

Gestion du risque épidémique : “les dix commandements”

Les risques épidémiques sont encore peu intégrés dans la gestion des grands risques des banques. Elles ne peuvent aujourd’hui, en faire l’économie. Cette démarche doit être méthodique, dotée des ressources nécessaires, et coordonnée avec l’évolution de l’environnement : mode d’emploi.

Richard Mekouar
Directeur au sein du
Pôle Assurance &
Risk Management,
Eurogroup*



■ Ces dernières années, ont ressuscité les grandes peurs des maladies infectieuses (*encadré 1*). Celles-ci sont, sans aucun doute, disproportionnées, mises en scène par certains médias. Toutefois, elles posent des vraies questions et un établissement bancaire se doit, pour lui et pour son “écosystème”, de conduire une stratégie de veille et d’actions face à ce risque.

Les grandes questions qui se posent

Au travers des différents, échanges, colloques et missions réalisés sur cette thématique, il ressort un premier lot de questions assez “classiques” et pourtant essentielles (*encadré 2*):

- de quel risque s’agit-il?
- comment le caractériser, l’analyser, en mesurer son ampleur?
- est-il nécessaire de l’intégrer dans une approche scénario catastrophe?
- comment en réduire les impacts potentiels?
- quelles bonnes pratiques mettre en place, notamment en matière de gestion et communication de crise?
- quid de la collaboration public/privé? qui fait quoi selon les cas?
- ce risque, et plus particulièrement les pertes d’activités qui pourraient en résulter, est-il quantifiable, transférable, finançable, assurable?
- quel régime “dégradé” envisager, selon les phases de déploiement? Comment maintenir la continuité d’activité

de l’entreprise? Dans quel contexte socio-économique? Nous sommes clairement face un risque aux caractéristiques complexes, il est donc préférable de ne pas considérer un, mais plusieurs risques. Autrement dit, s’il se réalisait, nous passerions immédiatement en phase de crise, et même devant une forme de crise inédite sans cadre juridique et social adapté. Les effets psycho-

“Les grandes banques de réseau, recevant du public ou concentrant une forte population salariée, seraient plus concernées par les premiers développements d’une pandémie.”

tiques seraient tels que la crise éclaterait au premier signe majeur, au premier cas mortel avéré en France par exemple. Elle toucherait tout le pays et donc, par répercussion, chaque banque et le système bancaire dans son ensemble.

Certes, le problème relèverait principalement de la responsabilité de l’État, mais à certains niveaux, la responsabilité de l’entrepreneur et de l’employeur pourraient aussi être engagée. Désor-

mais, l’enjeu est de situer précisément ce niveau et de trouver les réponses adaptées. L’entreprise bancaire – quelle que soit sa taille ou son activité – est concernée et doit se préparer à une menace que beaucoup de scientifiques considèrent comme fortement probable dans un horizon de cinq ans.

Les grandes banques de réseau, celles recevant du public ou celles concentrant une forte population salariée sur des *back* ou des *front-offices*, seraient plus concernées par les premiers développements d’une pandémie, alors que les banques d’investissement souffriraient plus des impacts macroéconomiques (crise financière, désinvestissements...). Toutefois, il ne serait pas sérieux, aujourd’hui, de ne pas considérer ce scénario sur toute la palette des risques d’une banque : opérationnels, marché et même contrepartie.

Comment modéliser le risque ?

Les grandes théories applicables pour comprendre le déclenchement et la propagation d’une telle menace, et qui permettraient ainsi d’affiner la veille et entrer dans le cadre de l’approche avancée, prônée par Bâle II, sont assez nombreuses. Citons par exemple :

- les études épidémiologiques et leurs propres modèles;
- les théories classiques des statistiques qui permettent de premières approches : (Lambda-Mu : mathématiques du dysfonctionnement);

1. Virus, épizootie, pandémie. Éléments clés du candidat H5N1

Il est question d'une famille de virus dit "Influenza" dont il existe plusieurs types A, B, C (orthomyxovirus) et sous-types en fonction de ce que les spécialistes appellent les "glycoprotéines" de surface :

- Hémagglutinine (16): H
- Neuraminidase (9): N
- ARN : 8 segments de gènes

En réalité, il s'agit de virus bien connus depuis des siècles et dont il convient de garder à l'esprit les principales caractéristiques :

- de fréquentes variations et même parfois des mutations génétiques constatées : on a ainsi recensé pas moins de 21 "épisodes" aviaires depuis 1959 ;
- parfois, des souches hautement pathogènes (H5, H7) selon les espèces (volailles, cheval, porc, homme...);

• des modes de contaminations eux-mêmes variables selon les souches et les espèces :

- oiseaux : contamination plutôt par ingestion de matières fécales (eaux souillées le plus souvent) ;
- homme, cheval, porc : contamination principalement par voie respiratoire
- Peu de cas connus de transmission par voie digestive pour l'homme ; La panzootie H5N1 qui sévit aujourd'hui aurait débuté en décembre 2003 en Asie du Sud-Est. On compterait plus de 4 000 foyers aujourd'hui (déclarés officiellement), 200 millions de volailles seraient mortes ou abattues et 33 pays seraient touchés. Qu'en est-il des possibilités de mutation de H5N1 ? Les précédents virus connus

(H1, H2, H3, H5 et H7) ont tous subi des mutations et ont tous franchi les barrières de certaines espèces. La mutation la plus connue est celle opérée en 1918-1922, la fameuse grippe espagnole, qui était aussi d'origine aviaire (certains scientifiques contestent actuellement cette hypothèse).

Rappelons en les principales conséquences : 120 000 morts (avec un âge moyen 33 ans) en France, entre 10 et 100 millions de morts dans le monde ; un taux d'attaque élevé de 40 % et un taux de mortalité à l'échelle mondiale de 3 %, sans oublier de fortes séquelles comme la maladie de Parkinson. Les pandémies de 1918, 1957 et 1968 n'ont pas été précédées d'une épizootie chez les volailles, mais l'origine aviaire est avérée.

- les fameux réseaux bayésiens/neuro-naux que développent certaines grandes banques dans leurs approches des risques opérationnels et qui trouvent là une belle application en termes de combinatoire de scénarios ;

- la théorie du mimétisme : panique et marché, et sa sœur, la théorie des bulles (fondée sur des concepts d'élasto-plasticité et qui formule des calculs à la rupture) ;

- les théories de la percolation (qui étudient, à l'échelon global, les effets d'actions locales), des catastrophes, du chaos que des équipes développent sur les deux rives de l'Atlantique ;

- les modèles utilisés dans les thérapies systémiques (traitement d'un système tout entier, tel que des groupes d'individus, famille ou couple).

Au-delà de ces grandes théories, toute une série de questions très pratiques sont posées par les opérationnels, les partenaires, et quelques fois même par les clients :

- quelle application de l'article L. 238 du Code du travail, portant sur le droit de retrait (l'employeur ne peut demander au salarié de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste un danger grave et imminent) ?

- quid des risques épidémiques intentionnels ?

- quid des circuits aérauliques (climatisation et purification de l'air dans les salles blanches ou grises) ?

- comment organiser le télétravail ?

- faut-il acheter des masques, combien, où les stocker ?...

Il importe, tout d'abord, de bien conduire son analyse de risques. Deux grands axes d'analyse pourraient être considérés pour une entreprise (*encadré 3*) :

- l'impact potentiel pour l'entreprise (humains, financiers, image...) ;
- le niveau de maîtrise, autrement dit la capacité qu'aurait l'entreprise à répondre à la menace.

Comment réduire le risque opérationnel ?

Dans le cas présent, réduire le risque revient, sur le plan méthodologique à agir sur les causes par la prévention et à agir sur les conséquences par la protection et la mise en œuvre d'une capacité de gestion de crise. De manière

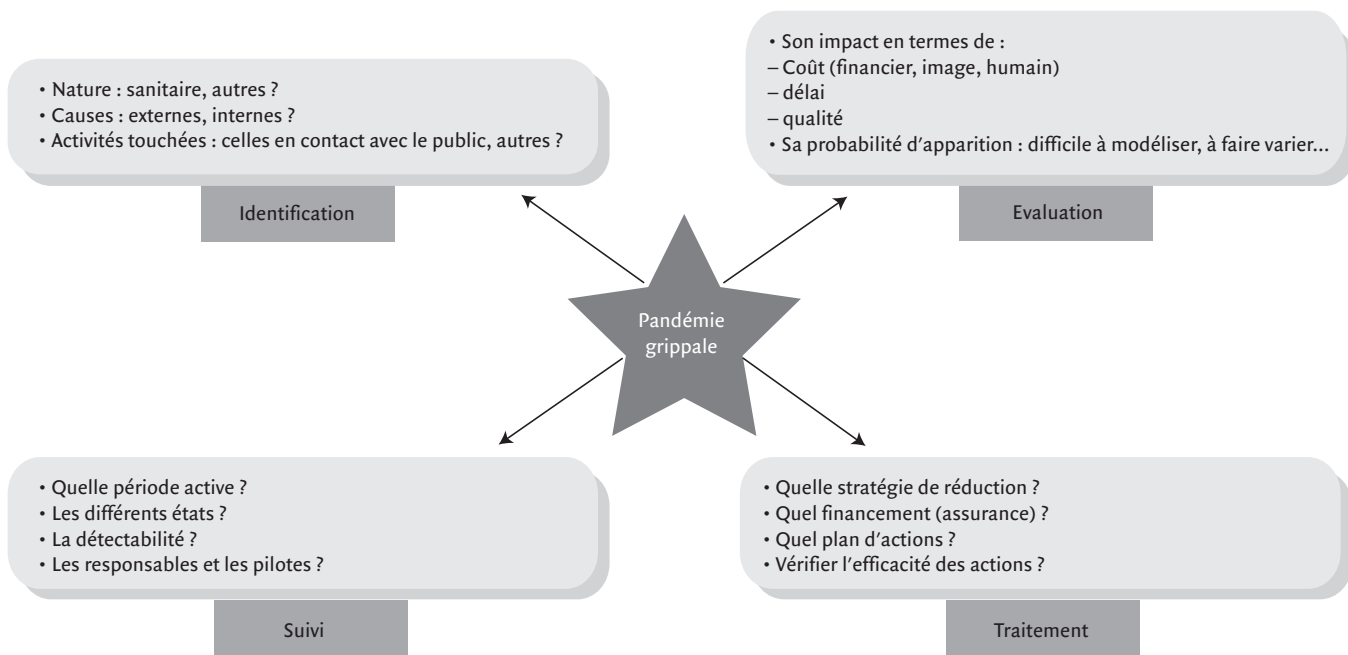
très pratique, le dispositif pourrait consister en trois blocs de mesures.

Le premier bloc consiste à construire une véritable veille scientifique, technique et stratégique. On n'insistera jamais assez sur l'importance de la veille, de l'échange et du fonctionnement en réseau : c'est la première mesure à prendre par un décideur. Il s'agit de mobiliser une équipe dédiée aussi longtemps que la menace existe et qui devra organiser :

- un contact formel, au moins hebdomadaire, avec la direction générale et les directions concernées (RH, juridique, sûreté, santé...) pour les sensibiliser sur le sujet ;

- la collecte, le tri, l'analyse et la synthèse de toutes les informations perti-

2. Questions soulevées par la menace d'une pandémie grippale



nelles sur le sujet (participation aux conférences, fonctionnement en réseau avec les scientifiques et les *risk managers* des grandes entreprises, participation aux réunions ministérielles...): le mode d'alimentation est au fil de l'eau, spécifique en cas d'alerte, synthétique mensuellement... ;

- des retours d'expérience (entreprises, fédération, Europe...).

“Pour aborder la gestion des risques épidémiques, existe-t-il les bons experts avertis et dédiés à ce type de menaces ? Au sein des banques et des établissements financiers, ces personnes s'avèrent désormais indispensables.”

Le deuxième bloc de mesures sera de réaliser des diagnostics et des études d'impact. Il s'agit d'entrer davantage dans la capacité de réponse du système et l'analyse des grands “impacts négatifs potentiels”, tant sur le fonctionnement (différents modes, selon différents scénarios)

que sur les cœurs métiers. Cela comporterait :

- l'analyse du degré de sensibilisation au sujet par les cadres dirigeants et les différentes entités ;
- la construction des scénarios ou le *challenging* des scénarios déjà élaborés ;
- la réalisation d'une étude d'impacts métiers, par branche, segment de clientèle et de fournisseurs, processus, et partenaires (parmi lesquels, bien entendu, les assureurs).

Enfin, le troisième bloc conduit à procéder, dès à présent, à des adaptations organisationnelles et à aller plus loin dans la préparation (prévention/ protection), en fonction des résultats du diagnostic et de l'étude d'impacts. Cela pourrait signifier notamment :

- la préparation du fonctionnement en mode dégradé, l'adaptation des PCA (plan de continuité d'activité) ;
- la construction ou le renforcement de la cellule de crise, la préparation aux scénarios identifiés (tests logistiques, *media training*...);
- la mise en place d'actions ciblées (constitution de stocks de masques...).

Ce qui pourrait se passer si...

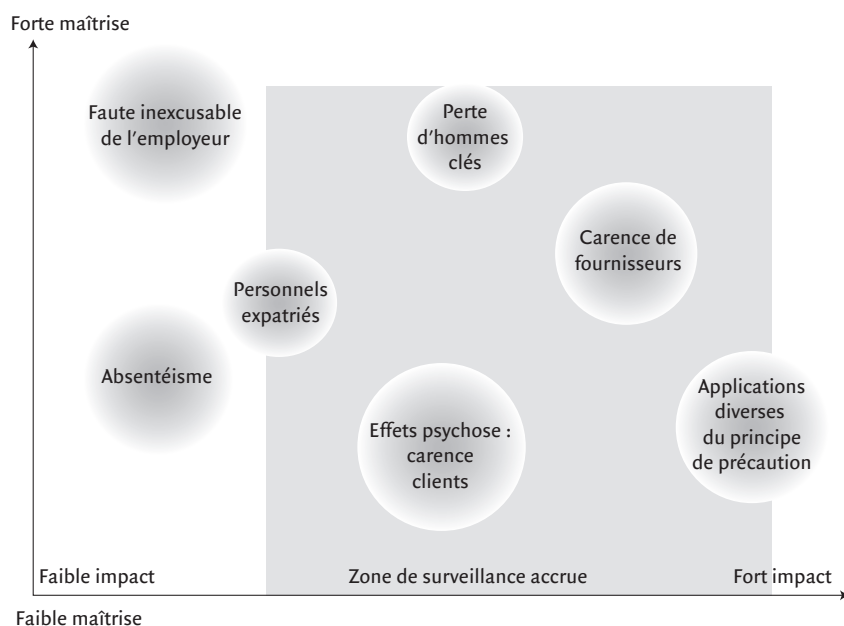
Bien évidemment, il existe un plan gouvernemental, lui-même en cohérence avec le plan de l'OMS

(Organisation mondiale de la Santé) et qui s'articule en fonction des situations de références considérées (*encadré 4*). Ce plan est un guide pour envisager un plan d'actions même si, dans la pratique, il y a souvent lieu de construire et de décrire des “sous situations”, de manière plus précise. Dans le secteur bancaire, les dispositifs sont très différents selon les métiers, la taille de l'établissement, son caractère centralisé... Ainsi, nous pourrions envisager, tant en termes de prévention qu'en termes de protection, “dix commandements” à actionner de manière échelonnée en fonction de l'avancée de la pandémie et l'application du plan gouvernemental.

En matière de prévention, les principales actions de nature à diminuer la fréquence de survenance des sinistres sont les suivantes :

1. formation/informations des managers, mesures d'éducation à prendre vis-à-vis des employés ;
2. mise à jour des règles d'hygiène, renforcement des règles de désinfection et de contrôle de l'infection ;
3. mise en place de dispositifs de diagnostic, de traitement et d'évacuation adaptés aux risques ;
4. mise à jour des plans de continuité d'activité ;
5. revue de la stratégie en matière de

3. Exemple de démarche de cartographie des risques



Méthodologie

- Chaque enjeu identifié est placé sur deux axes :
 - Axe du niveau d'impact : 4 niveaux du plus faible au plus fort.
 - Axe inversé du niveau de maîtrise de la banque.
- La taille de la bulle représente l'appréciation de l'enjeu
 - Probabilité d'occurrence de la menace.

mobilité internationale (évitement...);

6. mise à jour du plan de communication;
7. construction d'un plan d'évacuation et du rapatriement des malades;
8. réflexions sur les aspects sociaux et psychologiques (psychose et gestion du stress);
9. réflexions sur les impacts financiers: revue de la stratégie de financement des risques (pertes d'exploitation, carence fournisseurs, responsabilité civile...);
10. implication des acteurs classiques de la prévention: comité d'hygiène et sécurité des conditions de travail, partenaires sociaux...

En matière de protection, les principales actions de nature à diminuer la gravité, à permettre la continuité et le retour à la normale semblent être les suivantes:

1. mettre en place ou renforcer le dispositif d'alerte;
2. préparer des stocks de médicaments antiviraux, de masques...;
3. tester les PCA, revisiter les scénarios;
4. concevoir un plan de communication dédié au sujet;
5. mettre en place un dispositif de suivi des incidents;
6. généraliser les dispositifs de "ségrégation" qui consistent à diviser ou à rendre redondant les activités clés de l'entreprise;
7. adapter la relation avec les fournisseurs (processus, aspects contractuels...);

8. adapter la relation avec les distributeurs (processus, aspects contractuels...);
9. enclencher une collaboration plus soutenue avec les acteurs publics, les fédérations;
10. mobiliser, dès à présent, la cellule de gestion de crise sur la thématique pandémie (informations clés, tests...).

Une solution marginale consisterait à transférer le risque via des contrats

avec des acteurs du soin (veille, tests...). Au-delà, les réponses sur des aspects assurantiels sont très limitées: l'application du principe de précaution n'est pas couverte, de même que la perte d'image, à certains niveaux, la perte d'activité bancaire et la RC qui résulteraient d'un tel événement. Par ailleurs, tout n'est pas transférable: la continuité d'activité et le risque d'image ne peuvent et ne doivent absolument pas externalisés.

4. Le plan gouvernemental

- **Situation 1.** Chez l'animal, aucun virus pathogène, c'est-à-dire occasionnant un risque substantiel de maladie humaine.
- **Situation 2.** Un virus hautement pathogène provoque une épizootie à l'étranger (situation 2A) ou en France (situation 2B).
- **Situation 3.** Contamination de l'animal à l'homme sans transmission interhumaine: 3A à l'étranger, 3B en France
- **Situation 4.** Transmission interhumaine limitée, due à un virus encore mal adapté à l'homme, qui provoque des cas humains groupés et limités géographiquement.
- **Situation 5.** Des foyers de cas humains groupés s'étendent géographiquement et ne sont plus maîtrisables.
- **Situation 6.** Pandémie, c'est-à-dire forte transmission interhumaine et extension géographique massive et rapide.

De bons experts

Nous sommes face à des enjeux très forts et à des aléas complexes générateurs de crises potentielles graves. La réflexion sur le sujet conduit donc à réfléchir sur le dispositif général de gestion de crise: celui-ci est-il traité? En fait, assez peu dans le secteur bancaire. Sur la base de quels scénarios? Pour le moment, les réflexions sur les risques majeurs concernaient essentiellement l'hyper terrorisme et des cas d'école tels que la crue de la Seine... Surtout, pour aborder la gestion des risques épidémiques, existe-t-il les bons experts avertis et dédiés à ce type de menaces? Au sein des banques et des établissements financiers, ces personnes s'avèrent désormais indispensables. ●

* Coauteur, avec Catherine Veret, de *Fonction Risk Manager*, Dunod.