

AVRIL 2020

PATRICIA MONNIER Consultante senior Qualité de Vie au Travail

GILLES SCETBON Médecin coordinateur

JEAN-MARC SARTER Consultant Senior Assurances spécialiste risques des entreprises

Maître SERGE WILINSKI Avocat Associé – Marvell Avocats Paris

VADEMECUM DU DIRIGEANT EN TEMPS DE CRISE SANITAIRE



ayming
INSTITUTE

VADEMECUM DU DIRIGEANT EN TEMPS DE CRISE SANITAIRE

Les crises sanitaires font désormais partie de l'horizon du dirigeant d'entreprise : leur impact est à la fois managérial, économique et social. L'entreprise est amenée à appliquer la législation en vigueur, à profiter des aides mises en place par les pouvoirs publics et à inventer les solutions qui correspondent à son activité. En se préparant au mieux, elle renforce son agilité et sa résilience.

Les épidémies surprennent par leur expansion et leur virulence. Passés quelques points de bascule, la propagation des virus devient exponentielle. Il est donc essentiel de comprendre les mécanismes de la contagion, ses stades de gestion et de mobiliser au plus vite pour assurer la sécurité du collectif de travail.

Le dispositif central à mettre en œuvre est le Plan de Continuité d'Activité : en se fondant sur un modèle-type de la crise, il permet de hiérarchiser les priorités, de gérer l'absence des salariés, d'anticiper les défaillances des fournisseurs ou des clients, d'identifier ses forces et

faiblesses, et ne pas improviser dans l'urgence.

La responsabilité de l'employeur est une question majeure : selon le secteur d'activité, les salariés sont plus ou moins exposés au danger. L'épidémie pourra donner lieu à des accidents de travail ou à des pathologies reconnues comme maladies professionnelles. Le défi du dirigeant est alors de concilier toutes les mesures de protection en vigueur et la réduction ou l'augmentation brutale de son activité, selon son secteur. Congés payés, RTT, chômage partiel et télétravail sont à sa disposition, tandis que des dérogations au droit du travail peuvent permettre d'amplifier les horaires, ou que des salariés peuvent exercer leur droit de retrait.

Pour minimiser l'impact économique, la fréquence des crises sanitaires ne laisse d'autre choix que de gérer le risque très en amont, par un mix de crédits négociés, de provisionnement de fonds et de contrats d'assurance adaptés. Ces crises doivent également donner l'opportunité à l'entreprise de renforcer son outil informatique et de diversifier ses chaînes d'approvisionnement.



> Comprendre la contagion et minimiser les risques

1

Il existe en France quatre stades de gestion de l'épidémie :

- le stade 1 où l'on cherche à freiner l'introduction du virus sur le territoire national et les contagions possibles, principalement en mettant en place des quarantaines préventives pour les personnes revenant d'une zone à risques. **Des vérifications ou signalements peuvent être effectués au sein de l'entreprise si un collaborateur revient d'une zone à risques.**
- le stade 2 où il s'agit de freiner la propagation de l'épidémie, en identifiant les clusters, en limitant les rassemblements, les transports et les contacts dans certains établissements. **Dans l'entreprise, il est souhaitable d'éviter ou de reporter les réunions à grands effectifs, ainsi que de limiter les transports de salariés.**
- le stade 3, dont l'objectif est d'empêcher la circulation active du virus et d'atténuer les effets de l'épidémie. La mobilisation entière du système sanitaire est requise. Des mesures plus radicales peuvent être décidées, comme un confinement total ou partiel de la population. **Pour l'entreprise, il est impératif de mettre en place toutes les mesures de protection, de basculer en télétravail pour les postes qui le permettent, de recourir au chômage partiel ou des arrêts de travail indemnisés.**

- le stade 4 correspond à un retour à la normale : le virus n'a pas disparu mais un vaccin a été trouvé ou la population a développé une immunité.

Pour toute maladie virale, les principaux modes de transmission sont la voie aérienne (postillons, gouttelettes de salive, éternuements) et le contact avec des surfaces contaminées par des sécrétions (mains, poignées de porte...) La durée de survie des virus est de quelques heures à quelques jours selon les milieux (air, surfaces humides, sèches, en métal, plastique, acier...). Sur le lieu de travail, les poignées de porte doivent donc par exemple être désinfectées plusieurs fois par jour, en plus d'une désinfection des mains.

La contamination passe par ce qui est dénommé « cas contact », autrement dit une personne ayant partagé le même lieu de vie qu'un patient malade présentant des symptômes (contact direct en face-à-face, contact intime, voisins de bureau, voisins de train ou d'avion...) Les symptômes peuvent survenir jusqu'à 14 jours après l'exposition au virus.

Si un employé est considéré comme un cas contact, **l'entreprise peut se mettre en relation avec le service de santé au travail et demander que ce salarié soit examiné dans le cadre d'une consultation de télé médecine.**

Gérer un risque de contagion : dispositions actuellement en vigueur

Une personne susceptible d'être un cas contact peut être mise à l'isolement à domicile, notamment s'il s'agit d'un parent d'un enfant contaminé ou d'une personne ayant voyagé dans une zone à risques : dans ce cas, si la personne est en activité professionnelle et n'a pas la possibilité de



passer au télétravail, elle peut bénéficier d'un dispositif d'indemnisation journalière suite à un arrêt de travail prononcé par le médecin de l'Agence régionale de Santé, désormais sans limitation de durée, et sans délai de carence. L'indemnisation prévue est de la moitié du salaire brut, l'employeur devant compléter, sans condition d'ancienneté.

Concernant les parents contraints de rester à domicile pour garder leurs enfants de moins de 16 ans suite à la fermeture des établissements scolaires, l'Assurance Maladie a mis en place un téléservice à destination des employeurs, permettant le versement d'indemnités journalières, désormais sans limitation de durée. Un seul parent peut bénéficier de cet arrêt de travail : une attestation sur l'honneur doit être fournie à l'employeur en ce sens.

> Construire un Plan de Continuité d'Activité (PCA)

2 L'objectif d'un Plan de Continuité, dispositif préconisé en 2007 et actualisé en 2009, est de maintenir l'activité tout en préservant la santé des salariés. Il couvre tous les domaines concernant l'entreprise dans sa spécificité : approvisionnement, transports, diminution des effectifs... Un PCA doit identifier les fonctions à maintenir en priorité, les possibilités de travail à distance, les interruptions possibles, les nouvelles missions à attribuer... Il doit être de préférence co-élaboré avec le CSE, les syndicats et le service de santé au travail. **L'idéal est de concevoir un PCA à titre préventif, en dehors d'un contexte d'urgence. Il est ainsi prêt à être appliqué sans tarder.**

Pour élaborer un PCA, il faut partir d'hypothèses réalistes et graduer les scénarios en fonction de la gravité de la crise. On peut tabler sur un taux moyen d'absence de 25% tout au long de la crise sanitaire (entre 8 et 12 semaines), avec un pic à 40% sur les deux semaines les plus aiguës. **Il faut donc hiérarchiser les missions selon qu'elles doivent être assurées en toutes circonstances, ou selon qu'elles peuvent être interrompues 1 à 2 semaines ou 8 à 12 semaines.** Il faut en déduire les ressources nécessaires à la continuité des activités vitales : moyens humains, moyens matériels et moyens financiers.

En période de crise sanitaire, l'absence de main-d'œuvre peut s'expliquer par de multiples motifs : raisons de santé (indisposition, quarantaine ou maladie), désengagement, droit de retrait, état de vulnérabilité, garde d'enfants, raison familiale (décès d'un proche), enfin confinement pour cause de pandémie.

L'impact de l'absence potentielle et donc l'application du PCA vont également **varier grandement selon le niveau de qualification de la main-d'œuvre** : un artisan dans le secteur du luxe, dont la formation nécessite 18 mois, ne peut être remplacé du jour au lendemain par un intérimaire, comme dans le secteur de la logistique ou de la distribution. Elle varie également **en fonction de la part de la main-d'œuvre susceptible de passer au télétravail**, forme de travail qui exclut d'emblée certaines activités au contact du public, et de larges effectifs dans les secteurs de la vente, du transport ou de l'industrie (en France, seulement 29% des salariés du secteur privé pratiquent le télétravail au moins 7 jours par mois, étude Malakoff-Médéric-Humanis de février 2019).



Il est également nécessaire **d'identifier les perturbations dans les relations avec les clients ou les fournisseurs**, notamment dans les capacités d'approvisionnement : l'attente possible n'est pas la même selon qu'il s'agit d'une pièce automobile ou d'un médicament sur prescription médicale.

L'entreprise se doit de prévoir des **mesures d'accompagnement social** (temps de transports accru, possibilité de restauration restreinte...); d'établir des **modalités spécifiques d'accueil des visiteurs ou clients**; de prévoir des modalités de collaboration entre entreprises (recours au prêt gracieux de main-d'œuvre); enfin de procéder à des **exercices de simulation du PCA** pour vérifier sa pertinence.

A titre de mesures individuelles de prévention, le PCA prévoit également un stock de masques et d'équipements de protection individuelle (EPI); prévoit l'information et la formation aux mesures d'hygiène et de sécurité; prédéfinit les mesures visant à freiner la contagion.

Les PCA sont obligatoires pour la fonction publique d'Etat, les collectivités territoriales, et les entreprises d'importance vitale (énergie, eau, transport, banques, services informatiques, alimentation...). Avec ou sans PCA, un certain nombre d'entreprises ont acquis malgré elles une expérience de conditions dégradées d'exploitation à la suite de grèves longues ou de perturbations météorologiques.

Paradoxalement, la plupart des petites entreprises ne disposent pas encore d'un PCA alors qu'elles sont les moins bien armées pour supporter les aléas d'une crise sanitaire (faible trésorerie, absence de fonctions support, faibles effectifs...). De même, la plupart des entreprises restent particulièrement fragiles sur le plan informatique (serveurs, connexion,

logiciels), ce qui nécessiterait de prévoir un étalement et une priorisation des connexions selon les tâches pour ne pas saturer les équipements. **Les entreprises les plus vulnérables sont évidemment celles qui n'ont pas de stocks, celles qui reposent sur des compétences très spécifiques et non substituables, celles qui ne disposent pas de fournisseurs assez diversifiés** (ex. industries pharmaceutiques ou automobiles trop dépendantes de fournisseurs chinois).

Si beaucoup d'entreprises n'ont pas élaboré de PCA, c'est d'une part qu'il n'est pas obligatoire, d'autre part qu'elles n'avaient pas vu les bénéfices à en tirer ou les pertes encourues en cas de crise majeure. Plus généralement, on peut déplorer une absence de culture de l'anticipation du risque, qui va sans doute évoluer dans les années à venir au vu des crises traversées.

> Connaître les droits et devoirs de l'employeur

3 Le Code du travail stipule dans son article L 4121-1 que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Ces mesures comprennent « des actions de prévention des risques professionnels; des actions d'information et de formation; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. »

Sur l'aspect préventif, l'employeur se doit de rédiger une note de service, de rappeler les « gestes barrière », et si nécessaire de mettre à disposition des lotions désinfectantes et des masques de protection. Certaines entreprises soumettent leurs visiteurs à un



questionnaire visant à évaluer leur risque de contamination, ou même conditionnent l'entrée sur un site à une prise de température corporelle.

Les mesures à prendre varient en importance selon le degré d'exposition aux risques défini par les quatre « groupes d'exposition homogène » ou GEH :

- salariés travaillant à distance et peu exposés aux contacts humains,
- salariés sur lieu de travail habituel, faiblement exposés dans des conditions ordinaires,
- salariés surexposés en raison de contacts étroits avec le public comme les guichetiers ou les caissiers,
- salariés exposés à un risque aggravé de transmission comme les personnels médicaux ou de secours.

La responsabilité de l'employeur est donc particulièrement engagée dans les deux derniers groupes, où l'on passe d'un risque environnemental à un risque professionnel.

La question de la responsabilité et donc du comportement de l'employeur est cruciale. D'une manière générale, en cas de signe d'infection sur le lieu de travail, l'employeur a l'obligation de contacter le SAMU (15).

Pour qu'un accident du travail soit avéré, il faut légalement qu'il s'agisse « d'un événement soudain, intervenant au temps et au lieu du travail, résultant d'une cause extérieure et provoquant une lésion de l'organisme » (art. L 411-1 du Code de la Sécurité sociale).

Si l'employé fait une déclaration d'accident du travail (DAT), l'employeur est tenu de l'adresser à la Caisse primaire d'assurance

maladie (CPAM) dans les 48 heures. Il peut néanmoins assortir la déclaration de réserves concernant l'origine de la contamination (temps et lieu). Il faut ajouter que depuis les origines de notre droit social, fin 19^{ème} siècle, il existe une présomption d'imputabilité à l'employeur en cas de survenue d'une pathologie : la charge lui revient de démontrer sa non-implication (cf. loi du 9 avril 1898 sur les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes sur le lieu de travail).

Etant donné la période d'incubation, les circonstances de la contamination restent soumises à une grande incertitude. Il n'en est pas de même si un salarié surexposé à des risques (notamment le personnel médical et paramédical) peut identifier un fait accidentel générateur de l'infection.

Dans le cas d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, la responsabilité de l'employeur peut être pleinement engagée s'il ne s'est pas soumis à l'obligation de sécurité. Dans ce cas, la faute inexcusable peut être retenue.

Contexte du COVID-19

La reconnaissance comme maladie professionnelle pose le problème de l'identification de la maladie : le salarié peut déclarer l'infection comme maladie professionnelle, mais le COVID-19 n'est pas reconnu dans le tableau des maladies professionnelles. Il est en effet très difficile d'estimer le taux d'incapacité permanente partielle (IPP) dans une telle maladie. Cependant, selon les indications du Ministère de la Santé, il est probable que le COVID-19 sera reconnu comme maladie professionnelle chez les personnels soignants.



> Concilier distanciation sociale et productivité

4 Toute pandémie génère, localement et internationalement, un chaos social, politique et économique inévitable. L'entreprise doit d'autant plus respecter des règles de prudence et prendre sans tarder des mesures organisationnelles fortes, afin de minimiser les pertes économiques en cas de baisse d'activité ou afin d'assurer au contraire une forte hausse d'activité.

Ces mesures concernent la gestion des déplacements dans les zones à risques, le rapatriement des salariés détachés ou expatriés dans des zones à risque, la gestion du retour d'un salarié d'une zone à risque (isolement dans un local individuel, télétravail ou utilisation des jours de congé à la disposition de l'employeur).

L'employeur est plus généralement invité à **éviter les déplacements et les réunions, donc à faire prévaloir le principe de précaution**. Il ne doit pas tarder à convoquer une réunion extraordinaire du Comité social et économique (CSE).

Le médecin du travail peut aider à trouver une information sur la nature du risque, à l'approvisionnement en matériel de protection (gels, masques). Il peut aussi, à titre exceptionnel, pratiquer des vaccinations et procéder à des examens médicaux.

Recourir au télétravail

Dans le cas d'une pandémie avec forte contagiosité, **les mesures de distanciation sociale font du télétravail un recours naturel**, quand il est possible.

L'article L. 1222-11 issu de l'ordonnance dite Macron du 22 septembre 2017 prévoit :

« En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés ». Ce passage au télétravail peut soit être ponctuel et concerner un salarié potentiellement infecté ou à éloigner d'une possible contamination, soit être global et impliquer toute l'entreprise, toujours en fonction de la réalité de la menace de l'épidémie et des consignes des autorités.

Si un ou plusieurs salariés refusent le passage au télétravail, ils peuvent être sujets à une sanction disciplinaire.

Quelles que soient les pratiques réelles dictées par l'urgence, **le passage au télétravail n'est théoriquement pas destiné à assurer une garde d'enfant**. Un salarié en télétravail est supposé se consacrer entièrement à sa mission et aux demandes de son employeur. Dans le cas particulier d'un parent d'un enfant confiné pour contamination, ce salarié ne peut bénéficier d'une prise en charge de son salaire que si le télétravail n'est pas possible dans la fonction occupée (voir plus haut).

Recourir aux congés et aux RTT

Si le télétravail est impossible étant donné la nature de la fonction occupée (métiers de la vente, des transports, etc.), le salarié est mis en arrêt de travail indemnisé.

Si le salarié a déjà posé des congés, l'employeur peut lui demander d'avancer ses congés pour réaliser le confinement jugé nécessaire. S'il n'a pas déjà posé de congés, il n'est théoriquement pas possible de les lui imposer.



Contexte du COVID-19

Toutefois, les nouvelles dispositions législatives issues du passage à l'état d'urgence sanitaire (loi du 23 mars 2020) autorisent l'employeur à imposer jusqu'à 6 jours de congés payés au salarié, dans le cadre d'un accord d'entreprise ou de branche. Inversement, un certain nombre de jours de RTT sont toujours à la disposition de l'employeur sans accord nécessaire de l'employé.

Recourir aux mesures de chômage partiel

Ce système, largement soutenu par les autorités, se justifie par des circonstances exceptionnelles (R. 5122-1 du Code du travail), notamment la baisse d'activité liée à une épidémie. Le chômage partiel est la conséquence d'une fermeture d'établissement temporaire ou partielle, la réduction du temps de travail sous la durée légale. Le contrat de travail est suspendu avec perte de salaire, mais avec une indemnité compensatrice (70% minimum du salaire brut). L'Etat accompagne l'entreprise avec une compensation financière pour l'employeur et une exonération de charges sociales.

Attention : des mesures de licenciement économique ne peuvent être justifiées par la seule crise sanitaire, au risque d'entraîner un effet d'aubaine pour certains employeurs. **La crise doit avoir provoqué des pertes économiques durables démontrées pour pouvoir enclencher un plan de licenciement économique.** Au contraire, tout est mis en œuvre par les autorités pour éviter ou retarder le plus possible la nécessité d'un plan de licenciement économique.

Un autre problème peut surgir en cas de **divergence d'appréciation sur la**

dangerosité de la poursuite du travail entre les dirigeants d'entreprise et les autorités, comme pour le secteur du bâtiment ou d'autres. Les premiers considèrent qu'au vu des risques, le chômage partiel doit s'appliquer, tandis que les seconds sont d'avis que le risque est surestimé et que le coût est trop important pour la collectivité. La tension entre la logique de distanciation et la logique de production atteint ici son comble, et il est extrêmement difficile de trancher.

> Affronter des circonstances exceptionnelles

5 Gérer une forte hausse d'activité

Inversement, une crise sanitaire peut entraîner une forte hausse d'activité dans certains secteurs (secteurs médical et pharmaceutique, forces de l'ordre, administrations, distribution, logistique, etc.). Sont alors possibles des dérogations aux règles sur le repos (quotidien et hebdomadaire), sans compter de nouvelles dispositions issues d'un état d'urgence sanitaire.

Contexte du COVID-19

Dans l'état actuel du droit, après information du CSE, autorisation de l'inspection du travail, et pour une période limitée, les seuils de la durée maximale de 10h de travail quotidiennes, de 8h de travail de nuit, de 48h hebdomadaires, peuvent être dépassés. Ces possibilités de dépassements ont été assouplies, pour la durée de la crise et pour les secteurs les plus stratégiques, par les dispositions sur le droit du travail de la loi du 20 mars 2020.



Les hausses d'activité ne sont pas sans créer des tensions liées à la réalité et aux représentations de la dangerosité de la pandémie chez les employés, ainsi qu'aux mesures de protection mises en place par l'employeur, selon qu'elles sont jugées suffisantes ou insuffisantes.

Gérer le droit de retrait

L'article L 4131-1 du Code du travail stipule que « *le travailleur alerte immédiatement l'employeur de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ainsi que de toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection* ».

Il est à noter que **ce droit existant est un droit individuel. Il concerne une situation où l'employeur manque à ses obligations de protection de santé et de sécurité.** En dehors de ce cas, les conditions d'exercice de ce droit ne sont théoriquement pas réunies. En cas de contentieux, le cas se règle devant le conseil des prud'hommes. Si le recours est valide, il ne peut y avoir de retenue sur salaire ni de sanction disciplinaire.

L'exercice de ce droit est porteur du maximum de conflits dans le cas d'une pandémie durable où la plupart de la population est confinée tandis que d'autres continuent à travailler, voire à travailler davantage que d'ordinaire. Un sentiment d'injustice peut grandir entre ceux qui peuvent se protéger par une forme de travail à distance et les autres, obligés de continuer à travailler pour que la vie économique ne s'effondre pas.

Dans les secteurs d'activité d'importance vitale, les entreprises doivent composer avec l'urgence de produire des biens et services, et l'éventuelle pénurie de main-

d'œuvre, de dispositifs et de matériels de protection. La frontière entre l'appréciation individuelle et l'appréciation collective du risque s'estompe dans le cadre d'une pandémie, ce qui explique que **ce droit individuel puisse donner lieu à des retraits massifs qui désorganisent la production, en fonction de l'avancée et de la perception de la situation.**

Ceci plaide encore pour la préparation minutieuse d'un Plan de Continuité d'Activité qui favorise l'acceptabilité économique et sociale de la continuation du travail.

Bénéficiaire des aides de l'Etat

Une pandémie est considérée par l'Etat comme un cas de force majeure, ce qui a plusieurs conséquences :

- Pas de pénalités en cas de retard de livraison pour les marchés publics d'Etat ;
- La Banque Publique d'Investissement se porte garante des prêts demandés par les PME dans cette période.

De son côté, le ministère de l'Economie et des finances prend des mesures de soutien aux entreprises rencontrant des difficultés, notamment **la facilitation du passage au chômage partiel et l'étalement ou le report des charges sociales et fiscales.** De nouvelles mesures peuvent être prises concernant la possibilité de reporter ou d'étaler le paiement des loyers ou de certaines factures pour les petites entreprises particulièrement touchées par la crise.



> S'assurer contre la prochaine crise sanitaire

6 Il faut rappeler un des principes de l'assurabilité : l'aléa est le fondement de tout contrat d'assurance, autrement dit, **si le sinistre est en cours ou avéré, il est impossible de s'assurer contre lui**. Par ailleurs, un risque n'est assurable que lorsque l'assureur parvient à le mesurer, à le quantifier et à le modéliser. D'où le faible recours actuellement offert par les assureurs dans le cas d'une crise sanitaire majeure de type pandémie.

Une infime minorité d'entreprises françaises sont couvertes contre les risques de perte d'exploitation sans dommages, liés notamment à la carence de clients ou de fournisseurs ou à l'impossibilité d'accès à une zone géographique suite à une pandémie. D'autres entreprises possèdent leur propre société d'assurances (« captives ») pour des risques peu ou pas assurables. Mais les entreprises qui ont prévu et provisionné le risque épidémie au sein de leur captive restent rares.

Pour le risque d'annulation d'événement, des garanties sont souscrites pour les événements majeurs comme les Jeux Olympiques. Elles concernent par exemple l'indisponibilité de personnes-clés liées à l'événement (joueurs, acteurs, animateurs). Le risque de pandémie est également couvert, à l'exclusion des pneumopathies dites « atypiques » véhiculées par des virus inconnus. On risque **d'assister alors à une bataille juridique entre experts et avocats pour déterminer si telle épidémie ou pandémie relève de l'inédit et de l'imprévisible ou peut entrer dans la catégorie des maladies connues et donc assurables**, ou encore si telle pneumopathie génère des pathologies

autres que pneumologiques et donc relevant d'une couverture assurantielle.

Néanmoins, les épidémies et pandémies devenant de plus en plus fréquentes, avec des phénomènes revenant tous les 5 à 10 ans, les risques associés peuvent et doivent être gérés. **Il revient à l'entreprise ou à un risk manager de dresser une cartographie des risques**, en distinguant notamment le risque « pandémie » qui affecte uniformément tout le monde, du risque « épidémie » qui peut épargner certains clients, fournisseurs ou concurrents, avec une solidarité moindre et un manque à gagner bien plus important.

En fonction de cette cartographie, **les risques doivent être quantifiés financièrement, notamment en évaluant le sinistre maximum possible, indispensable pour les assureurs**. Ensuite, la qualité du Plan de Continuité d'Activité est essentielle.

Le plan de financement du risque sanitaire est décisif : **l'entreprise peut négocier à l'avance des lignes de crédit avec les banques, créer une compagnie d'assurance captive où provisionner des fonds, enfin souscrire un contrat d'assurance adapté**.

La gravité des crises devrait conduire à un tournant majeur : pour satisfaire la demande, le marché de l'assurance devrait s'adapter et évoluer rapidement, avec les connaissances et l'expertise acquises dans les précédentes et actuelles crises. D'autant plus, si les entreprises se donnent les moyens de **parvenir à un risque maîtrisé et quantifiable et de bâtir des Plans de Continuité d'Activité robustes**.



> Tirer les leçons et s'attendre au retour des crises sanitaires

7 Toute crise est l'occasion d'améliorer durablement le fonctionnement de l'entreprise, en identifiant les forces et les faiblesses de son organisation.

Le risque sanitaire pousse clairement les employeurs à **renforcer leur infrastructure informatique**. La possibilité de faire basculer les salariés en télétravail doit être poussée aussi loin que possible, selon le profil du poste concerné. En ce sens, **banaliser le télétravail en temps normal, sur demande ou à raison de quelques jours par semaine ou par mois**, permet de prendre de nouvelles habitudes et de tester le bon fonctionnement des systèmes et du management à distance. Les capacités des serveurs doivent également être **renforcées pour accueillir davantage de données et de connexions simultanées**.

Par ailleurs, les crises sanitaires mettent à mal la division internationale du travail, notamment lorsqu'il s'agit d'approvisionnements stratégiques (matières premières, médicaments, haute technologie). A défaut d'augmenter leurs capacités de stockage, il est donc recommandé aux entreprises de **revoir leurs chaînes d'approvisionnement, de faire de la proximité un nouvel avantage comparatif dans le choix de leurs fournisseurs**.

Vivre dans un monde redevenu incertain

Contrairement aux croyances collectives, le progrès n'est plus linéaire. Nos sociétés avancées avaient perdu l'habitude et même la mémoire des pandémies qui ont décimé l'Europe au Moyen-Age, notamment la peste du 14^{ème} siècle, ou encore la grippe dite « espagnole » qui a causé entre 50 et

100 millions de morts au sortir de la Première Guerre mondiale. Les maladies infectieuses avaient cédé la place aux maladies chroniques, dites « de civilisation », comme premier facteur de mortalité. Habitues à l'augmentation régulière du niveau de vie et de l'espérance de vie, nos sociétés n'imaginaient plus de régressions.

Depuis plusieurs années, ces certitudes sont remises en question. L'espérance de vie stagne ou recule dans nombre de pays industrialisés. **L'utilisation immodérée des antibiotiques, la circulation permanente des biens et des personnes, les mutations des systèmes de santé, la crise écologique et l'agriculture intensive ont contribué, chacune à sa façon selon les régions du monde, à faire resurgir le spectre des crises sanitaires et des épidémies qui se muent rapidement en pandémies.**

Les plus mémorables depuis le début du siècle sont évidemment celles causées par les coronavirus. Ceux-ci font partie d'une famille de virus présente chez les animaux et chez les hommes : typhus du chat, diarrhées chez les bovidés, rhume banal ou infection pulmonaire chez l'homme.

Les nouveaux coronavirus sont apparus récemment et provoquent des affections respiratoires sévères. Les deux précédents majeurs sont le SRAS-CoV entre 2002 et 2003, avec 774 décès pour 8 000 cas dans 30 pays, et le MERS-CoV en 2012 au Moyen-Orient, avec 567 décès pour 1 589 cas dans 26 pays.

Contexte du COVID-19

A titre de comparaison, au 30 mars 2020, on comptait plus de 30 000 morts pour plus de 600 000 cas de contamination du SARS-CoV-2 dans le monde. Nous sommes donc



en présence d'une maladie dont la gravité est moyenne, toujours très supérieure à la grippe saisonnière, mais à fort pouvoir de contagion. Cette forte contagiosité est en elle-même un problème majeur puisqu'elle conduit à un engorgement rapide des systèmes de soins, qui peut mettre en danger de nombreux patients atteints d'autres affections. De plus, un virus qui se diffuse très rapidement est apte à muter et à toucher des tranches d'âges jusqu'ici épargnées, ou à se montrer plus virulent. Plusieurs vagues de mortalité ou de morbidité sont donc possibles, avec des périodes de rémission où il est important de ne pas baisser la garde.