

Pour une reprise du travail en toute sécurité dans une nouvelle normalité



Pour une reprise du travail en toute sécurité dans une « nouvelle normalité »

Un retour au travail bien préparé sera la clé de la reprise économique au lendemain de la pandémie

La crise sanitaire du COVID-19 et le confinement mis en place dans de nombreux pays imposent des défis inédits aux populations et aux économies du monde entier. Les gouvernements procèdent à la mise en place de mesures de soutien économique sans précédent afin d'aider les entreprises et les salariés. Néanmoins, tandis que des entreprises de toutes tailles et de divers secteurs luttent pour leur survie, un grand nombre de personnes perdent leur emploi et doivent faire face à de graves incertitudes financières. Alors que cette pandémie est loin d'être terminée et que son impact risque de se faire sentir pendant des années, une chose est sûre : le monde du travail ne sera plus jamais le même.

Afin de limiter le ralentissement économique et ses conséquences, le marché du travail et toutes ses parties prenantes doivent rapidement s'adapter à cette nouvelle réalité - une nouvelle norme où l'éloignement physique (synonyme de distanciation) et d'autres mesures strictes feront partie intégrante du quotidien professionnel pendant encore longtemps. Il s'agira notamment de définir un cadre clair afin de permettre une plus grande flexibilité, incluant le télétravail.

Il est donc primordial d'agir dès aujourd'hui afin d'être tout à fait prêt pour permettre une reprise rapide du travail en toute sécurité le moment venu. À l'heure de la publication de ce document, certains pays européens ont annoncé des mesures visant à faire repartir certains secteurs de leur économie.

Il est crucial pour l'économie d'agir au bon moment. En Allemagne, il est estimé qu'une semaine supplémentaire de confinement entraînerait une perte supplémentaire d'environ 0,5 % du PIB annuel, qui se traduirait par une nouvelle baisse de l'emploi et d'importantes pertes de revenus pour les salariés. Le calendrier variera selon les pays et les secteurs, et s'appuiera sur les enseignements de cette crise.

L'organisation et la mise en œuvre d'un retour au travail en toute sécurité dans le contexte des enjeux liés à la pandémie impliquent des défis importants.

Éviter une deuxième vague d'infections est une considération essentielle à prendre en compte. Une collaboration et une coordination sans précédent entre les différentes parties prenantes - employeurs, pouvoirs publics, syndicats, institutions, salariés - sont nécessaires pour se préparer à la « nouvelle normalité » sur le lieu de travail. Il est essentiel que les bonnes pratiques soient partagées entre les pays et les industries, et que de nouveaux canaux soient créés afin de permettre rapidement la mise en place de protocoles efficaces. En l'absence de processus et de lignes directrices claires, non seulement les personnes peuvent craindre pour leur santé lorsqu'elles reprennent le travail, mais les entreprises peuvent également être réticentes à rouvrir.

Face à ce sentiment d'urgence, le secteur des services en Ressources Humaines a créé une alliance emmenée par Randstad NV, The Adecco Group et ManpowerGroup.

Ensemble, les acteurs du secteur - en tant que premier employeur du secteur privé et expert du marché du travail* - s'efforcent d'apporter une contribution essentielle pour se préparer à la nouvelle normalité. Employeurs, syndicats et ONG seront tous invités à collaborer. Parallèlement, l'alliance s'adressera aux pouvoirs publics afin de soutenir, encourager et approuver ces efforts.

Plus la situation actuelle perdurera, plus son impact sur l'économie et l'emploi sera important. Le secteur des services RH appelle toutes les autres parties prenantes à unir leurs forces afin de permettre aux entreprises et aux travailleurs de retrouver rapidement un emploi sûr et productif.

Aperçu de l'impact économique de la crise du coronavirus jusqu'à présent

- 3,3 millions d'Américains ont demandé à bénéficier des allocations chômage au cours de la semaine qui s'est terminée le 21 mars. La semaine suivante, 6,9 millions ont présenté une demande, puis 6,6 millions d'autres au cours de la semaine se terminant le 4 avril. Avant cette crise, le nombre le plus élevé de demandes d'allocations chômage jamais reçues en une semaine était de 695 000 (en 1982).
- Les mesures de fermeture totale ou partielle touchent aujourd'hui près de 2,7 milliards de travailleurs, soit environ 81 % de la population active mondiale. L'Organisation internationale du travail (OIT) prévoit des pertes d'emploi à hauteur de 195 millions de postes dans le monde au cours du deuxième trimestre, et 12 millions rien qu'en Europe.
- De nombreux pays ont réagi en adoptant des mesures de relance budgétaire et monétaire d'une ampleur exceptionnelle afin d'atténuer l'impact économique de la crise. Par exemple, les États-Unis ont récemment adopté un plan de relance de 2 000 milliards de dollars.
- Bien qu'il soit extrêmement difficile de prévoir l'impact du virus sur l'économie mondiale pour la période à venir, il existe plusieurs scénarios développés par McKinsey en collaboration avec Oxford Economics. 40 à 50 % des dépenses discrétionnaires à la consommation pourraient ne pas se produire ; cette baisse des dépenses discrétionnaires se traduirait par une réduction d'environ 10 % du PIB dans les régions touchées.
- Dans le cadre d'un scénario « Virus contenu ; reprise de la croissance », la plupart des pays devraient connaître une forte baisse de leur PIB au deuxième trimestre, ce qui serait sans précédent depuis la deuxième guerre mondiale. La baisse annuelle du PIB serait de -8 %.
- Un autre scénario, « Résurgence du virus ; croissance lente à long terme » indique une chute du PIB de 13 % en 2020. Les États-Unis et l'Europe seraient confrontés à une baisse du PIB de 35 à 40 % en rythme annualisé au cours du deuxième trimestre. La plupart des pays mettraient plus de deux ans à retrouver un PIB comparable à celui d'avant l'apparition du virus.

Source: McKinsey/ILO

* cf. l'encadré n°2

Organiser un retour au travail en toute sécurité

Tandis que des premiers signes semblent indiquer que le pire de la pandémie est peut-être passé dans certains pays, des initiatives visant à aider les individus à retourner au travail commencent à apparaître. Les gouvernements ont toutefois clairement indiqué qu'il s'agirait d'un processus progressif, devant être mis en œuvre avec prudence.

Nous devons faire face à une nouvelle normalité, dans laquelle l'éloignement physique, les mesures d'hygiène supplémentaires, les tests réguliers et d'autres solutions restant à déterminer seront clés. Afin de garantir la sécurité des employés lors de leur retour au travail, des directives, des processus et des protocoles clairs doivent donc être mis en place. Cela devra être organisé par pays, par secteur et par entreprise.

Les protocoles de santé et de sécurité devront être mis à jour pour tenir compte d'une économie temporairement « dirigée par l'éloignement physique ». Les pays, les secteurs et les entreprises devraient pouvoir s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes et les partager au niveau mondial. Le secteur des services ressources humaines est prêt à se mobiliser pour organiser et mettre en œuvre cette démarche.

Comment le secteur des services RH peut aider

La valeur ajoutée du secteur des services RH est importante dans la situation actuelle. Plus précisément, les acteurs de ce secteur :

- sont actifs dans tous les pays et tous les secteurs. Ils travaillent à la fois pour des grandes entreprises et des PME et peuvent donc mettre à profit les bonnes pratiques des pays et des secteurs en avance ;
- ont une connaissance approfondie des processus du marché du travail dans divers secteurs et entreprises ;
- agissent en tant qu'intermédiaires entre les employeurs et les salariés. En tant que tels, ils comprennent les problèmes et défis auxquels chacun est confronté et servent les intérêts de tous ;
- disposent de vastes réseaux mondiaux couvrant toutes les parties prenantes concernées ;
- ont fait preuve d'une grande souplesse face à l'évolution des circonstances, pour aider les clients et les talents à se préparer pour l'avenir – il s'agit de leur activité principale.
- ont une grande expérience de l'organisation et de la mise en œuvre de protocoles de santé et de sécurité, travaillant en étroite collaboration avec des experts locaux et ceux des entreprises en matière de santé et de sécurité au travail ;

- sont des experts en matière de gestion des ressources humaines - élément crucial dans le contexte de la mise en œuvre et du respect des exigences d'éloignement physique
- ont des millions d'employés sur le terrain.

Le secteur des services RH s'engage à mettre à profit son expérience collective, en favorisant les liens entre les différentes parties prenantes et en soutenant le partage des bonnes pratiques. En outre, le secteur aidera à répondre aux préoccupations des travailleurs, afin que ceux-ci n'aient pas le sentiment de devoir sacrifier leur santé et leur sécurité au profit de leur sécurité financière. Enfin, le secteur soutiendra les employeurs, en leur offrant l'assurance que les protocoles et les politiques qu'ils ont mis en place sont à jour et conformes aux bonnes pratiques du monde entier.

Chiffres clés du secteur des services RH

- En 2018, 160 000 agences du secteur des services RH ont placé environ 58 millions de personnes dans une grande variété de secteurs, ainsi que 2,4 millions d'employés/consultants.
- 11 millions de placements ont été réalisés en Europe, 16,8 millions aux États-Unis et 3,8 millions au Japon.
- Répartition sectorielle en Europe : 40% dans l'industrie manufacturière, 40% dans les services, 10% dans la construction, 5% dans l'administration publique, 1% dans l'agriculture (et 4% dans les autres secteurs).
- En moyenne, dans le monde, avant de commencer à travailler avec une agence d'emploi, environ 40 % des individus sont soit au chômage, soit inactifs
- En moyenne, dans le monde, 74 % des salariés intérimaires sont toujours employés 12 mois après leur première mission (dans le cadre de divers contrats).
- En moyenne, dans le monde, plus de 50 % des salariés intérimaires ont moins de 30 ans. La proportion de femmes y est également souvent plus élevée que la moyenne de la population active.
- Le secteur des services RH permet à des millions de salariés intérimaires de bénéficier de formations. Par exemple, le FAFTT (Fonds d'assurance formation du travail temporaire - fonds social français pour les travailleurs intérimaires, régi par les agences et les syndicats du secteur) a dispensé près de 60 000 formations aux salariés intérimaires en 2018. De tels fonds communs de formation existent également aux Pays-Bas, en Belgique, en Italie et en Suisse.

Source: WEC Economic Report and WEC Social Impact report

Permettre un retour au travail en toute sécurité

En étroite collaboration avec les employeurs et les travailleurs, les spécialistes en services RH ont depuis longtemps adopté et intégré les mesures de santé et de sécurité requises, telles que les réglementations gouvernementales et sectorielles. Cela fait partie intégrante de leurs activités. La valeur ajoutée de ces acteurs réside dans leur capacité à partager leurs connaissances ainsi que leur expertise en matière de santé et de sécurité dans différents secteurs et pays.

- Les experts du secteur peuvent partager des cas pratiques d'entreprises afin d'apprendre des pairs dans un même secteur ou dans des secteurs différents.
- Ils peuvent utiliser de nombreuses ressources telles que les différentes approches déjà mises en place.
- En se basant sur les bonnes pratiques identifiées, ils peuvent orienter les employeurs dans le cadre de leurs plans de reprise, et les mettre en contact avec les bons interlocuteurs (au niveau local ou international).
- Ils peuvent répondre aux différents besoins des entreprises notamment en matière de flexibilité, de gestion de la main-d'œuvre, de mise en place du télétravail, de reconversion, de formation et de développement des compétences, etc.

Comment le COVID-19 peut-il être intégré dans cette approche existante de la santé et de la sécurité ?

L'approche utilisée dans le cadre de diverses stratégies gouvernementales en matière de santé et de sécurité (p.ex. via l'OSHA aux États-Unis), peut être adaptée afin d'intégrer la

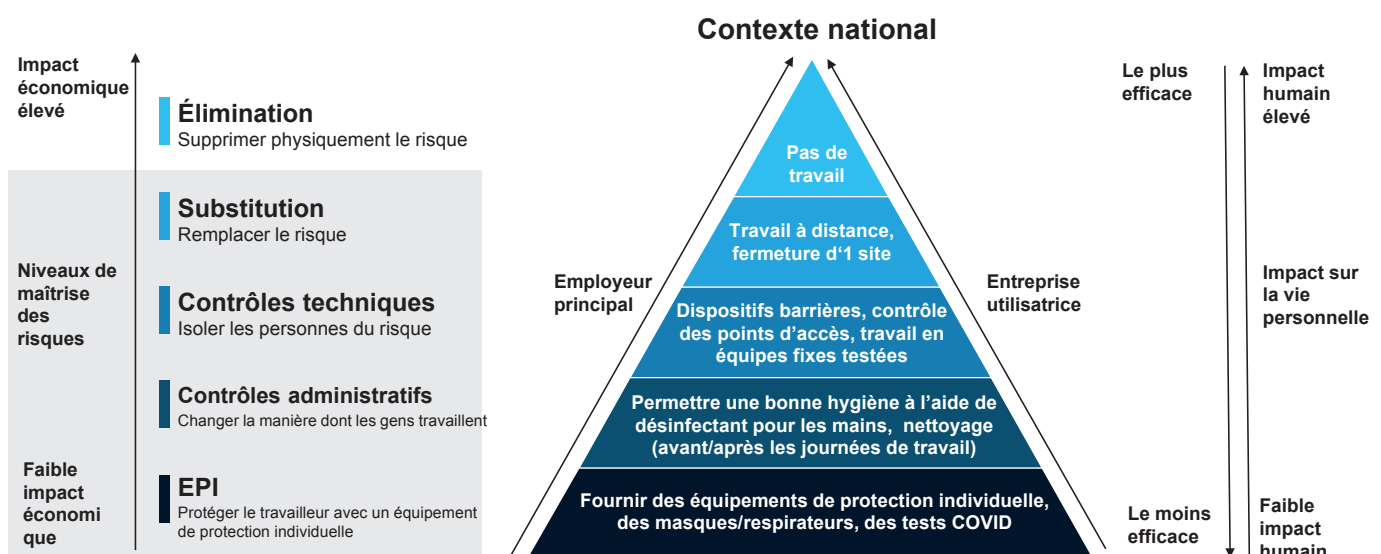
prévention du COVID-19 et la reprise. Afin de définir les niveaux de risque et l'approche adéquate selon des circonstances spécifiques, il est possible d'utiliser une version adaptée de la pyramide des risques professionnels de l'OSHA (Occupational Safety and Health Administration), qui est fondée sur des systèmes de gestion de sécurité comme la norme ISO 45001 et l'ANSI Z-10.

En quoi cela aide-t-il les entreprises ?

La pyramide donne aux employeurs un aperçu de la manière dont ils peuvent reprendre leur activité de manière sécurisée, tout en atténuant les difficultés associées au COVID-19. Les recommandations sont de nature consultative et informative, et visent à aider les employeurs à garantir un lieu de travail sécurisé, minimisant ainsi l'impact économique de la crise du coronavirus et permettant à de nombreux travailleurs d'exercer à nouveau leur activité.

Comment le secteur des services RH peut-il aider les entreprises ?

De nombreuses organisations traversent actuellement une période critique. Comment une entreprise peut-elle reprendre ses activités de manière responsable ? Si nous souhaitons atteindre des niveaux acceptables de sécurité et de sûreté tout en limitant les conséquences économiques, nous devons d'abord trouver un bon équilibre dans l'ordre des contrôles. Il existe certains secteurs qui restent (partiellement) opérationnels dans des conditions spécifiques (par exemple, la construction, la distribution alimentaire, la santé, le transport de marchandises, les supermarchés, etc.). Nous pouvons tirer des enseignements de ces secteurs pour aider d'autres entreprises à s'adapter à la nouvelle normalité.



Partager les pratiques sectorielles/nationales : atteindre des niveaux de risque acceptables et limiter

Prochaines étapes

Le secteur des services RH lance un appel et demande à tous les acteurs concernés de jouer leur rôle. Pour commencer, les initiateurs de l'alliance demanderont à un plus grand nombre d'acteurs du secteur des RH de se joindre à eux. Les employeurs, les syndicats et les ONG sont invités à collaborer. Parallèlement, l'alliance s'adressera aux gouvernements afin de soutenir, encourager et approuver ces efforts.

Dans un premier temps, l'accent sera mis sur les entreprises de cinq secteurs et de dix pays/régions. La coalition fera le lien avec les parties prenantes au niveau de chaque pays dans les semaines à venir.

Secteurs :	Pays/régions :
Transport et logistique	Belgique
Automobile	France
Industrie manufacturière et sciences de la vie	Allemagne
Construction	Italie
Alimentaire	Japon
	Pays-Bas
	Pays nordiques ; Norvège, Suède, Finlande et Danemark
	Espagne
	Royaume-Uni
	États-Unis

Contactez-nous

Pour rejoindre l'alliance, veuillez contacter :

Randstad NV

Robbin Brugman

robbin.brugman@randstad.com

Adecco Group

Stephan Howeg

Stephan.Howeg@adeccogroup.com

ManpowerGroup

Tomas Chamorro Premuzic

tomas.chamorroremuzic@manpowergroup.com

Pour les affaires publiques, veuillez contacter :

Randstad NV

Annemarie Muntz

annemarie.muntz@randstad.com

Adecco Group

Bettina Schaller

bettina.schaller@adeccogroup.com

ManpowerGroup

Hans Leentjes

hans.leentjes@manpowergroup.com

Pour toute question concernant la presse et les médias, veuillez contacter :

Randstad NV

corporate.communications@randstad.com

Adecco Group

media@adeccogroup.com

ManpowerGroup

emma.almond@manpowergroup.com

Annexe

Protocoles de reprise sécurisée dans le cadre du COVID-19

Exemple de modèle

PROTOCOLE COVID-19		PROTOCOLE			
GÉNÉRALITÉS PAYS - PAYS-BAS		SITUATION DE TRAVAIL	MESURES PRÉVENTIVES	CONSIGNES DE TRAVAIL	BESOINS
PERSONNEL	Eligible au travail	Avant d'aller travailler	L'employé ne doit pas se rendre au travail en cas d'infection par Coronavirus affectant l'employé ou un membre de sa famille. Ne vous rendez pas au travail si vous avez un rhume. Ne vous rendez pas au travail si un membre de votre famille a de la fièvre. L'employé ne doit pas revenir travailler tant que lui-même ou le membre de sa famille n'a pas passé au moins 24 heures sans symptômes.	Communiquer aux employés les instructions concernant les cas où ils doivent rester chez eux.	Le cas échéant, fournir un test COVID aux employés
PERSONNEL	Hygiène personnelle	Au travail	Ne serrez pas la main. Lavez-vous régulièrement les mains et/ou utilisez un gel désinfectant pour les mains contenant au moins 70 % d'alcool. Lavez-vous les mains au moins 6 fois par jour, conformément aux instructions. Dans tous les cas, lavez-vous les mains avant de manger, après avoir été aux toilettes, après avoir pris les transports en commun, après les opérations de nettoyage. Ne touchez pas votre visage ou faites-le le moins possible, éternuez / tousssez dans votre coude, ayez sur vous des mouchoirs en papier, jetez-les après les avoir utilisés une fois. Puis lavez-vous les mains.	Communiquer aux collaborateurs les consignes d'hygiène personnelle au travail.	Fournir des désinfectants et du savon pour les mains
INTERRELATIONNEL	Travail à distance	En cas de travail à domicile	Organisez le travail à domicile si la fonction le permet.	Permettre un accès en ligne aux documents et organiser des réunions virtuelles.	
INTERRELATIONNEL	Distanciation sociale	Dans le cadre de déplacements jusqu'au lieu de travail	Gardez une distance minimale de 1,5 mètre vis-à-vis des autres passagers lors du trajet vers et depuis le lieu de travail.	Envisager d'autres options de déplacement plutôt que les transports en commun, par exemple le vélo pour vous rendre au travail.	
INTERRELATIONNEL	Distanciation sociale	Lorsque vous travaillez sur site	Gardez une distance minimale de 1,5 mètre vis-à-vis des autres personnes sur le site.	Modifier le travail en conséquence et configurer le lieu de travail en conséquence. Si une distance inférieure à 1,5 mètre est inévitable, respecter strictement les règles d'hygiène RVM 3&4. Faire des permanences dès que possible.	

Noms des colonnes

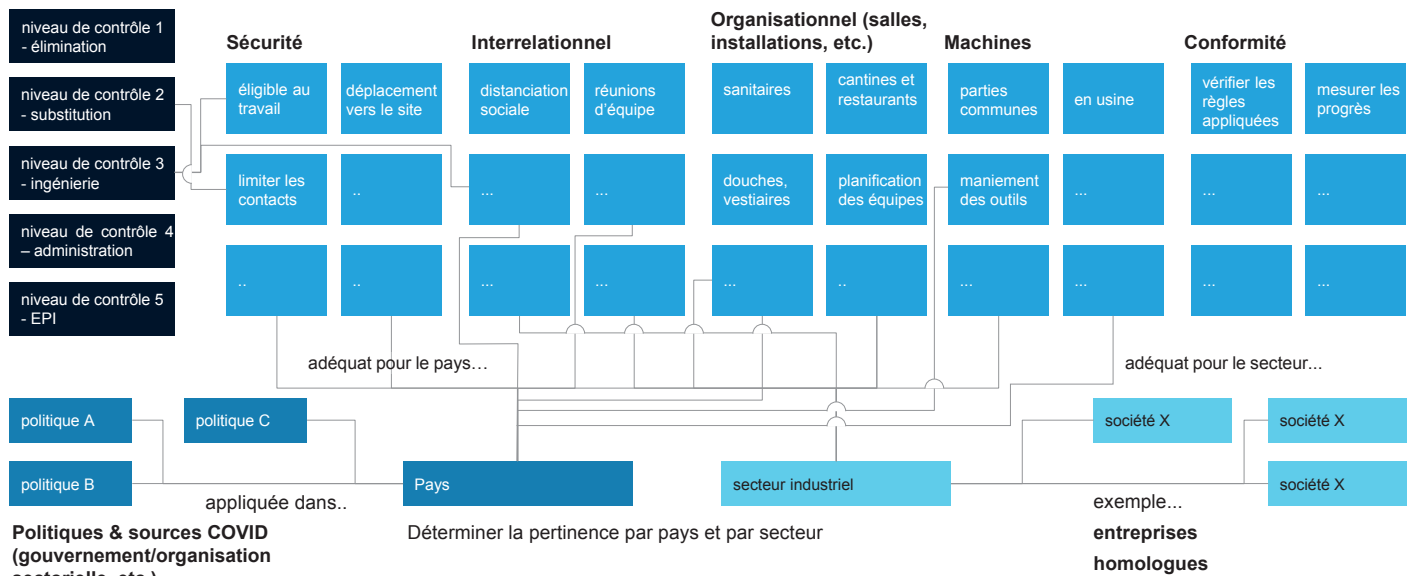
- Dimension (personnelle, interrelationnelle, organisationnelle, machine ou conformité)
- Objet (par exemple, accès à l'entrée)
- Action (par exemple, mesurer la température du personnel à la porte d'accès)
- Situation de travail (quel défi affecte la situation de travail)
- Mesure de l'effet (quel est l'effet recherché et comment le mesurer)
- Consignes de travail (quoi faire et comment les mettre en œuvre)
- Exigences en matière d'infrastructure (moyens de support nécessaires)
- Niveau de contrôle des risques traités

Modèle développé pour recueillir les protocoles liés au COVID-19

Contrôles SSE

niveau de contrôle 1 - élimination
niveau de contrôle 2 - substitution
niveau de contrôle 3 - ingénierie
niveau de contrôle 4 - administration
niveau de contrôle 5 - EPI

Toutes les mesures préventives pour les situations de travail - consignes de travail - exigences d'infrastructure -etc.



Grille globale - protocoles COVID expliqués pour une reprise du travail en toute sécurité

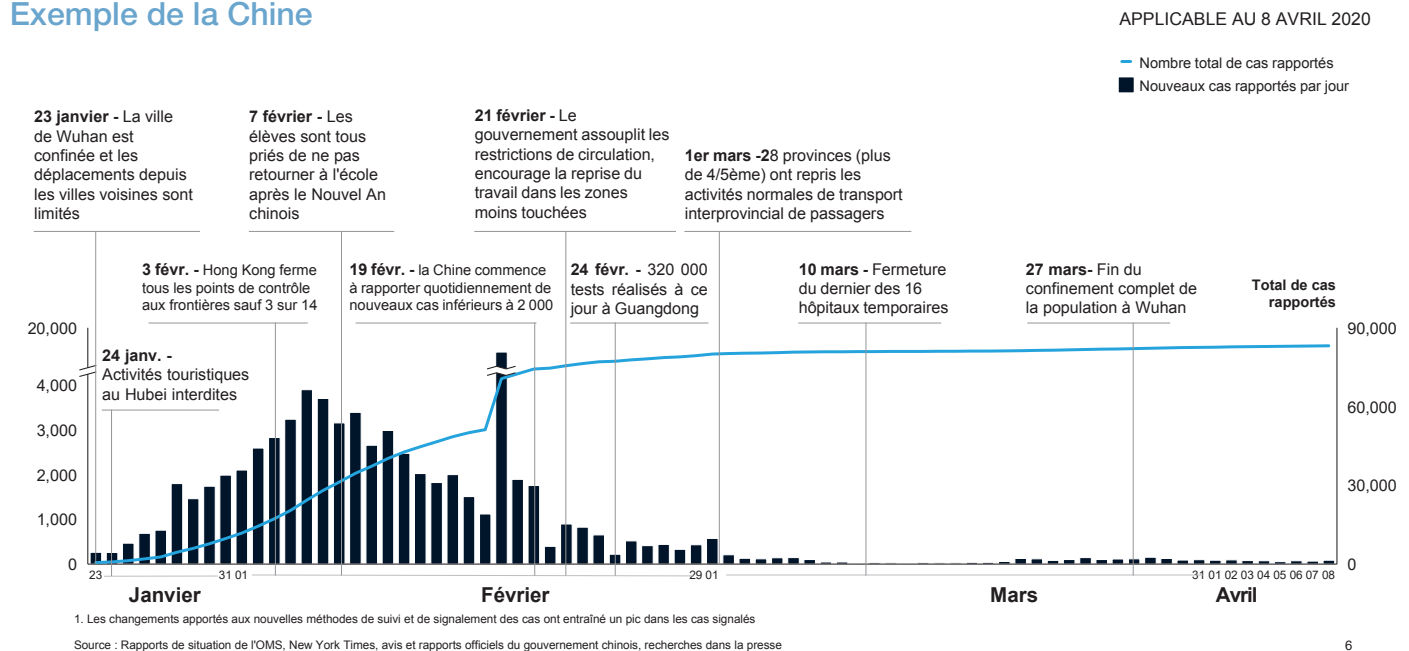
De la fermeture à la réouverture des économies : un exercice d'équilibre permanent

Exemple de la Corée du Sud



Nombre de cas rapportés et de personnes testées en Corée du Sud par jour

Exemple de la Chine



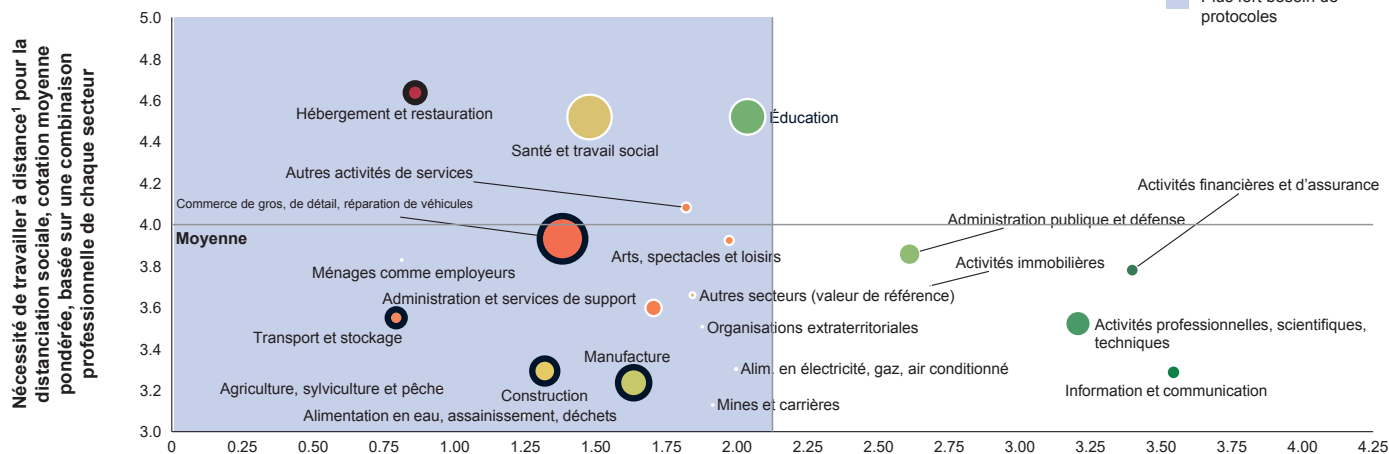
Nombre de cas rapportés et de personnes testées en Chine par jour

Préparer la reprise du travail - en toute sécurité

Analyse du marché du travail britannique

Taille et nombre des bulles = effectif total d'employés 2016/17, milliers ;

Couleur des bulles = Salaire horaire médian pondéré : **rouge foncé** = £9.5; **vert foncé** = £19.5



Possibilité de travailler à distance, cotation moyenne pondérée, basée sur la composition professionnelle de chaque secteur

1. Selon que la profession exige des interactions en face à face avec un grand nombre de personnes ou que le lieu de travail normal présente généralement une forte densité

Source: ONS; TA analysis

Certaines industries semblent avoir davantage besoin de protocoles en raison d'une capacité moindre à travailler à distance (analyse de l'économie britannique)

Protocoles en matière de sécurité et de santé



Contrôle d'accès et quarantaine

- Définir des politiques claires pour l'accès au lieu de travail
- Mesurer la température corporelle à l'entrée du bâtiment
- Effectuer des contrôles visuels et de température aléatoires pendant la journée de travail
- Demander la mise en quarantaine des employés à l'apparition du moindre symptôme de COVID-19
- Suivre et documenter toutes les entrées et sorties du bâtiment



Télétravail

- Encourager le télétravail pour tous les postes ne nécessitant pas une présence physique
- Proposer des webinars sur le télétravail et les bonnes pratiques de management



Planification du travail et des équipes

- Créer des plans de roulement et des temps de pause différenciés pour réduire les regroupements
- Diviser les équipes et répartir les lieux de travail/bureaux pour assurer le respect d'une distance minimale
- Identifier et isoler les groupes d'employés essentiels
- Définir des plans d'urgence pour la fermeture des sites



Hygiène et santé

- Définir des politiques claires en matière de distanciation physique sur le lieu de travail
- Mettre en place des procédures quotidiennes de désinfection
- Faire la promotion des protocoles d'hygiène et de santé obligatoires (par ex., lavage des mains, utilisation de masques, de gants) pour les employés
- Arrêter l'utilisation de l'ascenseur chaque fois que cela est possible
- Mettre un terme à l'utilisation d'objets partagés (p. ex. stylos, téléphones)
- Fournir le matériel essentiel



Conformité et communication

- Communiquer au moins une fois par jour sur l'objectif et les modifications des mesures en vigueur
- Effectuer des contrôles aléatoires sur la liste complète des mesures dans tous les services
- Signaler les symptômes du COVID-19 aux autorités sanitaires compétentes
- Valider tous les protocoles avec les autorités locales

Les entreprises européennes développent actuellement toute une gamme de protocoles de sécurité et de santé pour répondre à la pandémie de COVID-19

Références

"Europe needs to prepare now to get back to work—safely," McKinsey & Company, Avril 2020

"How to restart national economies during the coronavirus crisis," McKinsey & Company, Avril 2020

"Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time," McKinsey & Company, Mars 2020