



Gestion des risques & COVID-19

TEMOIGNAGE #5

Janvier 2021



Ludovic Demierre

Directeur des ressources humaines et développement durable, *Eurovia*

Gestion des risques & Covid 19 : regard des ressources humaines

Quel a été l'impact de la crise Covid-19 sur la sécurité chez Eurovia ? Quel regard portent les ressources humaines sur le sujet ? Quelles perspectives pour le rôle du manager en situation d'incertitude ?
Témoignage de Ludovic Demierre, Eurovia, issu du webinaire proposé par l'Icsi le 3 décembre 2020.

Eurovia & Covid-19, le contexte

Eurovia, filiale de Vinci, développe des solutions de mobilité par la conception, la construction et l'entretien d'infrastructures de transport et d'aménagement urbain. Eurovia, c'est :

- 45 000 collaborateurs, dont 24 000 en France,
- Une présence dans 15 pays dans le monde.

Eurovia a géré la crise dans un **contexte international**. S'il y avait bien sûr un grand principe global de protection de nos collaborateurs, nous devons également respecter les préconisations des gouvernements locaux. Par exemple, au Royaume-Uni, la distanciation sociale requise était de 2 mètres, contre 1 mètre en France. Au Chili, la visière était autorisée, tandis qu'en France non...

Quelle a été la place de la sécurité pendant la crise et à la reprise ?

Notre priorité a toujours été la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Mais nous avons voulu **éviter des doubles normes qui auraient ajouté de la complexité à une situation déjà difficile**. Nous avons donc priorisé les préconisations gouvernementales locales en termes de sécurité.

Ensuite, **un point important a été le dialogue** avec nos collaborateurs et leurs représentants mais aussi avec toutes les parties prenantes, les

autorités locales et les clients. Quand les chantiers en France se sont arrêtés, il a fallu travailler dans le dialogue avec les clients pour voir **comment redémarrer l'activité en sécurité**.

Enfin, **comment s'organiser pour une gestion de crise dans la durée ?** Cela a été un 3^e axe de travail important. On a tous vécu dans nos organisations des crises ponctuelles, mobilisant les énergies quelques jours. Mais là il s'agit de travailler sur du long terme, à l'échelle du groupe, pour se coordonner, partager, vérifier que tout se passe au mieux dans chaque pays.

Au redémarrage, dans chaque agence, **nous avons commencé par un « chantier test »** avant de généraliser les modalités. Un représentant du personnel était présent afin de vérifier l'applicabilité des mesures décidées collectivement.

Globalement, notre taux de fréquence a plutôt été en baisse pendant cette période. Et nous avons constaté **moins d'événements graves, une meilleure maîtrise des risques majeurs** dans cette période.

Avez-vous des pistes d'explication sur cette baisse de l'accidentologie, un point de vue RH ?

Au départ, nous nous sommes interrogés : ajouter des mesures sanitaires aux mesures de prévention et sécurité habituelles n'allait-il pas brouiller les pistes et augmenter les risques ? En fait, **les résultats montrent le contraire.**

Les équipes étaient très motivées à la reprise. Avec moins d'intérimaires et de turn-over, les équipes étaient plus stables. Avec **une solidarité forte** : les gens faisaient plus attention car il ne fallait pas se contaminer, il y avait un vrai souci de l'autre. Globalement, **la culture de sécurité s'est ainsi trouvée renforcée.**

Un deuxième aspect concerne **les risques psychosociaux (RPS)**. Lors de la 1^{re} vague, les ouvriers ont été le plus exposés. Ils se sont retrouvés confinés chez eux, ce qui n'était absolument pas leur vie habituelle. Les managers et collaborateurs dans les bureaux ont découvert le télétravail, peu développé chez Eurovia, mais cela avait un côté nouveau et rassurant. On a repéré quelques risques, des personnes isolées, des situations de logement plus difficiles que d'autres, mais globalement ce n'est pas là où nous avons eu le plus de retours.

Pour la 2^e vague, les ouvriers ont pu continuer à travailler et l'inquiétude par rapport au risque de contamination ne s'est pas révélée sur les chantiers. En revanche le reconfinement a été plus difficile pour les managers et personnes en télétravail.

Dès le premier confinement, on a mis en place **des cellules d'écoute, puis des formations pour détecter les situations difficiles.**

Quel a été le rôle des managers en situation d'incertitude ?

Les managers se sont appuyés sur deux leviers pour continuer à piloter leurs équipes :

- **La confiance d'abord. Qui s'est trouvée renforcée car mise à l'épreuve !** Oui, les gestes barrières ont été bien appliqués, les collaborateurs ont fait preuve d'initiative, les collaborateurs en télétravail sont restés très engagés...
- **Et le dialogue.** Le dialogue dans les équipes et le dialogue social ont été un vrai levier pour permettre de coconstruire des solutions. L'incertitude révèle qu'on ne sait pas tout. On doit pouvoir dire qu'on ne sait pas ce qu'il va se passer, **qu'on ne peut pas répondre de manière instantanée mais qu'on va trouver des solutions ensemble.** On ne sait pas si ces solutions marcheront mais en tout cas on aura avancé et pris les décisions ensemble.

Un dernier mot ?

Nos équipes ont traversé cette épreuve, **en se connaissant un peu mieux, dans un environnement plus incertain.** Cela a généré plus de prises d'initiatives et globalement on a l'impression d'en ressortir plus fort.

Cela a montré nos faiblesses : on sait ce sur quoi il faut travailler, en termes de **communication et de gestion de crise dans la durée.** Cela a aussi montré les points positifs, en termes de **résilience dans les équipes,** qu'on va pouvoir exploiter à l'avenir.



Pour en savoir +

>> Replay du webinaire

Retrouvez sur notre chaîne youtube [le replay du webinaire « Gestion des risques & Covid-19 : quels retours d'expérience ? » du 3 décembre dernier](#), avec Ludovic Demierre, Eurovia, et Isabelle Simonetto, Addheo :



>> Suivez la campagne « Gestion des risques & Covid-19 »

L'icsi questionne la crise de la Covid-19 sous l'angle « crise sanitaire et maîtrise des risques majeurs » et propose un programme de réflexion et d'action autour de 3 axes :

- un observatoire,
- des échanges prospectifs,
- un regard sur l'international.

[Découvrez notre rubrique web Gestion des risques & Covid-19](#)