



## Entreprises

Vivre avec

# Au temps du coronavirus, les patrons gèrent – aussi – la santé des salariés

Conséquence de la crise sanitaire, le bien-être des employés est au cœur des préoccupations des dirigeants. Et c'est loin d'être terminé.

Pour beaucoup, 2020, c'est un peu un jour sans fin. « Gérer les crises, c'est notre lot commun, reconnaît Dominique Laurent, DRH de Schneider Electric France\*. Mais, avec la crise sanitaire, nous sommes entrés dans quelque chose d'inconnu, sans précédent. Au début, on s'est retrouvés comme dans un tambour de machine à laver. » Dès le premier confinement, la fonction a été sur tous les fronts. Problème : elle est devenue 100 % Covid, soupire le patron de STid, Vincent Dupart, qui aimerait que la vie de sa PME de conception de solutions d'identification sans contact reprenne un cours normal. Ce n'est pas pour demain. « Les DRH restent mobilisés sur le protocole sanitaire, la commande de masques ou de gel, le respect des consignes, les adaptations des sites aux mesures barrière », témoigne Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des DRH. Tout le monde en est conscient, il va falloir vivre avec le virus. Selon une étude réalisée par Harris Interactive pour Concilio, plateforme de services de santé pour les entreprises, les trois quarts des dirigeants estiment que les dispositifs mis en place avec le Covid-19 survivront au déconfinement ; 83 % sont favorables au maintien des gestes barrière, et 67 % à l'obligation du port du masque. Priorité à la santé des salariés.

En cette fin novembre, les locaux flamboyant neuf de l'Union nationale des caisses de sécurité sociale, à Montreuil, près de Paris, sont déserts. « Si certains organismes sont restés ouverts, 90 % des troupes travaillent depuis leur domicile », explique le directeur, Raynal Le May. A la Sécu comme dans beaucoup d'entreprises, la vie avec le virus passe par le télétravail. « Entre les

deux confinements, les salariés ont été équipés d'ordinateurs portables, et on va enjambrer les fêtes de fin d'année comme cela », souligne le directeur, pour qui « rien ne sera plus jamais comme avant ». L'enjeu est colossal : la Sécu emploie 150 000 personnes. « Elles sont très attachées à la relation avec leurs collègues, et le fait d'en être coupées pèse sur leur moral, reconnaît le directeur. On doit gérer deux extrêmes : certains demandent à revenir travailler sur le site – ils le peuvent s'ils nous en font la demande par écrit –, tandis que d'autres ne veulent plus y remettre les pieds... »

Isolement, troubles du sommeil, addictions, malbouffe, déconnexion, violence à la maison, désinsertion professionnelle pour les plus en difficulté, « avec la mise en place forcée du télétravail, toute une série de problématiques est remontée dans l'entreprise et a élargi de fait le champ de compétence du DRH », analyse Audrey Richard.

Ce n'est pas terminé. Le ministre de la Santé, Olivier Véran, a été clair : le risque de la troisième vague, c'est la santé mentale. Un sondage mené par OpinionWay pour Empreinte humaine, cabinet conseil en qualité de vie au travail, en témoigne : près de la moitié des salariés (47 %) disent être en détresse psychologique. A la Sécu, qui a mis en place une plateforme à l'intention de ses employés, les appels (anonymes et gratuits) ont crû de 25 % depuis mars par rapport à l'année précédente. Le ministère du Travail a aussi créé un numéro vert dédié aux télétravailleurs des PME. « La numérisation de l'activité augmente les risques psychosociaux, souligne le psychiatre Patrick Légeron, fondateur du cabinet



Stimulus, acteur de la santé psychologique au travail. Il faut mobiliser toute l'entreprise et former les managers à la bienveillance, à l'empathie. » Car le mal-être est bien là. « Nous n'avons pas de chiffres arrêtés, mais les spécialistes, comme ceux du Samu, ou des experts redoutent une flambée importante de suicides, indique Jean-Claude Delgènes, patron de Technologia, cabinet expert des risques au travail auprès des comités sociaux et économiques, qui dit être trois fois plus sollicité par les entreprises qu'habituellement sur le sujet. « Lors du premier confinement, les collaborateurs avaient peur de la pandémie. Aujourd'hui, c'est la lassitude et la fatigue qu'il nous faut gérer », analyse le DRH Dominique Laurent.



LUC MELANSON

Faire vivre le collectif et remonter le moral de ses troupes, c'est la préoccupation de Sylvie Bernard-Grandjean, directrice générale du groupe Redex, une entreprise de taille intermédiaire basée en France et en Allemagne. Plus facile à dire qu'à faire. La crise sanitaire n'a pas empêché l'usine qu'elle dirige avec son époux à Ferrières-en-Gâtinais, dans le Loiret, de tourner. Mais, depuis le nouveau confinement, l'état d'esprit des équipes a changé. « Je ressens un sentiment de tristesse générale, de démotivation... On est une petite communauté très soudée, et c'est dur, souffle la dirigeante. On ne pourra pas faire d'arbre de Noël. On va remettre les médailles du travail, mais sans champagne. C'est à pleurer. » Le responsable de la cantine lui a promis d'essayer de trouver une solution.

La peur a aussi gagné les esprits. « Auparavant, les salariés qui travaillaient chez nous se disaient qu'ils étaient tranquilles pour huit, neuf ans, et là, tout d'un coup, ils se sont retrouvés en activité partielle, raconte Serge Dumas, patron de la PME toulousaine Gillis Aerospace, qui fabrique des pièces pour l'aéronautique. C'est bien joli de monter des demandes d'aides, mais il ne faut pas oublier les personnes. » Inquiet, le patron a cassé sa tirelire et mis en place un baromètre social. Une consultante a ainsi échangé avec la cinquantaine de salariés pendant douze jours.

« S'intéresser à quelqu'un, c'est déjà lui faire du bien. Les normes réglementaires font qu'on a l'habitude de faire des prises de sang et de contrôler les urines. Mais là, on s'est occupé de la santé de la tête », explique Serge Dumas. S'il avoue ne pas avoir trouvé la martingale, il se félicite de cette initiative : « La restitution des résultats (anonymes) a fait remonter des signaux faibles qui seraient peut-être devenus des bombes dans quelques mois », dit-il.

Pour faire face, « il faut revenir aux fondamentaux, résume Bruno Mettling, président de Topics, cabinet de conseil en stratégie de transformation sociale et digitale, et ex-DRH d'Orange. Et maintenir la perception que l'entreprise a joué le jeu de la protection des salariés. Le fameux slogan de certains syndicats "nos vies valent mieux que leurs profits" peut très vite revenir à la mode. La confiance se gagne goutte à goutte, elle se perd par litres. »

Reste à savoir jusqu'où les sociétés doivent aller sur le sujet de la santé. Doivent-elles organiser des campagnes de tests dans leurs locaux, comme le protocole sanitaire le leur permet ? « On a évoqué le sujet avec les élus, mais ce n'est pas l'esprit de l'entreprise », répond Sylvie Bernard-Grandjean. Un avis que partage Olivier Schiller, président de Septodont, fabricant de produits de dentisterie : « Cela n'a pas été demandé en interne, affirme-t-il. Notre objectif est de protéger les salariés, mais on n'a pas à se

substituer à la médecine. » Un thermomètre a été installé dans les entrées des sites au printemps, mais il n'est plus obligatoire. L'entreprise encouragera-t-elle ses employés à se faire vacciner ? « On le fera certainement, comme pour la grippe, mais ce sera à chacun de décider. »

Sur cette question, les représentants du personnel auront sans doute un rôle clef à jouer. « Il y a souvent des dissonances entre la façon dont les instances représentatives peuvent s'exprimer et la manière dont les salariés peuvent se figurer les choses, mais pas en ce moment sur le sujet de la santé », analyse Jean-Daniel Lévy, directeur du département « politique et opinion » de Harris Interactive. De fait, la majeure partie des patrons saluent le bon niveau du dialogue social engagé avec les élus. Pendant la crise sanitaire, ils ont pu compter sur eux. Reste à conserver cette bonne entente. La situation pourrait changer face aux enjeux économiques et sociaux. Pour l'expert Jean-Claude Delgènes, « tout va dépendre des arbitrages des dirigeants et de la répartition des sacrifices. Si ce sont simplement les salariés qui les supportent, on aura d'énormes tensions ». Plus que jamais, les patrons devront être à l'écoute. Coûte que coûte. \*

**NATHALIE SAMSON**

\*Contributeur au livre Les RH à l'ère du Covid-19 (Dunod, octobre 2020).

**Les dirigeants et DRH face au Covid**  
 En pourcentage



Etes-vous favorable, dans le cadre de la sortie du confinement, à la mise en place de manière durable au sein de l'entreprise...



Est-ce le rôle de l'entreprise d'accompagner les salariés dans leurs problèmes de santé ?



Ne se prononcent pas : 1 %  
 SOURCE : HARRIS INTERACTIVE / CONCILIO

ART PRESSE