

D'UNE SEULE SANTÉ À UNE SEULE MAÎTRISE : UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RISQUES EN ENTREPRISE

ONE HEALTH TO ONE CONTROL: FORWARD-LOOKING RISK MANAGEMENT IN FOOD COMPANIES

Par François-Henri BOLNOT¹ et Jean-Luc ANGOT²

(Manuscrit accepté le 13 mai 2022)

RÉSUMÉ

« Une seule Santé » consacre l'unité du vivant : le concept d'interdépendance des santés humaine et animale et de l'environnement, mis à l'épreuve par la pandémie de Covid-19, est au cœur de l'anticipation et de la maîtrise des crises à venir. Une vision holistique dont les principes peuvent être mis en œuvre dans l'entreprise dans le cadre de la maîtrise opérationnelle des risques : « une seule maîtrise » caractérise une approche intégrative centrée sur la prévention et la notion de respect des personnes, des produits et de l'environnement ; une approche globalisée, intégrée dans la culture de l'entreprise, permettant d'aborder d'éventuelles crises avec plus de sérénité grâce à une gestion prévisionnelle des risques.

Mots clés : Une seule santé, coronavirus, sécurité sanitaire, maîtrise, gestion de crise.

ABSTRACT

"One Health" consecrates the unity of living things: the concept of interdependence between human and animal health and the environment, put to the test by the Covid-19 pandemic, is at the heart of anticipation and control of future crises. A holistic vision, the principles of which can be implemented in the company within the framework of operational risk control: "a single control" characterizes an integrative approach centered on prevention and the notion of respect for people, products and the environment; a globalized approach, integrated into the culture of the company, making it possible to approach possible crises with more serenity thanks to forward-looking risk management.

Keywords: One Health, coronavirus, food safety, control, crisis management.

INTRODUCTION

Le concept « une seule santé » (*One Health*) s'est très vite imposé comme une évidence. Il est aujourd'hui dans tous les esprits : l'interdépendance de la santé humaine et de la santé animale est une réalité que la notion de zoonose démontre de façon éclatante. Le coronavirus Sars-CoV-2 apporte sa pierre à l'édifice et agit comme un puissant révélateur favorisant la prise de conscience du grand public. Dans ce contexte, la crise de la Covid-19 offre l'opportunité de développer dans les entreprises une approche globale et intégrée de la maîtrise des risques.

LE CONCEPT « UNE SEULE SANTÉ » (ONE HEALTH)

L'unité du vivant

La santé de tous les êtres vivants, humains, animaux et végétaux, est interdépendante de la santé de leur écosystème : ce constat définit le concept « une seule santé » qui illustre l'unité du vivant. Un concept ancien, pressenti par Hippocrate, dans lequel se sont inscrits très tôt des noms prestigieux, tels Pasteur, Koch ou Yersin, réactivé avec le nouveau millénaire par la panzootie

1- Chef de service Hygiène Qualité Sécurité des Aliments, Expert près la Cour d'appel de Paris, École nationale vétérinaire d'Alfort, 7 avenue du Général de Gaulle 94700 Maisons-Alfort Cedex.

Courriel : francois.bolnot@vet-alfort.fr

2- Chef du corps des inspecteurs de santé publique vétérinaire. Président de la section "Prospective, société, international" du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER). Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 251, rue de Vaugirard 75732 Paris Cedex 15.

Courriel : jean-luc.angot@agriculture.gouv.fr



d'influenza aviaire (Capua & Cattoli, 2018). Au niveau international, un accord tripartite entre l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'a formalisé avec pour objectif de lutter notamment contre les maladies infectieuses et la résistance aux antimicrobiens : une approche sanitaire transdisciplinaire conçue comme un système vertueux reposant sur une conception intégrée et globale de toutes les santés, dans un écosystème équilibré. Cet accord a été rejoint par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Un panel d'experts de haut niveau « une seule santé » (OHHLEP) a été mis en place sous l'égide de ces quatre organisations internationales et a rendu son premier rapport en mars 2021¹.

L'animal sentinelle des maladies infectieuses

« Une seule santé » promeut la nécessité d'une approche holistique tenant compte de l'ensemble des facteurs intervenants dans l'apparition d'une crise sanitaire. L'articulation entre médecine humaine et vétérinaire est une réalité qui prend tout son sens, à considérer la multiplication des zoonoses au cours des dernières décennies : franchissement de la barrière d'espèce par des agents de maladies animales (transmission à l'homme) et transmission interhumaine enclenchent la dynamique des pandémies. Il existe une convergence entre crises sanitaires et écologiques. Émergence ou résurgence de ces maladies sont en lien direct avec l'emprise humaine sur les milieux naturels et le déséquilibre des écosystèmes qui en constituent le creuset : déforestation, intensification des élevages, destruction de la biodiversité, réchauffement climatique, etc. (Zinsstag *et al.* 2018 ; Brugère-Picoux & Angot, 2020 ; Robardet *et al.* 2021 ; Robin 2021).

La démonstration du Sars-CoV-2

La pandémie de Covid-19 légitime le concept « Une seule santé » : une origine potentiellement zoonotique, un franchissement de la barrière d'espèce et une pandémie aux impacts sanitaires, économiques et sociaux (Mobasher, 2020). La dynamique de l'épidémie révélée par la détection du virus dans les eaux usées illustre en outre un aspect de la composante environnementale. Cette crise vient rappeler la complexité des interactions entre la santé des humains, des animaux, des écosystèmes, et l'intérêt de leur étude. Au-delà des aspects de santé publique, « Une seule santé » doit également intégrer dans une globalité la réunion d'enjeux d'autres natures, notamment économiques et sociétaux.

DU CONCEPT AU TERRAIN

Faire du concept « Une seule santé » une réalité opérationnelle est un défi à relever. Cette approche volontiers qualifiée d'holistique est devenue un nouveau mantra, mais la crise actuelle porte un éclairage cru sur les progrès qui restent à accomplir

pour passer du déclaratif au concret, des intentions aux réalisations (Destoumieux-Garçon *et al.* 2018 ; Morand *et al.* 2020).

Qu'en est-il des faits ?

Dans le champ de l'évaluation des risques, le regroupement au 1^{er} janvier 2010 de l'Agence française de sécurité des aliments (AFSSA) et de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (AFSSET) au sein de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) est un premier marqueur de la politique « Une seule santé ». Les initiatives se multiplient actuellement pour promouvoir et organiser, dans les politiques publiques, l'interdisciplinarité dans la gouvernance et la gestion de la santé globale. Toutefois, sur le plan international, la mise en œuvre pratique du concept « One Health » se heurte aux difficultés de terrain rencontrées dans différentes régions du globe. Il en résulte une distorsion d'efficacité, dans un espace largement ouvert aux porteurs de pathogènes, qui ne connaissent pas de frontières. L'environnement est la grande cause des petits pas. Mais on ne peut que constater la difficulté de faire de la santé des écosystèmes une priorité, malgré l'importance des facteurs environnementaux dans la dynamique des crises sanitaires (Woolhouse & Gaunt, 2007 ; McMahon *et al.* 2018 ; De Melo *et al.* 2020). La « santé environnementale » qui représentait jusqu'à présent le maillon faible du concept « Une seule santé » doit être davantage pris en considération. C'est notamment l'objectif du Plan National Santé-Environnement 4 (PNSE4) lancé en 2021².

L'exemple de la profession vétérinaire

Passer de l'utopie à une réalité de terrain se heurte à des freins et des blocages, à l'image de ceux qu'une profession, concrétisant pourtant le concept « Une seule santé », a pu déplorer :

- La sous-utilisation des moyens et capacités vétérinaires, profession à l'interface des trois santés (humaine, animale et environnementale), aux compétences multidisciplinaires reconnues, notamment en épidémiologie, biosécurité, médecine des populations ou pathologie comparée ;
 - Le recours marginal aux vétérinaires, pourtant disponibles et inscrits en masse pour participer à la réserve sanitaire ;
 - Le retard de mobilisation et la sous-utilisation des laboratoires vétérinaires dans la campagne de diagnostic et la recherche sur le Sars-CoV-2 ;
 - La nomination tardive au conseil scientifique Covid-19, après un an de crise, d'un vétérinaire spécialiste des zoonoses.
- La gestion de crise de la Covid-19 a-t-elle suffisamment intégré l'approche « Une seule santé » ?

Les obstacles à la mise en œuvre opérationnelle

L'approche « Une seule santé » se heurte manifestement à des obstacles qui nuisent à sa mise en œuvre opérationnelle, certains tenant à la définition même du concept et à son champ

1- OHHLEP : <https://www.who.int/news/item/20-05-2021-new-international-expert-panel-to-address-the-emergence-and-spread-of-zoonotic-diseases>

2- PNSE4 : <https://www.ecologie.gouv.fr/environnement-sante-decouvrez-4e-plan-national-sante-environnement>

<https://solidarites-sante.gouv.fr/sante-et-environnement/les-plans-nationaux-sante-environnement/article/plan-national-sante-environnement-4-pnse-4-un-environnement-une-sante-2021-2025>

d'application. La plupart concernent cependant l'organisation ou le mode de fonctionnement des structures sur lesquelles il s'appuie. Ils s'expriment également lorsque survient la crise. Parmi les obstacles déterminants ou favorisant, citons :

- le décloisonnement insuffisant entre les différentes disciplines scientifiques aboutissant à une méconnaissance mutuelle ;
- l'absence de transversalité : un fonctionnement « en silo », l'imperméabilité des différentes structures et un manque de transparence (Boqvist *et al.* 2018) ;
- le corporatisme ;
- la résistance au changement.

Identifier ces obstacles permet de les dépasser pour passer du concept à la réalité. Ce qui suppose une modification profonde du mode de fonctionnement des structures (Mwangi *et al.* 2016). Cela nécessite également un portage politique fort.

« Une seule santé » représente un changement de paradigme fondamental et incontournable, mais qui peine à se traduire par des décisions concrètes et des actions identifiables.

UN CONCEPT A L'ÉPREUVE DU FUTUR

Le Sars-CoV-2 n'est pas encore vaincu. Quand bien même le serait-il, ce ne serait pas jouer les Cassandre que de prédire d'autres crises comparables, les mêmes causes produisant les mêmes effets. Les seules inconnues restent les dates et les lieux des occurrences. La cohabitation rapprochée et permanente entre espèce humaine et espèces animales, dans de nombreuses régions du globe, laisse entrevoir l'émergence d'autres virus capables de traverser la barrière d'espèce ; le tout dans un contexte d'accélération des échanges internationaux, de mondialisation des approvisionnements, de perte de biodiversité, de concentration des lieux de vie, de larges mouvements migratoires, de vulnérabilité voire de faillite de certains systèmes de santé. Pour ne citer que les facteurs principaux. Des crises futures susceptibles d'augmenter en dangerosité et en fréquence sont à redouter. La crise actuelle prouve qu'un nouveau danger peut mettre en péril un système de gestion des risques jugé a priori performant, en mettant en lumière sa faillibilité. Le Sars-CoV-2 invite à se pencher, à tous les niveaux, sur l'efficacité des organisations en place : sont-elles opérationnelles face à des dangers émergents ?

Tirer les leçons de la crise

Le devoir d'optimisme impose de considérer que chaque crise, au-delà de la déstabilisation qu'elle entraîne, offre l'opportunité de tirer des leçons susceptibles de favoriser la gestion de la suivante. Le réalisme renvoie à la gestion de Fukushima (vingt-cinq ans après Tchernobyl) ou à celle de la pandémie virale (après H1N1 en 2009, le Mers-CoV en 2012, le Sars-CoV-1 et Zika en 2013, Ebola en 2014, etc.). Si opportunité il y a, encore faut-il la saisir : il est primordial de se préparer à affronter d'autres dangers, par nature imprévisibles, en mettant en place un système global et intégré de maîtrise des risques. Que ce soit en termes de gouvernance générale ou au sein de chaque entreprise, dans leur périmètre de responsabilité.

« UNE SEULE MAÎTRISE » (ONE CONTROL)

La crise de la Covid-19 interroge l'entreprise sur sa capacité à faire face aux nouveaux risques.

Dans un contexte d'incertitude et d'inquiétude, les entreprises ont dû emprunter un chemin de crête entre excès de dramatisation et de confiance, afin de mettre en place très rapidement des mesures de maîtrise spécifiques, réalistes, pertinentes et efficaces. Ce qui a pu être développé dans l'urgence pour faire face à un nouveau danger peut servir de base à une démarche plus générale ciblant la maîtrise opérationnelle des risques.

Le respect du vivant

Par analogie à « Une seule santé », ciblant l'unité du vivant, il s'agit de développer dans l'écosystème de l'entreprise un trépied vertueux, reposant sur une notion cardinale, « le respect du vivant » : respect des personnes, respect des produits et respect de l'environnement.

Respect des personnes

Le personnel est la richesse de l'entreprise et sa sécurité une priorité : protection sanitaire, sécurité au travail, conditions de travail, bien-être, etc. Développer le respect des personnes passe également par la considération, la solidarité et la prise en compte des attentes ; en situation de crise, par l'accompagnement des employés dans le quotidien : maladie, exposition, situation de fragilité ; les informer, les rassurer sur les capacités de l'entreprise à surmonter la crise, ses stratégies de reprise...

La crise du coronavirus a mis en lumière l'importance capitale du facteur humain. Les mesures de maîtrise impactent l'organisation du travail et le quotidien de chacun, sous une charge émotionnelle forte. Leur efficacité est conditionnée par la volonté, l'implication et la collaboration des personnels. Dans ce cadre, la communication interne s'avère primordiale (Vallée, 2020).

Les Directions des ressources humaines (DRH) ont été largement impliquées dans le pilotage des cellules de crise, l'accompagnement des salariés et la mise en place des mesures anti Covid-19. Ce qui a été réalisé dans un climat de rupture du collectif, notamment du fait du télétravail, servira de socle à un relationnel optimisé hors du temps de crise.

Respect des produits

Au sens large. C'est une évidence s'agissant des productions animales (bien-être animal, bientraitance) et une obligation réglementaire pour tout professionnel du secteur alimentaire (sécurité sanitaire des aliments / lutte contre les contaminations). Mais le respect du produit passe également par la préservation des différentes composantes de la qualité (nutritionnelle, organoleptique, psychosociale, éthique, etc.), garantes de la valeur commerciale des produits. Une denrée alimentaire se doit d'être saine, loyale et marchande.

Respect de l'environnement

Il s'agit de rapprocher l'entreprise de son écosystème, et plus globalement, de l'engager dans une dynamique de production



« durable ». Elle implique la prise en compte des conséquences négatives des activités sur l'environnement. Le champ des investigations est très large, du bilan carbone de l'entreprise à l'étiquetage environnemental des produits, vers la réduction de l'impact environnemental et la transition écologique.

Une entreprise n'a pas vocation, à elle seule, à « sauver la planète » mais elle peut inscrire son action dans un projet global de société.

Ces trois facteurs sont contributifs du respect des clients. Leur santé en premier lieu et plus globalement leurs attentes : qualité des produits, bien-être animal, responsabilité sociétale et environnementale, alimentation durable, etc. Répondre à ces attentes multiples, explicites ou implicites, parfois contradictoires, nécessite une réflexion coordonnée de tous les secteurs de l'entreprise.

Pour mettre en place une telle stratégie, il faut :

- une volonté (une culture) ;
- des moyens (des outils) ;
- un support organisationnel (des méthodes).

UNE CULTURE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Le management de la sécurité ne repose pas uniquement sur des techniques ou des outils. Il suppose également un engagement collectif basé sur des valeurs communes.

La culture de la sécurité sanitaire des aliments

La sécurité sanitaire des aliments en offre un exemple concret avec le développement de la « culture de la sécurité des aliments » (*Food Safety Culture*) : il s'agit d'un ensemble de valeurs, convictions et normes communes, susceptibles d'influer sur des comportements favorisant la sécurité sanitaire des aliments dans l'entreprise. Un partage de conceptions et d'expériences à même de développer du liant pour œuvrer dans le même sens : une meilleure prise de conscience des risques sanitaires associés à un processus ou un produit. L'objectif est de susciter et développer la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs autour de la notion de culture de la sécurité des aliments, les fondamentaux sur lesquels peut s'appuyer un système de management. Exigence introduite depuis 2018 par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI, 2018) et prise en compte par le Codex Alimentarius dans sa version 2020, la « *Food Safety Culture* » est aujourd'hui une obligation réglementaire : le règlement (UE) 2021/382 du 3 mars 2021, modifie l'annexe II du règlement (CE) 853/2004 du Paquet hygiène, en insérant un chapitre XI bis consacré à la « Culture de la sécurité alimentaire ». Le texte insiste notamment sur le nécessaire engagement de la direction et les actions de sensibilisation et de communication.

La culture « Covid-19 »

La crise de la Covid-19 a consacré la mise en avant du facteur humain et l'émergence de la santé au sens large dans le secteur alimentaire. La culture de la prévention des risques professionnels et des accidents du travail s'est enrichie d'une « culture Covid-19 » (Neumann, 2020) ; avec la prise en compte d'un

élément nouveau, la contagion, ajoutant la nécessité de protéger les personnels les uns des autres. Sensibilisations, informations et formations des personnels ont été mises en place rapidement afin de développer des réflexes, des attitudes, des comportements de nature à éviter toute contamination ou diffusion du virus. Si travailler sous une menace constante est anxiogène, l'apport des mesures anti Sars-CoV-2 s'est néanmoins avéré positif vis-à-vis de la sécurité sanitaire des aliments, à travers le renforcement de l'hygiène du personnel et des opérations de nettoyage/désinfection des locaux et des matériels. La diminution des accidents de type toxi-infections alimentaires collectives devrait en témoigner. Certaines mesures sont toutefois à réévaluer car susceptibles de générer d'autres risques ou vulnérabilités et s'avérer contreproductives : migration du gel hydroalcoolique dans les aliments ? Présence potentielle de corps étrangers issus des protections physiques mises en place ? etc... Par ailleurs, la focalisation sur la résolution d'un problème ne doit pas nuire à la maîtrise des autres. Sous peine d'aboutir à des incohérences : par exemple, au début de la crise, les « conseils » donnés aux consommateurs de laisser leurs courses quelques heures au soleil devant la porte pour éliminer le virus ! Au risque de multiplications bactériennes autrement plus dangereuses qu'une hypothétique contamination par les surfaces, non documentée à ce jour.

Une approche globale intégrative

La Covid-19 démontre, si nécessaire, que la maîtrise des risques doit faire l'objet d'un traitement intégré (Mardones *et al.* 2020). Elle offre l'opportunité de décliner aux différents secteurs de l'entreprise une même démarche :

- Mettre en place une véritable « culture du risque » : non pas la culture du pire et du « devoir de précaution », immobilisant et stérilisant, mais une démarche permanente et pragmatique d'appréciation des dangers et d'évaluation des risques.
 - Raisonner en termes d'évaluation objective des risques plutôt que se focaliser sur les dangers ; c'est-à-dire la probabilité de leur manifestation et la dangerosité de celle-ci, appréciée au regard de l'ensemble des impératifs de l'entreprise : sanitaires, économiques, sociaux, environnementaux, etc. ;
 - Prendre en compte la notion de rapport bénéfice/risque.
 - Communiquer en interne et partager les solutions ;
 - Développer une culture de la résilience : la résilience n'est pas une réponse à la crise mais une construction préexistante.
- Cette « culture du risque » suppose de sortir du cadre de référence pour penser la maîtrise des risques en tant que gestion prévisionnelle des crises et l'inscrire dans les priorités stratégiques de l'entreprise, en cohérence avec la culture d'entreprise et ses fondamentaux.

DES OUTILS OPÉRATIONNELS

La sécurité des aliments

Dans le champ de la sécurité sanitaire des aliments, l'analyse des dangers est une obligation réglementaire. L'outil HACCP (analyse des dangers, points critiques pour la maîtrise), efficace pour atteindre les objectifs imposés par la réglementation, est

« inscrit dans l'ADN » des opérateurs, qui conjuguent principes de prévention (pour les risques avérés) et de précaution (pour les risques suspectés). La stratégie de maîtrise sanitaire de l'entreprise est déclinée et formalisée dans un document de référence, le Plan de maîtrise sanitaire (PMS). Sauf à ajouter de la confusion à la difficulté il ne s'agit pas d'intégrer le Sars-CoV-2 dans la liste des dangers à prendre en compte dans le PMS, qui concerne exclusivement la sécurité sanitaire des aliments.

La sécurité des personnels

S'agissant des risques encourus par le personnel, le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER), document engageant juridiquement, procède à l'inventaire des risques identifiés. Intégré dans le système de management de la santé et de la sécurité au travail, il doit être mis à jour régulièrement, adapté et actualisé en tant que de besoin en fonction des risques émergents. Dans le contexte pandémique, le DUER doit intégrer un Plan d'action Covid-19, décrivant l'ensemble des mesures de maîtrise mise en place (prévention, information, formation, etc.) résultant d'une analyse des risques contextualisée : évaluer les conditions de contamination potentielles des salariés, déterminer et mettre en place les mesures de prévention appropriées en tenant compte des consignes des pouvoirs publics, en vérifier l'observance et la documenter. Une démarche d'analyse des dangers, d'évaluation des risques et de mise en place de mesures de maîtrise bien connue des qualifiés !

Deux outils, une même logique

La sécurité des aliments et celle des personnels reposent sur des bases réglementaires différentes qui s'appliquent de façon indépendante. Elles s'appuient néanmoins sur une même logique d'appréciation des dangers et d'évaluation des risques, qui permet d'envisager une synergie dans la mise en place d'un système global de maîtrise des risques.

Quelle que soit la nature des dangers, y compris environnementaux, la méthode HACCP peut être utilisée : hors de son cœur de cible, elle s'avère utile et efficace dans la mise en place de mesures de maîtrise. À condition d'en décliner toutes les phases et notamment le triptyque :

- validation des solutions de maîtrise retenues ;
- surveillance de leur application ;
- vérification de leur efficacité.

De même, les recommandations en matière d'enregistrements et de traçabilité, s'appliquent à tous les procédés de maîtrise.

Face au Sars-CoV-2

Dans les filières stratégiques les entreprises n'ont jamais cessé leurs activités depuis le début de la crise. La confrontation brutale avec le virus a nécessité la mise en œuvre très rapide de règles drastiques pour protéger la santé des personnels, dans un contexte difficile et évolutif ; des mesures opérationnelles qui ont dû conjuguer protection des salariés et sécurité de la production. Des protocoles de continuité d'activité, voire de redémarrage, ont été mis en place en un temps record, témoignant de la capacité de réaction et d'adaptation des professionnels. Les

filiales ayant été confrontées précédemment à d'autres crises se sont montrées particulièrement réactives ; bénéfiques d'une gestion prévisionnelle ?

Un exemple : la filière produits carnés

Après les foyers de contamination dans les abattoirs aux États-Unis, au Canada et l'épidémie massive en Allemagne, la filière viande a fait l'objet d'une attention particulière dès le début de la pandémie. Suspecté de favoriser persistance et transmission du virus et de constituer des foyers privilégiés de contamination (Roumagnac *et al.* 2021), le secteur de la transformation a dû réagir rapidement par la mise en place de facteurs de réassurance. Sur les sites, la collaboration entre les services Qualité et Ressources humaines a permis le déploiement de protocoles spécifiques Covid-19 orientés vers la protection des salariés, compatibles avec les contraintes du PMS et le fonctionnement optimal de l'outil : des procédures validées, dans certains cas, par des tiers de confiance indépendants (« sachants » ou organismes certificateurs) et tenues à disposition des services de contrôle. D'autres filières ou secteurs alimentaires ont réagi avec célérité et détermination, à l'image de la restauration. Restauration rapide et collective se sont montrées capables de développer et de faire vivre des protocoles de continuité d'activité dès le début de la crise ; avec le souci majeur de la protection des personnels. Les différents acteurs de la restauration commerciale ont montré également leur capacité de réaction, de proposition et d'innovation. Le travail d'analyse effectué à l'occasion de cette pandémie dans les entreprises trouvera certainement un prolongement, par une collaboration plus étroite entre services, et la pérennisation probable d'une nouvelle organisation, aménagée pour le long terme.

UN SUPPORT ORGANISATIONNEL

De même que la gestion globale de la santé humaine, animale et environnementale relève d'un acte volontariste nécessitant un portage politique aux niveaux national et international, la maîtrise globale des risques en entreprise suppose un engagement managérial fort (Neumann & Wiedmann, 2020).

Une gestion globalisée des risques

La crise de la Covid-19 aura des effets sur les organisations. C'est l'occasion de réfléchir l'entreprise dans une approche globalisée et l'organiser en tant qu'écosystème à l'épreuve des facteurs de perturbation connus et à venir (Keogh & Unis, 2020). Traduire cet objectif dans les faits en termes de management de la sécurité consacre l'importance d'une vision transversale, intégrée dans la culture de l'entreprise.

Une culture soumise à l'épreuve du terrain et à des problèmes pratiques, qui suppose une prise de recul et des changements de posture :

- Envisager l'ensemble des risques et définir ceux qui doivent faire l'objet d'un traitement commun.
- Éviter les fonctionnements « en silo », préjudiciables à la prise en compte globale des risques, et adopter une approche transversale.
- Décloisonner les systèmes de pensée et les modes de fonction-

nement en acceptant les logiques différentes .

- Mutualiser les expertises, déconstruire les archétypes, les préjugés, confronter des solutions diverses et les soumettre au contradictoire (Malaval, 2021).
- Échanger et partager rapidement les informations (formation, communication interne).
- Privilégier subsidiarité et agilité : les entreprises qui résistent le mieux aux crises font preuve d'agilité dans le fonctionnement managérial.

Il s'agit d'objectifs ; l'organisation la mieux adaptée pour les atteindre reste du ressort des spécialistes du management d'entreprise.

En pratique, il ne peut exister de modèle unique en fonction de la diversité d'organisation propre à chaque entreprise : envisager une Direction de la maîtrise des risques ou créer une fonction transversale, une fonction dédiée (« facilitateur ») ? Depuis le 16 octobre 2020 un « référent Covid-19 » (*Covid Officer*) doit être désigné : une personne spécialement en charge de la problématique Covid-19, responsables de la coordination des mesures, de leur observance et de leur traçabilité. Une voix susceptible de communiquer en interne et en externe (Alambret & Père, 2020).

L'éclairage juridique

La gestion de la crise de la Covid-19 a fait rapidement, dès le printemps 2020, l'objet de nombreuses critiques, traduites par des plaintes visant notamment les délits de « mise en danger de la vie d'autrui », « non-assistance à personne en péril », « abstention volontaire de combattre un sinistre dangereux », « homicides et blessures involontaires ». Des plaintes qui ciblent au premier chef les responsables politiques en charge de la gestion de crise (Di Vizio, 2020). Le risque de condamnation des élus semble limité (Brunet, 2020). Mais ces différentes qualifications pourraient également être retenues contre un employeur, suite par exemple à la contamination d'un salarié en raison de mesures de protections inexistantes, insuffisantes ou inadaptées (Dumas-Montadre, 2020). On comprend dès lors l'intérêt du traçage des procédures mises en place (Cf. le « référent Covid-19 »).

De fait, la judiciarisation de la crise du Covid-19 a mis en

lumière le risque pénal des entreprises et la nécessité d'intégrer obligatoirement, dans la stratégie de maîtrise des risques, la valence juridique et les structures qui la portent au sein de l'entreprise.

CONCLUSION

La gestion de la maîtrise des risques est une partition à plusieurs voix qui doit bénéficier de la puissance des regards croisés et du partage des cultures ; conjuguer les différentes approches dans un syncrétisme dépassant les réticences culturelles ; associer la richesse d'un raisonnement de type médical (sémiologie, diagnostic, traitement, pronostic) à la puissance des sciences de l'ingénieur, à la rigueur de l'analyse juridique et à l'éclairage spécifique des sciences humaines ; faire confiance à l'intelligence collective. L'entreprise représente aujourd'hui le premier rempart de la sécurité sanitaire de l'alimentation. Face aux futurs dangers, quelle qu'en soit la nature, elle devra compter avant tout sur ses propres ressources. L'impréparation conduit aux décisions hasardeuses et à la gestion aléatoire.

Après le traitement spécifique de la crise Covid-19, le moment est venu de passer de la réaction à l'action proactive :

- Développer une approche globale, une culture de la compliance centrée sur la notion de respect : respect des personnes, respect des produits et respect de l'environnement.
- Développer une gestion prévisionnelle des crises, pour identifier menaces et opportunités, par la mise en place d'une stratégie globale de maîtrise des risques.
- Mettre l'accent sur le préventif plutôt que sur le curatif.
- Prendre en compte l'importance du facteur humain dans la modulation du risque : le problème est moins le danger que le comportement qui lui permet de s'exprimer.

En matière de gouvernance, **Une seule santé** (*One Health*), doit notamment permettre de mieux anticiper et gérer les futures pandémies. Dans l'entreprise, une seule maîtrise (*One Control*), qui tient à la fois au savoir-faire et au savoir-être, doit donner confiance dans la capacité à aborder plus sereinement les crises grâce à une approche intégrative et une gestion prévisionnelle des risques.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt dans la rédaction de ce texte qui exprime leur opinion personnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Alambret F & Père D. Le caractère inédit du Covid-19 tient à la notion de contagion. Petites Affiches. 2020 ; 102-103 : 3-5
- Boqvist S, Söderqvist K, Vagsholm I. Food safety challenges and One Health within Europe. Acta Vet Scand. 2018; 60:1
- Brugère-Picoux J & Angot JL. Biodiversité et maladies émergentes. Bull Acad Vét France. 2020 ; 173-1 : 117-127
- Brunet L. Covid-19 : le risque de condamnation des élus est limité. Petites Affiches. 2020 ; 108 : 3-5
- Capua I & Cattoli G. One Health (r)Evolution : Learning from the Past to Build a New Future. Viruses. 2018; 10: 725
- de Melo RT, Rossi DA, Monteiro GP, Fernandez H. Veterinarians and One Health in the Fight Against Zoonoses Such as COVID-19. Front Vet Sci 2020; 7: 576262.
- Destoumieux-Garçon D, Mavingui P, Boetsch G, Boissier J, Darriet F, Duboz P *et al.* The One Health Concept: 10 Years Old and a Long Road Ahead. Front Vet Sci 2018; 5:14.
- Di Vizio F. Vers une judiciarisation de la crise sanitaire du coronavirus. Petites



- Affiches. 2020 ; 116 : 3-7
- Dumas-Montadre A. Dépenalisation et Covid-19 : beaucoup de bruit pour rien. Petites Affiches. 2020 ; 117 : 11-16
 - Global Food Safety Initiative (GFSI) : Pour une culture de la sécurité sanitaire des aliments V1.0 - 2018; 54 pages. Disponible à <https://mygfsi.com/wp-content/uploads/2019/09/GFSI-Food-Safety-Culture-Full.pdf> (consulté le 02.03.2021)
 - Keogh J G & Unis C J. Rethinking Future Food Chains: Systems Thinking and the Cascading Consequences of System Failures. 2020; Disponible à <https://www.food-safety.com/articles/6695-rethinking-future-food-chains-systems-thinking-and-the-cascading-consequences-of-system-failures> (consulté le 02.04.2021)
 - Malaval C. Le mythe de la prédictibilité. Magazine de la communication de Crise et Sensible. Observatoire international des crises. 2021 ; 25 : 27-31
 - Mardones FO, Rich KM, Boden LA, Moreno-Switt AI, Caipo ML, Zimin-Veselkoff N. *et al.* The Covid-19 Pandemic and Global Food Security. *Front Vet Sci.* 2020; 7:578508
 - McMahon BJ, Morand S, Gray JS. Ecosystem change and zoonoses in the Anthropocene. *Zoonoses Public Health.* 2018; 65: 755-765
 - Mobasher A. Covid-19, Companion Animals, Comparative Medicine, and One Health. *Front Vet Sci.* 2020; 7:522
 - Morand S, Guégan J-F, Laurans Y. De One Health à Ecohealth, cartographie du chantier inachevé de l'intégration des santés humaine, animale et environnementale, IDDRI, Décryptage 2020 ; 4 : 1-4
 - Mwangi W, De Figueiredo P, Criscitiello MF. One Health: Addressing Global Challenges at the Nexus of Human, Animal, and Environmental Health. *PLoS Pathog.* 2016; 12(9): e1005731
 - Neumann M. From Crisis to Culture: Moving from COVID Crisis Response to Implementing a « COVID-19 Culture ». *Food Safety Magazine.* 2020; 19
 - Neumann M & Wiedmann M. Food Safety Using Enterprise Risk Management Principles: A Primer. *Food Safety Magazine.* 2020; 24
 - Robardet E, Charbonnel N, Guégan JF, Monchâtre-Leroy E, Parodi A, Gauchot JY *et al.* Maladies transmissibles et altérations de la biodiversité : quelles relations ? *Bull Acad Vét France.* 2021 ; 174-1
 - Robin MM. La fabrique des pandémies. Editions La découverte, cahiers libres. 2001
 - Roumagnac A, de Carvalho Filho E, Bertrand R, Banchereau AK, Lahache G. Etude de l'influence potentielle de l'humidité et de la température dans la propagation de la pandémie COVID-19. *Médecine de Catastrophe ; Urgences Collectives.* 2021 ; 5 : 87-102
 - Vallée J. Covid-19 : la reprise d'activité doit être pensée de manière méthodique et priorisée. *Petites Affiches.* 2020 ; 125 : 34
 - Woolhouse M & Gaunt E. Ecological Origins of Novel Human Pathogens. *Critical Reviews in Microbiology.* 2007; 33: 231-242
 - Zinsstag J, Crump L, Schelling E, Hattendorf J, Maidane YO, Ali KO *et al.* Climate change and One Health. *FEMS Microbiology Letters.* 2018; 365, fny085