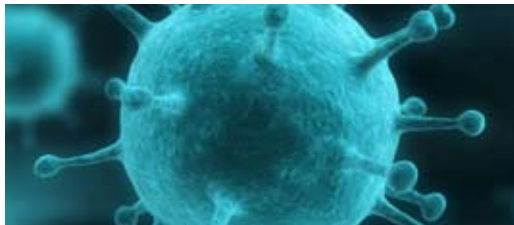


Haut Comité Français
pour la Défense Civile



Protéger l'avenir...



**POSITION
PAPER**

RETEX :

Pandémie Grippale



**Ressenti des
Entreprises**

1 Juin 2010

Thème

La gestion de la crise de la pandémie grippale dans les entreprises et le rapport de ces dernières avec l'Etat

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1 - Gestion de crise en interne aux entreprises..... | 3 |
| 2 - L'organisation d'une réponse au travers de la relation avec les pouvoirs publics..... | 5 |
| 3 - La communication de crise : une thématique centrale..... | 6 |
| 4 - Les mesures barrières et les dispositions mises en place : à l'heure du bilan..... | 8 |
| 5 - La vaccination : les raisons de l'échec..... | 10 |
| 6 - Conclusions et enseignements..... | 11 |
| Les 10 Points à retenir..... | 14 |

Avertissement : Ce «Retex» est le fruit du travail de 23 membres du HCFDC qui après une réunion plénière ont travaillé sur ce texte dans le cadre d'un travail collaboratif.

1 - Gestion de crise en interne aux entreprises

Alors que la France semble être sortie (au moins temporairement) de cette longue période de crise marquée par la pandémie grippale, l'heure est au bilan.

D'une manière générale, la gestion opérationnelle de la pandémie grippale au sein des entreprises françaises, publiques comme privées, a été ressentie par les collaborateurs comme relativement bonne, même si çà et là des tensions ont pu apparaître dans certaines entreprises, notamment sur des postes d'accueil ou en contact avec le public.

La plupart des grandes sociétés, et certaines PME (plus rarement) ont rapidement pris la décision de communiquer en interne sur les mesures d'hygiène à respecter. Certaines d'entre-elles disposaient de cellule de crise, de centre de veille et d'alerte ou encore de cellule médicale en interne. Cette bonne réactivité est également imputable aux moyens déployés dès l'année 2001, pour faire face à une éventuelle crise sanitaire sur le virus H5N1 ou encore des conséquences de l'épidémie de SRAS de 2003.

Fort de leurs équipements et de la mise en place au préalable (ou révisé à cette occasion) de plan de continuité d'activité (PCA), les entreprises disposaient donc de moyens de protection et de réponse efficaces et adaptés en cas de crises sanitaires d'importance majeure.

Face à l'annonce du danger « potentiel » que pouvait présenter la grippe

A/H1N1, les plans de communication en interne ont été activés et diffusés, par divers canaux : intranet, extranet pour les individus qui devraient rester à leur domicile, certaines entreprises ayant même déjà réalisé leurs propres affiches sur les précautions à prendre et les comportements à adopter afin d'éviter la propagation du virus, avant même que celles de l'INPES ne soient disponibles.

La pandémie grippale de 2009 aura donc permis aux entreprises de réactualiser les stocks des moyens de protection individuelle et les procédures dites « barrières » (affichages, stocks de masques, solutions hydroalcooliques, etc.) dont elles disposent, mais aussi et **surtout d'actualiser leurs plans, et notamment les PCA** (Plan de continuité d'activité), et de démontrer l'utilité des PCA. Un important travail de sensibilisation à l'échelon des directions des entreprises (réunions,



formations, exercices, etc.) a été réalisé. Pour anticiper sur l'activation éventuelle de ces PCA, des indicateurs internes ont été identifiés et suivis : Taux d'absentéisme et activités essentielles risquant de ne plus pouvoir être assurées.

Cependant, malgré une bonne diffusion de l'information, **le sentiment général des responsables des entreprises sur la gestion de la crise H1N1 reste mitigé.**

Face à un dispositif ressenti comme mal adapté et souvent mal compris, tant dans la population, que dans les directions d'entreprises, la gestion de cette crise a généré des incompréhensions et interrogations face à une communication stratégique déficiente de l'Etat et au « non-dit » sur certaines mesures évoquées dans les plans (absence de visibilité et de critères sur les prises ou non prises de décisions).



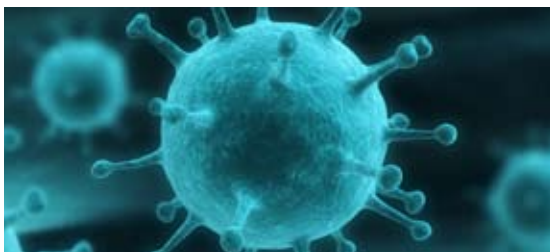
Malgré un énorme travail accompli, la sortie de crise laisse un goût amer à de nombreux directeurs de sécurité, de sûreté ou encore de Responsables PCA. Un important travail reste à accomplir pour expliquer, débriefer et convaincre pour mieux préparer les crises à venir.

Des précisions sur les mesures d'assouplissement du code du travail et leurs impacts opérationnels pour l'entreprise et ses salariés en fonction de la nature et du niveau de risque sont nécessaires.

Par ailleurs des interrogations subsistent quant à l'organisation d'une réponse claire et réellement efficace (coordonnée à tous les niveaux) en cas d'une pandémie sévère et doublée d'un fort taux d'absentéisme et/ou fortement létale. Mais plus généralement, c'est le niveau de préparation de tous les acteurs de **la vie économique et sociale face à une crise réellement majeure qui demeure un réel sujet d'inquiétude pour l'avenir.**

2 - L'organisation d'une réponse au travers de la relation avec les pouvoirs publics

Parmi les interrogations posées, figurent en première ligne celle de la communication avec les pouvoirs publics mais aussi celle de l'application des recommandations gouvernementales, voire de la pertinence de ces dernières, et notamment de ce qui a relevé : des niveaux du plan (adaptés à la vision de l'OMS, mais pas à la réalité de



cette pandémie), de la gestion des mesures barrières (incomprise sur les masques, parce que « aucune position » explicite n'a été prise), de la vaccination (pas de mobilisation de la médecine de ville, un dispositif externe très lourd à mettre en œuvre et pas de priorité donnée aux OIV) ; mais surtout c'est la lisibilité de ces mesures **qui n'a pas été comprise ni au sein des populations ni au travers des médias. Enfin, la sortie de crise a été vécue comme « absente » du dispositif gouvernemental, et l'absence de RETEX comme un manque de capitalisation.**

Par ailleurs, plusieurs questions restent en suspens :

- Le problème des coûts : comment financer la gestion d'une crise d'ampleur, et les dépenses liées au secteur privé ? Quelles obligations légales, réglementaires prévues en amont ? Quel droit de circonstances ?
- Comment intégrer la notion de résilience sociétale dans le secteur privé dans une optique d'intérêt général où chacun est "moralelement responsable" de l'intérêt général ?
- Est-on au point sur les enjeux majeurs d'interdépendances, de résilience et de sécurité des grands réseaux, clés de voûte de l'économie moderne : énergie, eau, télécommunications, transports...?
- La question de la place du télétravail dans la gestion de crise s'est trouvée clairement posée avec des limites sur la capacité des réseaux pour les accès distants.

La question des OIV et de leur place prépondérante dans le dispositif n'a pas été évoquée en termes de soutien ou de mesures particulières. Au sein de ces entreprises, aucune priorisation des mesures n'a été mise en place de manière concrète, même au simple niveau de la planification, ce qui laisse un sentiment d'insatisfaction à des entreprises qui seraient pourtant très fortement sollicitées en cas de crise grave. **La non priorité des OIV dans la campagne de vaccination soulève notamment des questions.**

Plus généralement, les recommandations émanant du gouvernement impactent directement les plans d'action mis en œuvre au sein des entreprises. Cependant une réponse claire appelle une demande et un message clairs. **Or, il est apparu rapidement que la confusion était souvent de mise, tant dans les messages diffusés à la société civile sur l'évolution de la situation, que dans les comportements à adopter au sein des entreprises.**

Les divergences de point de vue visibles entre ministères ont d'une certaine manière orienté la réponse à donner à la crise. Alors que certains s'attachaient à organiser une réponse centrée sur la santé publique, d'autres se préoccupaient de la bonne santé économique du pays ou encore du maintien de l'ordre public en France, **sans transmettre une vision cohérente à la population.**

Les entreprises ont eu le sentiment que le gouvernement s'est rapidement trouvé en difficulté face à la gestion d'une crise longue, et qu'il est difficilement parvenu à adapter et à re-planifier ou

réorganiser son « plan pandémique » en fonction de l'évolution de la situation. En particulier, l'adaptation de mesures planifiées pour une pandémie fortement létale, à la pandémie H1N1 qui s'est avérée moins « meurtrière » qu'une grippe saisonnière, n'a pas convaincu. Ainsi, le plan pandémie H5N1 qui comporte des mesures différenciées selon les niveaux devait être « dégradé » et chaque changement de niveau n'entraînait pas automatiquement de mise en place de nouvelles mesures. Le gouvernement n'est pas parvenu à dicter des inflexions claires et suffisamment relayées dans un message « univoque », notamment dans la période de septembre à novembre, mais aussi en sortie de crise.

Au delà des problèmes liés à l'organisation de la gestion de crise interministérielle, les contributeurs à ce rapport pensent que la faiblesse de la communication stratégique et de la planification avec la société civile sont les raisons majeures des difficultés rencontrées dans la gestion de cette crise « larvée », pourtant très fortement préparée par l'Etat.

3 - La communication de crise : une thématique centrale

Une information unilatérale descendante :

En temps de crise, la thématique de la communication est fondamentale et ne doit pas rester périphérique aux déroulements des événements.

Tous s'accordent à dire que l'Etat a largement et suffisamment communiqué dans les premiers mois de la pandémie sur les mesures barrières à adopter. Mais au fil du temps, la cohérence

de la communication stratégique des pouvoirs publics sur la gestion de cette crise a rapidement connu ses limites tant au sein des populations que des entreprises françaises. Les responsables de la gestion de crise au sein des entreprises se sont trouvés enfermés dans un schéma de communication à sens unique. **Aucun responsable ne pouvait apporter des réponses concrètes aux questions posées, aucun relais n'était à même de faire remonter l'information des entreprises, de la société civile, vers les ministères et plus particulièrement vers le ministère de la santé en dehors des médias.** Certains OIV ont pour leur part pris la décision au cours de l'été 2009 d'agir seuls et de ne plus attendre de directives claires de l'Etat. La sortie de crise s'est elle-même produite sans aucune annonce réelle. On a laissé les choses se faire en démontant la crise en catimini.



Le côté pyramidal et sans relais de l'organisation administrative n'a donc pas laissé la place à la concertation entre acteurs. A ce titre, les Hauts fonctionnaires de défense et de sécurité (HFDS) auraient pu constituer de bons relais d'information avec les secteurs d'activité, **mais l'information « professionnelle bi-directionnelle » sur la crise n'a ni existé, ni circulé. En particulier, tandis que les grandes entreprises**

regrettent de ne pas avoir obtenu de réponse à leurs questions, les PME ont été complètement oubliées dans les circuits de communication.

Cette configuration explique la lenteur et la confusion, notamment dans la campagne de vaccination. Malgré une adhésion faible des populations, nous nous sommes aperçus que les pouvoirs publics avaient des difficultés à déployer la logistique demandée par le « plan pandémie », créant ainsi polémique et défiance, et ce, jusqu'à ce que le Président de la République renforce médiatiquement le rôle du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités Territoriales pour reprendre en main la gestion des centres de vaccination, notamment en Ile de France.

Un débat « médiatique » biaisé par une communication stratégique lente, fluctuante et en retard par rapport aux événements.

L'absence de communication claire et continue de la part de l'Etat a fragilisé l'effort de préparation et de crédibilité au sein de toutes les organisations y compris les entreprises. Il est alors devenu difficile de mobiliser des employés et une population incrédules. La majorité des personnes ont gardé en mémoire la menace du virus de la grippe H5N1 précédant celle de 2009, qui n'avait pas débouché, heureusement sur une situation de santé publique préoccupante, mais qui avait usé « médiatiquement » l'opinion.



Les médias et les réseaux sociaux ont également joué ce rôle de démotivation noyant la population dans un flot d'informations floues et contradictoires. Certaines déclarations telles que celle du professeur de médecine et député UMP Bernard Debré qualifiant de « grippette » la grippe A/H1N1 ne fait que renforcer la démobilisation des populations et des salariés au sein des entreprises, sans trouver de réponse ferme des pouvoirs publics. **Opinions qui n'ont malheureusement jamais été combattues par les appareils de communication de l'Etat, quand eux mêmes n'ont pas contribué aussi à cette cacophonie** (cf le soi disant cas de Guillain-Barré, non

confirmé, non vérifié, non certifié).

Notons que la difficulté d'émission d'une information adaptée découle en partie du problème de la responsabilité liée aux questions posées : les réponses apportées engagent la responsabilité de l'Etat.

Le silence de l'Etat sur les questions soulevées par les médias et l'absence de relais d'opinions ont eu un impact négatif sur le débat démocratique. Les décideurs se sont donc trouvés parfois décalés avec leurs employés qui ne prenaient pas la situation au sérieux et avaient perdu toute confiance dans les pouvoirs publics et les messages qu'ils diffusaient.

4 - Les mesures barrières et les dispositions mise en place : à l'heure du bilan

Les mesures barrières sanitaires et la problématique des masques.

Tel que nous l'avons souligné, l'Etat a grandement communiqué sur les mesures barrières à adopter au sein des entreprises, dans les lieux publics, dans les foyers, etc. La diffusion des messages audio, vidéo, par la presse ou par voie d'affichage a été bien reçue par l'ensemble de la population. Au sein des entreprises, ces mesures ont été rapidement adoptées et mises en place. Dans ce cas précis, la précédente crise due à la grippe

H5N1 a joué un rôle capital dans la bonne préparation de chacun.

Ces mesures barrières simples d'hygiène personnelle, avec éventuellement l'usage de soluté hydroalcoolique, ont d'ailleurs vraiment contribué à la prévention de santé publique, à telle enseigne que dès la fin de la crise de grippe H1N1, les professionnels de santé ont semble-t-il, connu une recrudescence de l'épidémie de gastro-entérite due notamment à l'arrêt par de nombreuses personnes de ces mesures d'hygiène.

Les commandes de masques de protection sont apparues dès le départ comme une spécificité française. Ces achats de masques sont dans une majorité des cas venus compléter les anciens stocks prévus pour le virus de la grippe H5N1. Malgré des retards accusés dans les délais de livraison et quelques difficultés rencontrées par certains OIV pour s'approvisionner auprès de l'UGAP (union des groupements d'achats publics), *d'une manière générale, les entreprises ont su anticiper et restent relativement bien équipées en masques pour faire face à une crise sanitaire grave.* Pour autant les commandes massives de masques FFP2 de l'Etat ont gravement perturbé le marché durant plusieurs mois.



Concernant la nature des masques à acheter par les entreprises, au tout début concernant certes il est vrai plutôt le H5N1, la doctrine de l'Etat était de recommander le masque dit « Chirurgical » en entreprises et le FFP2 uniquement pour les personnels de santé et dans les lieux publics (transports publics, accueils...). Puis cette doctrine a évolué lentement, sans le dire explicitement, vers du « FFP2 pour tous ». Or les grandes entreprises avaient déjà acheté massivement, pour certaines, des masques chirurgicaux ; d'où une position de porte-à-faux vis à vis des salariés dans certains groupes. La situation actuelle reflète toujours cet état de fait, « on » ne sait pas quoi

conserver ou acheter éventuellement. **Mais rapidement, en l'absence de déclenchement du pic attendu, se pose la question de la doctrine d'emploi de ces masques, de la gestion des stocks, du recyclage et des livraisons encore en cours.** Dans certaines sociétés de dimension internationale, l'interprétation des mesures à prendre variait d'un pays à l'autre, notamment sur le port du masque. A titre d'exemple, la Belgique et la Grande-Bretagne ne jugeaient pas nécessaire de porter un masque en cas de pandémie avérée. **De plus, en France les opinions et les directives d'emploi dans les différentes sociétés sur le port du masque étaient divergentes faute d'une doctrine unifiée.**

Alors que chaque entreprise devait se doter d'une quantité de masques impressionnante (variable d'une entreprise à l'autre, sans doctrine claire), un double discours s'amorçait en parallèle sur le caractère « anxigène » ou tout simplement inconfortable du port du masque allant jusqu'à interdire à certains salariés au sein de leur entreprise d'en faire l'usage dans la crainte de déclencher des mouvements de panique. Or les masques peuvent avoir et ont une utilité certaine dans diverses situations (et pas seulement pandémiques), mais aucune explication digne de ce nom n'a été donnée aux entreprises sur l'emploi de ces derniers. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, que cela aurait pu (ou pourrait) être un enjeu de dialogue social avec le risque que, si ces EPI (Équipement de protection individuelle) n'étaient pas fournis, les salariés pourraient faire valoir leur droit de retrait.

Enfin il convient pour l'avenir de formaliser des procédures de traitement des stocks de masques à péremption : extension de durée de validité ou destruction.

La demande informelle faite aux entreprises de se doter de masques sans concept d'emploi préalable a fortement refroidi pour le futur les dirigeants et hauts cadres de ces entreprises sur le fait de répondre aveuglement aux demandes de l'Etat dont le coût n'est pas neutre. A titre d'exemple, on estime que dans un groupe de 80 000 personnes la préparation à la pandémie a coûté en mesures barrières et internes de l'ordre de 5 €/ jour par salarié sur une période de trois semaines soit un total de 5 à 6 Millions d'euros. **Le coût estimé au niveau des entreprises du CAC 40 (environ**

1,3 millions de salariés), serait de près de cent millions d'euros.

Le problème reste donc posé : **quelle doctrine pour les masques et plus généralement concernant les mesures demandées aux entreprises ?**

Cette doctrine reste à établir avant la prochaine crise sanitaire, et notamment si nous attendons une potentialité de reprise de la pandémie à l'automne ou les années suivantes.



| Heure / Time | Provenance / From |
|--------------|-------------------|
| 16:12:43 | |
| 1655 | Mexico |
| 1715 | Hong Kong |
| 1730 | Pekin Capital |
| 1740 | ST Petersburg |

5 - La vaccination : les raisons de l'échec

La vaccination a constitué un point clé dans la réponse du gouvernement à la pandémie grippale. En effet, les autorités de nombreux pays et principalement de la France avaient programmé une campagne de vaccination massive : accès pour toute la population dans le but d'enrayer la pandémie. Or le ministère de la santé n'a pas su dialoguer sur la question de la vaccination, sur ses effets et sur les risques potentiels encourus.



L'absence d'une communication adaptée dans une société fortement médiatisée où les groupes de pression formels (corps médical) et informels (réseaux sociaux), qui jouent un rôle décisif n'ont été ni pris en compte, ni compris, par une administration, certes cartésienne et empreinte de bon sentiment, mais décalée dans les processus de communication sociétale.

La philosophie et l'organisation de la vaccination dans des centres dédiés est restée une solution incomprise des français et des médecins généralistes qui n'ont pas été associés à la décision, même si ceux-ci avaient par ailleurs des enjeux financiers associés



à leurs prestations de santé, enjeux qui pour certains syndicats, n'ont pas été pris en compte à leur juste valeur par le Ministère de la Santé. Ainsi, le choix d'une distribution de vaccins multi-doses dans les centres de vaccination dédiés ont suscité la méfiance de la population pour qui l'avis du médecin généraliste est souvent irremplaçable.

Le fait est que les centres de vaccinations ont été désertés ou pris d'assaut durant la semaine où le risque a été perçu comme prégnant. La logistique « non prévue » au bon niveau de détail dans la planification et développée au fil de la crise a été souvent peu efficace. L'Etat (les préfectures) n'a pas su (surtout en Ile de France), malgré toutes les bonnes volontés, organiser ces centres au moment du pic (problèmes

de ressources humaines, d'horaires d'ouverture, de ressources financières, de coordination etc..). Enfin la méfiance vis à vis du risque vaccinal semble avoir été sous estimée.

Les entreprises qualifiées « OIV » pourtant considérées comme populations prioritaires n'ont pas été vaccinées en priorité, faute de planification ad hoc (cf. les 13 priorités du gouvernement basées sur les recommandations du conseil supérieur de santé publique).

Le souhait trop tardif, du Ministère de la Santé d'associer les entreprises à l'effort de vaccination, avec des mesures souvent inadaptées à celles-ci a conduit beaucoup de ces dernières à refuser de s'engager dans cette démarche.

6 - Conclusions et enseignements

La pandémie grippale « H1N1 » de l'année 2009 aura fourni à chaque pays et notamment à la France l'occasion de faire l'état des lieux sur l'état de la planification et de la réponse pour la gestion d'une crise sanitaire majeure.

La responsabilité de l'Etat porte sur la capacité de détection, d'expertise, de mise en vigilance et en alerte et d'information de la population et

des acteurs, d'harmonisation des mesures à mettre en œuvre. Il ne lui appartient pas de se substituer à la responsabilité de chacun, entreprise, comme particulier.

Or une capacité de résilience se mesure à la hauteur de la capacité du maillon le plus faible de la chaîne d'acteurs. C'est donc il est vrai, une question d'éducation et de formation; c'est

aussi la question philosophique du rapport du citoyen à la société ; c'est enfin la question de la place du citoyen dans le collectif et de son rôle.



La Loi de modernisation de la sécurité civile a déjà replacé le citoyen comme le premier acteur de sa sécurité. Cela implique non seulement qu'il soit informé des risques auxquels il est soumis dans son lieu de travail et à son domicile ou sur son lieu de vacances, mais également qu'il ait eu connaissance des gestes et des postures qu'il doit adopter en cas de vigilance ou d'alerte. La loi du 13 août 2004 pose sur le terrain de la sécurité civile la dimension de citoyenneté.

Le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, doit nous inciter à dépasser le seul aspect de la sécurité civile pour apprécier la globalité de la menace et de la place du citoyen dans la réponse qui doit être apportée à ces menaces. Il en va de même pour les entreprises. Quelle place occupent-elles dans la vie économique, quelle place occupent-elles dans la société, comment se définit leur rôle dans la gestion de crise pandémique, voire sociétale?

Suite à cette crise, les entreprises françaises peuvent désormais dresser un bilan sur l'actualisation et l'optimisation de leurs PCA en

identifiant les activités essentielles à maintenir ou encore sur la relation avec leurs salariés en cas de crise, et d'optimiser en conséquence leurs organisations. Par chance, cette crise aura été moins agressive et moins létale que ce qui avait été annoncé mais il ressort de **cet épisode de 2009 que « tout reste à mieux faire » et qu'une meilleure préparation est une réelle nécessité.**

A l'échelon gouvernemental, elle aura permis de mettre en évidence les carences et les difficultés à gérer une crise sur le long terme **et surtout à appliquer un diagnostic pertinent sur la gravité d'une situation et à en tirer les conséquences sur les mesures à prendre qui ne sont pas systématiquement celles prévues dans les plans au vu des faits. Il semble indispensable de repenser la stratégie de communication, voire de gestion de crise.** La nécessité de mettre l'accent sur une communication avant tout qualitative et sans équivoque apparaît clairement.

Dans cette optique, une meilleure communication de l'Etat vers les entreprises et vers la société civile, mais aussi en interministériel, et également de la France avec les autres pays de l'Union européenne et du reste du monde, est une réelle nécessité.

Si au plan européen, il y a eu des actions de concertation au niveau de la santé, Il ne s'est rien passé au niveau de la Continuité d'Activité économique. C'est un manque extrêmement important qui semble aussi important que l'intérêt d'une démarche de type « SAIV » européenne.



Seule une planification réaliste et concrète, ainsi qu'une meilleure synergie et une meilleure coordination des efforts, des moyens, des plans d'actions de chacun pourra garantir une réponse cohérente et résiliente face à une crise sanitaire grave se déclarant à l'échelle mondiale. **Il semble donc nécessaire de tirer les leçons et de capitaliser « maintenant » sur le savoir et l'expérience de cette pandémie de 2009, pour préparer la prochaine crise sanitaire.**

Toutes les organisations et tous les acteurs qui contribuent à la vie collective, et au premier chef les instances gouvernementales, devraient avoir appris à leurs dépens l'extrême vulnérabilité de notre organisation actuelle, où tout fonctionne sans garde fou, avec peu de capacité d'adaptation, dans un contexte d'interdépendance mondiale.

Des enseignements à tirer de cette crise sanitaire, tous s'accordent à reconnaître qu'on ne peut tout attendre de l'Etat et qu'une gestion purement politique centrée sur l'Etat n'est plus possible. Il conviendrait donc de laisser une place plus importante encore à la collégialité, à la société civile et à ses relais : aux professionnels de la santé, de la gestion de crise, aux réseaux d'influences

ad-hoc, qui peuvent agir, en dehors de la sphère purement administrative, pour apporter un regard neuf et une analyse objective des signaux forts et faibles. Il conviendrait que la gestion administrative et technique soit centrée sur l'expertise et non dirigée par la politique, ceci afin d'apporter « collectivement » une réponse plus adaptée et finalement laisser plus de légitimité au pouvoir administratif et politique qui ne brûlerait pas « son action » dès les premiers jours ou semaines de la crise sur des postures trop arc-boutées.



La crise de la pandémie grippale est certes une crise coûteuse, mais elle aurait pu encore coûter beaucoup plus cher si elle avait été plus agressive. La récente crise des transports aériens due à l'éruption du volcan en Islande, nous conduit, sous les feux de ces deux expériences, à devoir encore plus réfléchir à la manière, à l'organisation et aux procédures, que tout un chacun doit mettre en œuvre face aux situations de crises systémiques. **Une politique claire vis à vis du rôle des entreprises face aux crises sociétales et sur l'éducation des populations aux risques majeurs et systémiques, aux situations d'urgence et de crise, est aujourd'hui un impératif qui nécessite une action de la part de l'Etat pour réellement accroître la résilience sociétale.**

Les 10 Points à retenir

1 La pandémie grippale de 2009 aura donc permis aux entreprises de réactualiser les stocks des moyens de protection individuelle et les procédures dites « barrières » et d'actualiser leurs plans, et notamment les PCA (Plan de continuité d'activité).

2 Le sentiment général des responsables des entreprises sur la gestion de la crise H1N1 reste mitigé. Malgré un énorme travail accompli, la sortie de crise laisse un goût amer à de nombreux directeurs de sécurité, de sûreté ou encore de Responsables PCA. Un important travail reste à accomplir pour expliquer, débriefer et convaincre pour mieux préparer les crises à venir.

3 Parmi les interrogations posées, figurent en première ligne, l'application des recommandations gouvernementales, voire la pertinence des mesures prises dans la gestion de la crise et de son développement. Mais au delà des mesures elles-mêmes, c'est surtout la lisibilité de ces dernières qui n'a pas été comprise, ni au sein des populations, ni au travers des médias. L'absence de communication claire, globale et continue de la part de l'Etat a fragilisé l'effort de préparation et de crédibilité au sein de toutes les organisations y compris les entreprises.

4 Le débat « médiatique » a été biaisé par une communication stratégique lente, fluctuante et en retard par rapport aux événements. L'absence d'une communication adaptée, dans une société fortement médiatisée où les groupes de pression formels (corps médical) et informels (réseaux sociaux) qui jouent un rôle décisif, n'ont été, ni pris en compte, ni compris, par une administration, certes cartésienne et empreinte de bon sentiment, mais décalée dans les processus de communication sociétale.

5 Les responsables de la gestion de crise au sein des entreprises se sont trouvés enfermés dans un schéma de communication à sens unique, du haut vers le bas, alors qu'aucun responsable étatique ne pouvait apporter des réponses concrètes aux questions posées, aucun relais n'était à même de faire remonter l'information des entreprises, de la société civile, vers les ministères et plus particulièrement vers le ministère de la santé, en dehors des médias. Les mécanismes de communication « professionnelle bi-directionnelle » n'ont pas été mis en place.

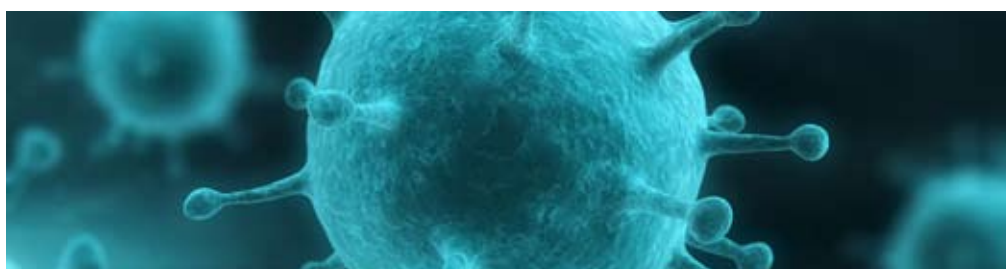
6 La demande informelle faite aux entreprises de se doter de masques de protection (FFP2) sans concept d'emploi préalable a fortement refroidi pour le futur les dirigeants et hauts cadres de ces entreprises sur le fait de répondre aveuglement aux demandes de l'Etat dont le coût n'est pas neutre. Ce coût est estimé au niveau des entreprises du CAC40 (environ 1,3 millions de salariés), à près de cent millions d'euros.

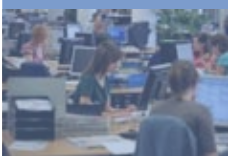
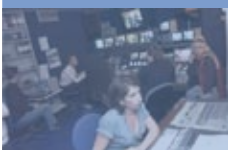
7 Quelle doctrine pour les masques et plus généralement concernant les mesures demandées aux entreprises ? Cette doctrine reste à établir avant la prochaine crise sanitaire, et notamment si nous attendons une potentialité de reprise de la pandémie à l'automne ou les années suivantes.

8 La question des OIV et de leur place prépondérante dans le dispositif n'a pas été évoquée en termes de soutien ou de mesures particulières. La non priorité des OIV dans la campagne de vaccination soulève notamment des questions.

9 Une meilleure communication de l'Etat vers les entreprises et vers la société civile, mais aussi en interministériel, et également de la France avec les autres pays de l'Union européenne et du reste du monde, est une réelle nécessité, compte tenu de la mondialisation et de l'impact de mesures dans des entreprises à caractère international.

10 Une politique claire vis à vis du rôle des entreprises face aux crises sociétales et sur l'éducation des populations aux risques majeurs et systémiques, aux situations d'urgence et de crise, est aujourd'hui un impératif qui nécessite une action de la part de l'Etat pour réellement accroître la résilience sociétale. Enfin, la sortie de crise a été vécue comme « absente » du dispositif gouvernemental, et l'absence de RETEX « visible » en direction des entreprises et autres acteurs, comme un manque de capitalisation.





Haut Comité Français pour la Défense Civile
59 rue Galilée - 75008 Paris
Tel : 01 49 52 94 28 - Fax : 01 47 20 75 27
email : hcfdc@hcfdc.org
<http://www.hcfdc.org>