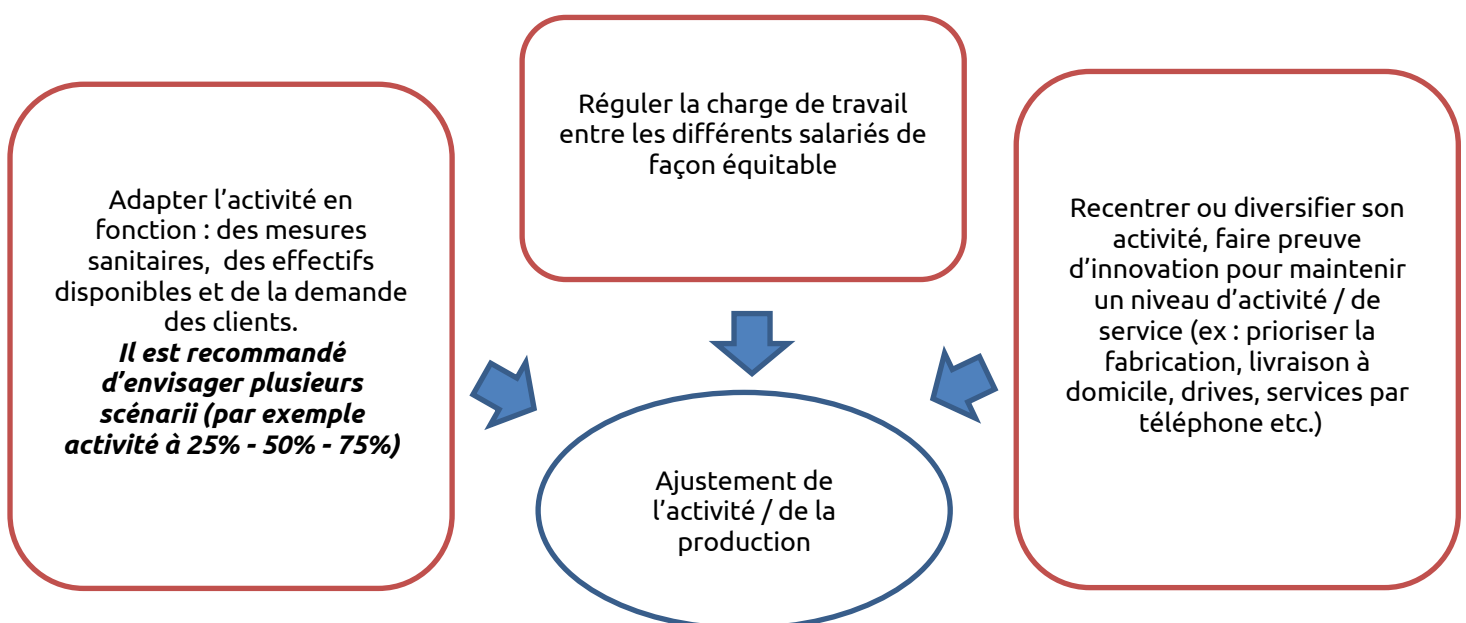
1. PROTECTION DE LA SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DES SALARIÉS

- ⇒ S'approprier les **mesures de protection individuelles et collectives** applicables au secteur d'activité de l'entreprise.
- ⇒ Identifier les **procédures de nettoyage**, de désinfection des locaux ainsi que du matériel personnel et mutualisé à chaque prise de poste.
- ⇒ Prévoir la **mise en œuvre des mesures sur chaque site et pour chaque activité**, y compris lors des **temps de pause** (par exemple, commande et distribution du matériel de protection - élaboration des consignes de sécurité pour la réalisation de l'ensemble des tâches en tenant compte des distances de sécurité, du lavage fréquent des mains, de la désinfection du matériel et des locaux - contrôle de l'état de santé général des salariés par la prise de température - définition d'une procédure de prise en charge des salariés présentant des symptômes etc.).
- ⇒ S'assurer de leur **diffusion, compréhension** et de leur **respect** (communication/affichage, formation aux mesures de sécurité, sanctions en cas de non-application...)
- ⇒ Mettre à jour le **document unique** : le code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la protection de la santé de son personnel (article L. 4121-1). Le document unique d'évaluation des risques (DUERP) est un outil à utiliser dans un contexte d'épidémie pour réduire au maximum les risques de contagion sur le lieu de travail. L'employeur doit veiller à son adaptation constante.

2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT

- ⇒ Identifier les **fonctions stratégiques et les postes clés** pour le maintien d'activité : vérifier que les ressources soient mobilisables dans l'entreprise et envisager les solutions pour pallier au manque d'effectif (mobilité interne / polyvalence, augmentation temps de travail, formation accélérée, recrutement etc.).
- ⇒ Favoriser les **temps d'échanges** pour **recréer un collectif** après une période de rupture du travail en équipe et éviter les clivages entre salariés (pouvant naître des choix des salariés de continuer ou non à travailler en fonction des contraintes familiales, des craintes d'exposition, des fragilités de santé, etc.).
- ⇒ Organiser le **maintien / la reprise d'activité** en tenant compte des situations de chacun et dans une perspective de traitement équitable des salariés : qui travaille sur site ? à distance ? qui est en situation de chômage partiel ?
- ⇒ Gérer les **impacts psychologiques** de la crise sur les salariés : prévoir une méthode de recueil des inquiétudes, l'organisation d'espaces d'échange en s'appuyant sur des ressources internes et/ou externes (favoriser l'expression des craintes / les retours d'expérience, etc.).
- ⇒ Elaborer une stratégie pour **maintenir le lien avec les salariés absents** et envisager une **politique de réintégration** dans l'entreprise.
- ⇒ Adapter les **politiques de management** à chaque organisation du travail (communication accrue, travail sur site, à distance...).
- ⇒ Identifier les **postes dont l'activité est ralentie** voire interrompue et prendre des décisions en conséquence (chômage partiel, non renouvellement de contrat etc.).
- ⇒ Elaborer une **politique de reconnaissance / valorisation** des salariés afin de maintenir un niveau d'engagement et de motivation dans un contexte de travail dégradé.

3. AJUSTEMENT DE LA PRODUCTION / DE L'ACTIVITÉ



4. AMÉNAGEMENT DE ORGANISATION DU TRAVAIL

Anticiper :

- ⇒ **La protection des salariés**, avec une attention particulière portée aux personnes vulnérables.
- ⇒ **L'absentéisme** (arrêt maladie, chômage partiel...). Il est recommandé d'envisager plusieurs scénarii, avec des taux d'absentéisme plus ou moins importants.

Repenser :

- ⇒ **Le travail sur site** : repenser le travail pour faire en sortes que les salariés se croisent le moins possible (revoir le déroulement et la répartition des tâches communes, envisager des roulements etc.) ;
- ⇒ **Le travail à distance** : organiser le télétravail et penser aux aspects techniques, matériels (ordinateur portables avec logiciel et outils adaptés, débits de connexion, etc.) et managériaux (points d'échanges avec le manager et l'équipe réguliers, détermination des tâches à effectuer à distance, fixation des objectifs, etc.).
- ⇒ **Les déplacements** : éviter au maximum les déplacements en préférant les visioconférences et les points téléphoniques.
- ⇒ **Les espaces communs** (salle de pause, réfectoire, ascenseur, etc.) : revoir l'aménagement des espaces, préférer des lieux aérés, prévoir des rotations ou un allongement des plages horaires pour éviter les pics de fréquentation et respecter les 1.5 mètres de distance entre les personnes.

5. GESTION DES RELATIONS EXTERNES

- ⇒ Vérifier les plans de continuité ou de reprise d'activité de ses fournisseurs et prestataires : les contacter afin de connaître leur propre PCRA et arrêter ensemble une stratégie pour les activités communes ;
- ⇒ Définir et appliquer des règles claires pour l'accueil des prestataires, clients / usagers et fournisseurs.

> Pour plus d'informations, pour un conseil, pour être accompagné...

Contactez l'Aract Paca

Europarc de Pichaury - Bât C1
1330, rue JRGG de la Lauzière
13290 AIX EN PROVENCE
mail : aract.paca@anact.fr
www.paca.aract.fr