

# Le dirigeant et le DRH face à la pandémie

Conférence de Patrick LAMARQUE

30 septembre 2009, IAE de Caen

## INTRODUCTION

### La grippe H1N1

Aujourd'hui, elle n'est pas menaçante, ni en morbidité ni en mortalité (comme la grippe saisonnière, à la différence qu'elle ne touche pas les mêmes personnes).

Mais c'est une **menace** potentielle, pour bientôt (entre novembre et mars), et dans le cas où le virus aura muté. Le bilan humain possible (malades/hospitalisé/décès) serait très lourd. Il pourrait y avoir **±30% d'absentéisme en entreprise**.

### La crise

On serait alors dans une **crise**. Le vécu d'une crise est très prégnant : urgence, désorganisation (production, alimentation, transports, santé...), pression, questionnements... Toute crise forte engendre un stress qui a pour effet de diminuer nos capacités (de compréhension, d'action, etc.).

### CETTE crise

Elle est **annoncée, prévue, programmée**.

Il faut donc **anticiper** cette faiblesse pour que nos organisations puissent fonctionner en « pilote automatique » au niveau des équipes, approvisionnements, livraisons... Au début septembre 63% des entreprises avaient préparé un plan de continuité de l'activité. Il est temps pour les autres de mettre en place un plan organisationnel et une stratégie de communication en direction des personnels.

## I. LA COMMUNICATION, ALLIÉE OU ENNEMIE ?

Normalement, la communication est descendante, partant d'un émetteur unique. Dans la **communication de crise**, il n'y a plus de hiérarchie entre les émetteurs. Tout le monde est considéré comme légitime pour en parler, c'est à celui qui parlera le mieux !

*Exemple de l'affaire du Mac Donald's de Millau en 1999 où cet acte négatif, par la seule force des mots (« démontage ... ), devient une opération de retour aux valeurs traditionnelles.*

La crise a cette particularité en termes de communication : elle est une menace mais aussi une **opportunité à saisir**. Agent de médiation, elle permet de faire circuler l'information. Dans une entreprise, cet événement (un ennemi commun induisant des enjeux et souvenirs communs) va solidariser, fédérer les gens.

## **Les objectifs de la communication**

- 1) Informer
- 2) Modifier les opinions
- 3) Faire évoluer les comportements (le plus difficile).

*Exemple de la vitesse au volant :*

*Nous sommes informés que la vitesse en voiture tue > Nous sommes d'accord sur l'instauration de limitations de vitesse > Nous ne diminuons pas pour autant notre vitesse !*

## **Les enjeux de notre communication**

- 1) Informer avec une visée pratique
- 2) Créer du lien

## **Les moyens de notre communication**

Ressources mises en place par l'Etat :

- [www.pandemie-grippale.gouv.fr](http://www.pandemie-grippale.gouv.fr) ou 0825 302 302
- le kit du chef d'entreprise (pour les PME/PMI)
- des affichettes

Talents créatifs des salariés : les utiliser !

Votre site Internet : film, animations gif, disponibles et gratuites sur le site [www.inpes.sante.fr](http://www.inpes.sante.fr)

## **En résumé, vous devez mettre en place**

- un discours fédérateur, solidaire et responsable
- une communication pratique (gestes barrières, PCA, stratégies vaccinales...)
- votre organisation doit apparaître préparée pour rassurer (qui sera réquisitionné ? chômage partiel ou pas ? comment satisfaire les clients ? comment faire avec les mères de famille ? quel soutien social si nécessaire ?...)

## **2. EN ATTENDANT LA PANDEMIE**

### **Les enjeux juridiques / vos obligations contractuelles**

- La pandémie est prévisible donc ne peut constituer une force majeure permettant de s'exonérer des ses obligations contractuelles (ex : livraison d'une commande)
- Relire les clauses des conditions générales de vente et d'achats pour y inclure éventuellement un volet pandémie
- Vérifier les contrats d'assurance

### **Le plan de continuité d'activité (PCA)**

- Modèle établi par l'Etat
- Son élaboration est de la responsabilité de l'entreprise, elle doit y associer les représentants du personnel
- Il prend en compte les spécificités de l'entreprise et actualise le document unique d'évaluation des risques
- Il doit être communiqué aux sous-traitants et fournisseurs

- Il précise les conditions de fonctionnement en mode dégradé : que peut-on sauver de l'activité de l'entreprise et comment peut-on produire un maximum avec 25% d'effectifs en moins / 40% d'effectifs en moins ?
- Il prévoit des suppléances de salariés essentiels, du télétravail...
- Il importe de connaître les contraintes de chaque salarié (enfants scolarisés, mode de transport...) pour concevoir les différentes hypothèses de PCA. Exemple : une femme enceinte ne sera pas mise à l'accueil.

### **Le cadre social**

- L'employeur doit veiller à la santé de son personnel en termes de moyens. C'est une opportunité d'avoir un dialogue social.
- L'employeur peut modifier de façon unilatérale des conditions de travail
- Le prêt de main d'œuvre entre chefs d'entreprises peut être envisagé

### **Les moyens de protection**

- Les masques : 1 masque x 3 x nombre de personnes : le FFP2 pour se protéger et protéger les autres (le chirurgical pour protéger les autres). Les stocks diminuent, par conséquent les prix augmentent.
- Les solutions hydro-alcooliques
- L'aération et le nettoyage des parties communes (rampes d'escalier, etc.)

### **La question de la vaccination**

- Le vaccin n'est pas obligatoire
- 21 jours sont nécessaires entre le vaccin de la grippe saisonnière et le vaccin de la grippe H1N1, sinon une résistance du virus pourrait s'installer
- On peut proposer aux salariés de se faire vacciner (c'est gratuit), organiser une campagne de vaccination, recenser les personnes vaccinées, faire signer une décharge aux personnes non vaccinées.

## **3. DANS LES MOMENTS DOULOUREUX**

### Si un décès survient :

- Accepter et partager l'émotion. Constituer une cellule psychologique est possible.
- Donner un rôle à l'entourage professionnel et aux organisations syndicales (sentiment d'être utile à la famille, etc.)
- Vider le bureau du défunt relativement rapidement
- Après la crise, prévoir un moment de souvenir collectif

## **4. SORTIR DE LA CRISE**

### Une fois la pandémie terminée :

- Déclarer la fin de l'alerte
- Prévoir une fête/ un événement spécial permet de se rendre compte que la vie reprend ses droits ; de tourner la page, symboliquement

Il faut revenir à une performance d'équipe, renouer avec les habitudes de l'entreprise

## QUESTIONS/REPONSES

- **Quand sonner la fin de l'alerte si plusieurs vagues pandémiques se succèdent ?**

*Au moment de la fin de l'alerte officielle, probablement après l'hiver*

- **Comment savoir si un salarié a la grippe H1N1 puisqu'on ne fait plus d'analyses ?**

*On ne le sait pas, de plus on ne sait que c'est la grippe qu'a posteriori. La personne malade est contagieuse 10 jours.*

- **Comment faire face au manque de civisme ? (ex. aller travailler en se sachant contaminé...)**

*Il faut envoyer les salariés au médecin du travail mais c'est toujours a posteriori.*

- **Comment inciter les gens à se faire vacciner quand le corps médical est lui-même réticent ?**

*60% du corps médical interrogé est d'accord. Pour les autres, c'est le niveau de protection du vaccin qui est mis en cause.*

- **Comment fait-on avec des moyens simples pour mobiliser les salariés à respecter les recommandations (notamment ne pas s'embrasser ou se serrer la main) ?**

*On peut populariser, mettre en place des rituels ludiques pour le salut quotidien. Exemple d'une commune qui a instauré le bonjour à l'indienne dans les écoles.*

*Créer son signe est une manière de fédérer (c'est un code communautaire qui permet de fixer les règles et de dédramatiser). Nous avons besoins de codes ou de rituels dans notre société.*

- **Et dans le cas d'entreprises familiales ?**

*Le changement d'habitudes se passe bien car les personnes d'une même famille n'ont pas d'inquiétude sur leur lien commun.*

- **Et la gastro-entérite alors ?**

*Toutes ces préconisations doivent s'appliquer avec modération et vigilance. Si on retire de cette grippe l'habitude de se laver les mains plus souvent, ce sera déjà une avancée sociale.*

- **Quelle proportion de gens se fera vacciner ?**

*On estime à 30-35% la part de la population qui refuserait le vaccin.*

- **Certaines activités industrielles alimentaires sont considérées comme prioritaires... y aura-t-il plus de latitude sur le contingent d'heures supplémentaires ?**

*Non*

- **Faut-il négocier de nouvelles règles sociales pour l'absentéisme lié à la grippe ?**

*Attention à ne pas systématiser car cela crée un précédent conduisant à généraliser pour tout absentéisme.*

- 1) *Maintien des règles telles quelles*
- 2) *Ajustements individuels, au cas par cas*
- 3) *Discussions avec les syndicats dans les cas difficiles*