

## Le Plan de continuité d'activité « pandémie grippale » dans les organisations

**Toute organisation doit se préparer pour maintenir sa pérennité et la protection de ses salariés en cas de pandémie grippale. La responsabilité sociétale, l'éthique, la continuité économique des organisations sont en jeu, et désormais chacune dispose d'un savoir, mis à sa disposition par des ouvrages ou des groupes de travail, tel le club français des PCA.**

par Laurence BRETON-KUENY\* et le Docteur Sandrine SEGOVIA-KUENY\*\*

La menace d'une pandémie grippale est un risque grave, mentionné comme l'un des scénarios de crise majeur par le Department of Homeland Security américain, en raison de son impact important sur la société. Ce risque nécessite une préparation, au moyen d'une démarche anticipative et proactive, de l'ensemble de la société, dans chacune de ses composantes : pour les organisations, cette préparation est basée sur la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité, le PCA « Pandémie grippale ».

Un premier plan gouvernemental de prévention et de lutte « Pandémie grippale » avait été élaboré en octobre 2004. Rendu public en mai 2005, il a été suivi de deux nouvelles versions (en janvier 2006, puis en janvier 2007). Celles-ci ont enrichi la dimension sanitaire du plan initial par la prise en compte de la continuité socio-économique et du volet 'sécurité publique', ainsi (dans la dernière version) qu'en donnant au citoyen une place centrale, le plan, de gouvernemental, étant devenu national. L'État a incité les entreprises (et plus largement les organisations) à élaborer un « plan de continuité d'activité Pandémie grippale » de leurs activités et à adapter le dispositif existant de protection de la santé des personnels à une éventuelle situation de pandémie. Cette incitation concerne désormais l'ensemble de la vie économique, avec l'adoption de la circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007, relative à la continuité de l'activité de l'entreprise et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé, en cas de pandémie grippale.

Aujourd'hui, les organisations françaises ne se considèrent pas bien informées sur les dispositifs légaux, bien que les organisations patronales diffusent des documentations et que l'État organise régulièrement des points presse consacrés à la préparation à

une pandémie grippale (et bien que l'État ait mis en place un site internet spécifique).

Dans les pays anglo-saxons, la culture de la continuité d'activité est acquise. Cependant, en France, hormis dans de grands groupes et dans des entreprises de pointe, elle ne fait qu'émerger.

Réaliser ce PCA spécifique permet à toute organisation de limiter les conséquences, directes et indirectes, de la survenue d'une pandémie grippale. On peut ajouter qu'un PCA met en valeur l'image de l'organisation (en interne, aux yeux de son personnel et, en externe, à ceux de sa clientèle, de ses prestataires et de ses actionnaires). L'élaboration du PCA et sa réactualisation régulière contribuent, de manière générale, à la réactivité de l'organisation face aux risques et à son image d'organisation compétente et réactive.

Tous les acteurs de la continuité de la vie politique et socio-économique sont concernés par l'élaboration d'un PCA, qu'il s'agisse :

- ✓ des élus : le Parlement, les conseils régionaux, les conseils généraux, les conseils municipaux ;
- ✓ de l'État : Présidence de la république et gouvernement, cabinets, administrations centrales, services déconcentrés, établissements et agences sous tutelle ;
- ✓ des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ;
- ✓ des entreprises, quelle qu'en soit la taille ;
- ✓ des établissements de santé, des centres médico-sociaux...

La première partie du présent article sera consacrée à l'élaboration d'un PCA « Pandémie grippale » et une seconde partie l'illustrera, à travers deux exemples : celui d'une organisation publique (Radio France) et celui d'un grand groupe privé (Veolia Environnement).

Sur la continuité d'activité, il existe deux documents de référence : l'ouvrage anglo-saxon du Business Continuity Institute Management et le guide BP Z 74-700 consacré au Plan de Continuité d'Activité (ces deux ouvrages ont été publiés par les Éditions AFNOR, en 2007).

### **La mise en place d'un plan de continuité des activités (PCA) « pandémie grippale »**

Le PCA « pandémie grippale » est à la fois proche et différent des autres PCA, car dans son cas, c'est l'intégrité des personnels qui est en jeu, ce qui implique des différences, tant dans la méthodologie que dans les acteurs impliqués.

Avant l'élaboration d'un PCA « pandémie grippale », il faut :

- ✓ désigner un responsable « pandémie grippale », ainsi que son suppléant ;
- ✓ identifier les besoins en matière de continuité des activités ;
- ✓ évaluer le nombre potentiel des personnels présents sur leur lieu de travail en temps de crise, selon trois scénarii alternatifs ;
- ✓ évaluer la nature et le volume des moyens de protection nécessaires à mettre à la disposition des personnels ;
- ✓ connaître les conditions d'approvisionnement en mode dégradé, grâce à une connaissance fine des activités de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants ;
- ✓ maintenir les services particulièrement sensibles (énergie, communications, transports, eau potable...);
- ✓ évaluer les conséquences possibles de la pandémie sur les flux financiers, ainsi que sur les flux de marchandises et de personnes en France, en Europe et dans le monde, ainsi que sur la consommation des biens et des services en situation dégradée (produits d'hygiène, par exemple), prévoir les dispositifs permettant à l'organisation de recouvrer ses installations, ses données et ses biens, et déterminer les ressources nécessaires pour soutenir la continuité des activités (en termes de personnel, d'information, d'équipement, de ressources financières, de conseillers juridiques, de protection de l'infrastructure et des locaux).

### **La technique d'élaboration d'un (PCA) « pandémie grippale »**

La technique d'élaboration du PCA repose sur plusieurs étapes successives :

- ✓ l'analyse des répercussions de la pandémie sur les activités ;
- ✓ la détermination des activités essentielles ;
- ✓ les objectifs, qui se déclinent en mesures permettant la continuité des activités ;

- ✓ les annexes techniques, pour la mise en œuvre des objectifs/mesures ;
- ✓ la démarche d'assurance qualité, comportant d'une part des exercices sur table, opérationnels, nationaux, locaux, internes à l'organisation et, d'autre part, une réactualisation régulière (à partir de celle, effectuée annuellement, du plan national de prévention et de lutte « pandémie grippale » et de ses fiches techniques).

La circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007 (1) relative à la continuité de l'activité de l'entreprise et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé en cas de pandémie grippale mentionne, dans son annexe 1, dédiée au « plan de continuité » des entreprises, une trame permettant d'aider les entreprises à élaborer leur plan de continuité et à actualiser leur document unique et leur programme annuel de prévention des risques professionnels. Ce plan correspond aux dispositions de la fiche G1 (voir <http://www.ast74.fr/upload/atzcljolljp.pdf>) du plan national. Cette circulaire précise les modalités d'élaboration du plan de continuité d'activité de l'organisation et l'actualisation du document unique et du programme annuel de prévention des risques professionnels, incluant l'ensemble des mesures d'organisation de l'activité, depuis la nomination du responsable pandémie grippale, jusqu'aux mesures de l'impact (positif ou négatif) sur l'activité en cas de pandémie grippale, aux points de vulnérabilité et aux points vitaux de l'organisation, aux circuits de fonctionnement en cas de pandémie incluant, en particulier, la restauration, le nettoyage, les transports, les moyens de communication interne et externe. L'ensemble de la réflexion se base sur trois scénarios – impact faible, impact moyen, ou impact majeur – (notamment en matière de taux d'absentéisme des personnels).

**L'organisation du travail** sera élaborée en s'appuyant sur l'identification des postes indispensables (par fonction, mais également nominative) au maintien de l'activité de l'entreprise en mode de fonctionnement dégradé, ainsi que sur celle des modalités de fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé (en particulier, en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail et l'inventaire des activités réalisables en télétravail).

**La prévention** se basera, quant à elle, sur l'actualisation du document unique d'évaluation des risques en fonction de la pandémie grippale et/ou des nouveaux risques générés par le fonctionnement dégradé de l'entreprise et sur l'ensemble des mesures de prévention (notamment les mesures d'hygiène concourant à la prévention et à la protection des travailleurs). L'ensemble de ces mesures s'appuie sur la formation et l'information du personnel, l'identification des postes indispensables prévus par le PCA, selon les trois scénarii, la coordination avec le suivi médical assuré par la médecine du travail, les moyens de lutte contre la propagation de la pandémie, les moyens de protection

individuelle (dont les masques respiratoires et les produits pour le lavage des mains).

**Toutes les décisions devront faire l'objet de consultation du personnel et de ses représentants**, en particulier sur le contenu du plan de continuité et du document unique, par les institutions représentatives du personnel de l'entreprise (comité d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT) et d'une communication régulière avec le personnel sur les mesures d'organisation et de prévention.

**La base d'une bonne préparation est l'évaluation des mesures pour évaluer l'état des lieux en matière de préparation et d'implémentation du PCA dans l'organisation, à tous les niveaux.**

relatif à la sécurité des activités d'importance vitale, dont l'article 3 mentionne la désignation des opérateurs concernés, pour chaque secteur d'activité, par arrêté du ministre coordonnateur. L'arrêté d'application du 2 juin 2006 (3) fixe la liste des secteurs d'activité d'importance vitale et désigne les ministres coordonnateurs desdits secteurs.

Les organisations étudiées sont exemplaires par la manière dont elles ont abordé la préparation à une pandémie grippale. Il est intéressant de regarder l'historique qui a conduit chacune d'entre elles à la mise en œuvre de son PCA « pandémie grippale », les acteurs mobilisés, le contenu du PCA et, enfin, son déploiement. Un de leurs objectifs était d'éviter, en cas de survenue d'une pandémie grippale, le risque

**S'INFORMER ET INFORMER SES PATIENTS**

**DES GESTES SIMPLES POUR LIMITER LES RISQUES D'INFECTION**

Objectifs : Promouvoir les gestes d'hygiène essentiels à la prévention des virus respiratoires

Recherche  OK

RECHERCHER LES GESTES QUI VOUS PROTÈGENT

Utile à disposition des professionnels de santé / éducatifs :

- 3 affichettes adultes
- 1 affichette adulte « picto » récapitulative des 3 gestes
- 3 affichettes enfants
- 2 stickers enfants
- 1 dépliant grand public disponible en pharmacie
- 1 fiche conseil à l'usage des médecins

© Eric Travers/SIPA

Contre les infections, les campagnes de santé publique sont primordiales.

### Les bonnes pratiques de mise en œuvre d'un PCA « pandémie grippale » : deux exemples

Afin d'illustrer la mise en œuvre d'un PCA « pandémie grippale », deux organisations sont ici présentées, à titre d'exemples : Radio France et Veolia Propreté. Ces deux organisations disposent d'un PCA « pandémie grippale » réalisé et/ou en cours de mise en œuvre, et elles présentent la particularité de mettre en œuvre des activités essentielles devant être assurées en cas de pandémie grippale. Radio France a d'ailleurs été désignée comme opérateur d'importance vitale, selon le décret n° 2006-212 du 23 février 2006 (2)

d'une peur panique générant un refus d'assurer la continuité du service. La réalisation du PCA « Pandémie grippale » dans ces deux organisations a requis respectivement dix-huit mois, et deux ans.

### Les historiques de la réalisation du PCA « pandémie grippale » dans les deux entreprises

Radio France et Veolia ont pour particularité d'avoir entrepris leur démarche précocement, dès 2005.

Rappelons, tout d'abord, que **Radio France** a l'obligation de lancer l'alerte nationale concernant la sur-

venue de la pandémie, conformément au décret du 11 mai 1990 sur le Code d'alerte national, en s'appuyant sur son réseau de quarante-et-une stations locales. Pour cette entreprise publique, la diffusion d'informations de l'organisation mondiale de la santé (OMS) sur le risque de pandémie grippale en 2005 a été l'élément principal ayant motivé son engagement dans l'élaboration d'un PCA, concomitamment à la publication du premier plan gouvernemental de prévention et de lutte « Pandémie grippale. » Au même moment, Radio France recevait une demande de ses diverses tutelles (ministère de la Culture, MINEFI et directions des médias) sur ce sujet. La réalisation d'un PCA « grippe aviaire » a tiré parti des suites données aux grandes tempêtes de 1999 : à cette occasion, un réseau s'était mis en place, pour parler localement des sujets d'actualité de gestion de crise. Ce réseau de gestion de crise – avant la crise (prévention), durant la crise et après la crise – a permis de conclure des accords avec divers interlocuteurs, notamment avec le secrétariat d'Etat aux transports (prévoyant la mise à disposition, en temps réel, d'informations sur le trafic), et avec la Croix-Rouge.

L'implémentation ne s'était pas effectuée au seul niveau national. En effet, en parallèle, une sensibilisation sur les recommandations et le suivi des épizooties avait été effectuée, en 2005, par l'intermédiaire d'une note aux directeurs, rédacteurs en chef, responsables des programmes et administrateurs régionaux, consacrée à la prévention du risque d'une pandémie de grippe aviaire.

Lors de la catastrophe survenue à Toulouse, le 21 septembre 2001, à l'usine chimique AZF, Radio France a créé *ex nihilo* une station locale, qui a émis pendant 6 mois, pour accompagner le public sinistré et traumatisé. Lors des épisodes de crise, la radio reste l'unique moyen qui permette d'atteindre rapidement des populations, et dont le rétablissement peut être le plus rapide. La notion de continuité de service est toujours recherchée, la panne associée à un « blanc » étant en permanence redoutée, et donc contrée par différents moyens.

Dès 2005, le groupe Veolia Environnement s'est engagé dans une réflexion concernant la grippe aviaire et la pandémie grippale avec différentes préoccupations, dont la protection des salariés en cas de grippe aviaire ou de pandémie grippale, la continuité pour assurer ses missions de service public essentielles à la vie et à la santé de la population, l'organisation à mettre en place dans le cadre d'une éventuelle crise sanitaire (française et/ou mondiale) et les relations avec ses clients (collectivités et industriels).

Dès septembre 2005, un groupe projet, animé par la Direction Santé du Groupe, a réuni les experts 'santé et sécurité' des quatre « divisions » : Veolia Eau, Veolia Transport, Veolia Energie et Veolia Propreté, et élaboré une communication sur le lavage des mains. En effet, des mains souillées sont un vecteur potentiel de transmission de diverses affections, même en-

dehors de tout contexte de risque de grippe aviaire ou de pandémie grippale. L'objectif était de diffuser, et de renforcer certains fondamentaux en matière d'hygiène, lesquels se retrouveraient au cœur des préoccupations de tout un chacun, en cas de pandémie. Une campagne internationale de « lavage des mains » a donc été déployée, à l'attention de tous les salariés, dans les soixante-quatre pays couverts par les activités du groupe Veolia Environnement.

Le fait de communiquer puissamment sur la question de l'hygiène permettait également de parler à tous les salariés, de toutes catégories socioprofessionnelles, de toutes les religions, tous les niveaux économiques et tous les pays confondus. Cela a permis également de donner à tous les personnels des bases en matière d'hygiène, de les faire adhérer aux principes fondamentaux en la matière et de faire appliquer des mesures de santé et de sécurité à « froid », à distance de tout événement dramatique. Enfin, ceci a contribué à créer une « culture » de groupe, une histoire commune à partager, un lien social essentiel, un climat de confiance et, ce, sur un thème universel : l'hygiène. Veolia Environnement a tout de suite considéré comme un impératif fondamental d'assurer la bonne protection de ses salariés.

### Les différents acteurs parties prenantes à l'élaboration d'un PCA Pandémie grippale

**A Radio France**, le responsable PCA « pandémie grippale » a travaillé avec un universitaire ; ils ont décidé de se calquer sur la méthode de l'État, avec le même phasage, en prenant le plan de l'État comme fil conducteur. Le groupe de pilotage est animé par le coordonnateur, avec le secrétaire général, le médecin du travail et les directeurs généraux, pour la validation. A Radio France, une cellule de crise générale est mise en place auprès de la présidence, dans chaque direction de chaîne et dans chaque direction transverse, chacune de ces cellule comprend trois personnes.

**Chez Veolia Environnement (VE)**, le sujet de la pandémie a été traité en deux étapes, avec des parties prenantes différentes.

Tout d'abord, un « comité Pandémie » a été créé (en octobre 2005) au sein du groupe : il réunit les responsables des services juridiques, communication, ressources humaines, gestion des risques métiers, ainsi que les directeurs « prévention hygiène sécurité et santé » de chaque division. Ce comité Pandémie était placé sous la responsabilité du DRH du groupe et animé par le directeur santé du siège social. Ses objectifs essentiels étaient de centraliser l'information touchant à la grippe aviaire et à la pandémie grippale, d'être un lieu d'échanges et d'élaboration des grandes orientations. Puis, en octobre 2006, un comité d'experts a été créé, piloté par la direction Gestion des risques, et chargé de réfléchir à la mise en place d'un PCA.

### Le déploiement du PCA « pandémie grippale »

En 2007, à **Radio France**, le PCA global a été réalisé dans l'ensemble des chaînes. Actuellement, les personnels procèdent à la consolidation au niveau local et ils effectuent le travail de maintenance avec la communication interne et les chaînes. L'architecture est la suivante : un PCA global, 7 PCA pour les radios et les 41 PCA pour les radios locales. Ce PCA générique présente donc des adaptations locales, et une adaptabilité en fonction des caractéristiques spécifiques. A Radio France, la finalisation des PCA locaux, dans chacune des stations locales, a pris presque deux ans.

Chez **Veolia Environnement**, la décision a été prise de déployer le PCA d'abord au niveau du siège du groupe, puis à celui des sièges français des quatre divisions, ensuite à ceux des différents sièges de régions, des filiales ou des sièges à l'étranger, avant de le déployer sur l'ensemble des sites opérationnels. L'objectif était, à la fois, d'expérimenter la faisabilité du PCA, de valider une méthode et de commencer par l'exemplarité de la direction du groupe.

Toutes les organisations réalisant un PCA « pandémie grippale » ont investi dans l'achat de masques. Les difficultés tiennent à la gestion des stocks, au type de masques à acheter, au délai de péremption des masques, sans omettre leur coût initial (4). Il faut également tenir compte des zones de production, en cas de nécessité de réapprovisionnement.

A Radio France, les masques ont été achetés et leur stockage est assuré par une société spécialisée externalisée.

### La diffusion du PCA « pandémie grippale »

A **Radio France**, la diffusion du PCA est restreinte à l'encadrement, avec une version destinée au CHSCT [Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail], qui a bénéficié de trois interventions pour en tenir informés les membres, sur l'élaboration, la méthodologie et l'évaluation, les médecins de prévention ayant été consultés et informés.

En mars 2007, un site extranet, accessible mondialement à tous les correspondants accrédités au niveau de l'organisation des cellules de crise de chaque pays, a été créé, qui représente la meilleure garantie d'une réponse adaptée et, donc, d'un moindre impact en termes humain, matériel et économique, mais également politique, d'une éventuelle pandémie.

### Conclusion

Toute organisation doit se préparer pour maintenir sa pérennité et la protection de ses salariés, en cas de pandémie grippale. La responsabilité sociétale, l'éthique, la continuité économique des organisations sont en jeu, et désormais chacune dispose d'un savoir,

mis à sa disposition par des ouvrages ou des groupes de travail, tel le club français des PCA (5).

Face à ce changement radical dû à l'anticipation d'une crise causée par une pandémie grippale menaçant la société à tous les niveaux, il est important de souligner que, comme dans le cas de la vaccination, la protection de tous dépend de notre capacité à nous être préparés. Cette démarche est longue, mais elle est indissociable de l'image de responsabilité à laquelle toute organisation est attachée.

### Notes

\* PhD, Directrice des Ressources Humaines AFNOR Groupe.

\*\* Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

### Pour en savoir plus :

« Réaliser un PCA « pandémie grippale ». Pourquoi et comment ». Editions AFNOR 2008.

(1) <http://www.asmis.net/circulaire18122007%20pandem%20grip.pdf>

(2) <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PRMX0500312D>

(3) <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PRMX0609332A#>

(4) Plan gouvernemental « Pandémie grippale » Fiche G.4 – Modalités d'acquisition des masques. ([http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/grippe\\_aviaire/fiches\\_tec\\_hniques/fiche\\_g4.pdf](http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/grippe_aviaire/fiches_tec_hniques/fiche_g4.pdf))

Les appareils de protection respiratoire FFP2 sont livrés à l'acheteur pour une quantité minimale d'un conteneur (38 m<sup>3</sup>, 125 000 masques environ, à un prix unitaire de 36,5 à 38 centimes d'euro hors taxe, au prix actuel des matières premières (février 2006). Les prix peuvent atteindre 46 centimes/pièce.

(5) <http://www.clubpca.eu/xoops/modules/pages/>