



## CONDITIONS DE TRAVAIL

## ORGANISER ET RÉALISER UN RETOUR D'EXPÉRIENCE

**Le confinement général** pour faire face à la pandémie du Covid 19, décidé par les pouvoirs publics, a obligé toutes les entreprises soit à suspendre leurs activités soit à organiser autrement le travail pour maintenir au moins partiellement l'activité pendant plusieurs semaines. Pendant cette période, les **conditions habituelles de travail**, qui intègrent des composantes matérielles, environnementales, organisationnelles et humaines, **sont bouleversées** pour une très grande majorité de salarié.e.s. Les entreprises ont certainement beaucoup à **apprendre de ce qui s'est passé et comment cela s'est passé.**

## Le retour d'expérience : un processus et un outil d'apprentissage pour les organisations

« Le retour d'expérience est un processus structuré, pratiqué à l'occasion, soit d'un accident ou d'une situation d'urgence, soit d'un écart constaté par rapport à la norme ou au fonctionnement normal de l'organisation. Il constitue avant tout un outil d'apprentissage pour les organisations ».

*Guide méthodologique « La conduite du retour d'expérience, éléments techniques et opérationnels » - juillet 2006 - Direction de la défense et de la sécurité civile du Ministère de l'Intérieur.*



### 5 bonnes raisons

#### d'organiser et réaliser un retour d'expérience sur les conditions de travail

**1 > Ne pas oublier** : à l'issue de la période de confinement, la priorité pour les entreprises pourrait être de retrouver au plus vite un fonctionnement "normal" voire même de rattraper autant que possible le retard accumulé. Le temps sera à l'action. Pourtant, chacun à son niveau de responsabilité a dû se dire au moins une fois au cours de la période « tiens voilà un point intéressant à retenir, un problème résolu, une solution trouvée qui pourrait être réutilisée, diffusée... ». Or, le temps passant, avec ses lots de priorités qui se succèdent, le risque est d'oublier ces éléments d'expérience.

**2 > Mieux gérer à l'avenir des situations de fortes perturbations de l'activité** : un scénario improbable s'est produit, un autre pourra se produire à nouveau. Quels enseignements dégager de la façon dont l'entreprise s'est organisée pour faire face à cette situation exceptionnelle ? Quelles erreurs à ne plus reproduire ? Quels points forts à préserver ? Quels points de fragilité à renforcer ?

**3 > Intégrer des pratiques qui se sont révélées particulièrement performantes** dans ce contexte et qui seraient également utiles dans le fonctionnement normal : l'organisation exceptionnelle mise en place peut également révéler des façons de faire pour améliorer l'organisation habituelle et les conditions de travail.

**4 > Désamorcer des risques de tensions post crise** : l'organisation du travail en temps de crise a sollicité différemment les salarié.e.s en fonction des niveaux de responsabilité, des métiers ou des services. Chacun.e a subi une évolution de la charge de travail, en plus, en moins, en devant assumer des activités nouvelles ou des conditions de réalisation différentes. Chacun.e a un ressenti et un besoin de reconnaissance de sa contribution pour faire face à cette période. Il est indispensable de prendre le temps d'analyser le vécu des équipes, des encadrant.e.s et des représentant.e.s du personnel.

**5 > Mieux répartir après la crise** : « Il y a un avant et un après » avec des changements et des risques à évaluer au regard des ressources mobilisées, très sollicitées, voire mises à mal, pendant cette période de confinement. Les informations issues de ce retour d'expérience pourront alimenter utilement des documents opérationnels que votre entreprise actualise régulièrement : Plan de Continuité d'Activité, Document Unique d'évaluation des risques professionnels, plan de formation, plan de maintenance des équipements, ...



## 5 conseils

### pour organiser et réaliser un retour d'expérience sur les conditions de travail

1 > **Définir la finalité de votre retour d'expérience** : Un retour d'expérience n'est pas une fin en soi, c'est une modalité utile pour progresser collectivement sur des sujets opérationnels, pour agir sur les conditions de travail et l'efficacité de l'organisation. Pour vous, s'agit-il de :

- Réaliser un bilan de la période écoulée ?
- Contribuer au redémarrage de l'activité dans les meilleures conditions possibles ?
- Contribuer à l'élaboration d'un plan de continuité d'activité ?
- Améliorer l'usage des outils numériques ?
- ...

2 > **Définir le périmètre du retour d'expérience** : cela peut être l'ensemble de l'entreprise ou des secteurs, processus ou activités spécifiques pour concentrer l'attention et les moyens. Le périmètre peut être choisi en fonction des impacts sur le travail pendant la période, sur l'atteinte des objectifs de performance, ou encore ciblé par des remontées de vécus difficiles ou dysfonctionnements particuliers. Le périmètre est à définir avec les parties prenantes concernées et mobilisées dans ce retour d'expérience

3 > **Définir sur quoi va porter le retour d'expérience** : plusieurs angles de réalisation d'un retour d'expérience sont possibles : se focaliser sur les situations qui ont posé problèmes, sur une activité-clé pour l'entreprise, s'intéresser à ce qui a été fait différemment par rapport au fonctionnement habituel, privilégier les sujets que les salarié.e.s et/ou leurs représentants souhaitent évoquer en priorité. Le choix d'un angle de réalisation est important pour retenir une méthode appropriée.

4 > **Associer le comité social et économique - CSE** : la mise en place en urgence d'une organisation de travail a peut-être mis entre parenthèses les modalités de dialogue social habituelles dans l'entreprise. La réalisation d'un retour d'expérience, impliquant les représentants du personnel, est l'opportunité de réamorcer le dialogue. Il s'agit de favoriser l'expression des parties prenantes et de les engager dans une démarche de co-construction de l'après. Cela peut faire ressortir des évolutions qui nécessiteraient la consultation du CSE ou la négociation d'un accord d'entreprise.

5 > **Informers les salarié.e.s et l'encadrement** : préalablement à la réalisation du retour d'expérience, il est essentiel d'en expliquer clairement la finalité. Un retour d'expérience n'est pas une recherche de responsabilités, un jugement de telle ou telle personne, de tel ou tel service, de tel ou tel niveau hiérarchique. Il s'agit de comprendre ce qui a été fait, comment cela a été fait et ce que cela a produit à différents niveaux - social, opérationnel et économique - dans une perspective de faire mieux à l'avenir.



## 5 thèmes

### à questionner dans votre retour d'expérience

1 > **Les compétences** : Les compétences nécessaires pour réaliser le travail dans ce contexte étaient-elles présentes ? D'autres compétences que celles mobilisées habituellement ont-elles été mises en œuvre ? Quelles sont les compétences clés à développer (connaissances, compétences métiers, soft skills) ? Comment évaluer et reconnaître les compétences acquises par les salarié.e.s ?

2 > **La santé au travail** : L'organisation mise en place a-t-elle surexposé certains salarié.e.s à des risques professionnels dans l'entreprise ? A-t-elle exposé certains salarié.e.s à des risques nouveaux ? Les moyens de protection collectifs et individuels ont-ils permis de travailler en sécurité ? Quels effets sur les indicateurs de santé au travail (accidents du travail, arrêts maladie, restrictions d'aptitudes) ?

3 > **Les relations au travail** : Les possibilités d'échanges avec les collègues, avec la hiérarchie, avec les interlocuteurs extérieurs étaient-elles satisfaisantes ? Étaient-elles adaptées pour réaliser le travail ? Quelles ont été les modalités de communication utilisées ? Permettaient-elles des échanges collectifs ? Les informations communiquées étaient-elles suffisantes pour l'activité de l'entreprise ?

4 > **Le contenu du travail** : Les rôles et les procédures de travail liés à ce contexte étaient-ils suffisamment définis, adaptés, connus ? La charge de travail a-t-elle été réévaluée et prise en compte pour redéfinir les tâches et les priorités ? Les moyens humains et techniques à disposition étaient-ils suffisants ? De nouveaux usages des moyens numériques ont-ils été développés ?

5 > **La conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle** : Les horaires de travail étaient-ils adaptés ? Les déplacements domicile/travail ont-ils posé problèmes ? Dans les situations de télétravail, l'articulation de la vie personnelle et de la vie professionnelle a-t-elle été prise en compte ? Avec quels aménagements ?

---

> **Pour plus d'informations, pour un conseil, pour être accompagné...**  
**Contactez l'Aract Bretagne**

227 rue de Châteaugiron - 35000 Rennes

tél. : 02.23.44.01.44

mail : [contact-aract-bretagne@anact.fr](mailto:contact-aract-bretagne@anact.fr)

[www.bretagne.aract.fr](http://www.bretagne.aract.fr)