



Université de Lille
Faculté d'Ingénierie et Management de la
Santé (ILIS)
Master Ingénierie de la Santé, 2^{ème} année
Année universitaire 2020/2021



Hanane ARBAOUI

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master
Master Ingénierie de la Santé, Parcours Qualité en Environnement, Santé et
Toxicologie

Gestion de la crise sanitaire en entreprise : cas de la Covid-19

Comment l'ingénieur QHSE peut-il être l'acteur de l'amélioration continue en entreprise
lors de la gestion de la crise sanitaire ?

Sous la direction de Madame Valérie HARRACH

Composition du jury :

Président de jury : Monsieur Franck-Olivier DENAYER, Enseignat, Université de Lille

Directeur de mémoire : Madame Valérie HARRACH, Maître de Conférences,
Université de Lille

3^{ème} membre du jury : Monsieur Benjamin PEUTEVYNCK, Superviseur Hygiène
Sécurité Environnement, Corning

Date de la soutenance : 21 septembre 2021

Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé – ILIS
42 rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Remerciements

Au terme de cette dernière année de Master faite à la Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de cette année de fin d'études.

Dans un premier temps, je souhaite remercier Madame Valérie HARRACH, consultante en Audit, Conseil et Formation en Qualité, Sécurité, Environnement et Développement Durable, pour m'avoir accompagnée en tant que directrice de mémoire. Son écoute, ses conseils et sa bienveillance m'ont été d'une aide précieuse à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'étude.

Mes remerciements vont également à Monsieur Franck-Olivier DENAYER responsable du Master Qualité - Environnement - Santé - Toxicologie et président du jury pour sa disponibilité dans le bon déroulement de cette année.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur Benjamin PEUTEVYNCK superviseur HSE ainsi qu'à toute l'équipe HSE, de m'avoir fait confiance en m'accueillant au sein de l'entreprise Corning. Leurs conseils m'ont ainsi permis d'enrichir mon expérience professionnelle.

Je souhaite également remercier les entreprises pour leur disponibilité et leur participation à l'enquête de recherche. Leur expérience et leur témoignage ont été une plus-value dans l'élaboration de ce mémoire de fin d'étude.

Enfin, merci à mon entourage, ma famille, mes amis pour leur inébranlable soutien tout au long de cette année de fin d'étude.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières.....	2
Tables des figures	3
Glossaire	4
Introduction	5
Partie I : Lien entre une crise et l'apparition du coronavirus SARS-CoV-2	6
I. Définir les crises en entreprise	6
II. Apparition de la crise du Covid - 19 et ses conséquences en entreprise	7
III. Lien entre la crise et l'apparition du virus.....	10
Deuxième partie : Protocoles suivis pour maîtriser la crise sanitaire en entreprise	12
IV. Rôle de l'ingénieur QHSE	12
V. Prérogative gouvernementale liée à la crise sanitaire.....	13
VI. Lien entre le rôle de l'ingénieur QHSE dans la mise en place des prérogatives gouvernementales.....	14
Troisième partie : Enquête de terrain : méthode de gestion de crise et rôle de l'ingénieur QHSE	16
VII. Méthodologie de l'enquête.....	16
VIII. Résultats de l'enquête	17
IX. Avantages et inconvénients des méthodes existantes.....	29
Partie 4 : Impacts socio-économique de la crise sanitaire en entreprise	30
X. Impacts économiques sur l'entreprise.....	30
XI. Impacts sociaux sur les collaborateurs	31
XII. Solutions envisageables	34
Conclusion	37
Bibliographie	39
Annexe	42
Résumé / Abstract.....	60

Tables des figures

Figure 1 : Structure du virus SARS-CoV-2 [5]	7
Figure 2 : Nombre de cas de COVID-19 identifiés par pays - 7 juillet 2020 [10]	10
Figure 3 : Ecart d'activité économique par rapport au quatrième trimestre 2019, en % [16]	31
Figure 4 : Prévalence et évolution de la santé mentale et des problèmes de sommeil de mars 2020 à juillet 2021. Enquête CoviPrev, France métropolitaine 2020. [17] ..	33
Figure 5 : Démarche d'élaboration d'un plan de continuité [19].....	35

Glossaire

AFNOR : Association française de normalisation

ARN : Acide Ribonucléique

AT : Accident de Travail

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

CSE : Comité social et économique

CSSCT : Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail

DIREN : Direction régionale de l'environnement de Lorraine

DUER : document unique d'évaluation des risques

EPI : Equipement de protection individuelle

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

PCA : Plan de continuité d'activité

PDP : Plan de Prévention

Rex : Retour sur expérience

RPS : Risques psychosociaux

PCR/RT-PCR : Polymerase chain reaction/Retro-Transcription Polymerase chain reaction

Introduction

Les crises ont toujours existé et il en existe diverses sortes comme les catastrophes industrielles et/ou naturelles. On peut également citer les crises sanitaires à savoir la grippe aviaire également appelée grippe H1N1. Depuis 2019, une nouvelle crise sanitaire a émergé par l'apparition du coronavirus SARS-CoV-2.

En effet, ce virus, apparu pour la première fois en Chine à la fin de l'année 2019, s'est ensuite propagé à grande échelle touchant tous les continents. [1] Cette pandémie d'ordre mondial a bouleversé les systèmes de santé des pays et notamment celui de la France. En effet, une question paradoxale est apparue dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire ; il s'agit de savoir comment s'adapter afin de protéger la population en restant attractive économiquement.

Les entreprises ont également été touchées par cette crise sanitaire et ont donc dû être réactives afin de protéger les salariés des risques de contamination dû au virus. C'est dans cette optique de protection des salariés, tout en maintenant l'entreprise attractive, qu'une gestion de crise optimale doit être mise en place.

De plus, un management de gestion de crise, qui en découle une amélioration continue, passe par des acteurs de l'entreprise et notamment par l'ingénieur QHSE. Cet acteur central a pour principal rôle de veiller au respect des normes et des réglementations de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement dans l'entreprise.

Afin de mettre en lumière la corrélation entre la crise sanitaire et les acteurs de la gestion de crise, ce mémoire a pour but de montrer comment l'ingénieur QHSE peut être l'acteur de l'amélioration continue en entreprise lors d'une gestion de crises et plus précisément lors de la gestion de crise sanitaire de la Covid - 19.

Notre attention va donc se tourner dans un premier temps vers le lien entre une crise et l'apparition du coronavirus SARS-CoV-2. Cette partie détaillera l'apparition du virus avec son mode de transmission jusqu'à sa détection. Il s'agira également d'expliquer la notion de crise pour comprendre le terme de crise sanitaire.

Ensuite, la deuxième partie détaillera les protocoles mis à disposition par le gouvernement français pour maîtriser la crise sanitaire en faisant le lien avec le rôle de l'ingénieur QHSE en entreprise.

Puis, la troisième partie portera sur l'enquête de terrain afin de mettre en évidence les méthodes de gestion de la crise sanitaire et également voir comment l'ingénieur QHSE a été un acteur dans la maîtrise de cette crise.

Pour finir, la dernière partie mettra en évidence les impacts économiques et psychosociaux de la crise sanitaire ainsi que les solutions à apporter tant sur le plan organisationnel que sur les aspects psychosociaux en entreprise.

Partie I : Lien entre une crise et l'apparition du coronavirus SARS-CoV-2

I. Définir les crises en entreprise

En premier lieu, il convient de définir la notion de crise en entreprise. Définir le terme crise est un exercice complexe car il est souvent défini de manière subjective en fonction des expériences propres et des stratégies entrepreneuriales de chacun. Tout de même une définition peut être donnée : « La crise se caractérise par une situation sortant du cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et d'organisation. Les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil du temps. » [2]

Pour comprendre la notion d'enjeux (mentionnée dans la définition), il faut savoir qu'ils définissent en partie le risque. En effet selon la Direction régionale de l'environnement de Lorraine (DIREN)³, le risque est défini par la résultante de : « la superposition d'un aléa avec un enjeu. » Le risque étant défini comme étant « tout événement, tout dysfonctionnement susceptible de provoquer un écart significatif entre un objectif assigné à l'organisation et la réponse effectivement mise en œuvre par celle-ci. » selon Ivan Boissières qui utilise comme méthode de quantification : $\text{Risque} = \text{gravité} \times \text{probabilité d'occurrence}$. [2]

De plus, l'aléa se définit par « sa probabilité d'occurrence et l'intensité de sa manifestation ». Les aléas sont par exemple la concurrence ou des facteurs imprévisibles.

Quant aux enjeux ils se définissent par des « dommages directs comptabilisables dès la fin de l'événement exceptionnel et des perturbations économiques et sociales » Les enjeux sont par exemples les réalisations de projet ou encore les stabilisations de la situation actuelle d'une entreprise

En outre, A. Bolzinger [3] caractérise le concept de la crise vécue par quatre mots clés décrits de la manière suivante :

- On a tout d'abord la **soudaineté** : la crise est ressentie comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive et s'installe en quelques jours.
- On a ensuite **incoercibilité** : la crise s'impose jusque dans l'intimité du sujet avec une actualité pressante et inéluctable.
- Puis la crise vécue est caractérisée par **l'incompréhensibilité** : la crise est perçue comme un étrange concours de circonstances ; même si le sujet adhère à la logique de la situation qui le saisit, il conserve néanmoins un fond de surprise et de bouleversement mystérieux.

- Enfin, on a la **facticité** : la crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence, un moment paroxystique qui est vécu comme une réalité objective mais séparé de la réalité objective.

II. Apparition de la crise du Covid - 19 et ses conséquences en entreprise

a. Définir le virus SARS-CoV-2

Avant de définir plus amplement le virus SARS-CoV-2, il est important de comprendre que ce virus fait partie de la famille des coronavirus.

Les coronavirus sont des virus qui circulent dans la population animale et humaine depuis très longtemps. Il existe quatre genres de coronavirus à savoir l'alphacoronavirus, betacoronavirus, gammacoronavirus et deltacoronavirus. On compte sept types de coronavirus humain qui sont présents dans deux des quatre genres c'est-à-dire les alphacoronavirus et betacoronavirus.

La souche de coronavirus SARS-CoV-2 fait partie des betacoronavirus et c'est une souche transmise de l'animal à l'homme, on appelle ce type d'infection une zoonose. [4]

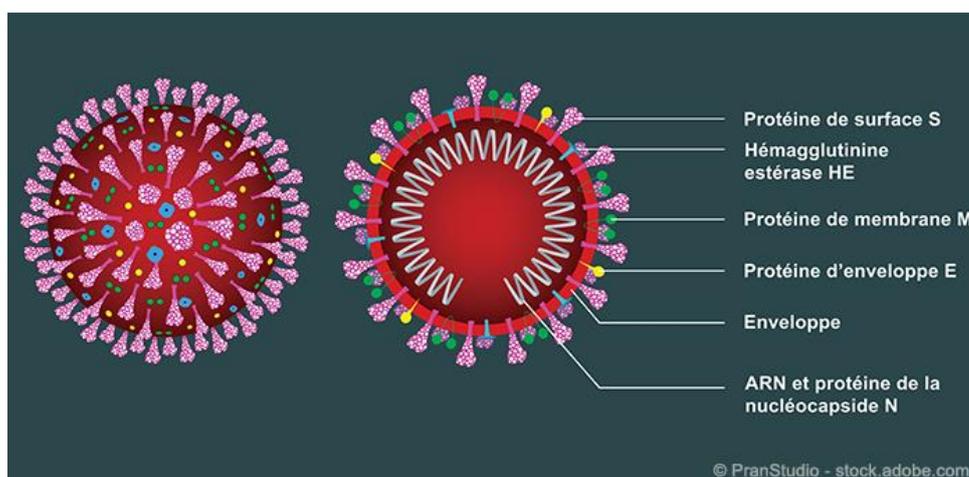


Figure 1 : Structure du virus SARS-CoV-2 [5]

Comme le montre la figure 1, le coronavirus SARS-CoV-2 est un virus enveloppé, car il est constitué d'une enveloppe cellulaire. Ce virus contient également des protéines et de l'ARN. [5] Ce point est important à connaître pour utiliser les techniques de détection adéquates.

b. Mode de contamination

Selon l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), le mode de contamination du virus SARS-CoV-2 se fait par gouttelettes, projetées via la toux, les éternuements, la parole ou encore le chant. Une personne infectée par ce virus doit atteindre les voies respiratoires ; à savoir la bouche ou le nez ainsi que les muqueuses oculaires d'une personne à proximité immédiate (soit 1 à 2 m) afin de transmettre le virus par inhalation. [1]

c. Symptômes

Lors de la contamination au virus, certains symptômes se déclarent. Ils peuvent être plus ou moins graves, pouvant aller jusqu'à une hospitalisation, d'où la vigilance accrue et le dépistage.

Ces symptômes sont par exemple la fièvre (ou sensation de fièvre), des courbatures et/ou des maux de tête. Certaines personnes peuvent perdre l'odorat, ou le goût. Le virus peut également atteindre les voies digestives provoquant ainsi des diarrhées. Enfin, concernant les formes les plus graves, les symptômes peuvent aller jusqu'à des difficultés respiratoires pouvant entraîner une hospitalisation. Dans le scénario le plus grave, la contamination peut conduire à la réanimation ou à la mort du patient. [6]

d. Techniques de détection

Plusieurs techniques de détection du virus ont été mises au point afin de révéler la présence de ce virus ou les anticorps développés lors de la contraction de la maladie. Il existe principalement deux types de techniques de détection ; à savoir les tests virologiques permettant de mettre en évidence le virus, et les tests sérologiques permettant de mettre en évidence les anticorps présents chez le patient. [7]

Les tests virologiques utilisés sont au nombre de deux. On a tout d'abord l'analyse RT-PCR, qui met en évidence l'ARN du virus c'est-à-dire l'acide ribonucléique. Le deuxième test est le test antigénique, qui permet la détection des protéines du virus. Ces tests sont réalisés par prélèvement nasal, nasopharyngé, oropharyngé ou par test salivaire. En France, c'est le test RT-PCR par prélèvement nasopharyngé qui est préconisé car il a démontré une meilleure fiabilité que les autres types d'analyse. [7]

Quant aux tests sérologiques, ils sont réalisés grâce à des analyses sanguines, soit par une goutte de sang prélevée sur le bout du doigt, ou alors par une prise de sang. [7]

Concernant le dépistage en entreprise en France, les salariés volontaires peuvent se faire tester par des tests dits "rapides" à savoir les tests antigéniques (15 minutes) pour renforcer la sécurité au sein de l'entreprise et, en parallèle, rassurer les salariés en cas de doute sur leurs potentielles contaminations ou contagiosité.

Il est à noter que seuls les médecins, infirmiers ou autres personnels habilités, financés entièrement par l'entreprise, peuvent faire réaliser ces tests dans le respect total du secret médical. [8]

e. Chronologie jusqu'au début de la rédaction du mémoire

Concernant la gestion de la crise par le gouvernement français, voici quelques dates importantes qui ont eu des répercussions plus ou moins importantes sur la population et notamment les entreprises. [9]

24 janvier 2020 : confirmation des premiers cas de COVID-19 par Agnès Buzyn, ministre des solidarités et de la Santé

1er septembre 2020 : entrée en vigueur du nouveau protocole sanitaire pour les entreprises

28 février 2020 : déclaration du COVID-19 comme “cas de force majeure” pour les entreprises

12 mars 2020 :

- allocution du président de la République ;
- fermeture des crèches, écoles, collèges, lycées et universités jusqu'à nouvel ordre et mise en place d'un service de garde, région par région, pour les personnels qui sont indispensables à la gestion de la crise sanitaire
- mobilisation des médecins, des soignants, mais aussi d'étudiants et de jeunes retraités et report des soins non essentiels et opérations non urgentes à l'hôpital ;
- prolongement de deux mois de la trêve hivernale ;
- mise en œuvre d'un mécanisme exceptionnel et massif de chômage partiel, avec prise en charge par l'État de l'indemnisation des salariés contraints à rester chez eux ;
- possibilité de reporter le paiement des cotisations et impôts dus en mars pour toutes les entreprises qui le souhaitent sans justification ni pénalité.

17 mars 2020 : fermeture des frontières de l'espace Schengen

11 mai 2020 : déconfinement progressif de la France.

15 décembre 2020 : Mise en place d'un couvre-feu de 20h00 à 06h00 sur l'ensemble du territoire métropolitain

16 janvier 2021 : Mise en place d'un couvre-feu de 18h00 à 06h00 sur l'ensemble du territoire métropolitain.

1er février 2021 : fermeture des commerces non-alimentaires de plus de 20 000 mètres carrés

Tous ces événements ont eu des conséquences en entreprise qui sont d'ordre économiques, avec notamment la fermeture de l'espace Schengen où l'on sait que

l'importation et l'exportation joue un rôle fondamental dans la prospérité d'une entreprise, mais également de la fermeture des commerces qui montre que des entreprises ont plus été touchés par la crise sanitaire que d'autres. S'en sont suivies des aides de l'État notamment le chômage partiel, qui continue d'être en vigueur encore aujourd'hui même si le dispositif a évolué. En effet, depuis septembre 2021, après plusieurs périodes alternant confinement et reprise d'activité, des prérogatives gouvernementales comme le télétravail ne sont plus de rigueur. Il est donc primordial de se tenir au courant de l'actualité afin de mettre en place les bonnes mesures réglementaires.

III. Lien entre la crise et l'apparition du virus

La crise sanitaire qui est traversée depuis fin 2019 est considérée comme une pandémie car, selon le CNRS, une pandémie est l' "Augmentation inhabituelle et subite du nombre d'individus atteints d'une maladie transmissible existant à l'état endémique dans une région ou une population donnée; apparition d'un nombre plus ou moins élevé de cas d'une maladie transmissible n'existant pas normalement à l'état endémique dans une région donnée".

Or c'est un virus qui touche la population mondiale comme le montre la carte élaborée par Statista qui montre le nombre de cas de Covid-19 identifiés par pays à la date du 7 juillet 2020, soit plus de six mois après le début de la pandémie.[10]

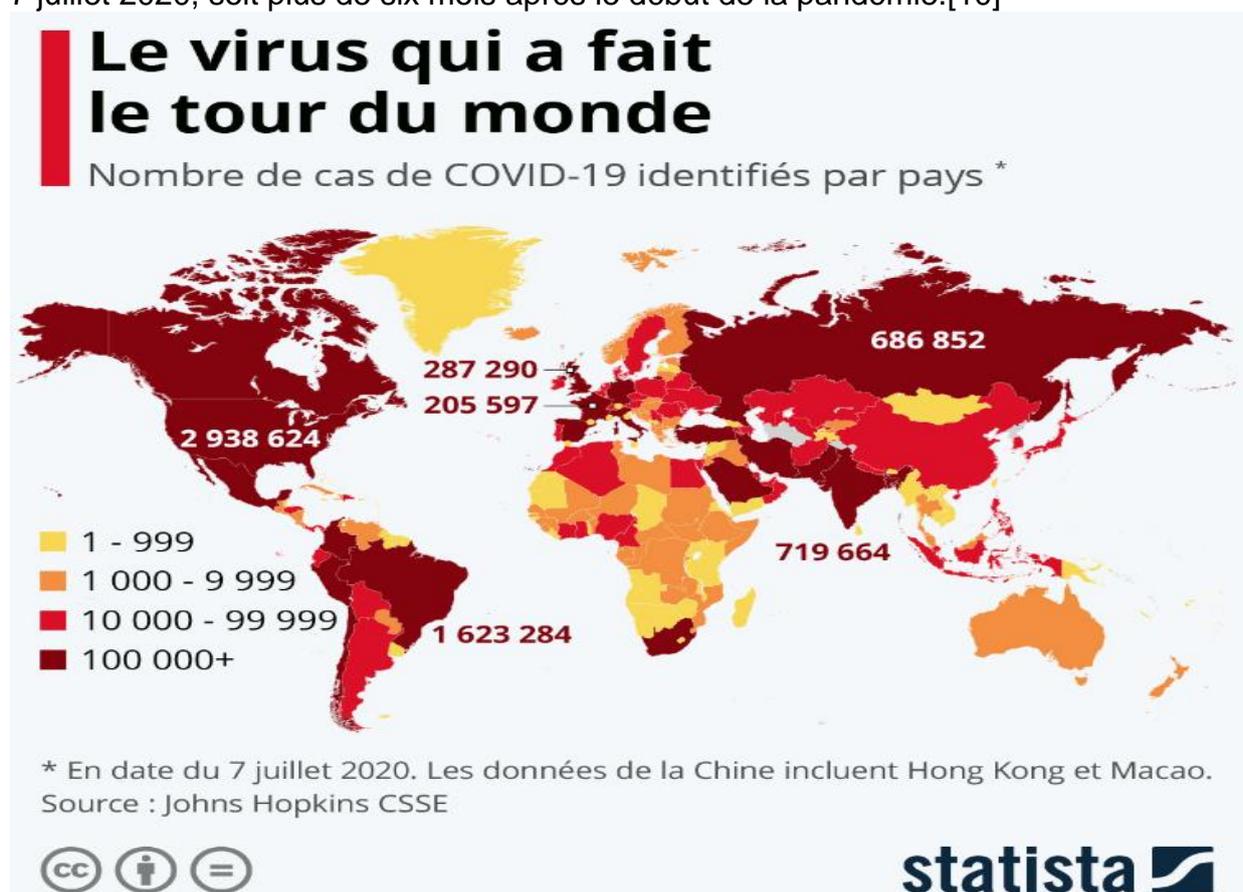


Figure 2 : Nombre de cas de COVID-19 identifiés par pays - 7 juillet 2020 [10]

De plus, un problème de santé publique est l'« écart entre un état de santé physique, mental, social constaté, observé, exprimé et un état de santé considéré comme souhaitable, attendu, défini par des références médicales élaborées par des experts, le législateur, etc. ou des normes sociales élaborées par des équipes, la société, etc. » [11]

Les autorités gouvernementales considèrent donc la contamination au coronavirus SARS-CoV-2 comme étant une problématique de santé publique.

Les aspects de pandémie et de problème de santé publique sont des éléments importants à prendre en compte car ils permettent de mieux comprendre pourquoi cette crise sanitaire s'est propagée jusqu'à arriver dans les systèmes de management et donc de gestion de crise des entreprises.

Un lien peut également être fait entre le concept de crise expliqué par A. Bolzinger [3] et la pandémie.

En effet, lorsque le parallèle entre les quatre concepts et la crise sanitaire vécue est fait, la soudaineté est perçue, dans la mesure où personne ne soupçonnait qu'une telle pandémie mondiale aurait lieu et aurait des répercussions dans la vie quotidienne et également en entreprise. S'ajoute à cette pandémie des mesures exceptionnelles comme le confinement ou les couvre-feux, qui sont des causes d'un changement stratégique de méthode de travail comme l'instauration du télétravail.

L'incoercibilité est également mise en évidence car on entre dans l'intimité des personnes qui parle de leur contamination ou non au virus et où les actualités sont attendues aux vues des stratégies à mettre en place pour la sécurité de tous.

Un parallèle peut aussi être fait notamment avec l'incompréhensibilité, par exemple le mode de transmission du virus et sa réelle contagiosité, qui en découle le type de protection adéquat.

Enfin la facticité fait également partie du concept lié à la crise sanitaire car des mesures de protection comme le port des EPI (masques, visière) ainsi que la distanciation sociale ont dû être rapidement intégrés.

Une autre notion est corrélée à la notion de crise ; on parle de la notion du stress. En effet, lorsqu'un événement vient perturber le quotidien d'une entreprise, les risques psychosociaux et notamment le stress peuvent apparaître. Ce stress peut être un avantage car il peut avoir un effet à la fois dynamisant notamment pour trouver des solutions et de nouvelles stratégies pour rebondir. Il peut également avoir un effet déstabilisant centré sur la subjectivité de la personne qui se centre sur elle-même. De ce fait, de l'angoisse ou de l'anxiété peuvent se développer.

C'est donc par le lien entre la pandémie et la notion de crise que l'on peut qualifier la contamination au virus de crise sanitaire. En effet ce lien peut être fait d'autant plus qu'il explique pourquoi cette crise sanitaire se retrouve en entreprise et a des répercussions sur son organisation.

S'en suit donc des protocoles, mis à disposition par le gouvernement, à mettre en place par les entreprises afin de maîtriser cette crise sanitaire avec les acteurs clés pour un management de gestion de crise optimal.

Deuxième partie : Protocoles suivis pour maîtriser la crise sanitaire en entreprise

IV. Rôle de l'ingénieur QHSE

Avant de détailler les protocoles à suivre pour maîtriser la gestion de crise, il est nécessaire de parler d'un des acteurs clés dans le management de la gestion de crise en général ainsi que de la gestion des risques associés, on parle ici de l'ingénieur QHSE.

Le rôle de l'ingénieur QHSE est de veiller au respect des normes et des réglementations de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement dans l'entreprise dans laquelle il travaille. Il joue un rôle crucial dans l'application et la transmission des règles de sécurité. Il doit :

- s'assurer de la sécurité des salariés: respect les consignes de sécurité soient bien respectées comme le port des EPI, mais il doit aussi veiller à la fiabilité des installations
- préserver l'hygiène des produits chimiques, le respect de la chaîne du froid.
- étudier les impacts environnementaux de l'entreprise en analysant les risques concernant l'environnement en analysant les sols et les eaux par exemple.
- réduire les risques liés à l'industrie, par exemple la pollution.

De plus, l'ingénieur QHSE collabore avec d'autres services de l'entreprise (les ressources humaines) mais aussi des services externes (les pompiers) dans le but de mettre en place des modules de préventions (exercices incendie) et également des contrôles (respect des normes de sécurité). [12]

Connaître le rôle de l'ingénieur QHSE est important dans la mesure où ses compétences lui confèrent un rôle majeur dans cette crise sanitaire. De ce fait, il sera question de comprendre quelles sont les prérogatives gouvernementales et de

comprendre le lien entre les protocoles donnés et leur application via l'ingénieur QHSE.

V. Prérogative gouvernementale liée à la crise sanitaire

Après l'apparition de la crise sanitaire et ses répercussions en entreprise, le gouvernement français a mis en place un protocole dédié aux entreprises appelé le "protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de COVID-19". C'est un protocole mis à jour régulièrement par le gouvernement. Il est suivi non seulement par les entreprises mais également par les structures médico-sociales.

Sa mise en place facilite la recherche d'informations, en perpétuel changement, pour que tout le monde puisse suivre les mêmes procédures en même temps.

La dernière version date du 10 septembre 2021. [13]

De plus, le gouvernement a élaboré un guide afin de conseiller les entreprises sur ces procédures qui seront détaillées ci-dessous. [14]

- Évaluer le risque sanitaire avec les salariés et leurs représentants.

Il s'agit ici d'évaluer les risques en prenant en compte toutes les possibilités d'exposition au virus de tout personnel de l'entreprise mais aussi de tout intervenant externe.

Il est également question de mettre à jour le document unique d'évaluation des risques (DUER) de l'entreprise ou d'en rédiger un. Indiquer les mesures nécessaires afin d'éviter les risques de contaminations comme le télétravail, réorganisation des locaux ainsi que leur nettoyage et leur désinfection sans oublier l'installation d'aération et/ou de ventilation, règles de distanciation et moyens de protection.

"Puis, il faut rédiger une procédure de prise en charge rapide des personnes symptomatiques et de communiquer avec les représentants du personnel (CSE), les salariés et le service de santé au travail pour identifier les risques de chaque poste de travail, mettre en place le nombre de jours minimal de télétravail et améliorer l'assimilation par tous des mesures de prévention. Et ensuite désigner un référent Covid pour veiller à la mise en place des mesures de prévention, Il faut informer les salariés des mesures de prévention à adopter lors de symptômes ou de contagion au virus."

Enfin il faudra établir un protocole d'accueil et plan de prévention (PDP) pour les intervenants étant extérieurs à l'entreprise.

- Prendre les mesures de protection des salariés

"En tant qu'employeur, le but est de privilégier les mesures organisationnelles et de protection collective et veiller au respect des gestes barrières et des mesures d'hygiène."

“Les consignes sont donc de fixer un nombre minimal de jours de télétravail, d’accompagner la reprise d’activité ou le retour en présentiel et de privilégier les réunions par audio ou visioconférence.”

Il est également préconisé de privilégier les moments de convivialité en extérieur.

“Pour la protection des salariés, le port du masque grand public est obligatoire dans les endroits collectifs clos. Il faudra donc veiller à un approvisionnement régulier de masques, et veiller au port du masque en intérieur et en extérieur en cas de regroupement ou d’incapacité de respecter la distance de deux mètres entre les personnes.”

- Réagir en cas de contamination d’un salarié

“Tous les acteurs de l’entreprise sont invités à coopérer avec les autorités sanitaires pour faciliter le “contact tracing” et lutter contre la progression de l’épidémie.”
Ainsi, lorsqu’un salarié est contaminé, il faut immédiatement “isoler toute personne symptomatique”. “En l’absence de signe de gravité, contacter le médecin du travail ou demander à la personne de contacter son médecin. En l’absence de signe de gravité, contacter le médecin du travail ou demander à la personne de contacter son médecin. Il est également impératif d’isoler et inviter toute personne ayant été en contact rapproché et enfin prendre contact avec le service de santé au travail après la prise en charge.”

- Prendre les mesures nécessaires en cas de cluster.

“L’apparition de cluster, c’est-à-dire le diagnostic de plus de 3 contaminations sur 7 jours dans mon entreprise, nécessite la coopération de tous pour enrayer la progression de l’épidémie.”

Ces prérogatives gouvernementales étant conséquentes et changeantes, beaucoup d’entreprises ont choisi de mettre l’ingénieur QHSE au centre de la prise de décision et des méthodes de mise en place des réglementations au sein de leurs entreprises.

VI. Lien entre le rôle de l’ingénieur QHSE dans la mise en place des prérogatives gouvernementales

Cette partie est un état des lieux de la mise en pratique des protocoles gouvernementaux d’une grande entreprise française de commerce, située dans les Hauts-de-France durant le premier confinement en mars 2020.

Lors du début de la pandémie, l’ingénieur QHSE a eu pour rôle de mettre en place toutes les mesures réglementaires nécessaires à l’accueil des collaborateurs sur site. Ces mesures passent notamment par l’aménagement des locaux de l’entreprise. Des exemples peuvent être cités comme par exemple des affichages, mise en place d’un sens de circulation. Ajoutons à cela, l’installation de solutions hydro alcoolique aux

entrées, sorties et dans les bureaux. L'entreprise a également des vestiaires collectifs qu'elle a condamné afin d'éviter les regroupements.

Afin de prendre en charge les cas-covid, l'ingénieur QHSE a mis en place un protocole de prise en charge, en collaboration avec la médecine du travail. Ce protocole a été affiché sur l'ensemble du site afin de le rendre accessible par tous.

De plus, pour permettre le retour des collaborateurs en toute sécurité, l'ingénieur QHSE a mis en place des formations sur les protocoles à suivre sur le site. Cela concerne notamment les changements des entrées et sorties, l'aménagement des pauses café ainsi que le bon port des masques et la bonne désinfection des mains.

Également, l'ingénieur QHSE a émis l'idée de fournir aux collaborateurs des masques lavables afin de promouvoir le respect de l'environnement même en temps de crise sanitaire et aussi pour réduire le budget d'achat de masques au long terme. L'entreprise a donc investi sur ses propres masques lavables fabriqués selon la norme AFNOR en mettant tout de même à disposition des masques chirurgicaux en cas d'oubli du masque lavable.

Toujours concernant le budget, l'ingénieur QHSE a dû chercher un prestataire de nettoyage attractif afin de procéder à un nettoyage et une désinfection renforcée en plus du nettoyage déjà effectué sur site.

L'ingénieur QHSE a ensuite élaboré un audit interne pour veiller à la bonne pratique des procédures sanitaires mises en place sur le site.

L'ingénieur QHSE a procédé aux communications une fois par semaine par email ; soit des changements de protocoles sanitaires, soit des rappels des bonnes pratiques. Enfin, il est resté disponible pour toute question, interrogation ou même angoisse que les collaborateurs ont pu avoir et ainsi prendre en charge les cas en détresse et les orienter vers les personnes compétentes (infirmière, médecin du travail).

On comprend ici que les protocoles sanitaires publiés par le gouvernement doivent être adaptés à chaque entreprise qui met en place différentes stratégies afin de maîtriser les risques et préserver la santé et la sécurité de tous.

On observe également que l'ingénieur QHSE a eu un rôle clé notamment par ses compétences en matière de respect des normes et des réglementations. Il a su mettre son expérience et ses analyses en pratique afin de manager cette gestion de crise sanitaire.

Afin de mieux connaître et de comprendre les différentes stratégies mises en place par les entreprises et le rôle de l'ingénieur QHSE dans cette gestion de crise, une enquête de terrain a été réalisée.

Troisième partie : Enquête de terrain : méthode de gestion de crise et rôle de l'ingénieur QHSE

VII. Méthodologie de l'enquête

a. Objectif de l'enquête

Le but, en réalisant un questionnaire, est dans un premier temps de comprendre comment les entreprises ont, de manière individuelle, géré la crise sanitaire, notamment les stratégies réalisées et à venir. Et dans un deuxième temps le rôle de l'ingénieur QHSE ou équivalent dans cette gestion de la crise sanitaire. L'ensemble des questions et réponses sont à retrouver en annexe.

b. Choix de la méthode d'enquête

Le choix de la méthode d'enquête est le questionnaire. En effet, il "a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées." [15]

De plus, ce questionnaire est composé de questions fermées à travers des questions à choix multiples, et également de questions ouvertes sous forme de paragraphes.

Enfin, le choix du questionnaire s'est notamment porté sur la possibilité de recueillir les réponses du plus grand nombre d'entreprises possible, en prenant en compte leur disponibilités. Le questionnaire permet aussi d'analyser quantitativement des données qualitatives par des résultats statistiques qui seront sous forme de diagramme en barre ou de graphique circulaire pour cette enquête.

c. Population cible et données recueillies

Tout d'abord, il faut avoir une vue d'ensemble sur les entreprises qui ont répondu au questionnaire. Il est à noter que les noms des entreprises ne seront pas mentionnés par souci de confidentialité.

On commence donc par le nombre de participants qui s'élève à 24 entreprises, majoritairement situées dans les Hauts-de-France notamment Lille, Arras ou encore Dunkerque ainsi que dans la région parisienne.

Le secteur d'activité est très varié ce qui permet de mettre en évidence les similitudes et les différences de stratégies prises.

Les secteurs d'activité sont les suivants :

- Agroalimentaire
- Restauration collective
- Recherche et Développement
- Environnement, site et sols pollués
- Commerce
- Métallurgie
- Ferroviaire
- Industrie
- Construction
- Informatique
- Hospitalier
- Médico-social
- Assistante maternelle

La diversité des secteurs montre que cette crise sanitaire a eu des effets sur tous les domaines d'activités.

Ensuite, le nombre de salariés est assez hétérogène, compris entre 1 et 94000 personnes avec un écart-type de 22890 écart-type qui permet, selon l'INSEE, de connaître la dispersion des valeurs autour de la moyenne (sachant que la moyenne vaut 10025). On comprend bien que le nombre de salariés est hétérogène car plus l'écart-type est grand et plus la population est hétérogène. On a donc des petites, moyennes et grandes entreprises qui ont accepté de prendre la parole. Quant aux quartiles, le premier quartile Q1 vaut 50 et le troisième Q3 vaut lui 2000. On comprend ici que 25% du nombre de salariés en entreprise est inférieur ou égal à 50 et 75% du nombre de salariés en entreprise est inférieur ou égal à 2000.

VIII. Résultats de l'enquête

a. Rôle de l'ingénieur QHSE

Après avoir introduit les différentes entreprises, la seconde partie du questionnaire est en rapport avec l'ingénieur QHSE.

- *Un ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) est-il présent dans votre entreprise ?*

La première question est de savoir si un ingénieur QHSE et équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc...) est présent au sein de leur entreprise.

Un ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) est-il présent dans votre entreprise ?

24 responses



Globalement, la majorité des entreprises interrogées ont bien un référent QHSE alors que 29,2%, qui n'en ont pas.

- *Si oui, quel est son rôle dans la gestion de la crise sanitaire actuelle ?*

Parmi les entreprises disposant d'un référent QHSE, il a un rôle clef dans la gestion de la crise sanitaire notamment par la mise en place d'un protocole pour la gestion de la crise. Il gère notamment la diffusion des informations auprès des salariés comme la distanciation sociale ainsi que le port des EPI, et leur contrôle. Il gère les stocks de masques, gel hydroalcoolique et recherche de prestataires externes pour la désinfection en plus du nettoyage des locaux.

Pour certaines entreprises, il veille également à l'affichage des process et des méthodes de désinfection des mains et du bon port des masques.

L'ingénieur QHSE comprend les réglementations qui sont changeantes et veille à leur transmission.

Une entreprise a aussi expliqué que lorsqu'un salarié de l'entreprise est contaminé par le virus, l'ingénieur QHSE veille au suivi des cas, de l'isolement dans une salle spécifique aux "cas-covid" et les cas contacts jusqu'au retour sur site. Il est également un élément essentiel dans les réunions de gestion de crise sanitaire et est responsable de la cellule de crise COVID créée pour la mise en place du protocole sanitaire sur site.

Enfin, il peut être amené à coordonner l'évaluation de risques en proposant des plans d'action pour la continuité ou le redémarrage de l'activité de l'entreprise.

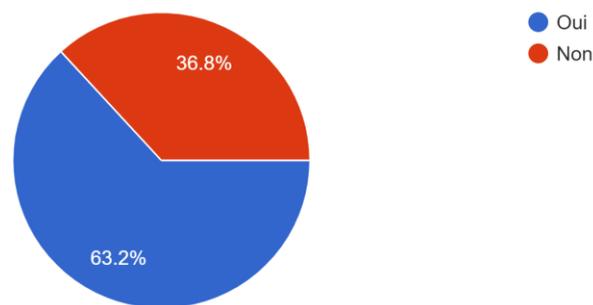
→ Bilan : Le rôle de l'ingénieur est divers, passant par la mise en place des protocoles sanitaire, l'approvisionnement des EPI ou encore les contrôles des bonnes pratiques et la prise en charge des "cas-covid"

- *L'ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) a-il été un élément essentiel dans les choix et stratégies à mettre en place durant la gestion de la crise sanitaire ?*

La question suivante est de savoir si l'ingénieur QHSE ou équivalent a été un élément essentiel dans les choix et stratégies à mettre en place durant la gestion de la crise sanitaire.

L'ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) a-il été un élément essentiel dans les choix et stratégies à mettre en place durant gestion de la crise sanitaire?

19 responses



Parmi les entreprises ayant un ingénieur QHSE, 12 sur 19 estiment qu'il est un élément clef à la gestion de la crise sanitaire pour diverses raisons.

- *Si oui, de quelle(s) manière(s) a-il été un plus ?*

L'une des raisons est la prise de décision concernant les stratégies à prendre au sein de l'entreprise. On comprend par-là que le référent QHSE est un pilier et a, dans une certaine mesure, une responsabilité quant aux décisions à prendre et à leurs conséquences. Ces conséquences peuvent être économiques ou sociales par exemple.

La deuxième raison est, après la prise de décision, le déploiement des mesures sanitaires en vigueur qui passe par la réglementation à mettre en place (masques, nombre de personnes par salle).

Une autre raison, qui montre que l'ingénieur QHSE ou équivalent est un élément central dans la gestion de cette crise, est qu'il lui incombe le contrôle de procédures. C'est-à-dire qu'après avoir instauré les mesures, celles-ci doivent être bien appliquées. Les contrôles peuvent être fait par des audits de terrain. Ces contrôles peuvent aussi être délégués à des référents sécurité, principalement des chefs d'équipe, qui veilleront au bon maintien des procédures au sein de leurs équipes.

Il a été un plus notamment sur la gestion des déplacements dans l'entreprise pour éviter les attroupements d'employés au sein d'un même lieu. Toutes les situations ont été pensées pour éviter au maximum les contacts entre les personnes.

De plus, en termes d'approvisionnement en matériel sanitaire, il a pour rôle de s'occuper de l'approvisionnement des salariés mais aussi de la communication à établir pour que tout le personnel ait le même niveau de sensibilisation à l'utilisation des EPI.

Une entreprise a mis en évidence, qu'en termes de mesures d'organisation, l'ingénieur QHSE a pu montrer son agilité et son adaptabilité face à une situation de crise imprévue comme la pandémie afin d'éviter tout arrêt ou interruption d'activités en préservant la santé physique et psychique des salariés. Il n'oublie pas non plus l'intérêt économique de l'entreprise pendant cette pandémie.

L'ingénieur QHSE collabore également avec l'équipe de gestion de crise dans le but d'organiser une stratégie de lutte contre la pandémie en faisant le lien avec les parties prenantes (clients et fournisseurs) et les besoins de chacun.

Il est au courant de l'actualité et prend les décisions en fonction des modifications gouvernementales et il répertorie toutes les exigences réglementaires, juridiques et contractuelles en relation avec la continuité d'activité de l'entreprise.

→ Bilan : En résumé, l'ingénieur QHSE est un élément essentiel dans la prise de décision, le déploiement des mesures sanitaires, le contrôle des procédures, l'approvisionnement des EPI, la formation du personnel, la gestion des risques psychosociaux, la collaboration avec les parties prenantes et l'aspect économique de l'entreprise.

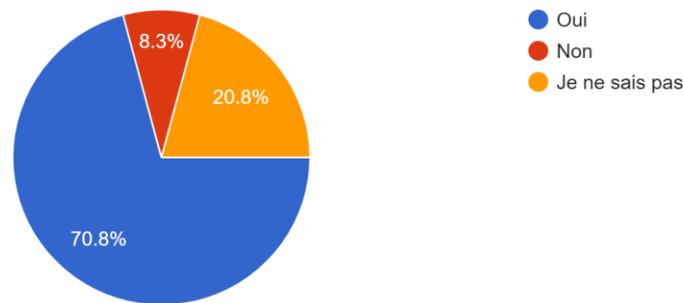
De plus, l'aspect juridique peut être approfondi pour comprendre dans quelle mesure il incombe à l'ingénieur QHSE de le maîtriser.

Au sein de votre entreprise, existe-il un protocole à suivre en cas de crise ?

Ensuite il est question de savoir s'il existe un protocole à suivre en cas de crise.

Au sein de votre entreprise, existe-il un protocole à suivre en cas de crise ?

24 responses



La majorité des entreprises possèdent un protocole à suivre avec près de 71% d'entreprises qui ont répondu oui. Il est à noter que plus de 20% ont répondu ne pas savoir et que plus de 8% n'en ont pas.

→ Bilan : On voit bien que les entreprises n'ayant pas de protocoles sont de très petites entreprises, composés au maximum d'une dizaine de personnes. A contrario, les entreprises qui ont des protocoles sont des moyennes et grandes entreprises. On remarque parmi les réponses que certaines personnes ne savent pas s'il existe un protocole à suivre. On peut émettre l'hypothèse que ces collaborateurs suivent simplement les directives données par leurs supérieurs hiérarchiques. On peut aussi supposer qu'il s'agit de personnes qui ont pris l'initiative de faire un protocole eux-mêmes.

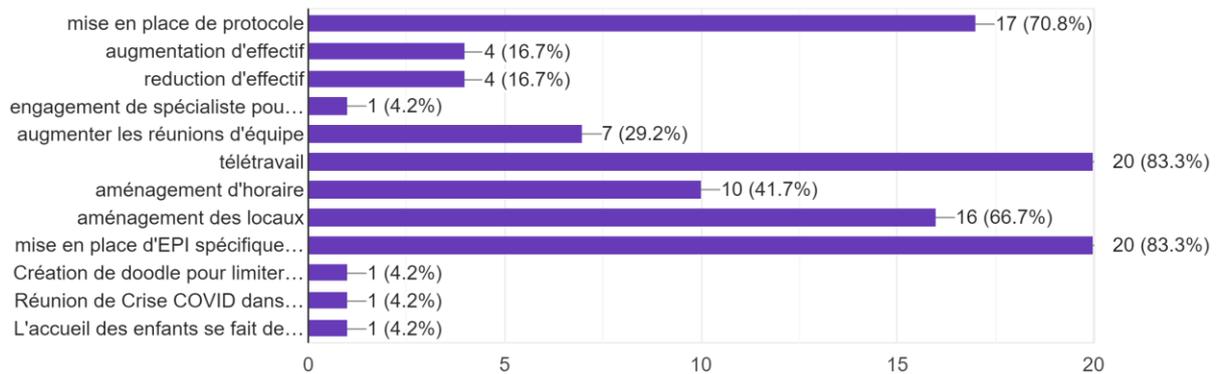
b. Méthodes mises en place par les entreprises

Comment avez-vous géré la crise sanitaire ? : quels dispositifs et méthodes ont été mis en place pour une bonne maîtrise de la crise ?

Après avoir compris le rôle de l'ingénieur QHSE dans la gestion de la crise sanitaire, il est question de savoir comment les dispositifs et méthodes sont mis en place pour une bonne maîtrise de la crise sanitaire.

Comment avez-vous géré la crise sanitaire ? : quels dispositifs et méthodes ont été mis en place pour une bonne maîtrise de la crise ?

24 responses



Parmi les dispositifs mis en place, il y en a plusieurs qui reviennent de manière récurrente comme la mise en place d'un protocole sanitaire, le télétravail, l'aménagement des locaux ou encore la mise en place d'EPI spécifiques.

On comprend que peu importe la taille des entreprises, ce sont les mêmes systèmes de management qui sont mis en place.

D'autres mesures comme l'aménagement des horaires dépendent des entreprises. Pour les petites entreprises, il n'y a pas besoin d'aménager les horaires car les effectifs sont réduits. Ce n'est pas le cas pour les moyennes et grandes entreprises qui doivent gérer les emplois du temps de tout le personnel pour qu'il puisse travailler dans des conditions optimales afin de limiter la propagation du virus.

→ Bilan : les stratégies de gestion de la crise sanitaire ont été similaires pour beaucoup d'entreprises.

Ce qui interpelle est la mise en place de protocole qui a été fait par la quasi-totalité des entreprises interrogées. On peut comprendre l'importance de la mise en place de protocoles adaptés à l'entreprise afin d'être compris et appliqué par tous.

c. Etude d'une des méthodes de management les plus utilisées : le Télétravail

- *Quelles sont les mesures et outils utilisés pour instaurer le télétravail en maîtrisant les risques qui lui sont associés ?*

Faisons un zoom sur le télétravail. La question est de savoir si les mesures et outils qui sont utilisés au sein de leurs entreprises afin d'instaurer le télétravail en maîtrisant les risques qui lui sont associés.

- Avis positifs

Les outils pour instaurer le télétravail sont dans un premier temps matériel. En effet les entreprises fournissent des outils numériques, comme des ordinateurs ou des tablettes avec connexion internet par mise à disposition de clefs wifi.

On recense également des réunions d'équipe par visioconférence, le suivi du travail plus régulier, ainsi que quelques points café en distanciel ont été organisés. Ces mesures ont donc permis de soulager les salariés contraints de télétravailler et donc réduits les risques psychosociaux (RPS)

Les risques ergonomiques ont aussi été pris en compte par la mise à disposition de mobilier. Par exemple, chaque collaborateur a pris son siège de travail à son domicile.

- Avis négatifs

Des entreprises ont également été contraintes de télétravailler sans aucune mesure adoptée pour les collaborateurs. Cela a induit que certaines personnes en télétravail se sentent fatiguées mentalement. Certains d'entre-eux n'ont pas réellement senti qu'ils avaient le droit à la déconnexion.

De plus, certaines entreprises se plaignent de ne pas avoir de connaissance concernant les mesures à adopter pour le télétravail ni de convention pour le télétravail.

Enfin, d'autres entreprises n'ont pas droit au télétravail pour permettre justement le télétravail à d'autres (comme c'est par exemple le cas des entreprises de service à la personne).

→ Bilan : Les risques psychosociaux sont pris en compte par certaines entreprises et pas pour d'autres. Est également cité l'instauration des pauses café pour les entreprises ayant pris en compte les RPS et à contrario le manque de "déconnexion" pour d'autres.

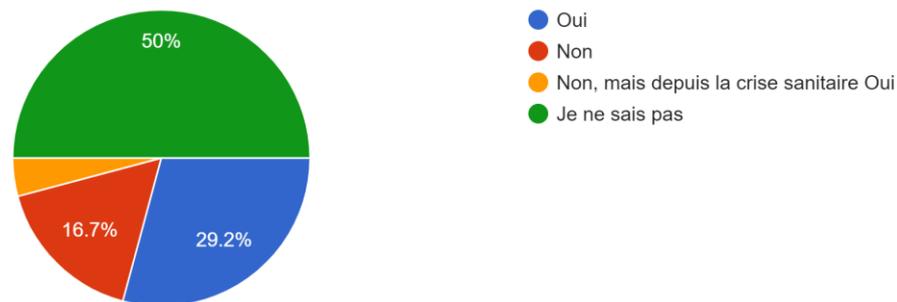
La plupart des entreprises ont géré le télétravail en mettant à disposition du matériel informatique et chaise de bureau pour une meilleure ergonomie. Enfin certaines entreprises ont été contraintes de ne pas faire de télétravail.

Les risques psychosociaux (RPS) ont-ils été inclus dans le DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

Il est aussi intéressant de savoir si les RPS (risques psychosociaux) sont inclus dans le DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire.

Les risques psychosociaux (RPS) ont ils été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

24 responses



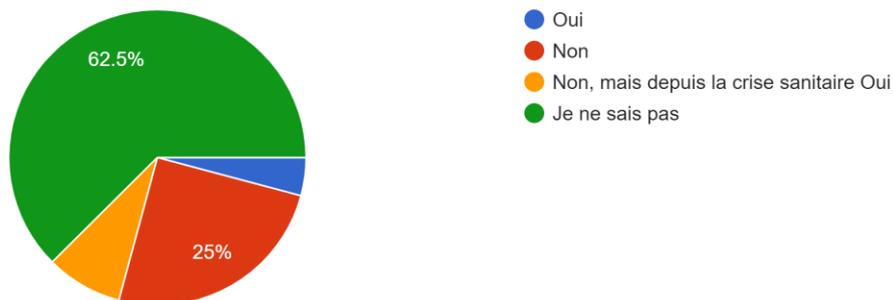
→ Bilan : on remarque qu'en majorité les personnes ne le savent pas. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les salariés ne sont pas sensibilisés aux RPS, risques qui ont été mis en évidence en temps de crise sanitaire notamment en entreprise.

Le télétravail a-il été inclus dans le DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

De même pour le télétravail, nouvellement mis en place en entreprise comme stratégie pour lutter contre les contaminations, plus de 60% des collaborateurs qui ont répondu ne savent pas s'il est inclus dans le DUER et ¼ affirment qu'il n'est pas inclus.

Le télétravail a il été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

24 responses



→ Bilan : Les risques liés au télétravail ne sont pas assez appréhendés et compris.

d. Critiques des stratégies et anticipation des crises à venir

Les questions qui suivent sont des moyens de réflexions quant aux stratégies managériales prises ainsi que l'anticipation des stratégies pour les potentielles crises à venir.

Avec le recul, qu'est ce qui a manqué pour une gestion de crise optimale ?

La première question est de savoir, pour les stratégies mises en place, ce qui a manqué pour une gestion de la crise sanitaire optimale.

- Avis négatifs

La première raison est le manque d'effectif. On peut supposer que les stratégies sont discutées à plusieurs afin de faire les meilleurs choix possibles et aider l'instauration des actions. On peut également parler de la charge de travail fournie afin de mettre en place les mesures réglementaires demandées qu'elles soient organisationnelles ou encore matérielles.

Un autre point important est le manque d'anticipation. On comprend ici le manque d'anticipation des risques économiques ou sociaux dans ce contexte de crise. Or, l'ingénieur QHSE ou équivalent a pour mission la gestion des risques et l'anticipation de ceux-ci. Il peut donc être un pilier dans le management de la gestion de la crise sanitaire et les risques qui lui sont associés pour permettre la sécurité des collaborateurs.

Une autre raison qui n'a pas permis une gestion de crise optimale est la non mise en place de plans de reprise/continuité d'activités (PCA). En effet ces PCA sont des plans qui permettent à une entreprise de rebondir et d'utiliser un changement en une nouvelle opportunité en termes de politiques entrepreneuriales, ainsi qu'en termes socio-économiques.

Le manque de communication est aussi un point qui est mis en avant. En effet la communication vis à vis des salariés a pour effet de gérer au mieux le stress que chacun avait en allant au travail.

Également l'approvisionnement en EPI spécifique qui a été retardé ajoutant ainsi une certaine tension chez les collaborateurs.

Ensuite vient la mauvaise instauration et gestion du télétravail. En effet avec un protocole dédié au télétravail, sa mise en place serait plus optimale et facilitée en maîtrisant les risques qui lui sont associées. De plus, des réunions sont demandées afin de prendre le temps d'écouter et d'être moralement là pour son personnel notamment ceux en télétravail. On comprend que le moral est touché par de nombreuses personnes en télétravail car elles sont isolées, risquant ainsi de décrocher ou encore de manquer de motivation.

Une autre raison liée à l'isolement est d'être livré à soi-même. Certaines entreprises ont été contraintes de travailler sans avoir les outils pour se protéger et protéger leur entourage.

- Avis positifs

Certaines entreprises ont également répondu qu'aucun manquement n'a été fait concernant la gestion de la crise sanitaire ainsi que les décisions managériales prises. La prise de décision concerne notamment le télétravail, la réduction des effectifs présents dans les locaux, le sens de circulation précis dans les locaux de l'entreprise, le contrôle de la température, la fourniture des EPI (masques, gels) et de produits nettoyants.

S'y ajoute une réelle cellule d'écoute afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur les besoins et les peurs qui pourraient subsister.

→ Bilan : Le manque d'effectif, d'anticipation, de communication ainsi que la mauvaise gestion du stress, d'approvisionnement des EPI, de l'instauration du télétravail du point de vue des risques psychosociaux ainsi que l'isolement sont des signes d'une mauvaise gestion de la crise sanitaire.

A l'avenir, qu'est-il prévu de mettre en place pour continuer à gérer cette crise sanitaire ?

Une autre question est de savoir, à l'avenir, ce qui est prévu de mettre en place pour continuer à gérer cette crise sanitaire.

Une des réponses est la mise en place du télétravail. En effet c'est un moyen efficace de lutter contre les contaminations tout en gardant les objectifs économiques de l'entreprise en fil conducteur.

Pour les grandes entreprises, elles demandent une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) centrale pour une prise de décision sur l'ensemble des sites afin d'harmoniser les règles sanitaires.

On comprend ici que le management de gestion de crise n'est pas le même dans tous les sites d'une même entreprise, ce qui peut amener à des incompréhensions des collaborateurs. Une normalisation de la mise en place des procédures à suivre est donc nécessaire.

Un autre élément de réponse qui est revenu est le maintien des protocoles gouvernementaux ainsi que la mise en place d'un plan à déclencher rapidement contenant la stratégie à suivre et les mesures à mettre en place (stocks, actions...). Également avoir des équipes mieux préparées à cette crise et l'élaboration d'un protocole en cas de crise similaire.

Le maintien de la cellule de crise est aussi une piste pour une meilleure gestion de la crise sanitaire. Cette solution est corrélée avec la demande d'une meilleure communication.

D'autres entreprises se concentrent sur l'état de santé des salariés en augmentant le nombre de tests PCR et en mettant en place des questionnaires pour connaître le taux de personnes vaccinées dans l'entreprise.

Enfin, certaines entreprises n'ont pas pensé à la manière de mieux gérer la crise.

→ Bilan : la mise en place du télétravail, la création d' CSSCT central pour les grandes entreprises ainsi que l'élaboration d'un protocole en cas de crise sanitaire similaire sont des actions à venir pour une meilleure gestion de la crise sanitaire en entreprise.

A l'avenir, qu'est-il prévu de mettre en place pour les potentielles crises à venir ?

Pour finir, la dernière question est de savoir, à l'avenir, ce qui est prévu de mettre en place pour les potentielles crises à venir.

La plupart des entreprises ont répondu qu'elles ne savent pas ce qui est prévu ou qu'elles n'ont encore rien prévu de mettre en place pour le moment. Une entreprise a

même répondu qu'elle se focalise déjà sur cette crise sanitaire avant de réfléchir sur les potentielles crises à venir. On comprend donc ici que le travail d'anticipation des crises n'a pas lieu. C'est peut-être le signe que le retour d'expérience n'est pas complet.

Concernant les services d'aide à la personne par exemple, malgré l'instauration du confinement ainsi que du télétravail, ils ont dû rester sur le terrain. Donc, concernant ces professions, l'avis est que rien ne sera mis en place pour les prochaines crises. On remarque donc que certaines professions doivent jouer le rôle de support afin de permettre aux autres professions et notamment aux entreprises de pouvoir télétravailler.

Un autre élément de réponse qui est revenu est le maintien des mêmes procédures et notamment du télétravail avec l'élaboration d'une convention télétravail.

Enfin, certaines entreprises ont tout de même pensé aux potentielles crises futures. Elles ont notamment pensé à mettre en place un bon management de la qualité. De plus, elles ont réfléchi à la sensibilisation de tous les collaborateurs aux risques en général et cherchent à développer leur connaissance des méthodes pour gérer les imprévus.

On observe donc que ces entreprises veulent tout mettre en œuvre pour non seulement anticiper les crises à venir mais veulent également mettre l'accent sur la sensibilisation des collaborateurs aux différents risques.

L'un des acteurs de la gestion des risques en entreprise ainsi que de la communication et de la sensibilisation peut être l'ingénieur QHSE. En effet, il a pour rôle de sensibiliser les salariés aux risques de leur poste de travail mais il a également pour rôle d'anticiper les risques liés aux actions à mettre en place car tout protocole mis en place engendre des risques.

On peut prendre comme exemple la mise en place du télétravail qui, nouvellement instauré pour lutter contre la pandémie, engendre des risques psychosociaux ou encore des risques ergonomiques notamment la chaise ou la position de l'ordinateur.

→ Bilan : La plupart n'ont pas de perspective de gestion des potentielles crises à venir et donc n'anticipent pas. Pour les entreprises qui ont eu cette réflexion, elles ont pensé à mettre en place un management de la qualité, une convention pour le télétravail mais également la sensibilisation des collaborateurs aux risques en général.

IX. Avantages et inconvénients des méthodes existantes

a. Management de la gestion de la crise sanitaire

La crise sanitaire étant une pandémie à caractère mondial, la France a publié des protocoles gouvernementaux à suivre qui sont les mêmes pour tous. On parle aussi bien des entreprises que du médico-social par exemple. La normalisation des protocoles a pour avantage la transmission des mêmes informations.

Pourtant de nouvelles procédures à mettre en place engendrent des risques. En effet, lorsqu'un salarié est habitué à une méthode de travail, le changement peut engendrer des erreurs ce qui augmente les risques d'AT (accident de travail) ou, dans le cas de cette crise sanitaire, la contamination au virus et les risques psychosociaux.

C'est à cause de ces risques que l'ingénieur QHSE se doit d'être vigilant pour permettre au salarié de travailler sereinement dans un environnement sécurisé.

b. Limites du questionnaire

Concernant la méthodologie du questionnaire, elle répertorie un nombre varié d'entreprises qui exercent dans des domaines divers. De plus, des petites et des grandes entreprises ont répondu au questionnaire ce qui montre l'intérêt et les besoins similaires dont chaque entreprise a besoin.

Il est tout de même à noter que c'est un petit échantillon qui est représenté. De plus, étant donné qu'il s'agit d'une crise sanitaire nouvellement présente, les réponses peuvent évoluer.

Également, certaines des réponses tendent à être subjectives.

Une autre méthode de recueil de données peut être l'entretien qui viendrait appuyer et compléter le questionnaire en ayant des réponses plus approfondies.

Pour conclure sur l'enquête de terrain, l'ingénieur QHSE a montré son adaptabilité afin de mettre en place les prérogatives gouvernementales au sein de son entreprise. De plus, il a su, grâce à ses compétences en matière de gestion de risque, prendre des décisions, mettre en place les protocoles sanitaires, gérer l'approvisionnement d'équipements de protection individuelle (EPI) et contrôler la mise en pratique des procédures.

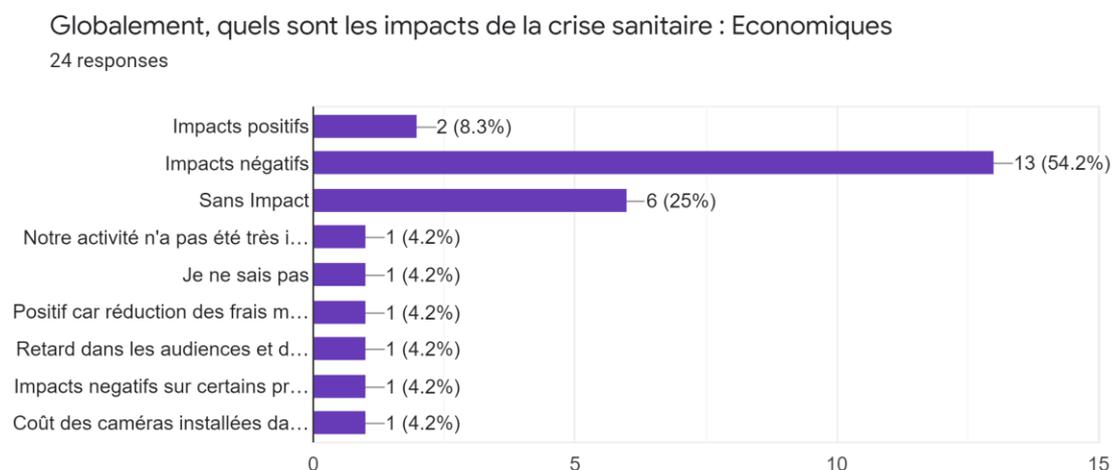
Lors du recueil des données, certains impacts ont été mis en évidence, notamment les impacts économiques et sociaux en entreprise. Ils seront détaillés dans la dernière partie.

Partie 4 : Impacts socio-économique de la crise sanitaire en entreprise

X. Impacts économiques sur l'entreprise

Les entreprises ont été questionnées sur les impacts économiques qu'a eu cette crise sanitaire.

Globalement, quels sont les impacts de la crise sanitaire : Économiques



Le graphique montre que la majorité des réponses tendent à montrer que les impacts de cette crise sanitaire sont négatifs.

Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

Les raisons s'expliquent par notamment une baisse d'activité, le prix des matières premières en hausse. Une autre raison est la fermeture des frontières qui bloque ainsi les envois et arrivées de marchandises.

Certaines entreprises n'ont pas eu d'impact économique ressenti. C'est le cas notamment des entreprises locales qui n'ont pas de perte de chiffre d'affaires. C'est également le cas pour des entreprises ayant mis les mesures nécessaires qui ont permis la continuité des activités.

Certaines ont même obtenu des investissements qui pourront être utiles sur le long terme.

D'autres entreprises ont eu des impacts économiques positifs notamment grâce au commerce en ligne ainsi qu'au télétravail. Cependant, cela implique de plus gros volumes horaires.

On remarque donc que plus les entreprises dépendent de l'étranger, plus l'impact économique sera négatif. En effet, ces aléas ont des répercussions directes auprès des clients qui auront des retards dans leurs commandes.

► 1. Pertes d'activité mensuelles estimées puis prévues

écart d'activité économique par rapport au quatrième trimestre 2019, en %



Lecture : en mars, l'activité économique a été en retrait d'environ 5 % par rapport au niveau du quatrième trimestre 2019. Elle se serait établie en avril à -5 ½ % par rapport à ce niveau.

Source : calculs Insee à partir de sources diverses

Figure 3 : Ecart d'activité économique par rapport au quatrième trimestre 2019, en % [16]

Ces réponses sont cohérentes avec le graphique de l'INSEE, qui montre bien une baisse de 5% de l'activité économique par rapport à 2019.

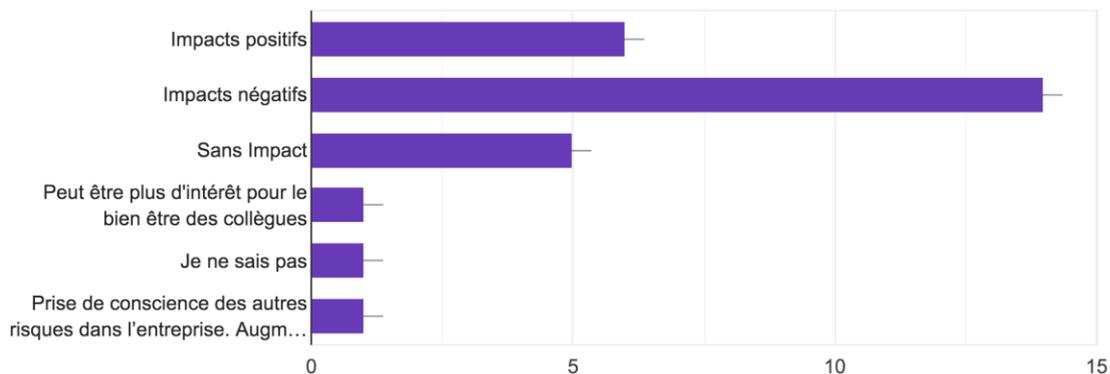
XI. Impacts sociaux sur les collaborateurs

Les entreprises ont également été questionnées sur les impacts sociaux qu'a eu cette crise sanitaire.

Quels sont les impacts de la crise sanitaire : Santé / Sécurité des collaborateurs (impacts psychologiques comme le stress)

Quels sont les impacts de la crise sanitaire : Santé / Sécurité des collaborateurs (impact psychologique comme le stress)

24 réponses



Le graphique montre que la majorité des réponses tendent à montrer que les impacts de cette crise sanitaire sont négatifs.

Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

Les raisons s'expliquent par l'augmentation du nombre de collaborateurs angoissés et stressés qui peuvent aller jusqu'à transmettre leur peur au sein de leurs équipes. On comprend ici que la crise sanitaire augmente les risques psychosociaux.

De plus, certaines très petites entreprises privées n'ont eu aucun protocole sanitaire à suivre. Elles ont été contraintes d'être inventives. Par exemple, les professions d'aide à la personne qui ont géré eux-mêmes les conduites lors de l'exercice de leurs fonctions.

On peut percevoir l'augmentation des risques psychosociaux liés aux potentielles erreurs dans le travail à effectuer.

Une autre raison importante à mettre en avant est le manque de communication. En effet, une bonne communication permet au collaborateur d'être rassuré et de savoir vers qui se tourner pour diverses interrogations.

L'impact psychologique dû à l'isolement est également un élément à prendre en considération, compte tenu notamment de l'instauration du télétravail mais également de la distanciation sociale pouvant aller jusqu'à la peur de l'autre.

Pour pallier ces peurs, il est plus que nécessaire de mettre en place des moyens de protection comme les EPI ou encore les éléments de désinfection afin de permettre à tous les collaborateurs de pouvoir travailler sereinement et en toute sécurité.

Les risques psychosociaux sont donc des éléments difficiles à gérer mais primordiaux au regard de leurs impacts que sont l'anxiété, le stress ou encore la dépression.

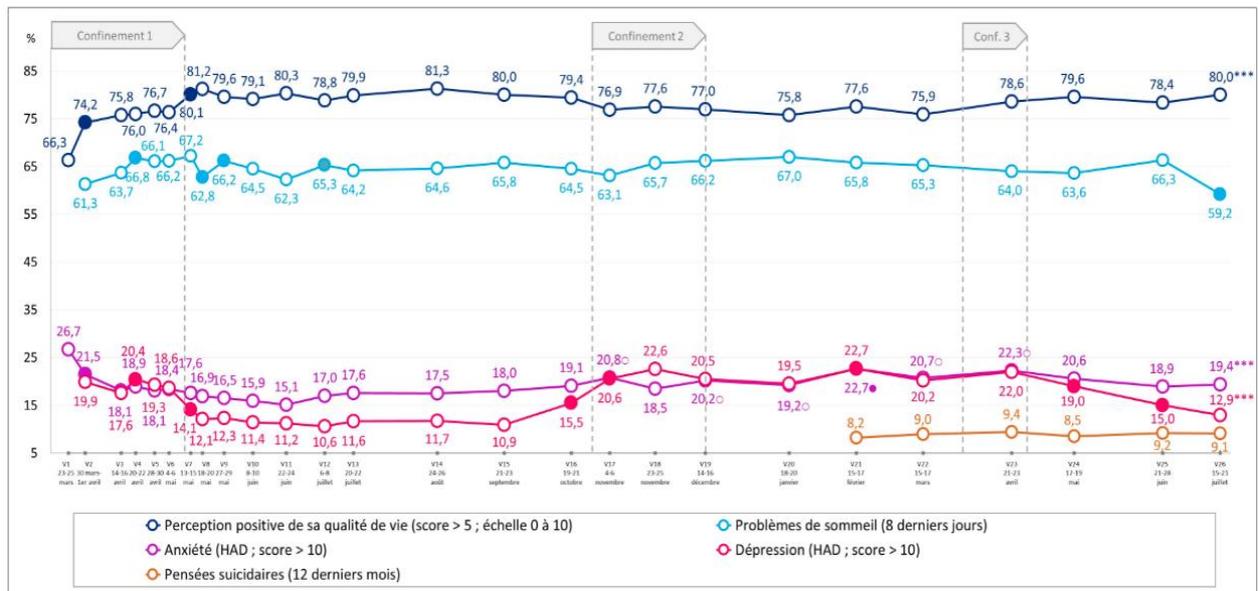


Figure 4 : Prévalence et évolution de la santé mentale et des problèmes de sommeil de mars 2020 à juillet 2021. Enquête CoviPrev, France métropolitaine 2020. [17]

Selon Santé Publique France, le graphique met en évidence cinq problèmes psychosociaux durant les trois confinements.

Ces aspects sont :

- Anxiété
- Dépression
- Perception positive de la qualité de vie
- Problème de sommeil
- Pensées suicidaires

Premièrement, concernant la dépression et l’anxiété, on remarque qu’ils ont atteint leur plus haut niveau au début du premier confinement, puis ont baissé à la fin de celui-ci.

De plus, à l’arrivée du deuxième confinement, la dépression et l’anxiété ont augmenté en restant constamment élevées jusqu’au troisième confinement où la dépression a commencé à baisser depuis mai 2021.

Grâce à ce graphique, on observe une nette augmentation de l’anxiété et de la dépression qui peut donc se ressentir en entreprise.

Ensuite, concernant la perception positive de la qualité de vie, elle a fortement chuté au début du premier confinement pour ensuite se stabiliser.

Quant aux problèmes de sommeil, on observe une augmentation à la fin du confinement, pour ensuite stagner et commencer à chuter deux mois après la fin du troisième confinement.

Depuis 12 mois, Santé Publique France a commencé à mesurer les pensées suicidaires. L'émergence de ces pensées suicidaires est un indice clair de la détresse et des séquelles qu'a une certaine partie de la population française lors de cette pandémie. Ces pensées suicidaires peuvent très bien se produire en entreprise.

C'est notamment par ces observations ainsi que par les réponses au questionnaire que les risques psychosociaux ne doivent pas être négligés. On comprend ainsi tout l'intérêt d'avoir un ingénieur QHSE ou équivalent, qui, de par ses compétences, est l'une des personnes les plus à même de gérer ces risques.

XII. Solutions envisageables

a. Aspect organisationnel : Plan de continuité d'activité PCA

Afin de pallier les différents impacts négatifs de la crise sanitaire, une solution à apporter est l'instauration du PCA. En effet, le PCA a pour objectif d' "atténuer les effets des incidents sur l'activité des organisations." [18]

Pour les entreprises qui ont déjà eu un PCA, ce plan leur a permis d'assurer leur survie en veillant à la protection des collaborateurs.

Voici une méthode d'élaboration du PCA, qui permettra une meilleure gestion des potentiels aléas que pourrait rencontrer une entreprise.

Démarche d'élaboration d'un plan de continuité

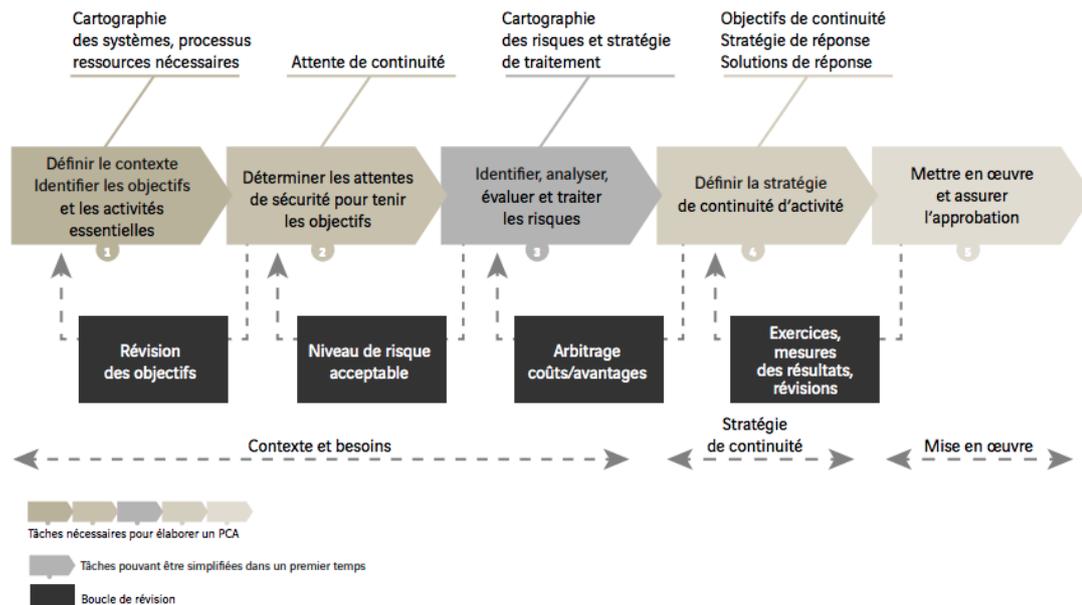


Figure 5 : Démarche d'élaboration d'un plan de continuité [19]

Dans le cas du PCA lié à la crise sanitaire, l'ingénieur QHSE, de par son expérience dans l'anticipation des risques associés, est un élément clef dans les prises de décisions quant à la révision des objectifs et à l'évaluation des niveaux de risques acceptables par l'entreprise, sans oublier l'aspect économique qu'engendre cette crise (achat d'EPI par exemple).

b. Risques psychosociaux : Retour d'expérience (Rex)

Afin de pallier les risques psychosociaux survenus pendant la crise sanitaire, une solution peut être envisagée pour faire un état des lieux du moral global des collaborateurs au sein de son entreprise. Cette idée est le retour d'expérience (Rex).

C'est grâce à cet état des lieux que peuvent émerger des pistes d'amélioration et de mieux appréhender la notion de risques psychosociaux et leur répercussion en entreprise.

Pour organiser le retour d'expérience, l'Anact, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a publié cinq conseils afin de recueillir les données des retours d'expérience liée à la crise sanitaire.

Ces cinq conseils sont les suivants :

- définir la finalité du retour d'expérience
- définir le périmètre

- Définir sur quoi va porter le retour d'expérience
- Associer le CSE (Comité social et économique)
- Informer les salariés et l'encadrement

Afin de faciliter le recueil des données lors du retour d'expérience, il est préférable de se focaliser sur un thème comme le télétravail et la qualité de vie, la santé au travail ou encore la conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle. [20]

Si on reprend l'exemple du télétravail associé à la qualité de vie, chaque collaborateur ayant télétravaillé pourrait expliquer les avantages ainsi que les contraintes organisationnelles d'une telle pratique. Ajouté à cela le stress ressenti ainsi que l'ergonomie.

De plus, lors du recueil des données dans le questionnaire, le manque de communication est souvent revenu. Ainsi, ce retour d'expérience pourrait permettre de faciliter la communication au sein de l'entreprise.

Concernant les acteurs de l'élaboration du retour d'expérience, l'ingénieur QHSE peut en faire partie. En effet, il est apte à communiquer via des entretiens individuels pour recueillir les témoignages et les analyser dans le but de mettre en évidence les risques psychosociaux.

L'entretien se ferait de manière individuelle ou collective selon les demandes, dans un environnement calme et détendu. On pourrait prendre l'exemple d'une discussion de 15 minutes autour d'un café. Cette atmosphère de détente pourra mettre le collaborateur en confiance.

Enfin, après le recueil et l'analyse des données, l'ingénieur QHSE pourra établir un plan d'action afin d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs en leur permettant de travailler de manière plus sereine, et ainsi augmenter leur motivation et leur productivité.

Conclusion

La crise sanitaire a bouleversé le quotidien des entreprises. C'est pour cette raison qu'une bonne gestion de la crise sanitaire est nécessaire et doit être mise en place par des acteurs clefs.

L'objectif de ce mémoire a donc été de montrer comment l'ingénieur QHSE peut être l'acteur de l'amélioration continue en entreprise lors d'une gestion de crises et plus précisément lors de la gestion de crise sanitaire de la Covid - 19.

Notre attention s'est donc tournée dans un premier temps vers le lien entre la notion de crise et l'apparition du coronavirus SARS-CoV-2. Cette partie a mis en lumière le lien entre la pandémie et la notion de crise. De part ce lien, le terme de crise sanitaire a été explicité. De plus, cette partie a détaillé dans quelle mesure cette crise sanitaire a eu des répercussions en entreprise et a montré l'importance de choisir les acteurs ayant des compétences en matière de gestion de risques, à savoir l'ingénieur QHSE.

Ensuite, il a été question de détailler les protocoles mis à disposition par le gouvernement français pour maîtriser la crise sanitaire en faisant le lien avec le rôle de l'ingénieur QHSE en entreprise. En effet, les protocoles sanitaires publiés par le gouvernement doivent être adaptés à chaque entreprise. C'est pourquoi l'ingénieur QHSE a dû mettre en place différentes stratégies afin de maîtriser les risques et préserver la santé et la sécurité de tous. Il a aussi eu un rôle clé notamment par ses compétences en matière de respect des normes et des réglementations. Il a su mettre son expérience et ses analyses en pratique afin de manager cette gestion de crise sanitaire.

S'en est suivi une enquête de terrain afin de mettre en évidence les méthodes de gestion de la crise sanitaire et également de voir comment l'ingénieur QHSE a été un acteur dans la maîtrise de cette crise.

L'ingénieur QHSE a notamment montré son adaptabilité afin de mettre en place les prérogatives gouvernementales au sein de son entreprise. De plus, il a su, grâce à ses compétences en matière de gestion de risque, prendre des décisions, mettre en place les protocoles sanitaires, gérer l'approvisionnement d'équipements de protection individuelle (EPI) et contrôler la mise en pratique des procédures.

Pour finir, l'enquête de terrain et la bibliographie ont mis en évidence les impacts économiques et psychosociaux de la crise sanitaire. Les résultats ont montré que les impacts étaient en majorité négatifs. Ainsi, des solutions ont été mises en évidence tant sur le plan organisationnel par l'élaboration de plan de continuité d'activité (PCA) que sur les aspects psychosociaux en entreprise. Ces derniers s'étant accentués depuis le début de la crise sanitaire, il est important que l'ingénieur QHSE prenne en

compte ces impacts afin d'améliorer la santé mentale des travailleurs. Afin de pallier ces risques, une solution peut être mise en place, à savoir un retour d'expérience (Rex) pour faire un état des lieux global de leur santé mentale.

De part cette analyse, on peut affirmer que l'ingénieur QHSE est un pilier dans le management de la gestion de crise ainsi que l'amélioration continue grâce à son adaptabilité à mettre en place l'ensemble des procédures tout en prenant en considération les risques émergents aux changements de stratégies d'entreprises que sont les risques psychosociaux.

Il faut cependant garder en tête que des problèmes subsistent. En effet, lors du recueil des données le manque de communication est revenu assez souvent. Or, on peut se poser la question du réel rôle de l'ingénieur QHSE dans la communication afin de toucher tous les collaborateurs et de s'assurer que les procédures sont comprises et intégrées par tous.

L'aspect juridique peut aussi être mis en évidence notamment avec l'élaboration des chartes et des conventions. En effet, l'une des hypothèses pourrait être de savoir comment l'ingénieur QHSE peut collaborer avec le secteur juridique en entreprise afin de mettre en place les procédures gouvernementales adaptées à son entreprise.

Bibliographie

- [1] Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). (s. d.-a). Covid-19 et prévention en entreprise. Modes de transmission et effets sur la santé [En ligne]. [Consulté le 15/05/ 2021]. Disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/modes-transmission-effets-sante.html>
- [2] Combalbert L. Le management des situations de crise. Paris, France : ESF éditeur. 4e édition 2018. 202 pages.
Disponible sur : <http://univ.scholarvox.com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/reader/docid/88855834/page/25>
- [3] André Bolzinger, « Le concept clinique de crise », Bulletin de psychologie, 1982, repris par Lagadec.
- [4] Innovative Genomics Institute - IGI. Coronaviruses 101: Focus on Molecular Virology. 2020. [En ligne]. [Consulté 20/05/ 2021].
Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=8_bOhZd6ieM
- [5] ACADEMIE DES SCIENCES. QUESTIONS SCIENTIFIQUES SUR LA MALADIE A CORONAVIRUS COVID-19. 2020. [En ligne]. [Consulté 20/05/ 2021].
Disponible sur : <https://www.academie-sciences.fr/fr/Rapports-ouvrages-avis-et-recommandations-de-l-Academie/covid-19-maladie-virus-traitement.html>
- [6] GOUVERNEMENT. Comprendre la Covid-19. Mis à jour le 07/06/2021. [En ligne]. [Consulté 20/06/ 2021].
Disponible sur : <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/comprendre-la-covid-19>
- [7] Haute Autorité de Santé (HAS). COVID-19 Quel test faire ?. Juillet 2021. [En ligne]. [Consulté 20/06/ 2021].
Disponible sur : https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2021-03/fu_covid19_quel_test_faire_12_mars_v1.pdf
- [8] MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. Dépistage en entreprise : les employeurs pourront proposer aux salariés volontaires des tests antigéniques.30/10/2020. [En ligne]. [Consulté 20/05/ 2021].
Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/depistage-en-entreprise-les-employeurs-pourront-proposer-aux-salaries>
- [9] GOUVERNEMENT. Les actions du Gouvernement. Mis à jour le 31/05/2021. [En ligne]. [Consulté 10/06/ 2021].
Disponible sur : <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/les-actions-du-gouvernement>

[10] Statista. Le virus qui a fait le tour du monde. 07/072021. [En ligne]. [Consulté 20/08/2021].

Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/20622/carte-des-cas-covid-19-confirmer-par-pays-dans-le-monde/>

[11] M. Baumann et M.-M. Gao, « Diagnostic de santé d'une population et action humanitaire : un guide pratique », Santé publique, Vandœuvre-lès-Nancy, France, Société française de santé publique, vol. 11, no 1, mars 1999, p. 63-75

(ISSN 0995-3914 et 0995-3914, PMID 10361839, résumé [archive], lire en ligne [archive] [PDF])

[12] DIMENSION INGENIEUR. Ingénieur HSE (Hygiène Sécurité Environnement). 2021. [En ligne]. [Consulté 20/08/ 2021].

Disponible sur : <https://www.dimension-ingenieur.com/emploi-ingenieur-hse-hygiene-securite-environnement/271>

[13] MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. PROTOCOLE NATIONAL POUR ASSURER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS EN ENTREPRISE FACE À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19. Version applicable au 10 septembre 2021. [En ligne]. [Consulté 10/09/ 2021].

Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-nationale-sante-securite-en-entreprise.pdf>

[14] MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION. COVID-19 : CONSEILS ET BONNESPRATIQUES POUR L'EMPLOYEUR. 30/06/2021. [En ligne]. [Consulté 10/07/ 2021].

Disponible sur : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide_covid_employeur_30_juin_vok.pdf

[15] Combessie J-C. La méthode en sociologie. France : La Découverte. 2007. Repère. 128 pages. [En ligne].

Disponible sur : <https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-page-33.htm>

[16] Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). Activité économique. 04/02/2021. [En ligne]. [Consulté 15/08/ 2021].

Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5020112?sommaire=5020131>

[17] Santé Publique France. CoviPrev : une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie de COVID-19. 19/08/2021. [En ligne]. [Consulté 25/08/ 2021].

Disponible sur : <https://www.santepubliquefrance.fr/etudes-et-enquetes/coviprev-une-enquete-pour-suivre-l-evolution-des-comportements-et-de-la-sante-mentale-pendant-l-epidemie-de-covid-19>

[18] Blue Soft. Le rôle du PCA face à la pandémie du Covid-19. (s.d) . [En ligne]. [Consulté le 30/08/ 2021].

Disponible sur : <https://www.bluesoft-group.com/role-pca-pandemie-covid-19/>

[19] Coursaget A, Haas L. LE PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (PCA) : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE. CAIRN.INFO. 03/2014. 18 : pages 13 à 20. ISSN 2101-4736. [En ligne]. [Consulté le 30/08/ 2021].

Disponible sur : https://www.aitf.fr/sites/default/files/actualite/sestr_018_0013.pdf

[20] L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL (Anact). Covid-19 : 5 conseils pour organiser un retour d'expérience (Rex). 11/02/2021. [En ligne]. [Consulté le 11/09/ 2021].

Disponible sur : <https://www.anact.fr/covid-19-5-conseils-pour-organiser-un-retour-dexperience-rex>

Annexe

Dans quelle ville se situe votre entreprise ?



*

Short answer text

Quel est votre secteur d'activité ?

*

Short answer text

Combien y a-t-il de salariés dans votre entreprise ?

*

Short answer text

Un ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) est-il présent dans votre entreprise ?



*

Oui

Non

Other...

Si oui, quel est son rôle dans la gestion de la crise sanitaire actuelle ?

Long answer text

L'ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) a-il été un élément essentiel dans les choix et stratégies à mettre en place durant gestion de la crise sanitaire?

- Oui
- Non
- Other...

Si oui, de quelle(s) manière(s) a-il été un plus ?

Long answer text

Au sein de votre entreprise, existe-il un protocole à suivre en cas de crise ? *

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Comment avez-vous géré la crise sanitaire ? : quels dispositifs et méthodes ont été mis en place *
pour une bonne maîtrise de la crise ?

- mise en place de protocole
- augmentation d'effectif
- reduction d'effectif
- engagement de spécialiste pour gérer la crise
- augmenter les réunions d'équipe
- télétravail
- aménagement d'horaire
- aménagement des locaux
- mise en place d'EPI spécifiques (masque, gants...)
- Other...

Quels sont les mesures et outils utilisés pour instaurer le télétravail en maîtrisant les risques qui *
lui sont associés ?

Long answer text

Les risques psychosociaux (RPS) ont ils été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation *
des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

- Oui
- Non
- Non, mais depuis la crise sanitaire Oui
- Je ne sais pas



Le télétravail a il été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ? *

- Oui
- Non
- Non, mais depuis la crise sanitaire Oui
- Je ne sais pas

Avec le recul, qu'est ce qui a manqué pour une gestion de crise optimale ? *

Long answer text

A l'avenir, qu'est-il prévu de mettre en place pour continuer à gérer cette crise sanitaire ? *

Long answer text



A l'avenir, qu'est-il prévu de mettre en place pour les potentielles crises à venir ? *

Long answer text

Globalement, quels sont les impacts de la crise sanitaire : Economiques *

- Impacts positifs
- Impacts négatifs
- Sans Impact
- Other...

Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

Long answer text

Quels sont les impacts de la crise sanitaire : Santé / Sécurité des collaborateurs (impacts psychologiques comme le stress) *

Impacts positifs

Impacts négatifs

Sans Impact

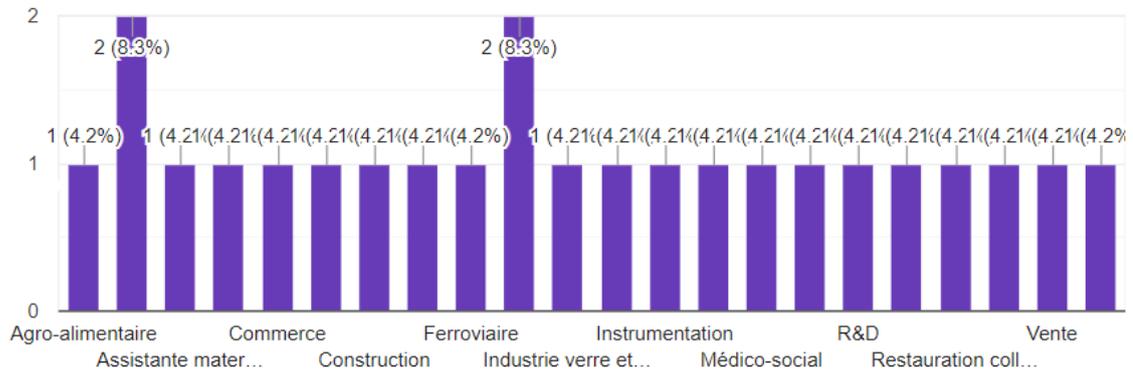
Other...

Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

Long answer text

Quel est votre secteur d'activité ?

24 responses



Combien y a-il de salariés dans votre entreprise ?

24 responses

- >100
- 70
- 200
- 75
- Je suis seule et accueil 4 enfants
- + de 200
- 94000
- Je ne sais pas
- Une centaine

16 000

2000

30

60

1

1500

50000

2500

16000

50

A arras, une vingtaine

700

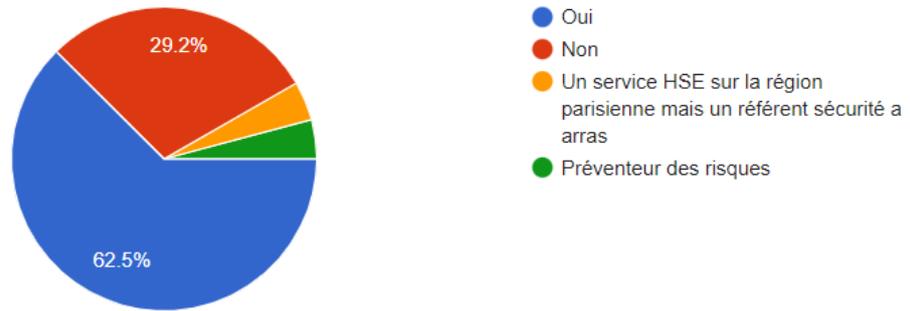
27000

Je ne sais pas

5

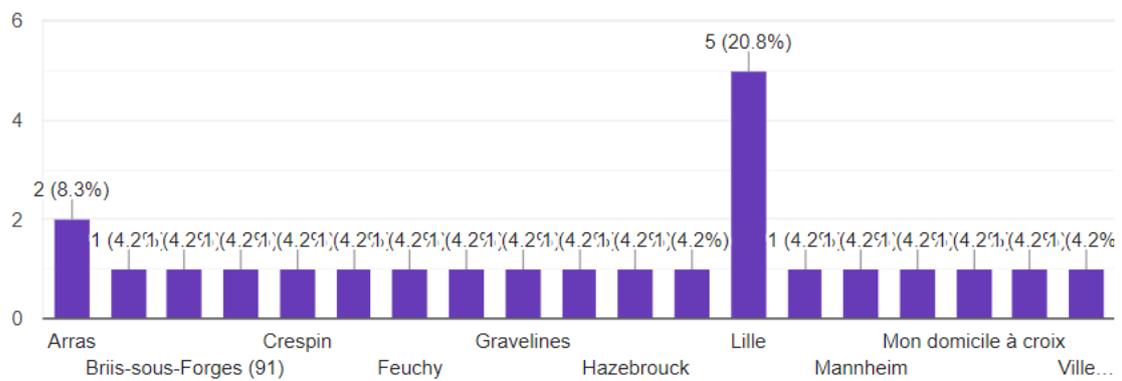
Un ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) est-il présent dans votre entreprise ?

24 responses



Dans quelle ville se situe votre entreprise ?

24 responses



Si oui, quel est son rôle dans la gestion de la crise sanitaire actuelle ?

16 responses

Responsable de la cellule de crise COVID crée pour la mise en place du protocole sanitaire sur site, la gestion des cas contact, la sensibilisation du personnel à l'application du protocole sanitaire

Application / surveillance règles

Je ne sais pas

Je ne sais pas.

Mais un groupe crise Covid a été mis en place des mars 2020, pour les prises de décisions et pour donner les indications groupe à suivre aux salariés

Mise en place d'un protocole pour la gestion de la crise et diffusion des informations auprès des salariés

Je ne sais pas m

Affichage / Réglementation / Gestion des masques

Mise en place des mesures sanitaires sur le site

Respect des procédures et protocoles

il coordonne l'évaluation de risques et propose des plans d'action pour la continuité ou le redémarrage de l'activité d'une organisation.

Je ne sais pas

Faire en sorte que les masques soient à disposition et porter, tenir informer les salariés des règles sanitaires

Plus grand chose, c'est devenue une routine (jauge dans les salles, désinfection de sa table après manger, distanciation, port du masque dans les lieux partagés etc)

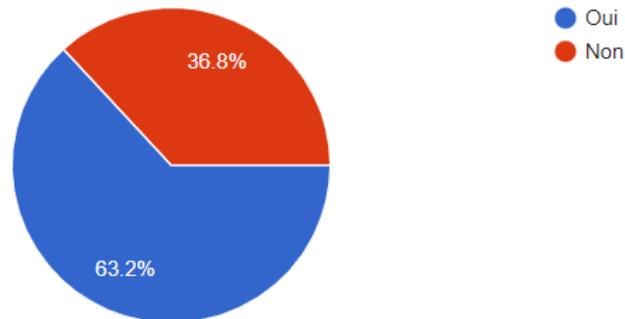
Suivi des AT Covid, réunion gestion de crise

mise en place des protocoles sanitaires à suivre + contrôles + gestion des stocks de masques, gel hydroalcoolique + recherche de prestataires externes pour désinfection en plus du nettoyage des locaux

Le port du masque, la distanciation pendant le travail

L'ingénieur QHSE ou équivalent (animateur QHSE, technicien QHSE etc..) a-t-il été un élément essentiel dans les choix et stratégies à mettre en place durant gestion de la crise sanitaire?

19 responses



Si oui, de quelle(s) manière(s) a-t-il été un plus ?

10 responses

Il a été un plus notamment sur la gestion des déplacements dans l'entreprise pour éviter les attroupements d'employés au sein d'un même lieu. Toutes les situations ont été pensées pour éviter au maximum les contacts entre les personnes. De plus, en termes d'approvisionnement en matériel sanitaire, via l'appui du groupe auquel on était affilié, il s'occupait de l'approvisionnement des salariés mais aussi de la communication à établir pour que tout le personnel ait le même niveau de sensibilisation

Pour mettre en place les mesures sanitaires et la communication

Je ne sais pas

Il a géré le déploiement des mesures pendant les confinements et la réglementation en place (masques, nombre de personnes par salle ..)

Prise de décision

Contrôles de procédures

en terme de mesures d'organisation, et de gestion de continuité prises. En effet, il a pu montrer l'agilité et la résilience de l'entreprise face à une situation de crises imprévue comme la pandémie afin d'éviter tout arrêt ou interruption d'activités tout en protégeant la santé physique, et psychique des salariés et aussi en sauvant la place de l'entreprises dans le marché (économiquement). LE HSE avait collaborer avec l'équipe de gestion de crise dans la bonne détermination de la stratégie de l'organisation contre pandémie, des liens avec les parties prenantes(clients et fournisseurs..) et de leurs besoins, et de répertorier toutes les exigences réglementaires, juridiques et contractuelles en relation avec la continuité d'activité de notre entreprise. En gros, l'équipe était efficace pour éviter ou limiter au moins les impacts sur l'image, sur le coté finance de l'entreprise ou sur le moral des employés.

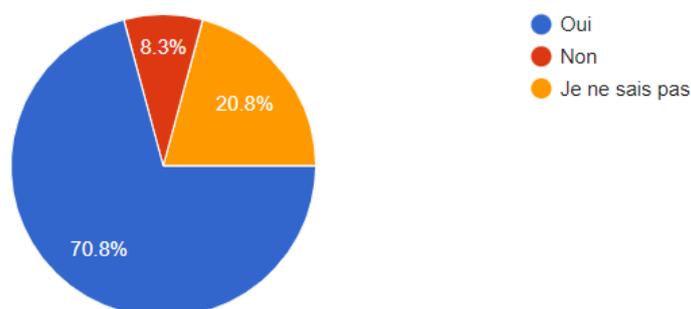
/

Les choix sont essentiellement nationaux et répondent aux exigences légales

Il est au courant de l'actualité et prend les décisions en fonction des modification gouvernementales + assure une bonne communication et reste disponible pour rassurer les collaborateurs

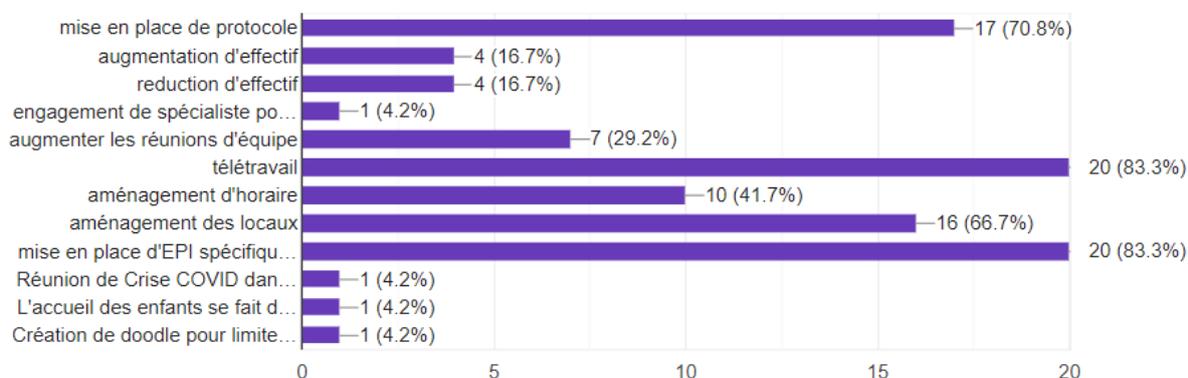
Au sein de votre entreprise, existe-il un protocole à suivre en cas de crise ?

24 responses



Comment avez-vous géré la crise sanitaire ? : quels dispositifs et méthodes ont été mis en place pour une bonne maîtrise de la crise ?

24 responses



Quels sont les mesures et outils utilisés pour instaurer le télétravail en maîtrisant les risques qui lui sont associés ?

24 responses

Je ne sais pas

Je ne sais pas

Pas de mesures particulières

Réunion par visio

Ordinateurs de prêt, tablettes acquises pour les enseignants.

Aucune mesure adoptée. Cela a induit que certaines personnes en télétravail se sentent fatiguées, usées mentalement. Certains d'entre-eux n'ont pas réellement senti qu'ils avaient le droit à la déconnexion

Pas de télétravail l'accueil des enfants est obligatoire pour permettre justement le télétravail aux parents

/

Suivi régulier des collaborateurs; mise à disposition de matériel informatique; mise à disposition de mobilier

Pas de mesures spécifiques. Quelques réunions d'équipe supplémentaires (uniquement durant le 1er confinement)

Réunions d'équipe via Teams, fourniture du matériel nécessaire aux salariés pour assurer le télétravail

Déploiement d'outils numériques, réunion d'équipe

Pas de mesure

Aucun, convention de télétravail tjr pas signée ...

Rien. Les objectifs doivent être atteints

les outils informatiques, gels et masques

Suivi du travail effectué régulier

Quelques points café en distanciel ont été organisé

pas connaissance de mesures pour le télétravail

Chaque collaborateur a pris son siège de travail qui est ergonomique + matériel informatique fourni et connexion internet par mise à disposition de clefs wifi

Matériel a disposition

Les risques psychosociaux (RPS) ont ils été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

24 responses



Le télétravail a il été inclus dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) avant la crise sanitaire ?

24 responses



Avec le recul, qu'est ce qui a manqué pour une gestion de crise optimale ?

24 responses

Je ne sais pas

Rien

Je ne saurais dire

Anticipation

Rien.

De la communication vis à vis des salariés pour gérer au mieux le stress que chacun avait en allant au travail.

L'approvisionnement en ÉPI spécifique a été retardé au niveau groupe dans notre structure ce qui a ajouté une certaine tension chez nos employés

Des réunions afin de prendre le temps d'écouter et d'être moralement là pour son personnel notamment ceux en télétravail.

Être moins isolée et livrée à soi même. Je devais travailler sans savoir comment me préserver ainsi que les enfants

/

Rien n'a manqué

Aucune idée

Une réponse et des propositions pour les salariés isolés (risque de décroche, manque de motivation, isolement).

Une réelle cellule d'écoute a été mise en place seulement à partir du 2nd confinement

De mon point de vue, l'entreprise a mis place les outils nécessaires à la gestion de la crise : télétravail, réduction des effectifs présents dans les locaux, sens de circulation précis dans les locaux de l'entreprise, contrôle de la température, fourniture des EPI (masques, gels) + produits nettoyants

La crise a été un avantage pour notre entreprise

Bonne question

des plans de reprise d'activités et de gestion de crises

Effectif, moyens, anticipation

masque, organisation

Je ne sais pas

Manque d'effectif

protocole pour la mise en place optimale du télétravail

Rien, tout était mise en place pour garantir un bon déroulement au travail, masques, gants, zones pour se laver et se désinfecter les mains

Pas d'avis

A l'avenir, qu'est-il prévu de mettre en place pour les potentielles crises à venir ?

24 responses

Je ne sais pas

Je ne sais pas

Mettre en place des groupes de travail

Ne sais pas.

Aucune idée

Malgré la fermeture des crèches les assistantes maternelles ont dû travailler donc concernant ma profession je pense que rien ne se mettra en place

/

Télétravail

Ne sais pas

Un bon management de la qualité

Rien à mettre en place

Convention télétravail en cours

Les mêmes procédures

...

On gère d'abord cette crise

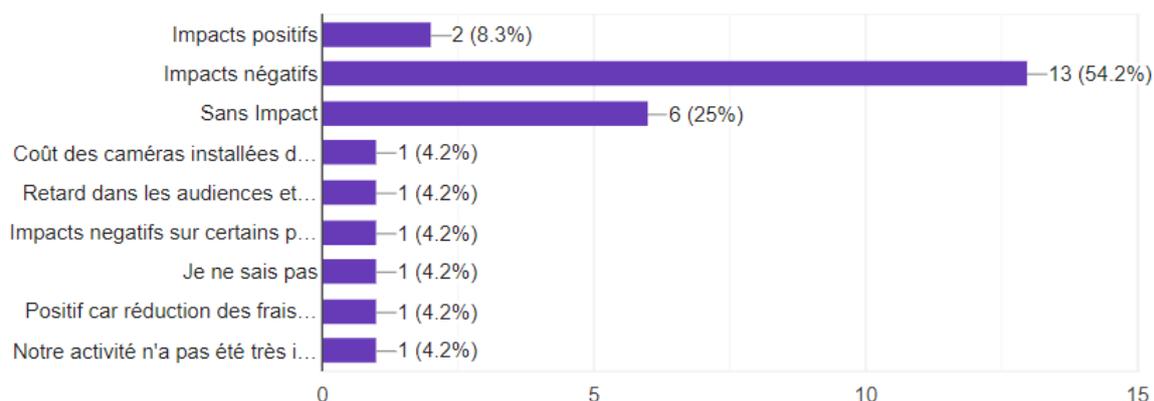
vaccination / test PCR accrus

Sensibilisation de tous les collaborateurs aux risques en général et connaître les méthodes pour gérer les imprévus

Poursuivre le plus possible le télétravail

Globalement, quels sont les impacts de la crise sanitaire : Economiques

24 responses



Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

7 responses

On a gagné le télétravail mais cela signifie de plus gros horaires

Les mesures mises en place ont permis la continuité des activités et les investissements pourront être utiles sur le long terme.

Aucun impact économique ressenti. Le cours du marché notamment du métal qu'on produit est à la hausse

Beaucoup de moyens mis en œuvre pour la recherche, les EPI et des hospitalisations en plus

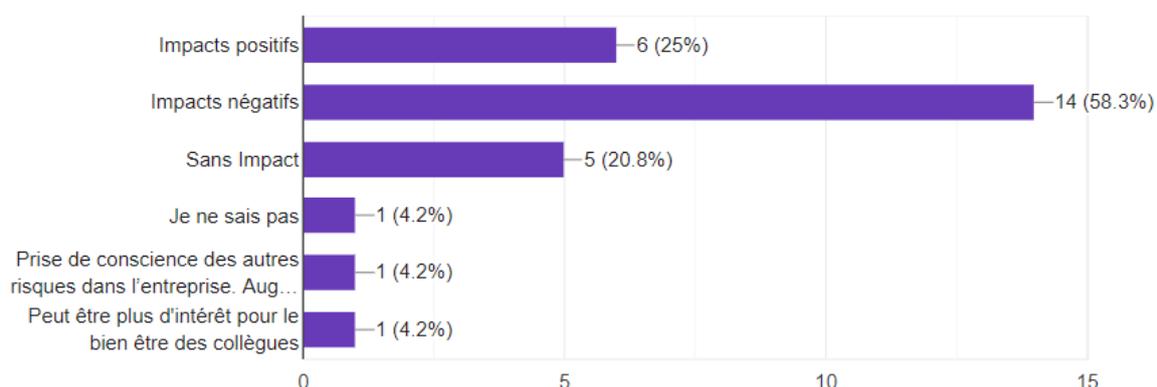
Prix des matières premières en hausse + frontières fermées ce qui bloque les envois et arrivées de marchandises

Entreprise locale, donc pas de perte de chiffre d'affaire

Baisse d'activité

Quels sont les impacts de la crise sanitaire : Santé / Sécurité des collaborateurs (impacts psychologiques comme le stress)

24 responses



Pour quelles raisons y a-t-il eu ces impacts ?

6 responses

Impacts psychologiques dûs à l'isolement.

Manque de communication à tous les étages de l'entreprise!

Travaillant de manière privée en tant qu'assistante maternelle je n'ai eu aucun protocole sanitaire à suivre il m'a fallu être inventive et gérer moi même les conduites à tenir dans mon travail auprès des enfants et de leurs parents

Positifs concernant l'hygiène Négative sur le plan psychologique

Beaucoup de collaborateurs sont angoissés et stressés + transmettent la peur dans leurs équipe ce qui est difficile à gérer : augmentation des risques psychosociaux et des erreur dans le travail

Perte de goût et odorat temporaire chez un collègue

Résumé / Abstract

Résumé :

La crise sanitaire a bouleversé le quotidien des **entreprises**. C'est pour cette raison qu'une bonne **gestion de la crise sanitaire** est nécessaire et doit être mise en place par des acteurs clefs. Afin de mettre en lumière la corrélation entre la crise sanitaire et les acteurs de la gestion de crise, ce mémoire a pour but de montrer comment l'**ingénieur QHSE** peut être l'acteur de l'amélioration continue en entreprise lors d'une gestion de crises et plus précisément lors de la **gestion de crise sanitaire** de la **Covid - 19**. L'**ingénieur QHSE** a notamment montré son adaptabilité afin de mettre en place les prérogatives gouvernementales au sein de son **entreprise**. De plus, il a su, grâce à ses compétences en matière de gestion de risque, prendre des décisions, mettre en place les protocoles sanitaires, gérer l'approvisionnement d'équipements de protection individuelle (EPI) et contrôler la mise en pratique des procédures. Enfin, il est important que l'**ingénieur QHSE** prenne en compte les impacts de la crise sanitaire, notamment les risques psychosociaux (**RPS**) afin d'améliorer la santé mentale des travailleurs. Afin de pallier ces risques, il peut réaliser un retour d'expérience (Rex) pour faire un état des lieux de leur santé mentale.

Mots clefs : entreprise, gestion de la crise sanitaire, ingénieur QHSE, Covid-19, RPS.

Abstract:

The **Covid-19** health crisis has changed the daily lives of **businesses**, which is why good **management of the health crisis** is necessary and must be implemented by key players. In order to highlight the correlation between the health crisis and the crisis management's key actors, this thesis aims to demonstrate how the **QHSE engineer** can be the actor of improvement for **businesses** during a crisis management and, more precisely, during the management of the **Covid – 19** health crisis. The **QHSE engineer** has especially shown their adaptability to implement within the **company** the governmental prerogatives. Moreover, thanks to their skills in risk management, he was able to make decisions, set up health protocols, handle the personal protective equipment (PPE) supply and verify the implementation of procedures. Finally, it is important for the **QHSE engineer** to take into account the impacts of the health crisis, in particular psychosocial risks (**PSR**) in order to improve the mental health of workers. In order to overcome these risks, he can provide feedback to pay attention to the employee's mental health.

Keywords: company/business, health crisis management, QHSE engineer, Covid-19, PSR.