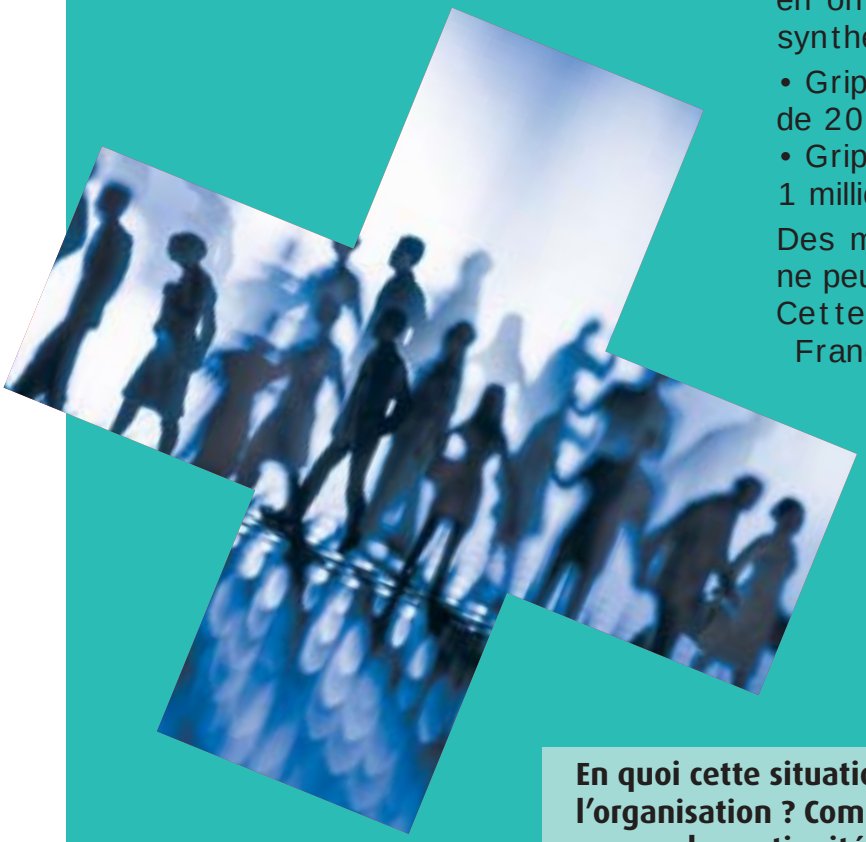
Le point sur…

Adapter l'organisation du travail et prévenir les risques professionnels en cas de pandémie grippale



Les épidémies parcourent l'histoire humaine, de multiples descriptions littéraires en ont été faites, elles peuvent aussi être synthétisées dans des chiffres :

- Grippe espagnole de 1918-1919 : de 20 à 40 millions de morts dans le monde
- Grippe de Hong-Kong de 1968-1969 : 1 million de morts.

Des menaces liées à une nouvelle pandémie ne peuvent être aujourd'hui ignorées.
Cette pandémie pourrait conduire, pour la France, selon l'Institut de Veille Sanitaire (InVS), à plusieurs millions de malades, plusieurs centaines de milliers d'hospitalisations, et plusieurs dizaines de milliers de décès.

En quoi cette situation exceptionnelle peut-elle perturber l'organisation ? Comment les entreprises pourront-elles assurer la continuité de leur activité économique ?

Comment peuvent-elles d'ores et déjà anticiper cette situation pour prévenir les risques auxquels leurs salariés sont susceptibles d'être exposés ?

Telles sont les deux grandes questions auxquelles chaque organisation aura à faire face et peut dès aujourd'hui réfléchir et pour lesquelles le réseau ANACT peut apporter son appui.

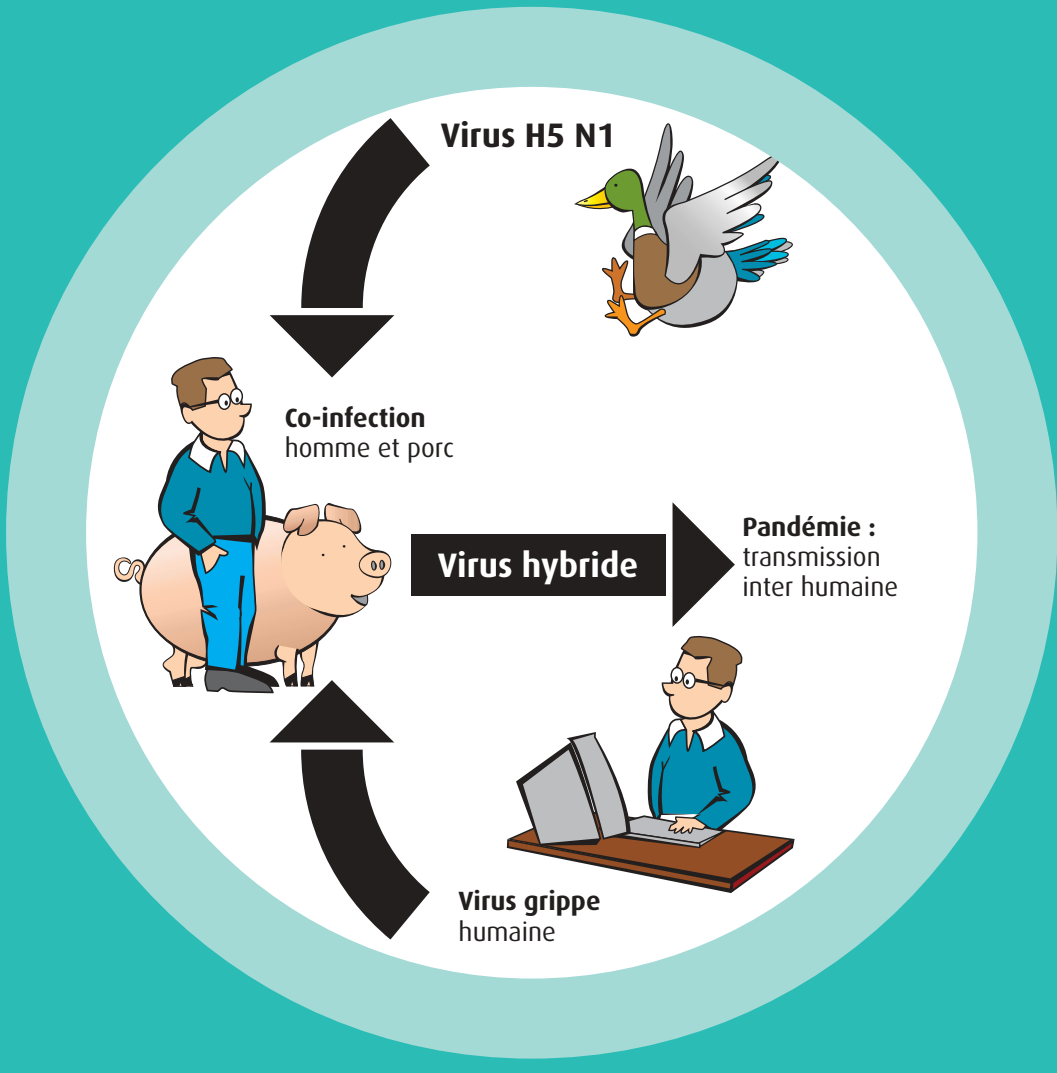
réseau anact

De quoi s'agit-il ?

Pour toutes les entreprises ou organisations, les conséquences d'une pandémie peuvent être de plusieurs natures :

- Diminution des effectifs sur les lieux de travail
- Défaillance des fournisseurs et difficultés d'approvisionnement
- Perturbation et dégradation des services sensibles (fourniture d'énergie, fonctionnement des communications, disponibilité des transports)
- Perturbation de l'activité économique liée à l'annulation de certaines commandes ou à l'impossibilité d'en satisfaire d'autres
- Réduction de la consommation
- Interruption de certaines activités considérées comme non essentielles (spectacles, tourisme, restauration, manifestations sportives, etc.)
- Restrictions de circulation, voire interruptions de certains transports nationaux ou internationaux, renforcement du contrôle aux frontières, entraînant une perturbation des échanges commerciaux

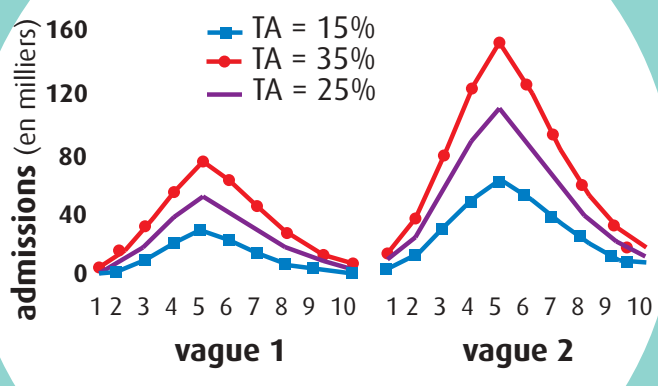
Mutation du virus H5N1 et apparition d'une pandémie grippale



Le plan de continuité

Les pouvoirs publics se sont engagés très tôt dans la prévention d'une éventuelle pandémie grippale notamment par l'élaboration d'un plan de lutte sous la responsabilité du Secrétariat Général de la Défense Nationale.
Ce plan a été réactualisé au mois de janvier 2007. Il comprend un ensemble de fiches techniques définissant la stratégie globale de protection des populations contre l'ensemble des risques susceptibles d'affecter leur sécurité.
C'est le Délégué Interministériel à la Lutte contre les risques de pandémie grippale qui «coordonne l'action de l'État contre les risques de pandémie d'origine aviaire et qui suit la mise en œuvre des mesures décidées dans le cadre du plan de lutte».
Les services des ministères (de l'Agriculture, de la Santé, de l'Intérieur et de l'Économie...) ont chacun un rôle spécifique à jouer en fonction de la nature et de l'intensité des problèmes à résoudre et de leurs compétences respectives. Le ministère chargé du Travail est par exemple responsable de l'information des services de santé au travail.

Nombre d'admissions hospitalières pour grippe pandémique au cours de deux vagues de taille différente selon différents taux d'attaque (TA)



Vagues et semaines

Source : InVS

Dans la mesure où toutes les organisations seront confrontées aux effets d'une éventuelle pandémie, il est de leur intérêt de s'y préparer en élaborant leur propre plan de continuité d'activité, lequel pourrait d'ailleurs se révéler utile pour la gestion de crises, même mineures, et quelle que soit leur nature.

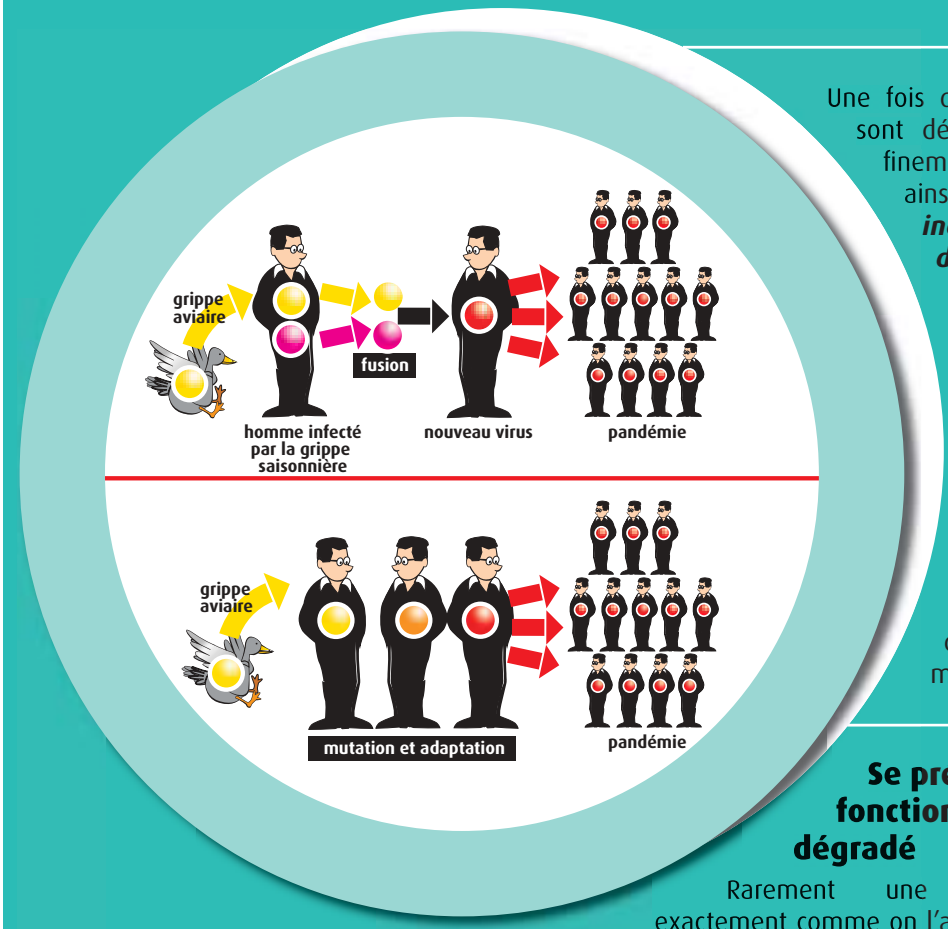
L'objectif de ce plan de continuité, qui se caractérise par une volonté d'anticipation, est de maintenir le plus haut niveau d'activité possible, en imaginant les manières, évidemment diverses, ***permettant aux organisations de fonctionner en mode dégradé*** et donc d'affronter ce risque, tout en protégeant la santé de leurs salariés.
Le plan de continuité consiste à dresser une cartographie des activités et des ressources critiques, à analyser les impacts de la situation de crise et à mettre en place une organisation et un management cohérents avec la stratégie. L'efficacité de ce plan reposera sur la mobilisation de l'ensemble du personnel et de la mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des activités jugées comme stratégiques.

Selon l'OMS, un absentéisme de 25 % pendant 8 à 12 semaines que durerait chaque vague pandémique est le minimum à prendre en considération pour imaginer le fonctionnement futur d'une organisation, sachant que pendant les 2 semaines de pointe de la seconde vague pandémique l'estimation de l'absentéisme est de 40 %. La durée d'espacement entre les deux vagues est elle-même estimée à plusieurs semaines.

Un plan de continuité d'activité est spécifique à la nature de l'activité de chaque entreprise, collectivité ou association organisée, à sa taille, à la manière dont elle fonctionne. Sa préparation nécessitera donc une réflexion sur les activités dont le maintien est jugé prioritaire, aussi bien du point de vue de la survie de l'organisation elle-même, que des priorités qui seront définies par les pouvoirs publics. Elle nécessitera également non seulement l'identification et la disponibilité des fournisseurs indispensables à la réalisation de ces activités, mais aussi l'adaptation de la production aux attentes des clients ou des usagers.

Bien entendu la question de l'arbitrage entre des enjeux de natures différentes se posera pour définir les priorités :

- Celles définies par les représentants de l'État au regard de la nécessaire continuité de certaines activités jugées indispensables
- Celles qui apparaissent comme majeures pour les entreprises, indépendamment des consignes gouvernementales



Une fois que les activités à maintenir sont décidées, il convient d'analyser finement les processus de travail, ainsi que ***les compétences indispensables et les manières de les organiser*** pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs prévus.

L'explicitation de ces compétences doit permettre l'identification des personnes ou des équipes de travail dont la présence serait indispensable en cas de crise et de préciser la nature des risques particuliers auxquels elles seraient exposées durant ce fonctionnement en mode dégradé.

Se préparer à un fonctionnement en mode dégradé

Rarement une organisation fonctionne exactement comme on l'a imaginé. Les raisons en sont multiples, elles peuvent être liées à l'instabilité du process, à des variations dans la qualité des matières premières, à des pannes, à des changements inopinés à la suite d'un changement de commande d'un client ou pour régler une urgence, à l'absence d'un salarié dont l'expertise est essentielle. En fait, il s'agit de la vie normale d'une entreprise, les situations dégradées y sont fréquentes, mais la plupart du temps les salariés arrivent à les maîtriser. Ils font en sorte que ça marche, parfois avec difficulté, jusqu'au moment où ils n'arrivent plus à faire face, lorsque la référence à leur expérience ne suffit plus pour maîtriser. Cette situation, certes rare, doit pourtant être envisagée, anticipée, préparée, en trouvant par avance un ensemble de solutions qui pourront être mobilisées si nécessaire.

Points de vigilance pour conduire la

Informer le personnel et impliquer les instances représentatives du personnel dans la préparation et la mise en œuvre d'une organisation transitoire

La réussite d'un plan de continiuité dépend de la qualité des informations mises à disposition des personnels (par exemple sur un intranet) sur l'organisation des moyens et des mesures mises en œuvre par l'entreprise.
L'association des représentants du personnel dès l'étape de réflexion sur les moyens est aussi un gage de réussite. Il est important que les salariés partagent pleinement ce qui est attendu d'eux pendant cette période, qu'ils puissent exprimer s'ils sont en capacité d'atteindre les objectifs fixés.

Repérer les compétences indispensables

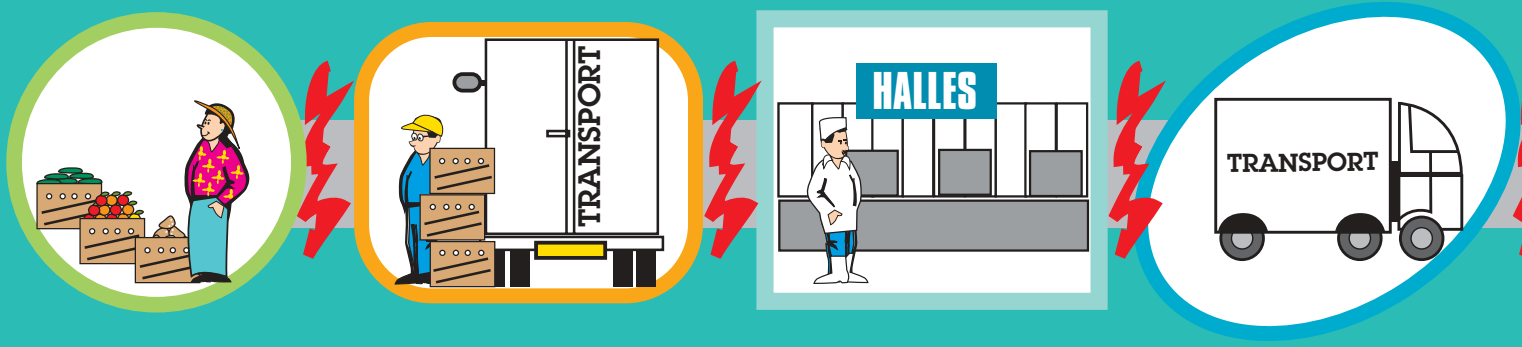
L'estimation d'un absentéisme de 25 à 40 % pendant plusieurs semaines, ne permet pas de prévoir qui sera présent. Cette analyse de l'identification des compétences incontournables doit favoriser une réflexion sur la gestion des ressources humaines. Il est conseillé aux entreprises de s'orienter sur les possibilités de polyvalence, pour la réalisation en situation dégradée de certaines activités

Organiser des retours d'expériences

Le travail, c'est-à-dire la combinaison des moyens techniques et humains dans des processus, doit s'adapter en permanence aux particularités du moment.
La plupart du temps, ce travail d'ajustements permanents est peu visible.
Les situations exceptionnelles sollicitent fortement les compétences et les expériences de chacun. C'est pourquoi la possibilité de se référer à des situations antérieures de même nature est utile pour une action efficace. Leur analyse permet d'identifier les manières dont elles ont été gérées (personnel mobilisé, les ressources externes, la durée, ...), et d'en imaginer leur reproduction en situation similaire. L'analyse de ces situations de référence, à laquelle il convient d'associer le personnel et ses représentants, permet alors de structurer une démarche de maîtrise de situations dégradées.

Elaborer des scénarios et expérimenter

L'identification des activités à maintenir, la disponibilité quantitative et qualitative des ressources quelles qu'elles soient, les retours d'expérience, seront utiles à l'élaboration de scénarios d'organisation.
Mais tout plan, toute méthode, aussi bien construits soient-ils, doivent être soumis à l'épreuve de la réalité pour tester de leur robustesse. La simulation, même virtuelle, est une modalité pour éprouver cette capacité. Mais c'est la mise en situation «réelle» qui est la mieux à même de vérifier la pertinence et l'efficacité des mesures imaginées. Des expériences grandeur nature ont eu lieu dans des hôpitaux ou des villes. Il s'agit alors de valider des plans destinés à évaluer la capacité de différents services à coopérer et à se coordonner dans des situations exceptionnelles.



La continuité d'une filière économique : zones de fragilité à anticiper dans les interfaces entre entreprises

démarche

Prévention des risques et protection de la santé des travailleurs

Les risques encourus pendant cette période ne seront pas identiques à ceux préalablement identifiés et évalués dans le Document Unique. Les unités de travail devront être reconsidérées et des mesures et actions de prévention seront à préciser et à engager.
La préparation à la survenue d'une pandémie implique donc d'adapter ces mesures aux nouvelles conditions de réalisation du travail et de mettre en œuvre les dispositions nécessaires au regard des risques encourus et en particulier afin d'empêcher la contagion :

- En utilisant des moyens individuels de protection (masques ou combinaisons) en fonction de la nature des situations professionnelles et des risques d'exposition qui y sont liés ;
- En développant des mesures d'hygiène comme le lavage des mains, l'usage de pédiluves, etc ;
- En mettant en place une organisation du travail adaptée à cette nouvelle situation ;
- En formant les salariés à l'usage de l'ensemble de ces ressources.

Protection des salariés :

L'article L 230-2 prévoit que le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de tous les employés. Dans ce cadre, Il veille à l'adaptation de ces meures au changement des circonstances dans lesquelles l'activité professionnelle est conduite.

Exercice du droit de retrait :

La loi n° 82-1097 du 23 décembre 1982 a reconnu un droit d'alerte et de retrait au bénéfice du salarié qui a un motif raisonnable de penser que la situation dans laquelle il se trouve présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, l'employeur ne pouvant demander au salarié de reprendre le travail si le danger grave et imminent persiste.
Dans l'hypothèse où le recours à la réquisition est rendu nécessaire (loi du 11 juillet 1938), et dès lors que toutes les mesures de prévention auraient été prises par l'autorité requérante, le droit de retrait ne pourrait s'exercer légitimement.
L'exercice du droit de retrait en situation de pandémie grippale doit demeurer exceptionnel dès lors que l'employeur aura pris toutes les mesures de prévention et de protection individuelle visant à réduire les risques de contamination auxquels les salariés et les agents peuvent être exposés.

Exemple de trame de plan de continuité

Il est recommandé dans l'intérêt même de l'entreprise que le plan de continuité fasse l'objet d'un document écrit, support de référence actualisable qui identifie les points clé du fonctionnement en mode dégradé de l'entreprise.

Analyse des missions et continuité des fonctions

- Désigner une personne responsable de l'élaboration du plan, de sa mise à jour, et préciser celles qui seront en charge de sa mise en œuvre en situation de crise
- Imaginer les conséquences d'une pandémie sur l'activité

- Évolution probable du secteur et conséquences sur l'activité
- Niveau de dépendance par rapport aux fournisseurs
- Conditions à remplir pour satisfaire la demande des clients
- Identification des fonctions stratégiques à assurer quelles que soient les circonstances
- Identification des fonctions qui peuvent être interrompues durant les vagues pandémiques

Identifier des ressources humaines nécessaires à la continuité de l'activité (compétences et effectifs)

- Nécessité de maintien de certaines personnes à domicile (raisons de santé)
- Modalités de déplacement
- Identification des compétences requises au regard des missions et activités prioritaires
- Identification des personnes, de leurs compétences et de leurs niveaux de polyvalence
- Formations à mettre en place pour disposer des compétences requises
- Possibilités de travail à distance
- Possibilités de recours à du personnel extérieur à l'entreprise (intérim, retraités)
- Mise en place de moyens permettant un suivi des salariés et d'exposition aux risques spécifiques liés à la pandémie

Se réorganiser pour produire

- Identifier les fournisseurs alternatifs
- Constituer ou renforcer les stocks
- Trouver des solutions alternatives pour les approvisionnements ou les livraisons
- Trouver des solutions pour les questions financières : paiements de salaires, des fournisseurs, facilités de paiement pour les clients
- Lister l'ensemble des moyens techniques nécessaires au maintien de l'activité : téléphones, ordinateurs, connexions internet
- Modalités de restauration collective
- Moyens alternatifs de transport et d'hébergement : covoiturage, mise à disposition de taxi, logement sur le lieu de travail
- Travail à domicile ou recours au télétravail
- Gestion des communications : audio et téléconférences, courrier électronique, site intranet pour informer le personnel
- Aménagement des horaires de travail pour remédier aux absences

Acquérir des matériels

- Produits liés à l'hygiène : masques, combinaisons, sur-chaussures, hygiaphones
- Équipements de travail pour le travail à domicile : ordinateurs, connexions internet sécurisées

Du mode dégradé au fonctionnement normal

Vérifier que le retour des personnels absents se fera dans de bonnes conditions

- Favoriser le transfert des informations dans de bonnes conditions
- Capitaliser les connaissances acquises et enseignements retirés du fonctionnement en mode dégradé

Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?...

Le réseau ANACT est susceptible d'apporter son assistance :

- Informations ou conseils aux différents acteurs.
- Diagnostic court : prestation pour les PME permettant d'éclairer, par une intervention dont la durée varie de 5 à 10 jours, la situation de la structure pour identifier des pistes d'action.
- Action collective, modalité d'accompagnement d'un groupe de structures de petite taille, permettant aux participants de profiter des apports d'un collectif et de temps d'accompagnement individualisés, dans une logique d'action à réaliser dans chacune des entreprises participantes, mais aussi à l'échelle d'une branche ou d'un territoire.
- Intervention longue afin d'accompagner des structures de taille plus importante dans l'analyse vers la conception de plans d'action.
- L'ANACT et les ARACT organisent de nombreuses manifestations locales et nationales, souvent en présence d'autres partenaires. Des informations sur les problématiques énoncées au fil de ces quelques pages sont disponibles sur les sites de l'ANACT et des ARACT et dans les publications périodiques (dossiers et articles de Travail & Changement).

...et des autres organismes :
DRTEFP, CRAM, OPPBTP, MSA,
Services de Santé au Travail,
chambres consulaires

Documents de référence en ligne :

- **www.grippeaviaire.gouv.fr :** Informations pour le grand public et pour les professionnels de santé, plan gouvernemental
- **www.inpes.sante.fr :** Préparation au risque de pandémie grippale
- **www.msa.fr :** Grippe aviaire, conseils pour prévenir. Grippe aviaire : la maladie chez l'animal et l'homme
- **www.inrs.fr :** Zoonoses en milieu professionnel, Grippe aviaire : risques professionnels et prévention, Sources d'information en santé et sécurité du travail, Danger respiratoire : quelle protection choisir ? Influenza aviaire, grippe aviaire, et menace de pandémie : un nouvel enjeu en santé travail
- **www.medef.fr :** 4 fiches pratiques pour les entreprises
- **www.anact.fr**
- **www.upa.fr :** grippeaviaire

anact
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13
www.anact.fr

Adresse de l'ARACT de votre région :

En collaboration avec l'AFSSET

afsset agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail

Mars 2007 - Double Action 04 78 33 82 18