

Lainière Santé™
L'INNOVATION NOUS PROTÈGE



PAROLES DE TERRAIN :

Vos bonnes pratiques

face à la COVID-19



Mai 2021





Préambule

Lors du confinement du printemps 2020, les acteurs économiques, associatifs et locaux ont dû trouver rapidement des solutions pour répondre aux conséquences juridiques et économiques de cette situation inédite afin de maintenir au mieux l'activité des structures. Face à ce constat, Chargeurs a sollicité Com'Publics pour les accompagner dans la réalisation de **ce livre blanc relatif aux bonnes pratiques** de protection des salariés, concitoyens et bénévoles **face à la crise sanitaire de la Covid-19 sous le haut-patronage du Ministère des Solidarités et de la Santé**.

Les témoignages recueillis ont permis d'identifier **17 bonnes pratiques** s'articulant autour de 4 actions ciblées :

- **Anticiper**
- **Accompagner**
- **Protéger**
- **Mutualiser**

Le groupe industriel français Chargeurs, du fait de son expérience et de sa réactivité depuis presque 150 ans, a été parmi les premiers à déployer des lignes de productions de masques français à l'arrivée de la pandémie en Europe. Spécialiste des textiles techniques, il a créé une nouvelle filière « **Lainière Santé™** » pour répondre aux besoins sanitaires urgents de la population en fabriquant des masques textiles filtrants et réutilisables.

Une production française en croissance significative pose un nouveau problème : l'impact écologique de la crise sanitaire. Recycler et valoriser ces tonnes de masques de protection respiratoire devient alors un enjeu stratégique.

Conscient et sensible à cette problématique, le groupe Chargeurs travaille à minimiser les impacts environnementaux de ses masques. **En collaborant avec le tissu industriel local, en permettant des emplois sociaux et en unissant ses fournisseurs pour promouvoir l'utilisation de matières recyclées, il crée une boucle responsable de fabrication et d'utilisation des masques.** Comme maillon central de cette chaîne de valorisation, le groupe Chargeurs apporte son expérience de la traçabilité, ses engagements sociaux et sa capacité de production (y compris celle de la matière première), pour aujourd'hui protéger nos concitoyens tout en préservant notre avenir environnemental.

*« Dans la vie il n'y a pas de solution.
Il y a des forces en marche :
il faut les créer et les solutions suivent ».*

Vol de nuit - Antoine de SAINT-EXUPERY

Introduction

Michaël FRIBOURG

Président du groupe Chargeurs



L'objectif de ce livre blanc est d'avoir l'opportunité de partager les expériences d'acteurs qui ont vécu la crise d'une manière particulière, qu'ils soient acheteurs, responsables financiers, responsables de cellules de crise ou industriels. Tous ces acteurs se sont retrouvés face à des contraintes, des enjeux et des incertitudes quant à la continuité des activités et à la protection de leurs salariés et de leurs lieux de travail.

Cette situation nous a amenés à imaginer des solutions, à sortir du cadre et à devenir originaux et efficaces dans des temps très contraints. Il nous paraît intéressant de partager ces éléments afin d'en tirer un certain nombre de conséquences et d'enseignements dans le but d'en faire un vadémécum qui pourra être utile dans un futur proche ou lointain. Nous avons tous à apprendre les uns des autres.

Le Groupe Chargeurs a lui-même beaucoup appris durant cette crise. Nous n'étions pas jusque-là des experts de la protection sanitaire. Enfin, **il s'agit de promouvoir le *made in France* et la réindustrialisation de notre pays sur ses pratiques et savoir-faire industriels.**

En début de crise, Agnès PANNIER-RUNACHER disait que 3 millions de masques étaient produits par semaine contre un objectif de 100 millions en fin de crise. Nous en avons consommé jusqu'à 150 millions par semaine. Nous voyons que notre indépendance pour ce type de protection était loin d'être acquise. Actuellement, nous produisons environ 60 à 70 millions de masques par semaine.

Le coût à l'usage d'un masque réutilisable est moins élevé que celui d'un masque importé de Chine. En outre, ces masques ont une durée de vie de deux ans contre une durée beaucoup plus longue pour les masques lavables. Concernant le prix des masques lavables, en tant que chef d'entreprise vous avez la possibilité de changer les modes de communication et de faire sauter des verrous. Il est possible d'établir un dialogue responsable sur ces sujets même si la législation n'est pas encore en faveur des masques réutilisables. Nous avons à ce titre passé un accord avec les salariés et le CSE pour qu'ils s'engagent à respecter les consignes d'utilisation de ces masques.

Le Groupe Chargeurs a investi 10 millions d'euros pour des lignes de production automatique de masques sur le territoire et continue d'investir pour des lignes de fabrication de la matière première permettant de fabriquer ses masques. Le Groupe continuera d'investir en 2021 sur des lignes de confection automatique des fameux masques barrières que la France et l'AFNOR ont été les premiers à normaliser et à réguler.

Nous devons tirer les leçons de cette crise, continuer à promouvoir le *made in France* et la réindustrialisation de nos métiers en matière de protection sanitaire, de protection des personnes et de protection des lieux. Nous avons tous été capables de faire montre que nous avons des ressources industrielles, sociales et collectives extraordinaires.

Sommaire

PRÉAMBULE	P.2
INTRODUCTION.....	P.3
SOMMAIRE.....	P.4
VOS BONNES PRATIQUES FACE À LA COVID-19	P.5-6
LES ACTEURS PUBLICS TÉMOIGNENT	P.7-14
Agnès Firmin le Bodo	P.7
Delphine Lalu	P.9
Farida Adlani	P.11
Daniel Fasquelle	P.13
LES ACTEURS PRIVÉS TÉMOIGNENT.....	P.15-31
Pierre Vigna	P.15
Didier Ridoret.....	P.17
Serge Chevrier.....	P.18
Johanna Vigier.....	P.19
Pauline Saint-Jean.....	P.20
Nadine Thiec	P.21
FOCUS ENVIRONNEMENT PAR MAUD FONTENROY.....	P.23-24
Laëtitia Morice	P.25
Cécile Ibrahim	P.27
Olivier Brenza.....	P.29
Luc Baeyens.....	P.31
LES ACTEURS DES FÉDÉRATIONS ET DES ASSOCIATIONS TÉMOIGNENT.....	P.32-35
Nathalie Clary	P.32
Patrice Douret	P.33
Jean-Pierre Riso	P.35
PRÉSENTATION LAINIÈRE SANTÉ™ PAR DENIS NOHARET	P.36
REMERCIEMENTS	P.37

Vos bonnes pratiques



Anticiper...



- 1** Avec un plan de continuité d'activité (PCA) – mis en place dans les entreprises, les collectivités... pour faire face à une situation de crise.
Avec un plan de reprise d'activité – pour faire face aux retours des salariés et des collaborateurs sur leur lieu de travail (organiser des horaires décalés, aménager les emplois du temps).
- 2**
- 3** L'approvisionnement en matière de protection pour les salariés et les collaborateurs ainsi que la mise en œuvre des circuits de distribution de ces dernières.
- 4** Par une gouvernance locale au plus près des salariés et des administrés ou par pays s'il s'agit d'une entreprise présente à l'international.



Accompagner...



- 5** Grâce à une communication top-down et bottom-up à tous les niveaux et grâce aux concertations avec les partenaires sociaux, les délégués syndicaux, les élus du personnel.
- 6** Grâce à la mise en place de permanences téléphoniques, à la sensibilisation par les infirmières de travail, par des communications régulières et le rappel des gestes barrières.
- 7** Grâce à la mise en place d'une cellule de crise quotidienne pour suivre les informations et les retransmettre aux collaborateurs avec les recommandations.
- 8** Grâce à la mise en place de cellule de soutien économique pour les entreprises.

face à la covid-19

Protéger...



- 9** En créant des centres de dépistage Covid-19.
- 10** En isolant les personnes contaminées afin de freiner la propagation du virus et d'éviter de créer un cluster.
- 11** En distribuant des masques, des visières, des gants, des blouses, du gel hydroalcoolique et en installant des plexiglass dans les bureaux. La distribution peut se faire au moyen de partenariats public-privé.
- 12** En renforçant les procédures de nettoyage, d'aération des lieux de travail.
- 13** En instaurant le télétravail et en le facilitant, tout en cherchant un équilibre avec la présence au sein du lieu de travail (relations humaines, aide psychologique).

Mutualiser



- 14** Par solidarité nationale. Elle a donné des résultats efficaces (aide entre territoires, mise en place de ponts aériens).
- 15** Par le soutien au tissu économique français. Nous avons tous été capables de faire montre que nous avons des ressources industrielles, sociales et collectives extraordinaires.
- 16** Par la sécurisation des filières d'approvisionnement. La mutualisation des ressources couplée à une vision globale des disponibilités permet aux décideurs de gérer avec une meilleure efficacité et de limiter les risques.
- 17** Par la prise en compte des aspects sociaux & environnementaux. La prise en compte d'un coût d'acquisition considéré à 360° est à pérenniser pour éviter un retour massif aux importations.



Les acteurs publics témoignent...

Agnès Firmin le Bodo

Député Seine-Maritime (Agir ensemble)

Je témoigne en tant que parlementaire dans ma circonscription, mais surtout en tant que pharmacien exerçant toujours et ayant été sur mon lieu de travail dès le 16 mars 2020. Je pense que cette crise devra être utilisée comme un réel accélérateur.

Nous avons été capables avec une grande volonté de remettre rapidement des filières sur le devant de la scène. Par exemple, lorsque nous avons manqué de flacons pour le gel hydroalcoolique, une entreprise de mon territoire a conçu des flacons permettant à ses employés de travailler. Cette entreprise a ainsi pu approvisionner le territoire, mais aussi les hôpitaux, les pompiers et les prisons. Cet exemple montre à quel point **nos entreprises sont ingénieuses et sont capables de trouver des solutions.**

J'ai aussi découvert dans ma circonscription qu'une personne fabriquait de l'alcool à 96°. Je me suis rendue auprès de cette personne durant le premier confinement et j'ai embarqué 60 bidons de 20 litres d'alcool. Il s'agit d'un cas concret de ce que nous avons été amenés à faire. **Cette crise a révélé notre agilité, mais aussi à quel point nous étions dépendants dans certains domaines et notamment dans le domaine des matières premières à l'égard de la Chine.**

Par ailleurs, je défends beaucoup le *made in France* d'autant plus que nous constatons l'appétence de nos concitoyens pour son retour. Dans un premier temps, la protection des lieux de travail et de nos salariés a été un vrai combat. En effet, nous manquions de tout ce qui a obligé certaines entreprises à fermer. **La protection des lieux de travail et des salariés est primordiale, car elle permet aux entreprises de fonctionner.** Nous devons prendre le temps de retirer les points positifs de cette crise. Nous nous rejoindrons tous sur la nécessité de protéger nos salariés et nos concitoyens.

Enfin, **le masque lavable est un réel enjeu, à la fois économique et écologique.** La plupart d'entre eux sont *made in France* et de très bonne qualité.



Nous avons été capables avec une grande volonté de remettre rapidement des filières sur le devant de la scène.

Durant la première vague, il a été difficile de refuser des masques à certaines catégories professionnelles. Par ailleurs, je ne suis pas favorable aux quotas quant à l'obligation d'achat de masques français par les entreprises françaises par principe même si je comprends la finalité. Toutefois, ces quotas risquent d'être mis en place pour de nombreux produits et il sera difficile pour les entreprises de respecter toutes les obligations.

Concernant les masques lavables, les choses peuvent évoluer. En effet, dans certaines professions il est possible d'expliquer l'utilisation de ces masques.

Je pense que le test doit presque devenir un geste barrière jusqu'à ce que nous atteignons l'immunité collective. En effet, ces campagnes permettent de faire passer les bons messages. En outre, il faut travailler sur l'isolement individuel pour éviter un autre confinement.

Les deux premiers confinements sont très différents puisque le premier a rimé avec sidération et solidarité. Nous avons dû éliminer des barrières et devons tirer les leçons de ce qui a été faisable grâce à notre agilité. Nous ne devons pas remettre ces barrières. Le deuxième confinement a rimé avec angoisse liée à l'usure, à la fatigue et à la durée de la crise. La solidarité s'est transformée en défiance liée à un sentiment d'injustice.

Enfin, le télétravail a permis à certaines entreprises de continuer à fonctionner, mais il ne faut pas l'imposer. En effet, après la crise sanitaire, nous risquons de vivre une crise liée aux troubles psychosociaux de nos concitoyens.



Les acteurs publics témoignent...

Delphine Lalu

Présidente de la section des activités économiques- CESE

Je suis présidente de la section des activités économiques du CESE (Conseil Économique Social et Environnemental) sachant que le Conseil se compose de neuf sections et de trois délégations. Je m'exprime au nom de Patrick BERNASCONI, président du CESE qui est la troisième chambre de la République. Nous avons un rôle consultatif et nous représentons la société civile organisée qui émane de tous les territoires, Métropole et outre-mer.

Lorsque l'on parle des bonnes pratiques de protection des salariés face à la Covid-19, **il s'agit d'aborder à la fois le sujet de la protection sanitaire, de la protection des salariés, de la mobilisation des salariés et de la réindustrialisation.** Le gouvernement s'interroge régulièrement sur l'utilité du CESE et considère qu'il est important de le renforcer et d'en actualiser la composition. Une démocratie se doit d'être délibérative et complétée d'une démocratie sociale. Le dialogue civil est nécessaire au pays.

Depuis plusieurs années, les citoyens ont besoin de s'exprimer. Toutefois, il est préférable qu'ils s'expriment dans une enceinte telle que le CESE plutôt que dans la rue. En outre, nous nous sommes rendu compte avec le temps que les Français ne connaissent pas bien leurs institutions. Or, elles sont importantes, car elles sont un gage de stabilité et de sécurité dans le temps.

Je souhaite saluer l'initiative du Groupe Chargeurs de relancer une filière stratégique. Il est important de rappeler que la France a une économie solide. Nous avons encore de beaux fleurons. Toutefois, la France s'est désindustrialisée alors que l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni ont réinvesti dans leurs industries. Le CESE alerte sur cette question depuis longtemps. La section que je représente a pris de nombreux avis depuis 2015 sur le sujet. Frédéric GRIVEAU qui représente la CPME a travaillé sur les pôles de compétitivité. Marie-Claire CAILLETAUD de la CGT a travaillé sur l'industrie. Philippe SAINT-AUBIN de la CFDT a travaillé sur la question de la dépendance aux métaux stratégiques. La liste est longue, car d'autres sections posent la question de l'investissement dans l'industrie et travaillent sur la détention des capitaux des entreprises françaises par des entreprises voire des puissances étrangères.



Il n'est pas question de viser une autonomie, mais de se reposer les questions d'indépendance économique du pays et de souveraineté économique.

Tout au long de la crise sanitaire et du confinement, le CESE n'a pas arrêté ses travaux et toutes les sections ont travaillé sur la reprise et la relance. Dans la foulée, le Haut-Commissaire au plan, François BAYROU, a souhaité travailler avec le CESE pour structurer les éléments de la relance qui touchent à tous les domaines de l'activité humaine. Un vote a eu lieu en section le 9 décembre 2020 sur la question des filières stratégiques.

Notre économie s'est structurée en filières ce qui permet d'avoir une vision large de la chaîne de valeur et une vision multiacteurs. Nous avons travaillé à partir du rapport remis au gouvernement en février 2020 par le PDG d'Air Liquide, Benoît POTIER. Ce rapport identifie 22 marchés émergents. Nous avons également travaillé avec les éléments remis au gouvernement par Accenture sur l'organisation d'une réponse aux problèmes de dépendance de l'industrie française aux chaînes de valeurs internationales.

Notre hypothèse est qu'il n'est pas question de viser une autonomie, mais de se reposer les questions d'indépendance économique du pays et de souveraineté économique. Une autre question est celle de l'articulation stratégique entre les filières. L'ambition du Haut-Commissaire est de retrouver une vision écosystémique globale et de repenser l'État, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs économiques et de la société civile.

À l'instar du Haut-Commissaire au plan, je dirais qu'il ne s'agit pas d'une crise, mais d'un bouleversement anthropologique. **Le confinement a révélé des faiblesses, mais aussi des forces, une agilité et une capacité à repenser le collectif.** Le dépistage massif est nécessaire et permettra certainement la sortie de la crise.

Le masque n'est pas anecdotique. Il s'agit d'un sujet de prévention santé. L'instauration de quotas qui obligeraient les entreprises françaises à acheter un certain pourcentage de masques français ne nous semble pas une bonne piste. Pour autant, nous avons tous envie d'isoler une production *made in France*. L'Union européenne et la France mobilisent des sommes importantes en termes d'investissement pour soutenir l'industrie. Toutefois, s'il n'y a pas de coresponsabilité des acteurs publics et privés pour soutenir ces achats, nous n'y arriverons pas. Nous devons revenir au *made in France* dans nos réflexes d'achats.

Nous devons avoir les moyens de fabriquer des masques en France. Ils sont le symbole de la démocratie sanitaire que nous devons construire et le symbole d'une réindustrialisation nécessaire permettant à la France de maîtriser sa souveraineté économique.

A vertical photograph on the left side of the page shows a woman with long brown hair and bangs, wearing a white fabric face mask. She is looking out of a window, possibly on a train or bus, with a yellow warning sign visible in the background. The lighting is soft and natural.

Les acteurs publics témoignent...

Farida Adlani

Vice-présidente Région Île-de-France

Pendant la crise sanitaire, la Région est massivement intervenue. Nous avons reçu un don de 100.000 masques en provenance de Chine, grâce à des liens d'amitié préalablement tissés entre régions. Un pont aérien s'est rapidement installé entre la Chine et la France sans toutefois permettre de lever les obstacles législatifs rencontrés pour la distribution des masques. La publication d'un décret a permis aux collectivités d'y parvenir.

Pour assurer la distribution, nous nous sommes transformés en plateforme logistique, nous appuyant sur les maires. La création d'une centrale d'achat par la Région s'est montrée décisive. Elle a permis de mettre en place un partenariat public-privé afin que les utilisateurs, notamment les soignants, puissent s'approvisionner en matériel auprès d'une plateforme sérieuse, alors même que nous assistions à une flambée des prix, assimilable à des arnaques.

Il existait une urgence sociale à protéger les bénévoles des associations, dont la moyenne d'âge atteint 70 ans. Ces associations ont été prioritairement et gratuitement dotées en masques, par la Région Ile-de-France. Nous avons également distribué des masques FFP1 et FFP2 dans les hôpitaux, publics comme privés, à l'ARS pour les soignants, les EHPAD et les pharmacies, mais également aux collectivités locales, aux associations, aux commerçants, aux TPE-PME, ou aux opérateurs de transport.

Pendant quatre semaines, des masques ont été distribués dans les gares et son port a été contrôlé. Nous avons également distribué 380.000 blouses, des gants, et des tests sérologiques. Il faut également retenir l'élan de solidarité qui a, par exemple, permis de financer des start-ups, sélectionnées par la Région, fabriquant des visières solidaires. **L'Ile-de-France a mis en place un fonds d'équipement d'urgence de 10 millions d'euros, à destination des personnels de santé en vue de l'acquisition d'équipements exceptionnels.** Cela a permis aux soignants de continuer à accueillir leurs patients, via la télémedecine par exemple. Au niveau des transports, des navettes de bus ont été affrétées pour les soignants et les lignes desservant les hôpitaux ont été renforcées.

Grâce au financement de la Région, l'AP-HP a développé l'application Covidom, pour maintenir un lien avec les patients tout en leur offrant la possibilité de rester à domicile. L'application Covidom a ainsi permis le suivi de 40.000 patients et a remporté le prix des Talents de la e-santé.

La crise de la Covid a révélé une crise des soignants : 40% des infirmiers veulent quitter le monde du soin. La Région Ile-de-France a été la première à soutenir la plateforme SPS, « Soins aux Professionnels de Santé » qui permet aux soignants d'échanger par téléphone avec un psychologue gratuitement. Des séjours de répit ont été proposés aux soignants, ainsi que des plateaux préparés par des chefs étoilés dans certains hôpitaux, et une conciergerie solidaire a été créée afin de répondre aux besoins des internes.



Nous avons plaidé pour la régionalisation du traitement de la crise.

La Région a organisé la mise à l'abri des personnes sans domicile fixe dans certains locaux tels que le CREPS et dans plusieurs internats. Afin de lutter contre la pauvreté, nous avons organisé des distributions de denrées alimentaires, avec l'aide de la Banque alimentaire, dans les locaux de lycées alors fermés. La Région s'est également impliquée pour assurer la continuité pédagogique dans les lycées, grâce à l'enseignement numérique. Nous avons fourni des tablettes et des ordinateurs à des lycéens.

Une fois la bataille des masques terminée, il a fallu entamer la bataille des tests. Nous sommes intervenus auprès du gouvernement pour leur demander de développer les tests antigéniques. Les tests de dépistage que nous organisons chaque jour permettent d'établir une cartographie de l'épidémie. Nous avons proposé des tests aux entreprises au moment du déconfinement, en lien avec la médecine du travail.

A l'heure du déconfinement, le Premier ministre a validé notre stratégie de relance des transports, dont l'accès était réservé aux personnes présentant une attestation de leur employeur et portant obligatoirement un masque.

Nous avons plaidé pour la régionalisation du traitement de la crise, car l'Île-de-France a été dix fois plus touchée que d'autres régions. Alors que certaines régions ont eu l'impression de subir des consignes drastiques, en décalage avec la réalité sanitaire de leur territoire, les régions les plus durement touchées se démenaient pour trouver des moyens supplémentaires. Au nom de l'uniformité, aucune distribution de masques n'a été organisée auprès des opérateurs de transport, des forces de l'ordre ou encore de l'administration pénitentiaire en Île-de-France. La Région aurait pu mettre ces distributions en place.

À l'avenir nous recommandons de renforcer la territorialisation. L'excès de bureaucratie et l'inadaptation de la norme aux temps d'urgence ont constitué des freins, là où la réalité de terrain demandait de faire preuve de réactivité. Le problème de la dépendance de la filière santé envers les importations a été révélé par cette crise. Nous délaissions le préventif de manière trop importante en ne nous concentrons que sur le curatif.

La Région a été reconnue comme facilitatrice et pionnière. Elle l'est encore aujourd'hui, face à la crise du monde de la culture. Enfin, je précise que j'avais défendu, en 2017, un rapport sur la lutte contre les déserts médicaux qui présentait la télémédecine comme un sujet à suivre. **L'Île-de-France a été durement touchée, mais la Région a fait preuve d'agilité et s'est montrée présente dans l'effort de guerre.**



Les acteurs publics témoignent...

Daniel Fasquelle

Maire du Touquet-Paris-Plage

La Ville du Touquet-Paris-Plage a mobilisé, dès le premier confinement, l'ensemble de ses services et a mis en place trois permanences téléphoniques pour ses administrés. En particulier pour les plus fragiles et les personnes isolées, qui ont ainsi pu joindre l'accueil de la mairie, les services techniques et le CCAS, pour toute demande liée aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans leur quotidien (portage de repas, mise en liaison avec des bénévoles...).

Des masques ont été distribués dans un premier temps aux plus de 65 ans, puis à l'ensemble de la population. Les citoyens ont été tenus informés par divers moyens (lettre d'information, site internet de la Ville, Facebook). Un centre de dépistage COVID19 a été mis en place avec les professionnels de santé de la station ainsi qu'un accès distinct, au pôle médical, pour les patients présentant des symptômes du virus. **Les entreprises ont été accompagnées dans leurs démarches ou pour toute question, par une cellule de soutien économique.** Des masques ont été distribués dans les entreprises restées ouvertes afin de protéger les salariés, ainsi que dans les commerces dits de « première nécessité ».

L'ensemble du personnel municipal a été doté de deux masques lavables. Des masques chirurgicaux ont été également mis à disposition dès leur disponibilité. Des visières ont pu être mises à disposition pour certains services (ASVP - Agent de Surveillance de la Voie Publique - par exemple) en plus du port du masque. Des gants, des blouses ont plus particulièrement concernés les agents des services de la restauration scolaire, des écoles, de la petite enfance et du service entretien. Des bidons rechargeables de gel hydroalcoolique ont été mis à disposition des agents, ainsi que des lingettes désinfectantes. Des plexiglass ont été installés aux points d'accueil du public dans les bâtiments et les procédures de nettoyage ont été renforcées. Des bornes de prélèvement de température ont été installées dans chacun des bâtiments principaux (deux à Hôtel de Ville et deux à la Direction du Territoire et du Développement Durable) et des thermomètres électroniques ont été distribués dans les autres bâtiments.

Un Plan de continuité des Activités a été élaboré au début du confinement afin d'assurer le fonctionnement des services principaux et un Plan de Reprise des Activités a été mis en place en lien avec les représentants du personnel et notre médecin de prévention au moment du déconfinement. Ce plan reprend les préconisations sanitaires à appliquer au travail et précise l'organisation et le fonctionnement des services dans le respect de ces préconisations.



Cette crise est un véritable défi à relever, tant sur le plan sanitaire que sur le plan économique : à situation exceptionnelle, mobilisation exceptionnelle pour assurer la sécurité de tous.

Parce qu'elle est inédite dans l'histoire de notre pays, la situation sanitaire a créé, dans un premier temps, une sorte de stupéfaction générale, notamment lors du premier confinement, assortie d'inquiétudes bien légitimes, tant chez les administrés que chez les chefs d'entreprises. Notre rôle est de les accompagner, de leur assurer notre aide et notre soutien pour que chacun puisse faire face à cette crise sanitaire sans précédent. Un lien fort de solidarité s'est créé entre la municipalité, les administrés et le tissu économique.

J'ai ressenti cette crise comme un véritable défi à relever, tant les enjeux sur le plan sanitaire et sur le plan économique sont importants : à situation exceptionnelle, mobilisation exceptionnelle pour assurer la sécurité de tous et accompagner les entreprises en grande difficulté. C'est la solidarité qui a primé dans toutes les actions que nous avons dû mener et que nous continuons de mener. Cette crise sanitaire a cette caractéristique particulière d'être imprévisible, dans sa durée comme dans son évolution.

C'est cette gestion au jour le jour qui exige que nous soyons toujours réactifs. **Je regrette néanmoins le manque d'anticipation au niveau national, dans la distribution des masques, la mise en place des gestes barrière, une communication peut-être trop tardive auprès de nos concitoyens.** Le virus COVID19 semble avoir pris tout le monde de court en mars alors que des cas avaient déjà été recensés en début d'année, voir en fin d'année 2019.

Nous mesurons le chemin parcouru pour maintenir un service public opérationnel et disponible pour gérer cette crise et être au plus près de nos concitoyens. L'impact de cette crise est protéiforme et concerne chaque élu, directeur, équipe, chaque agent... **Nous devons tirer les leçons de ce qui a fonctionné et développer de façon accélérée nos capacités de résilience individuelles, collectives et organisationnelles.**

Nous devons maintenant réorganiser nos administrations pour les rendre, agiles, résilientes et les maintenir en conditions opérationnelles. Pour ce faire il faudra moins de verticalité, plus de co-construction, la fin des vieilles recettes hiérarchiques et managériales et réapprendre à écouter le terrain pour comprendre les émotions.

Pour diriger nos administrations, il nous faut dorénavant un leadership éclairé par la confiance en l'humain et l'intérêt général pour boussole.



Les acteurs privés témoignent...

Pierre Vigna

*Responsable Achats Stratégiques
Veolia*

Je suis responsable au sein de la Direction des achats groupe Veolia. Nous centralisons des achats pour certaines catégories de produits pour l'ensemble de nos Business Units à travers le monde.

Lors de la première vague, nous avons fait face à une pénurie de masques. Dans l'urgence, nous avons centralisé les achats au siège d'Aubervilliers. En effet, **Veolia a placé au cœur de ses priorités la protection de ses salariés à travers le monde.**

Nous avons donc dépensé sans compter pour des masques, du gel, des gants et des blouses de protection. Depuis le début de la pandémie, nous avons acheté 14 millions de masques FFP2 et FFP3, 24 millions de masques chirurgicaux et environ un million de masques lavables. **Durant la première vague, notre stratégie a consisté à récupérer un maximum de masques conformes en un minimum de temps.** Nous avons dû nous adapter aux contraintes gouvernementales et ne pas commander tout de suite ce qui a représenté une perte de temps non négligeable.

Nous avons travaillé avec des fournisseurs asiatiques et avec des fournisseurs français et notamment avec le Groupe Chargeurs. Lors de la première vague, nous avons rencontré une problématique logistique en termes d'import et une problématique au niveau des douanes. Nous devons faire confiance aux entreprises françaises dans leur rapidité d'action.

La deuxième vague s'est déroulée différemment étant donné que nous avons modifié notre stratégie. **Nous avons choisi de faire appel à des fabricants français** pour l'ensemble de nos besoins en masques chirurgicaux et FFP2 malgré une différence de prix notable. En effet, ce choix était **motivé par la flexibilité des fournisseurs, la sécurité de l'approvisionnement, la garantie de la qualité des produits, l'impact carbone et enfin par le fait de soutenir les industriels français.**



L'appel à des fabricants français était motivé par la flexibilité, la sécurité, la qualité et l'impact carbone.

Par ailleurs, nous souhaitons promouvoir le masque lavable, il existe une problématique étant donné que nous avons une responsabilité vis-à-vis de la protection des salariés dans l'entreprise. Ainsi, pour être en conformité avec l'Inspection du travail, nous nous devons de continuer à fournir nos salariés en masques chirurgicaux. Les masques lavables sont utilisés uniquement pour les transports en commun à l'extérieur de l'entreprise étant donné que nous n'avons pas la certitude que ces masques sont lavés dans de bonnes conditions.

D'autre part, nous avons importé des masques KN95. Or, l'Inspection du travail nous a contrôlés et a indiqué que ces masques n'étaient pas réglementaires. Il faut également tenir compte de l'environnement économique. Durant la première vague, nous avons été confrontés à une pénurie alors que durant la deuxième, nous étions en mesure de choisir.

Désormais, nous avons pris du recul, nous connaissons mieux la pandémie et **nous prôtons une anticipation en matière d'approvisionnement. Nous attendons à ce titre un soutien des élus grâce à une communication plus fluide.** Je propose l'instauration de quotas afin d'obliger les entreprises françaises à acheter entre 10 et 20% de produits français sur la totalité de leurs achats annuels de masques.

Il faut savoir que pour l'élément principal de filtration des masques, la grande majorité des fabricants français sont dépendants des Asiatiques. **L'intégration par Lainière Santé™ et l'investissement dans la fabrication de cet élément en France permettent de stabiliser davantage la fabrication des masques en France.**

Les acteurs privés témoignent...

Didier Ridoret

*Président de la Fondation
d'entreprise Excellence SMA*



Les entreprises du bâtiment ont à cœur que la France puisse retrouver la voie qui était la sienne après la dernière guerre : un tissu industriel source de richesse et de prospérité.

Durant la première vague, la situation a été complexe pour le BTP étant donné que des décisions difficiles ont été prises. Le secteur a été à l'arrêt durant plusieurs semaines. Il faut savoir que le BTP se compose d'un grand nombre de petites entreprises de 10 à 15 salariés. Ce secteur se réunit autour des deux grandes fédérations que sont la Fédération française du bâtiment et la Fédération nationale des travaux publics. Le secteur a très vite réagi et a trouvé des solutions pour continuer à travailler.

Globalement, même si elles n'ont pas retrouvé leur productivité, les entreprises s'en sortent correctement. Le BTP travaille sur des chantiers ouverts et fermés. Pour les chantiers fermés, les mêmes règles que pour les ateliers s'appliquent avec le port du masque obligatoire si les distances ne peuvent pas être respectées. **Le BTP est un secteur privilégié puisqu'il a pu continuer à travailler dans des conditions correctes.** L'OPPBT (Organisme Professionnel de prévention des bâtiments et des travaux publics) est piloté par les fédérations et réalise un travail considérable pour la protection, la sécurité et l'hygiène des travailleurs. La sécurité des travailleurs est primordiale étant donné que le compagnon est la raison d'être des entreprises du BTP.

Concernant la production française, **nous déplorons évidemment la désindustrialisation française. Les entreprises du bâtiment ont à cœur que la France puisse retrouver la voie qui était la sienne après la dernière guerre et retrouve un tissu industriel source de richesse et de prospérité.**

Le télétravail a ses limites. Une entreprise est une équipe avec des salariés qui ont besoin de se voir et de partager des moments. **Il y a donc un bel avenir en termes de sécurité et d'hygiène au travail et il serait formidable que des entreprises françaises y participent.**

Serge Chevrier

Directeur des Ressources Humaines,
BNP Paribas



Il est nécessaire de trouver un équilibre entre le travail à distance et le travail sur site, nos salariés ont besoin de maintenir un lien.

Je suis directeur des ressources humaines adjoint chez BNP Paribas et je dirige le Comité de crise BNP Paribas que nous avons mis en place avant le mois de mars étant donné que la crise avait débuté en Asie. La première décision que nous avons prise a été d'envoyer des masques en Asie lorsque nos équipes en Chine et à Singapour commençaient à en manquer. BNP Paribas est d'abord une banque française et européenne, mais également une banque mondiale.

Nous avons la volonté de participer à l'industrialisation dont le pays a besoin. Nous avons eu des clients très agiles. Les agences de BNP Paribas ont dû rester ouvertes. **Nous nous sommes tournés vers le Groupe Chargeurs et nous avons eu besoin de la solidarité entre les grandes entreprises pour nous organiser lors de la première phase.**

Le Comité de crise de BNP Paribas a été très structuré, mais nous nous sommes rapidement rendu compte qu'**une gouvernance par pays est nécessaire dans ces situations.** Au sujet des masques, nous avons eu la chance d'avoir conservé des masques depuis le virus H1N1. Nous disposions d'un stock pour deux ou trois mois. Nous disposions au début d'un site unique avec 10 millions de masques stockés. Par la suite, nous avons dû utiliser plusieurs sites à cause des difficultés de déplacement.

Rapidement, nous avons été confrontés au sujet de la solidarité nationale. Nous avons donc distribué des masques chirurgicaux à nos salariés et nous avons fait des dons à l'APHP et à d'autres intervenants. Par la suite, nous nous sommes tournés vers l'Asie pour nous fournir en masques. Nous avons également été confrontés aux douanes et aux difficultés d'exportation lorsque nous avons voulu en fournir à d'autres pays en grande difficulté. Nous nous sommes tournés vers des masques chirurgicaux et nous en utilisons encore pour les raisons évoquées plus tôt. Nous avons également fait appel à des fabricants français.

Nous avons connu deux phases, une première phase de sidération durant laquelle le télétravail s'est imposé, puis la deuxième phase durant laquelle les salariés ne souhaitent plus être aussi éloignés de l'entreprise. **Il est nécessaire de trouver un équilibre entre le travail à distance et le travail sur site, car nos salariés ont réellement besoin de maintenir un lien sachant que la grande difficulté de cette crise est la durée.**

Les acteurs privés témoignent...

Johanna Vigier

Directrice des affaires sociales,
Norauto



J'observe que le deuxième confinement est moins bien vécu par les salariés. Je me demande dans quelle mesure l'investissement des salariés dans l'entreprise est amené à s'amoinrir.

Norauto France comprend 7 000 collaborateurs dans toute la France.

Durant le premier confinement, nous avons d'abord fermé tous nos centres puis nous avons rouvert la partie atelier de nos centres dès que nous avons su que nous étions considérés comme essentiels. Nous avons alors peu de clients. Tous les salariés du siège ont été placés en télétravail et nous avons eu recours au chômage partiel.

Lors du déconfinement, nous avons commencé à distribuer des masques jetables que nous avons achetés dans l'urgence. Une fois que ce stock sera épuisé, **nous passerons aux masques réutilisables**. Les règles que nous avons communiquées ont été plutôt bien respectées étant donné que nous avons recensé peu de cas Covid. Par ailleurs, dans un premier temps nous n'avons pas obligé les clients à porter un masque.

Désormais il est obligatoire sachant que nous sommes très contrôlés par l'Inspection du travail. D'autre part, les salariés du siège ont également été placés en télétravail lors du second confinement. Selon moi, il ne s'agit pas réellement de télétravail étant donné qu'il est imposé. Le siège est resté ouvert durant le deuxième confinement. Certains salariés n'ont en effet pas la place pour télétravailler chez eux ou le vivent mal. Nous les laissons donc venir. Enfin, **j'observe que le deuxième confinement est moins bien vécu par les salariés. Je me demande dans quelle mesure l'investissement des salariés dans l'entreprise est amené à s'amoinrir**. En outre, il est difficile de continuer à manager les collaborateurs à distance. Nous mesurerons ces éléments lorsque nous reprendrons un semblant de vie normale.

Pauline Saint-Jean

*Directrice des Ressources Humaines,
Saveurs et Vie*



Nous aimerions beaucoup nous tourner vers le made in France, mais nous rencontrons des problèmes de coûts.

Saveurs et Vie est une PME qui compte environ 300 salariés. Nous relevons du secteur de l'aide à domicile étant donné que notre activité consiste à apporter des repas aux domiciles des personnes âgées et dépendantes.

La première vague a été un combat où il a fallu gérer la pénurie. En outre, notre secteur n'a pas été confronté à une rupture d'activité, nous étions au contraire très sollicités et nous avons dû faire face à une surcharge d'activité. Les mairies avaient en effet besoin de nous, car leurs prestataires habituels étaient fermés.

Nous avons dû gérer beaucoup de stress également, car nous n'avons pas les moyens humains et financiers des grands groupes. **Notre agilité et la solidarité avec nos prestataires locaux nous ont permis de nous en sortir.** Nos veilleurs-livreurs n'avaient pas de quoi se laver les mains. Nous avons donc dans un premier temps mis de l'eau savonneuse dans des bouteilles en plastique. Notre prestataire de ménage nous a aidés en développant en 10 jours un produit qu'il a réussi à faire référencer.

Certaines mairies nous ont aidés en distribuant des masques. **Nous retiendrons que nécessité fait loi et que nous pouvons trouver des solutions quand nous n'avons pas le choix.** La rigidité en vigueur de nos normes se relâche dans ces situations pour que quelques verrous sautent et que les entreprises puissent agir. Il était important de sentir la tolérance et la bienveillance de la part de la Direccte et de l'Inspection du travail.

Désormais, nous n'avons plus de problèmes d'approvisionnement. Concernant les masques, tant que je n'avais pas la possibilité de contrôler que les masques ont été convenablement lavés, je préférerais toujours le masque jetable. En outre, **nous avons réalisé un chiffre d'affaires élevé, mais nous avons également eu de nombreux surcoûts en termes d'approvisionnements en masques, en gel et en protections.** Nous avons également dû réagir rapidement en faisant appel à des intérimaires et en louant des véhicules supplémentaires.

Pendant la deuxième vague, nous avons dû gérer l'usure de nos équipes. **Nous avons versé la prime Covid : cette dernière était intégralement à notre charge.** En effet, tous les services à la personne n'ont pas bénéficié de l'aide de l'État. Nous aimerions beaucoup nous tourner vers le *made in France*, mais nous rencontrons des problèmes de coûts.



Les acteurs privés témoignent...

Nadine Thiec

*Directrice des ressources humaines,
Groupe MASSILY*

Le groupe Massiily est un groupe familial, dirigé depuis quatre générations par la famille Bindschedler, fondatrice, dirigeante et actionnaire du groupe. Le groupe fabrique des emballages métalliques alimentaires (capsules, boîtes à conserve, bidons pour sirops et huiles) et industriels, des aérosols et des boîtes décorées. Implanté sur 5 continents à travers 24 filiales, 1800 salariés œuvrent chaque jour pour servir nos clients.

La crise sanitaire a touché l'ensemble des usines du groupe, avec un séquençement différent selon les pays.

Pendant le confinement, le Comité exécutif s'est réuni toutes les semaines, pour suivre la situation et donner les grandes orientations à suivre. Les directeurs opérationnels des sites ont ensuite décidé de l'organisation et des dispositions sanitaires en fonction de la situation de leur site. Des échanges de bonnes pratiques entre les directeurs ont eu lieu. L'ensemble de nos sites ont poursuivi leurs activités pendant les périodes de confinement.

Je distinguerais trois types de mesures parmi celles qui ont été prises : les mesures organisationnelles, les mesures sanitaires et les mesures relatives au dialogue social.

Au niveau organisationnel, nous avons décalé les horaires des équipes de production et les horaires des pauses pour réduire les croisements de personnel aux entrées/sorties, vestiaires, pointes, réfectoire... Nous nous sommes adaptés à l'activité de l'usine, qu'elle soit à la hausse ou à la baisse, en déclenchant des heures supplémentaires ou en favorisant la prise de congés, RTT ou de récupération d'heures. Cette adaptabilité nous a permis de ne pas recourir au dispositif d'activité partielle sur les sites où l'activité s'est réduite. Enfin, nous avons mis en place le télétravail pour tous les métiers supports (commerce, adv, logistique, Rh).

Au niveau sanitaires, chaque site a établi son protocole en fonction des approvisionnements et de la disponibilité des produits (gel hydro alcoolique, masques, visières). Devant la difficulté à obtenir des masques, une action concertée a été mise en œuvre au niveau du groupe pour effectuer une commande groupée. Chaque patron de site a activé ses réseaux, fournisseurs pour se fournir en matériel. Les masques faits « maison » ont été tolérés, des visières ont été mises à disposition pour des opérations nécessitant une proximité physique avec un autre opérateur (ex interventions mécaniques). Dès que cela a été possible, nous avons devancé le législateur et imposé le port du masque. Des opérations de nettoyage et désinfection des espaces de travail se sont multipliées.

Chacune de ces mesures ci-dessus ont été prises en concertation avec les partenaires sociaux (CSE, CSSCT), les élus du personnel et délégués syndicaux. Pendant le confinement, certains sites ont réuni leurs élus une fois par semaine. Dans ces moments d'incertitude, le dialogue est encore plus nécessaire qu'en temps normal et **il est important de mettre plus d'efforts dans la communication, ce qui a bien fonctionné.**



Dans ces moments d'incertitude, le dialogue est encore plus nécessaire qu'en temps normal et il est important de mettre des efforts dans la communication.

Nos acteurs de la santé – infirmière du travail, membre de la commission Santé Sécurité et Condition de travail (CSSCT), service RH - ont également joué un rôle important dans la sensibilisation et l'accompagnement des collaborateurs à respecter les gestes barrières (ex : distanciation, lavage des mains, limitation des places dans les salles de pause, réduction du temps de repas). La présence de ces personnes sur le terrain a permis d'expliquer le déploiement des mesures et de s'assurer de leur respect.

Les premières semaines de confinement ont été très compliquées à gérer. Les salariés avaient peur du virus, peur de venir travailler et cela dans un contexte général anxiogène. Les managers, services RH, les infirmières et partenaires sociaux ont été très proches des équipes, à l'écoute. La communication et la proximité ont permis de rassurer les collaborateurs. Les usines ont réagi très vite pour mettre en place des mesures. Lorsqu'un salarié présentait des symptômes nous lui demandions de s'isoler jusqu'à son test et plus si nécessaire. Nous avons toujours agi avec précaution sans prendre de risque. Nous n'avons pas eu de cluster dans le Groupe, seulement quelques cas positifs à gérer.

A l'issue du premier confinement, nous avons décidé de verser à tous les salariés français venus travailler pendant ce temps, une prime de pouvoir d'achat spéciale Covid-19. J'ai fait toute ma carrière dans l'industrie et l'année 2020 a été pour moi la plus stressante de toutes d'un point de vue professionnel. Le sentiment de peur et l'incertitude du lendemain ont été difficiles à appréhender. En tant que Directrice des Ressources Humaines, j'ai essayé d'apporter des éléments objectifs, factuels pour rassurer les managers, Nous avons organisé des échanges de pratiques entre sites (cela permet de voir que les autres vivent la même chose). Les semaines passant la situation s'est progressivement détendue mais la vigilance reste de mise.

Avec du recul, je pense que nous avons pris la bonne décision de laisser chaque patron de site trouver les mesures et les adapter à son site et à sa situation. **Je recommanderais à d'autres industriels de faire confiance aux directeurs d'usine et de sortir du cadre légal avec les partenaires sociaux pour déployer plus de réunions, plus de communication et de concertation avec eux.**

En matière d'éducation et de sensibilisation aux bonnes pratiques sanitaires, je pense que **les infirmières du travail et les préventeurs sécurité ont un rôle extrêmement important à jouer dans la sensibilisation des collaborateurs.** Ils font le lien entre le service RH /direction site qui déploie de la communication sur les mesures à adopter et la mise en application de ces mesures sur le terrain. Si le service RH n'a pas le relais de terrain pour voir si les mesures qui sont décidées sont bien appliquées, il manque un lien. **Le fait de changer les habitudes des salariés ne se fait pas sans accompagnement.**

Focus environnement par Maud Fontenoy



Navigatrice aux multiples exploits, Maud Fontenoy s'engage dans la sauvegarde de l'environnement. Elle est présidente de la Maud Fontenoy Foundation et auteure de plusieurs livres remarquables dont Bleu, un océan de solutions, avec Yann Arthus-Bertrand.

Accrochés dans les arbres, écrasés par terre, flottants dans nos fleuves et nos rivières, les masques anti Covid sont malheureusement devenus le triste symbole de la pollution par le plastique.

Il est estimé que nous utiliserions chaque mois plus de 129 milliards de masques et 65 milliards de gants dans le monde. Conséquence : la pollution par ces protections à usage unique a bondi. Au point de menacer l'existence de nombreux animaux qui ingèrent ces déchets ou, piégés par ces derniers, finissent par mourir d'épuisement. Des singes ont été observés en train de mâcher des masques faciaux. Des oiseaux et des poissons se sont retrouvés piégés dans des gants en latex. Des masques de protection ont été retrouvés dans l'estomac de pingouins. C'est ainsi que mal trié, jeté dans les eaux usées ou abandonné en pleine rue comme un mégot de cigarette, le masque qui nous protège aujourd'hui pourrait nous nuire demain.



C'est ainsi que, face à cette problématique écologique, des entreprises françaises dont Lainière Santé™ ont développé de nouveaux types de masques réutilisables.

A base de polypropylène, le masque de protection jetable mettra près de 400 ans pour disparaître complètement, tout en imprégnant nos terres et nos mers de nanoparticules qu'ils vont polluer à long terme et inévitablement se retrouver dans notre assiette de sushis !

C'est ainsi que, face à cette problématique écologique, des entreprises françaises dont Lainière Santé™ ont développé de nouveaux types de masques réutilisables. Leur durée de vie est beaucoup plus importante, jusqu'à plus de 50 utilisations.

Pour tenir cette promesse, les inventeurs se sont tournés vers d'autres matières comme le silicone, les textiles naturels ou des bio-plastiques. Par ailleurs, ils travaillent aussi sur les filtres. Si ces derniers doivent être régulièrement changés chez la plupart de ces nouveaux modèles, ils limitent la pollution et les coûts.

Alors, même s'il est indispensable de se protéger des virus, nous pouvons privilégier les masques réutilisables, remplacer le polypropylène par de la fibre naturelle et des fibres issues du recyclage et justement créer une nouvelle filière de recyclage.

Les solutions sont là et le Groupe Chargeurs prouve une nouvelle fois grâce à son état d'esprit pionnier et ses innovations qu'efficacité peut rimer avec recyclabilité.



Les acteurs privés témoignent...

Laëtitia Morice

Directrice Achats – DOMITYS

Le groupe AEGIDE-DOMITYS est créateur et gestionnaire de Résidences Services Seniors.

Dès l'annonce de l'arrivée du virus en France, le Groupe AEGIDE-DOMITYS a mis en place une **cellule de crise quotidienne**. L'objectif était de faire des points réguliers sur la situation, au sein de nos résidences et de décider des mesures à prendre pour protéger nos résidents et nos collaborateurs.

Cette cellule a réuni toutes les fonctions supports du groupe : ressources humaines, exploitation, patrimoine, prévention des risques, qualité, achats, animation, restauration, etc ... Grâce à cette dernière, des décisions rapides ont pu être prises pour protéger nos seniors comme la **mise en place des registres de visite à l'entrée des résidences avec désinfection des mains et prise de température**.

Nous avons fermé les restaurants au sein de nos résidences en même temps que les restaurants traditionnels alors que nous n'y étions pas obligés : des solutions de distribution de repas ont été mises en place rapidement. Cette mesure a permis de limiter les rassemblements et donc la diffusion du virus dans nos murs. **Ensuite, des protocoles sanitaires stricts ont été validés et appliqués sur les sites quasi instantanément.**

En ce qui concerne les sièges sociaux, le télétravail a été mis en place pour l'ensemble des effectifs en deux jours. Les formations ont été maintenues mais en distanciel.

Dès début mars, la direction achats a approvisionné des EPI (Equipements de Protection Individuelle) afin de pouvoir anticiper un maximum, ce stock a permis aux collaborateurs des résidences de continuer à être près de nos seniors, à leur remonter le moral et à faire preuve d'inventivité pour les divertir.

L'approvisionnement en EPI n'a pas été simple : il a fallu trouver des solutions de contournement pour faire face à la pénurie (achat de masques tissu, blouse tissu ...). Nous avons pu compter sur nos fournisseurs qui ont su également rapidement réagir et s'adapter afin de nous proposer des produits. Nous avons au final sourcé plusieurs canaux et saisi les opportunités d'approvisionnements tout en veillant à la cohérence des prix dans la mesure du possible. Les équipements privilégiés ont été principalement : les masques, le gel hydro alcoolique (GHA) et les équipements tels que les blouses et les gants.



Les équipes en résidences ont été admirables, présentes, dynamiques pour nos résidents, résilientes face à ce virus.

L'ensemble des collaborateurs a fait preuve d'une formidable capacité d'adaptation et d'inventivité. Les équipes en résidence ont été admirables, présentes, dynamiques pour nos résidents, résilientes face à ce virus.

Les collaborateurs du siège ont pu se porter volontaires pour aller prêter mains fortes sur site pour apporter une petite respiration aux équipes. Le Groupe AEGIDE-DOMITYS a pris les décisions rapidement et a su s'adapter aux différents protocoles et annonces du Gouvernement. Il s'est imposé une rigueur afin de préserver nos résidents et la crise a été traversée, à mon sens, de façon rigoureuse et pragmatique. **En tant que directrice Achats, il a fallu prendre des décisions d'approvisionnement rapides et nous ne pouvions tergiverser.** J'ai obtenu des réponses quasi-instantanées de la direction. J'ai également pu compter sur la réactivité de la direction financière qui avait bien intégré l'urgence.

À mon sens sans la capacité d'adaptation des collaborateurs, les entreprises n'auraient pas pu continuer à travailler de façon quasi transparente. Il est important de reconnaître cette faculté : «les collaborateurs se sont adaptés rapidement aux nouvelles façons de travailler, former, accompagner.»

Notre direction générale est restée présente et nous attendions tous le mail de notre président en fin de semaine, véritable booster pour les équipes. Il est évident que si nous avions su l'ampleur et les conséquences de ce virus, nous aurions, tout comme d'autres établissements, approvisionné plus tôt des EPI afin de ne pas se retrouver sans possibilité d'approvisionnement de masques pendant trois semaines.

Il faut selon moi :

- **Tirer les enseignements de la première vague pour traverser la seconde plus sereinement.**
- **Se constituer des stocks d'EPI indispensables** : masques (jetables et tissu), GHA, blouses pour rassurer les équipes sur place et pouvoir assurer la continuité de service.
- **Être en veille constante sur les décisions**, protocoles mis en place par les autres acteurs du marché.
- **Préserver les équipes** en étant vigilant à la fatigue morale et psychologique des équipes, à l'isolement pour les personnes en télétravail.

Les acteurs privés témoignent...

Cécile Ibrahim

*Directrice du Capital Humain,
Groupe Réalités*

Réalité est un groupe de développement territorial qui met son ingénierie technique aux services des décideurs publics.

A l'annonce du confinement généralisé, nous étions prêts techniquement – tous nos collaborateurs étaient équipés en matériel informatique et téléphone portable - mais aussi psychologiquement. Nos collaborateurs en ont été reconnaissants et nous avons pu maintenir une relation de confiance avec eux en instaurant les directives du gouvernement : le 100% télétravail ! Cela a été rendu possible car nous avons anticipé dès le mois de février 2020. En effet, nous avons élaboré un Plan de Continuité d'Activité (PCA) permettant de poursuivre l'activité dans un contexte adapté en limitant les contacts et les croisements pour éviter la propagation du virus. En mai, lors du déconfinement, l'activité a donc pu se faire en alternance sur le site (une moitié en présentiel, l'autre en télétravail).

Nous avons fait beaucoup de pédagogie auprès des managers et nous avons communiqué à l'ensemble des salariés pour donner de la visibilité et encourager. **Il s'agissait d'ordonner, coordonner, planifier, pour préserver la santé (notamment mentale) des collaborateurs.** Le CA-COMEX s'est réuni très souvent pendant cette période, parfois même plusieurs fois par jour, au gré des communications présidentielles et gouvernementales. La Direction a également travaillé en lien étroit avec le Comité Social et Economique pour partager, expliquer et décider. **Globalement j'estime que nous avons bien géré la 1^{ère} crise ; l'anticipation a été notre force.** Nous avons élaboré un « nouveau contrat social » permettant à toutes les parties prenantes de l'entreprise de se projeter sur les 18 mois à venir. Nous avons également anticipé la reprise en aménageant nos locaux et mis en place un affichage précis.

Nous avons commandé des masques dès que nous avons pu (fin mars/début avril), de manière à ce que chaque collaborateur bénéficie à son retour sur site en mai, d'un lot de 5 masques en tissu, d'un gel hydroalcoolique et de lingettes. Cela a représenté une importante logistique compte tenu de la difficulté à trouver le matériel, à se faire livrer dans des délais raisonnables. **Beaucoup d'énergie a été déployée pour trouver sur internet les fournisseurs de matériels correspondant à nos attentes, particulièrement : masques en tissu, agréés DGA, fabriqués en France.**



A partir du moment où les conditions sont réunies pour assurer la protection des collaborateurs dans l'entreprise, la vie doit se poursuivre, et ce pour assurer la continuité des projets de l'entreprise et sa performance.

Nous avons privilégié les masques en tissu pour une question d'efficacité et de coût, à l'époque les masques chirurgicaux étaient inexistantes ou presque sur le marché, et donc très coûteux. Mais nous avons commandé dès que possible une réserve de masques chirurgicaux, afin de ne pas être pris au dépourvu au retour de l'été et à la rentrée de septembre. **Le budget équipements et matériels représente + de 100 k€.** Cela a été une période très intense, difficile mais formatrice. J'ai une relation de confiance avec le PDG et nous avons énormément échangé pendant cette période, ce qui m'a permis d'assurer ces missions sans heurts. J'ai le sentiment d'avoir assuré ma mission avec mon équipe, tant auprès de la direction, qu'auprès de la collectivité des salariés.

A partir du moment où les équipements sont fournis et les locaux « aménagés », la vie en entreprise doit se poursuivre, et ce pour éviter une situation économique catastrophique dans les mois à venir. Le télétravail à 100% pour tous n'est pas une solution viable et efficace pour l'entreprise, il a même été pesant pour certains de nos collaborateurs. Il n'y a pas eu de réticence particulière à revenir travailler sur site, nos collaborateurs ont confiance dans les protocoles mis en place. Je dirais également que **la transparence et la pédagogie sont indispensables !** Les salariés doivent comprendre les enjeux, les inquiétudes et les réticences de la direction et ses décisions. C'est indispensable pour conserver l'esprit collectif. De ce fait, **une communication adaptée et travaillée est impérative.**

Un travail collaboratif avec le service informatique est incontournable : nécessité d'avoir des outils collaboratifs et du matériel adapté pour que chacun puisse travailler à distance en cas de besoin. **Il est important de s'appuyer sur les cadres de direction. Faire vivre la communauté du top management en lui partageant les réflexions et décisions, donner du sens pour le faire adhérer et que le bon discours soit relayé.** Pour moi le DRH c'est un Business Partner – dans ce type de contexte, c'est ce qui fait toute la différence !



Les acteurs privés témoignent...

Olivier Brenza

Directeur général adjoint Aésio Mutuelle

Directeur de la gouvernance financière

Aésio est une mutuelle spécialisée dans l'assurance des personnes. L'année 2020 restera un moment marquant, ses trois mutuelles fondatrices ont fait preuve d'agilité, d'engagement et de responsabilité.

Avant le début de la crise sanitaire, du gel hydroalcoolique était mis à disposition de chaque collaborateur dans son kit d'arrivée et dans l'ensemble des locaux du Groupe. Dès le 26 février 2020, des mesures préventives ont été diffusées sur l'ensemble des sites à propos des gestes « barrière » dans les quatre entités, comme la limitation des déplacements ou d'organisation de réunions physiques. À ce jour, aucun cluster de cas COVID-19 ne s'est déclaré sur les sites d'AÉSIO.

En mars, la cellule de crise COVID-19 s'est réunie autour des fonctions-clés du Groupe et de ses trois mutuelles constitutives : richesses humaines, risques, communication, moyens et informatique, santé travail. **Les membres de la cellule de crise ont échangé quotidiennement et se sont coordonnés avec les partenaires sociaux. Nous avons maintenu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'Administration pour les tenir informés des décisions de la cellule de crise, encore active aujourd'hui.** Nos équipes Informatique et Richesses Humaines étaient en première ligne pour assurer la continuité des activités et permettre à l'ensemble des salariés d'être opérationnels et assurer la continuité de service pour nos adhérents. Les équipes ont ainsi mis à disposition le matériel informatique et l'équipement de bureau, ouvert des VPN (Virtual Private Network – Réseau Privé Virtuel), fait évoluer le cadre juridique du télétravail, maintenu des formations dématérialisées des collaborateurs et dématérialisé le dispositif de recrutement. Nous avons pu maintenir la continuité de remboursement des soins durant cette période.

Nous avons mis en place des mesures pour maintenir les droits et garanties de couverture santé des entreprises adhérentes et de leurs salariés, nombre d'entre elles rencontrent des difficultés financières. Fin mars 2020, le «Plan de Solidarité Cotisations» a été déployé pour soutenir des entreprises adhérentes du Groupe AÉSIO. Ce plan a été relancé à l'occasion du deuxième confinement. En avril 2020, nous avons décidé avec la Macif d'une série de mesures (d'1,4 million d'euros), pour soutenir les professionnels et bénévoles, qui assurent la permanence du lien social avec nos aînés et s'engagent pour rompre leur isolement. Il a permis de soutenir financièrement les aides à domicile, et leur employeur, exposés et fragilisés par la crise sanitaire. De même, nous avons versé, avec la Macif, 200 000€ de don à la Croix-Rouge pour lutter contre l'isolement des personnes âgées. Enfin, pour sensibiliser aux risques d'isolement nous avons conçu avec la MACIF la campagne « Tu ne seras jamais seul ».



Cette crise a mis en lumière le rôle central des mutuelles dans le système de soins en France, ce qui a renforcé la fierté d'appartenance de nos salariés.

En mai dernier, le plan de déconfinement se découpait en 4 phases :

Phase 1 : Dès le 11 mai, réouverture de certains sites administratifs pour préparer le retour des collaborateurs.

Phase 2 : Début juin, retour de certains collaborateurs mais télétravail toujours fortement recommandé.

Phase 3 : Avant l'été, réouverture des agences.

Phase 4 : Mi-septembre, télétravail à 100%, au lieu du retour des collaborateurs prévus. Les restaurants d'entreprises ont également été fermés.

À la veille du deuxième confinement, de nouvelles mesures ont pris effet et sont toujours applicables : télétravail à 100%, formation à distance, présence sur site pour certaines fonctions le nécessitant, fermeture des agences au public. La mobilisation et la maturité des salariés et des managers ont favorisé le partage de connaissances et la collaboration entre les différentes directions métier. **Des liens solides se sont fluidifiés en interne grâce à la transparence sur les prises de décisions et l'horizontalité des relations au sein des équipes.** Pour aider les collaborateurs à gérer le quotidien en télétravail tout en maintenant leur forme physique, une série de contenus dédiés « **Vivre mieux chez soi** » ont été mis à disposition sur notre plateforme collaborative interne. Nous avons agi en employeur responsable vis-à-vis de nos collaborateurs en maintenant intégralement les salaires, sans recours au chômage partiel, et les embauches, en instaurant un accueil dématérialisé des nouvelles recrues. La **digitalisation des modes de travail** s'est accélérée comme dans beaucoup d'autres entreprises.

Malgré notre préparation à la gestion de crise, nous avons dû faire face à une situation inédite. Il a fallu faire preuve d'humilité et d'un esprit d'équipe fort au sein du CODIR pour coordonner nos actions au niveau de notre groupe et de nos mutuelles, tout en étant extrêmement réactif pour adapter notre organisation aux évolutions réglementaires presque quotidiennes. **A titre personnel, je retiens également les évolutions du management du fait de la généralisation du télétravail et la nécessité de réinventer le sens du collectif et de la proximité.** Je tiens à saluer la mobilisation de nos élus et des collaborateurs d'AÉSIO, Livre II, et d'AÉSIO Santé, Livre III, réseau d'établissements médico-sociaux, en première ligne au service de l'intérêt général, dont la principale préoccupation était de préserver les liens avec nos adhérents. **Cette crise a mis en lumière le rôle central des mutuelles dans le système de soins en France, ce qui a renforcé la fierté d'appartenance de nos salariés.**

De fortes attentes vis-à-vis des complémentaires santé et assurances se sont manifestées pendant cette crise sanitaire et économique. La prise en compte du lien entre santé et environnement, la mise en place de solutions adaptées pour assurer la continuité des soins, comme la télémedecine par exemple, deviennent incontournables. Enfin, **nous continuerons à défendre le principe d'une économie plurielle, qui sera une issue vers davantage de performance** et de durabilité au service de l'intérêt général.

Les acteurs privés témoignent...

Luc Baeyens

Directeur Général et CEO des sources ALMA



On avait des surplus de masques dans toutes nos usines, réparties dans toute la France, on les a distribués localement gratuitement.

ALMA est une société familiale française qui regroupe des entreprises commercialisant de l'eau minérale et de source.

Les sources ALMA, tous mobilisés

Garantir l'approvisionnement des magasins de première nécessité tout en protégeant les salariés a été la priorité lorsque la Covid-19 est apparue.

Le personnel administratif, les commerciaux et comptables ont été mis en télétravail lors du premier confinement. Les salariés, dont la présence sur site est indispensable, ont dû appliquer des règles strictes afin de garantir la sécurité. De plus, une prime quotidienne de 25€ (pouvant aller jusqu'à 500€ par mois) leur a été versée.

La société ALMA n'a pas demandé le chômage partiel à ses employés. Solidarité, bienveillance et protection de l'environnement sont des valeurs bien présentes chez Cristaline et plus généralement chez les Sources ALMA.

Des partenariats avec différentes associations présentes dans les régions ont été mis en place pour aider ceux qui en avaient besoin. Des milliers de bouteilles vides en plastique PET, avec bouchons sport, ont été offertes à un conditionneur pour être remplies de gel hydro-alcoolique pour les Hôpitaux de Paris, ainsi que pour les sapeurs-pompiers d'Alençon. Des dizaines de palettes eau 1,5l ont été envoyées pour La Croix Rouge de Lille et des dons réalisés pour des hôpitaux à Paris, Thonon, Lille, Alençon, Vichy, Vals les Bains. Enfin, des charlottes, des masques FFP3 ou PLP 2, des blouses, des paires de sur-bottes, et des manchettes plastiques ont été livrés pour l'hôpital de Thonon.

Par ailleurs, nous voulons féliciter tous les acteurs qui ont continué et qui continuent à travailler durant la crise sanitaire afin d'assurer un approvisionnement et un service à toute la population. Nous aurons toujours à coeur de mobiliser nos équipes.

Les acteurs des fédérations & des associations témoignent...

Nathalie Clary

Présidente - ENDOmind



Les malades ont rencontré de nombreuses difficultés : il faut faciliter l'accès au télétravail pour ces derniers.

ENDOmIND est une association de patientes qui œuvre pour la reconnaissance de l'endométriose.

Lors du premier confinement, j'ai perdu mon travail et aujourd'hui encore, je ne peux pas exercer mon métier qui consiste à organiser des voyages. Toutefois, à ce moment là, j'ai transformé mon salon en atelier de couture, j'ai fabriqué des masques et j'ai fourni des infirmières, des cliniques et l'hôpital de ma ville entre autres. **Je me suis beaucoup interrogée sur les capacités de notre pays et sur les capacités de chacun à rebondir et à trouver des solutions.**

Par ailleurs, je suis présidente d'une association qui s'occupe de l'endométriose. Nous travaillons sur une campagne visant à demander l'intégration de l'endométriose dans la liste des ALD30. L'endométriose est considérée comme maladie chronique, mais n'est pas reconnue comme telle. **Les malades ont donc rencontré de nombreuses difficultés. Il ne faut peut-être pas imposer le télétravail, néanmoins, il faudrait que les malades y aient accès plus facilement.**

En effet, la vie quotidienne avec une maladie chronique n'est pas toujours simple à gérer. L'endométriose peut être à l'origine de symptômes quotidiens. Nous avons donc dû répondre aux angoisses des malades qui se sentaient obligés d'aller travailler malgré leur condition physique.



Les acteurs des fédérations & des associations témoignent...

Patrice Douret

Administrateur bénévole - Restos du Cœur

Je suis administrateur et membre du bureau des Restos du Cœur à l'échelle nationale ainsi qu'en charge d'un service qui s'occupe de la gestion de crise. Les Restos du Cœur est une association très connue, essentiellement animée par 75 000 bénévoles répartis dans 114 associations départementales sur tout le territoire. Mais aussi quelques dizaines de salariés qui exercent essentiellement des fonctions administratives et des fonctions d'expertise au niveau du siège. Les associations départementales sont sur le terrain, au contact des près de 900 000 personnes accueillies. L'association réalise des activités d'aide à la personne, de distribution à la personne et propose des structures d'hébergement, d'insertion et des activités de rue. 30% des bénévoles ont plus de 70 ans ce qui a été la première motivation pour mettre en place une organisation.

Mi-février une cellule opérationnelle s'est réunie trois fois par jour pour répondre aux premières questions et aux alertes de nos associations départementales. Il s'agissait pour les Restos du Cœur de prendre la décision de maintenir ou d'annuler la collecte au sein de la grande distribution. **Nous avons maintenu la collecte, sauf dans les quatre départements les plus touchés par la crise sanitaire, tout en demandant aux équipes bénévoles de se protéger avec les moyens dont nous disposons au mois mars.** Une cellule de crise nationale a été activée au début du confinement. Les responsables des différents pôles étaient impliqués y compris le service institutionnel qui assure le lien avec le politique. En effet, **il était important d'être en contact permanent et quotidien avec tous les cabinets ministériels en charge de la crise.**

Au début, nous avons mis à l'abri tous les bénévoles de plus de 70 ans présentant des pathologies à risque. Cela a généré de la frustration, nos bénévoles étant très engagés. Nous avons dû suspendre des activités, remplacées par des systèmes de télébénévolat. La crise nous a obligé à repenser nos créneaux d'ouverture : ouvrir le soir et le samedi pour que des bénévoles différents puissent intervenir et que les personnes accueillies puissent se déplacer.

Rapidement, **nous avons dû malheureusement limiter nos activités à l'essentiel : l'aide alimentaire.** Nous avons sollicité les collectivités locales et les grandes entreprises pour nous fournir du matériel de protection. De nombreux bénévoles ont commencé à fabriquer leurs propres masques en utilisant le modèle AFNOR. Des partenaires se sont manifestés pour nous fabriquer des masques en tissu. Nous avons activé nos réseaux et avons obtenu, deux mois



La solidarité a été très forte avec de vrais élans de générosité.

plus tard, un peu plus d'un million de masques chirurgicaux. De nombreuses entreprises nous ont contactés pour nous fabriquer du gel. Ainsi, nous avons progressivement mis en place les gestes barrières. Début avril, nous avons commencé à rouvrir nos centres. **Désormais, nous disposons d'un stock de masques chirurgicaux. Et nous avons bénéficié de nombreux dons.**

Nous rencontrons toujours des difficultés en termes de locaux. En effet, les règles de distanciation rendent difficile l'accueil des personnes que nous accueillons, qui sont en constante augmentation.

Nous n'avons jamais vu autant de lien transversal au sein de nos équipes. **Les « invisibles » que sont les sans-abris ont été les seules personnes visibles dans les rues ainsi que les bénévoles des différentes associations leur venant en aide.** Par ailleurs, nous avons reçu de nombreux appels de familles qui ont un logement, mais qui n'avaient plus de quoi se nourrir. **La solidarité a été très forte avec de vrais élans de générosité.** La mobilisation a été quotidienne : 15 heures par jour en plus des activités de maraude. Nous avons ressenti une fatigue : les activités de terrain et notamment les maraudes ont été très difficiles. Durant la crise, nous avons entretenu d'excellentes relations avec les institutions et les collectivités locales : les délégations régionales des Restos du Cœur ont pu développer des liens avec les Directions de la cohésion sociale régionale et départementale. **Les mairies ont été un appui essentiel.** Nous avons eu des liens également avec l'Armée de terre pour le transport de dons et de denrées. Il serait plus sécurisant d'être moins dépendants en termes d'équipements stratégiques. **Le point positif de cette crise est que nous nous posons la question de refaire ce que nous savions faire auparavant.**

Pour les mois à venir, les gestes barrières devront être maintenus au-delà des campagnes de vaccination d'autant plus que les préconisations sont utiles pour prévenir d'autres maladies hivernales. **Il est important de constituer des stocks d'alertes de masques et de matériel de prévention en anticipation des prochaines crises.** La problématique des locaux est également au centre de nos préoccupations, pour pouvoir accueillir toujours plus de monde dans des conditions les plus adaptées et meilleures possibles.

Les acteurs des fédérations & des associations témoignent...

Jean-Pierre Riso

Président – FNADEPA



Une formidable solidarité s'est mise en place autour de la fabrication de masques. Elle a montré notre capacité d'adaptation et notre souplesse.

La FNADEPA est une Fédération nationale professionnelle qui regroupe plus de 1200 directeurs d'établissements et de services pour personnes âgées. Elle est ainsi la tête de pont d'un réseau d'associations départementales et régionales, qui œuvre collectivement pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées.

Durant le premier confinement, nous avons dû protéger nos salariés pour protéger nos aînés et inversement. **Une formidable solidarité s'est mise en place autour de la fabrication de masques. Elle a montré notre capacité d'adaptation et notre souplesse.**

D'autre part, il a fallu faire appel à du *made in France* pour les solutions hydroalcooliques. Les entreprises ont dû faire preuve d'agilité pour se mettre à fabriquer du gel. Des petits ateliers industriels se sont également mobilisés pour fabriquer des visières. Ces exemples montrent notre capacité à mobiliser des ressources locales. **Il faut partir de ces exemples pour montrer que la réindustrialisation est possible.**

Présentation

Lainière Santé™

Denis Noharet

*Directeur général et CEO de Lainière Santé™,
filiale du groupe Chargeurs*



*Fruit de l'agilité du Groupe Chargeurs
et de la capacité de mobilisation
de ses équipes et partenaires, Lainière
Santé™ s'impose sur le secteur de
la protection sanitaire.*

Lainière Santé™ conçoit des solutions techniques dédiées à la santé et à la protection des personnes. En cultivant le savoir-faire de son usine « Lainière de Picardie », basée dans un village du Nord de la France depuis 1903, et par l'activation de synergies technologiques et commerciales entre les différentes branches d'activités de Chargeurs, l'activité s'est imposée comme un métier spécifique du Groupe.

En un temps record, le Groupe a bâti une offre globale comprenant gels hydroalcooliques, solutions textiles dédiées à la protection des personnes (masques, blouses et gants de protection), films de protection bactéricides, textiles de protection contre les ondes électromagnétiques, textiles intelligents, tunnels de décontamination, etc.

Le modèle de commercialisation de cette offre est également innovant, puisqu'il s'appuie sur une approche multicanale adaptée à une clientèle B2B – grandes institutions publiques et privées, grands comptes internationaux, PME et TPE – mais aussi B2C. Grâce à un système de digitalisation en temps réel des stocks, des envois de commande et du service client, ainsi que la conclusion de grands partenariats nationaux avec l'ensemble des solutions de transport présentes en France, Lainière Santé™ atteint un large public de particuliers.

S'appuyant sur l'ADN entrepreneurial de Chargeurs qui s'est toujours adapté, au cours de ses presque 150 ans d'histoire, aux grands défis contemporains, Lainière Santé™ continue d'écrire l'épopée industrielle du Groupe. Son usine, autrefois réquisitionnée et transformée en hôpital pendant la Seconde Guerre mondiale, œuvre une nouvelle fois dans l'intérêt commun.

En réorganisant son outil industriel et logistique, nous avons pu répondre aux besoins d'urgence sanitaire mondiaux, preuve de l'agilité de notre modèle et de l'engagement de nos talents.

Remerciements

Le Groupe Chargeurs adresse ses sincères remerciements à tous les contributeurs de ce Livre Blanc « **Paroles de terrain : Vos bonnes pratiques face à la Covid-19** ».

Nous remercions vivement le Ministère des Solidarités et de la Santé pour l'intérêt qu'il a accordé à notre ouvrage, et sommes honorés d'avoir reçu son haut-patronnage.

Nous tenions à remercier les participants de la rencontre du **Cercle Prévention & Santé — Chargeurs** (8 décembre 2020) autour de Mesdames **Delphine Lalu**, Présidente de la section des activités économiques (CESE) et **Agnès Firmin le Bodot**, député de Seine-Maritime, pour leur implication au sein de ce Livre Blanc.

Cette rencontre sur le thème « **Les bonnes pratiques de protection des salariés face à la Covid-19** » a été présidée par **Denis Noharet**, Président Europe de Lainière Santé™ et **Marc Teyssier d'Orfeuill**, Président de Com'Publics.

Grâce à la richesse des échanges de cette rencontre nous avons pu recueillir les témoignages de : **Serge Chevrier**, Responsable des Services France des Ressources Humaines de BNP Paribas ; **Nathalie Clary**, Présidente de l'association ENDOmind ; **Johanna Vigier**, Directrice des affaires sociales de Norauto ; **Jean-Pierre Riso**, Président de la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissement et services pour personnes âgées (FNADEPA) ; **Didier Ridoret**, Président de la Fondation d'entreprise Excellence SMA ; **Pauline Saint-Jean**, Directrice des Ressources Humaines de Saveurs et Vie et **Pierre Vigna**, Responsable Achats de Véolia.

Nous adressons également nos remerciements aux acteurs qui nous ont accordé un entretien : **Farida Adlani**, Vice-Présidente de la Région Ile-de-France ; **Daniel Fasquelle**, Maire du Touquet-Paris-Plage ; **Maud Fontenoy**, Navigatrice, Conseillère régionale de PACA et membre du CESE ; **Nadine Thiec**, Directrice des Ressources humaines du Groupe Massily ; **Laëtitia Morice**, Directrice Achats de Domitys ; **Cécile Ibrahim**, Directrice du Capital Humain du Groupe Réalités ; **Olivier Brenza**, Directeur général adjoint Aésio Mutuelle et Directeur de la gouvernance financière ; **Luc Baeyens**, Directeur général et CEO des sources ALMA et **Patrice Douret**, Administrateur bénévole des Restos du Cœur.

Les échanges ont été très enrichissants et nous ont permis d'approcher la gestion de la crise sanitaire au travers de nombreux secteurs économiques, mais également de rassembler vos bonnes pratiques et de pouvoir les diffuser au sein de cet ouvrage.

Nous tenions à remercier les équipes de la **Direction Générale de l'Armement (DGA)** et du **CERTAM** pour leur collaboration dans la mise au point et la mesure de la performance des matières filtrantes élaborées et produites en France.

Nous remercions aussi les équipes de Lainière Santé™ : **Déborah Berger, Nadège Lemoine, Marian Stan, Benjamin Grossmann, Christophe Ricaux, Sarah Baron, Françoise Colombier, Philippe Denoix, Gilles Hourlier** et les équipes de Lainière de Picardie, **Sandrine Hornecker** et les équipes de SENFA, **Richard Marchant** et les équipes de Chargeurs Protective Films et de Com'Publics : **Margaux de Robillard, Charlotte Teyssier d'Orfeuill, Constance Bernard, Olivia Russo et Alexis Bauguin.**

Lainière Santé™

L'INNOVATION NOUS PROTÈGE

CONTACT : lb@lainiere-sante.com



**MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ComPUBLICS
AFFAIRES PUBLIQUES & LOBBYING