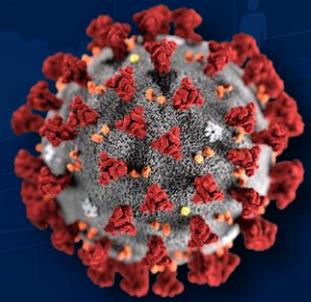


# Travailler dans un contexte de crise sanitaire

Partie VI – Réactualiser son Plan de Continuité  
d'Activité

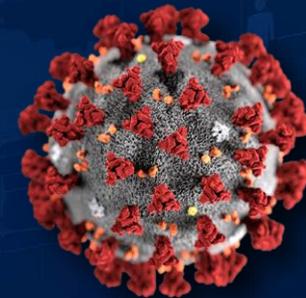


# Travailler dans un contexte de crise

La crise du COVID-19 interpelle fortement les organisations. Le spectre d'une contamination généralisée contraint tous les échelons de la société à se liguer pour l'enrayer. L'Etat impose le confinement et de nouvelles pratiques sanitaires. Le monde du travail est en première ligne pour certaines activités essentielles, totalement à l'arrêt pour d'autres et entre les deux pour bon nombre.

La situation va évoluer dans de nouvelles conditions après le blocage de la diffusion du virus. L'activité professionnelle va reprendre ses droits lentement et par paliers. Certes, mais pas dans les mêmes conditions.

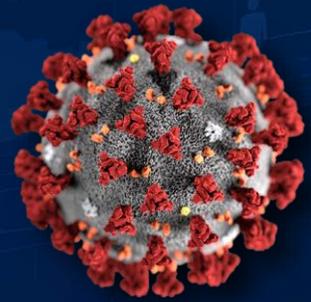
L'objet de ces diaporamas est de **vous accompagner dans votre démarche de reprise**. De vous fournir des leviers et de la méthodologie pour construire votre propre modèle de transformation organisationnelle intégrant durablement le risque pandémique.



# Travailler dans un contexte de crise

Une série de six documents abordant **la question du travail dans le contact actuel de crise sanitaire.**

- Partie I – Généralités – Ce qu’il faut savoir sur le COVID-19
- Partie II – S’organiser pour travailler dans les meilleures conditions
- Partie III – Gérer le dialogue social
- Partie IV – Conduire l’évaluation des risques
- Partie V – Le rôle clé du management
- **Partie VI – Réactualiser son Plan de Continuité d’Activité**

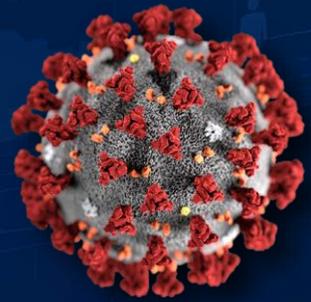


# Un Plan de Continuité d'Activité ?

Le Plan de Continuité d'Activité est un **outil d'anticipation organisationnelle pour prévoir et gérer une désorganisation profonde du fait de la survenue d'un événement indésirable à fort ou violent impact.**

Les outils méthodologiques à disposition des organisations sont nombreux et complexes. Ils se situent sur un plan méta, en appréhendant la globalité de la situation : politique, financière, commerciale, économique, technologique et sociale.

La question de la réalité du travail imposée par les circonstances aux salariés ou agents publics est souvent moins évoquée. Dans le cadre de la pandémie COVID-19, la question des conditions de travail sous forte contrainte de protection sanitaire se pose avec acuité. Ce guide offre quelques repères méthodologiques utiles pour sa prise en compte.

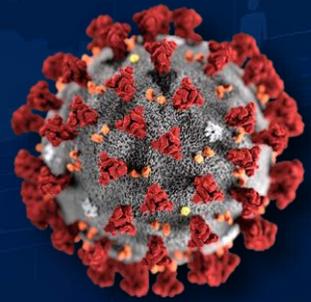


# Travailler dans un contexte de crise

Les événements à l'origine de cette désorganisation peuvent être :

- Des catastrophes naturelles
  - Ouragans, inondations, effondrement de terrain, séismes, tsunami...
  - **Des pandémies ou risques sanitaires...**
- Des accidents majeurs
  - Explosion, incendie
  - Pollution
  - Accidents industriels type nucléaire...
- Des indisponibilités pénalisantes
  - Transports
  - Arrêt durable de fourniture d'une ou de réseaux (eau, électricité, téléphonie..)
- Menaces
  - Attentats
  - Attaques informatiques, chimiques, biologiques...

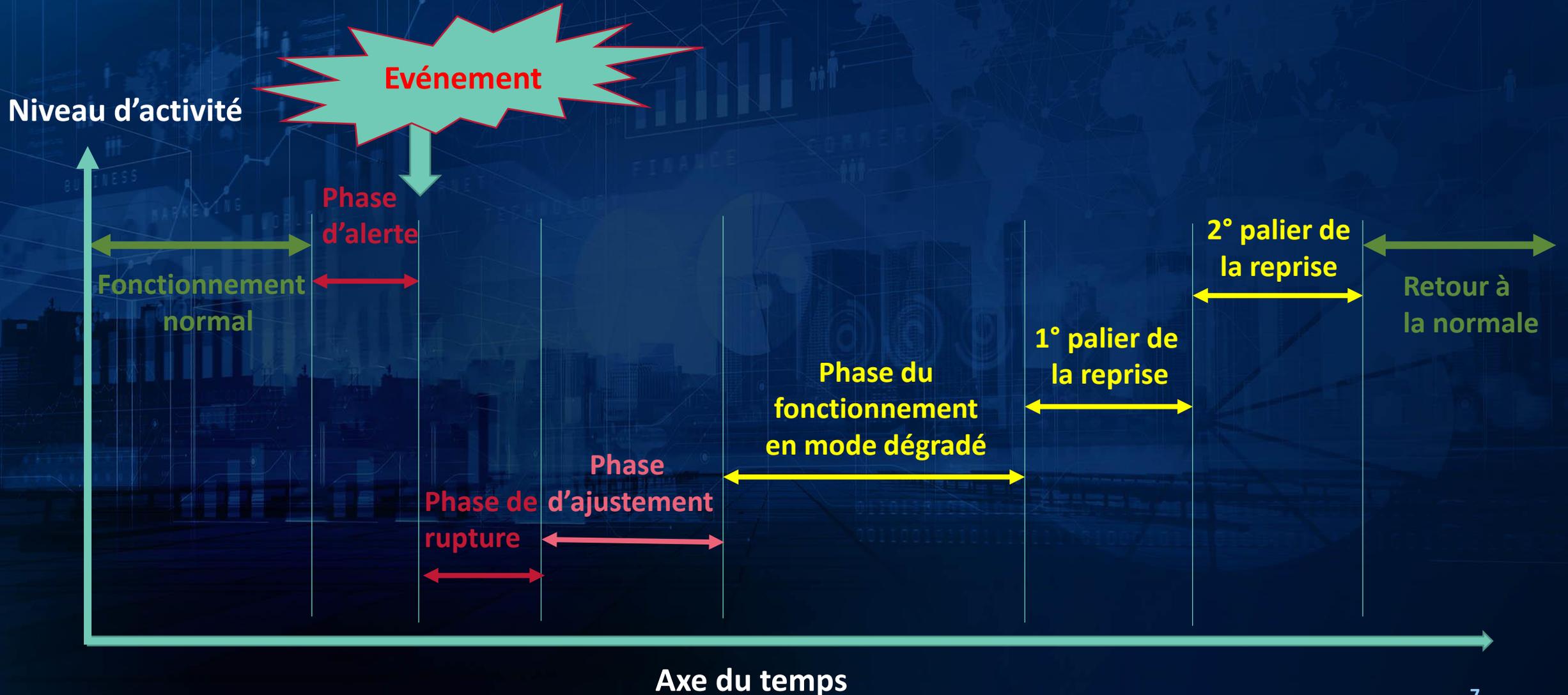
En complément de ces risques plutôt liés à des événements, les organisations peuvent aussi faire face à des risques financiers (crash) ou commerciaux (contrefaçons) par exemple. **L'organisation définira la « maille » de son PCA en choisissant de se préparer aux scénarios les impactant et les plus probables.**

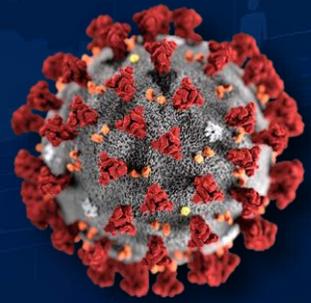


# Phases de la crise du COVID-19

- Alors que les organisations **fonctionnaient normalement**, l'actualité concernant le COVID-19 a été accessible à tous.
- **La phase d'alerte**, au sens où l'épidémie commençait à se transformer en pandémie, fut déclenchée quand l'Italie a été particulièrement touchée.
- **La phase de rupture** s'est produite lors des décisions gouvernementales du confinement : mobilisation de certaines organisations, fermetures d'autres, télétravail et réduction drastique d'activités.
- Les organisations ont du s'adapter et se mettre en ordre de marche **en mode dégradé**.
- La crise s'éteindra progressivement, une reprise s'amorcera avec **un premier palier d'activité** (11 mai 2020) puis **un second palier** (15 juillet 2020) pour aller plus tard vers un retour à la normale.
- Les dates sont les repères calendaires fournis par le Président de la République, **chaque organisation calera sa progressivité de reprise** selon ses capacités.

# Evolution de la situation de crise COVID-19

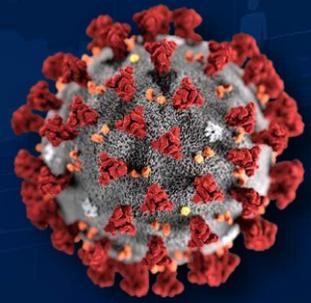




# Les principes de l'élaboration d'un PCA (1/2)

Le PCA s'élabore sur la base de scénarios :

- On distingue **les scénarios liés aux risques identifiés** (pandémie, catastrophe, incendie...). Dans ce cadre, les conséquences envisagées et le modèle d'organisation à mettre en place diffèrent selon le risque.
- Puis, on dessine **les scénarios opérationnels** qui consistent à **imaginer l'organisation et la manière de travailler dans le contexte dégradé provoqué par le risque**.
- C'est dans le cadre de ces scénarios opérationnels qu'il est indispensable d'envisager comment, dans cette réalité, **le travail peut s'effectuer** sans que la santé ou la sécurité des femmes et des hommes concernés soient en jeu.

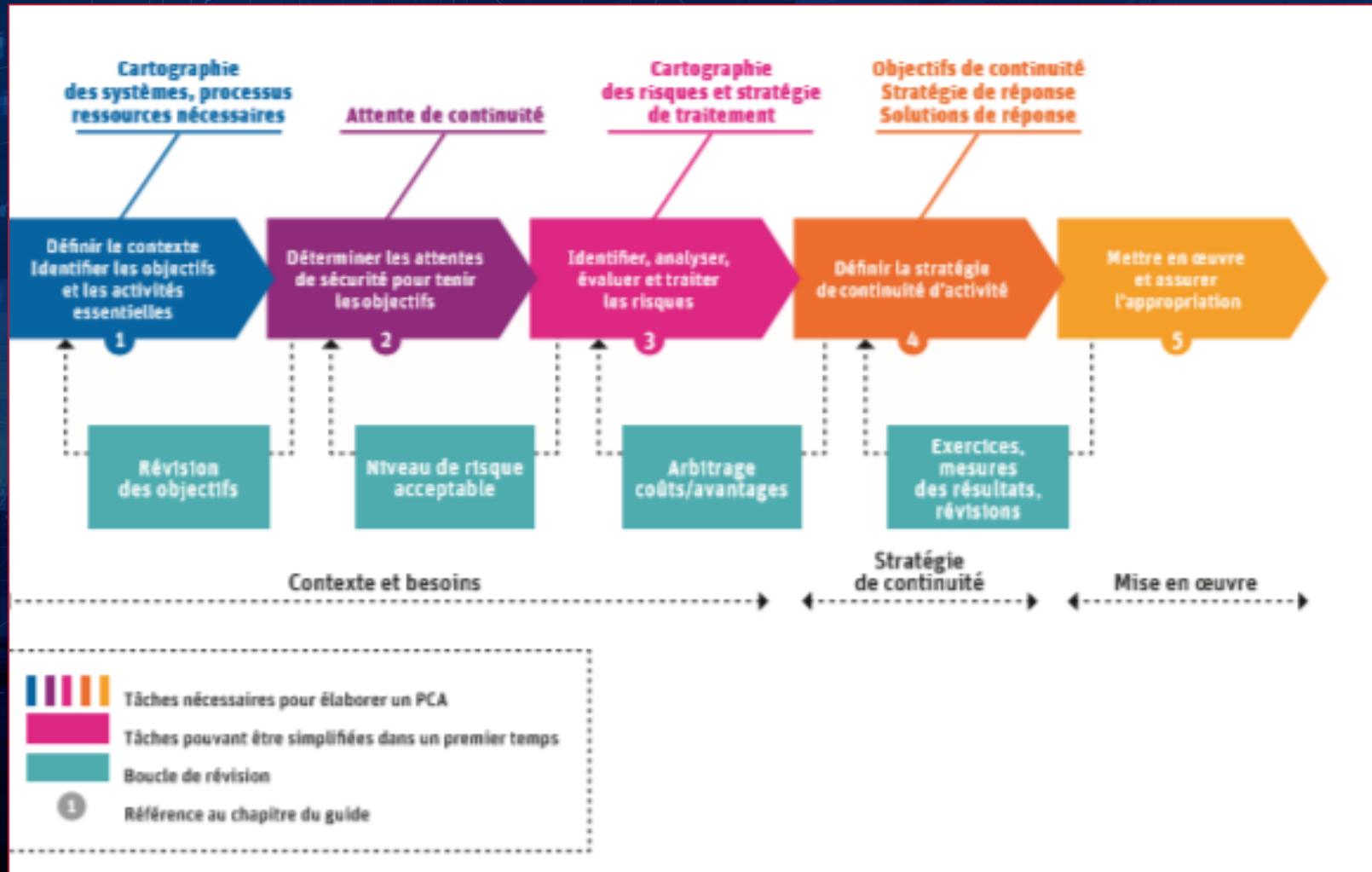
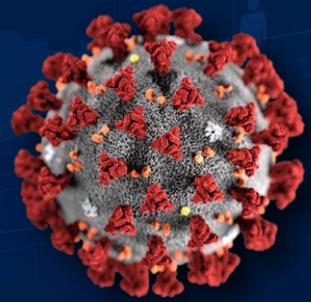


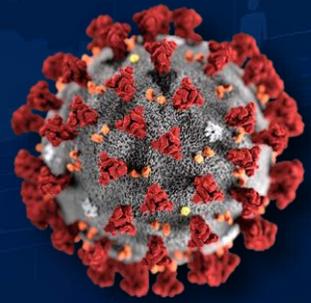
# Les principes de l'élaboration d'un PCA (2/2)

## Le PCA s'élabore par étapes :

1. La première étape porte sur la détermination **des activités essentielles**. Il s'agit d'activités stratégiques pour le pays ou pour la concorde sociale ou encore pour la survie économique de l'organisation.
2. La deuxième étape porte sur **les attentes de la continuité** pour ces activités essentielles.
3. La troisième étape concerne **l'évaluation des risques** dans toutes leurs dimensions vis-à-vis du canevas organisationnel choisi.
4. La quatrième étape porte sur les choix et les objectifs et **définit la stratégie**.
5. La cinquième étape correspond à la phase de **mise en œuvre et l'appropriation** par l'ensemble des acteurs.

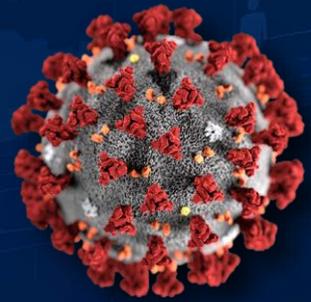
# Démarche d'élaboration d'un PCA





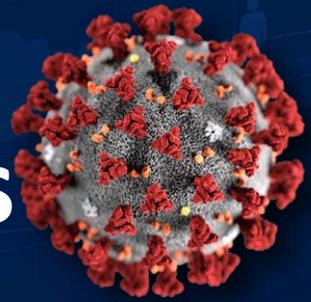
# Les scénarios événementiels

- Ils s'établissent sur la base de **probabilités d'occurrence**.
- **La documentation historique** est précieuse, par exemple pour le risque inondation on recherchera les survenues des crues centenaires ou décennales ou encore pour la défaillance du transport routier on dressera un inventaire des mouvements sociaux ayant conduit à bloquer le transport de fret.
- Dans l'examen des risques possibles il est conseillé **d'étalonner la probabilité de survenue** de très faible à très forte. Cette évaluation permettra objectivement de consacrer prioritairement les efforts à la probabilité la plus forte.
- Pour la prévision du canevas organisationnel mieux vaut s'appuyer sur des **situations de référence**, puiser sur les publications, les expériences d'autres organisations confrontées en situation réel aux risques identifiés.



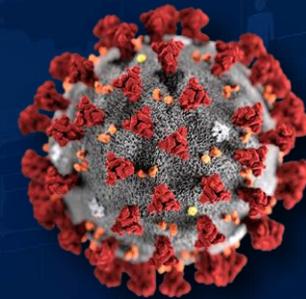
# Les scénarios opérationnels

- Ils s'établissent sur **la base d'hypothèses**.
- Le maître mot est la **disponibilité** :
  - Disponibilité des **ressources de moyens** : équipements, matériels, réseaux, énergies, information, ressources externes. L'opération d'inventaire est indispensable.
  - Disponibilité des **ressources humaines**, taille minimale des équipes, compétences clés, présence de managers.
  - L'élaboration du scénario pour une situation doit envisager plusieurs cas de figure croisant la **faiblesse de ressources de moyens à des absences seuil** de ressources humaines. Trois niveaux de réponses sont alors possibles :
    - Le travail peut se réaliser moyennant quelques ajustements sans risques pour les opérateurs.
    - Le travail ne peut pas se réaliser parce qu'il expose à de trop grands risques les opérateurs.
    - Le travail peut se réaliser sous réserve d'une transformation du process pour protéger les opérateurs.



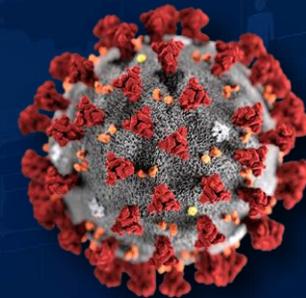
# La simulation des scénarios opérationnels

- Les scénarios font l'objet d'un **premier projet après débat**, après discussion éventuelle avec les représentants du personnel.
- Les scénarios, aboutis après les phases d'échanges, doivent **être éprouvés**. Ce n'est pas en pleine crise qu'une évaluation de sa faisabilité sera menée.
- Les scénarios arrêtés ont besoin **d'être simulés**.
- La simulation n'est pas la réalité mais elle s'en approche. C'est la **transposition du scénario papier dans une réalité factice projetée**.
- La simulation dévoile **les logiques d'actions** des femmes et des hommes au travail que le scénario papier ne peut véritablement anticiper.



## La capitalisation pour nourrir les scénarios opérationnels

- La reprise progressive de l'activité par paliers successifs va conduire vers la situation normale. Pourtant cette situation ne sera plus tout à fait celle d'avant, **marquée par les stigmates de la crise**.
- Les stigmates sont les expériences vécues par les uns ou les autres au travers cette crise. **Ils doivent être « pansés »**. C'est le but de la capitalisation.
- Les mémos recueillis par le management, les réactions des salariés ou agents publics, les dysfonctionnements observés, les couacs organisationnels, le ressenti de ceux qui étaient là doivent être recueillis, analysés, validés et **trouver leur place dans la mise à jour du PCA**.



## Annexe : guides et liens

- [guide-pca-sgdsn-110613-normal.pdf](#)
- [anact-155138-pandemie-grippale.pdf](#)
- <https://www.clubpca.eu/fonds-documentaire.html>
- <https://www.amrae.fr/bibliotheque-de-amrae>
- <https://www.dailymotion.com/search/anact%20pand%C3%A9mie%20grippale>
- <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-22301/securite-et-resilience-systemes-de-management-de-la-continuite-d-activite-exigences/article/924910/fa194222>
- <https://www.boutique.afnor.org/norme/fd-x50-259/management-du-risque-plan-de-continuite-d-activite-pca-demarche-de-mise-en-place-et-de-maintien/article/814075/fa175949>