

# Grippe aviaire : quelle parade pour les banques ?

**La grippe aviaire tient le devant de l'actualité sanitaire depuis quelques mois. Uniquement de l'actualité sanitaire ? Pas seulement, car les conséquences économiques d'une pandémie iraient bien au-delà des désastres humains. Les récentes directives des régulateurs américains invitant les banques américaines à se doter de plans de secours "grippe aviaire" en sont d'ailleurs la meilleure preuve.**



Jean Courcelle Labrousse  
Associé  
Atos Consulting

■ Il ne s'agit pas, ici, d'indiquer quand et comment une catastrophe humanitaire et économique, comme le risque de pandémie grippale, se produirait. C'est là la responsabilité des scientifiques et des autorités civiles qualifiées, dont la conviction actuelle est moins de savoir si le virus H5N1 va effectivement muter que d'indiquer quand et comment il le pourrait. Notre propos n'est pas non plus de faire dans l'alarmisme, notamment car une inconnue demeure : la virulence du virus après mutation. Ainsi, il est nécessaire de se placer dans l'hypothèse où une telle crise se produirait, afin d'étudier les parades possibles pour une banque.

## Une crise très différente de celles déjà rencontrées

Les caractéristiques de la crise proprement dite sont nouvelles, sinon inquiétantes.

- **Sa nature humaine.** Nous ne parlons pas seulement d'une perte de PNB, mais avant tout de vies humaines, en nombre potentiellement considérable (plusieurs dizaines de milliers). Et ces vies humaines, qui reflètent toute l'activité de la banque, sont autant d'agents que de clients ou encore de prestataires. Le sujet est donc éminemment délicat.

- **Son ampleur géographique.** Cette crise aurait une portée à l'échelle locale, nationale et mondiale.

- **Sa durée.** Sur le territoire national, la diffusion de la pandémie serait très rapide (quelques jours) pour une durée

de trois à quatre mois, alors que deux à trois mois seraient nécessaires pour trouver, produire et diffuser un vaccin.

- **Son caractère systématique.** Si l'ampleur est confirmée, aucune entité, aucun service, aucune classe d'âge ne serait épargné.

Toutes ces raisons affecteraient et paralyseraient durablement, dans une logique systémique, des pans entiers de l'économie. Ainsi, le retour à une situation stable serait long (a minima plusieurs mois), moins du point de vue de la pandémie proprement dite que de la reprise de l'activité économique à un niveau "normal".

## Une gestion spécifique à chaque crise

La gestion d'une crise comme celle de la grippe aviaire doit être intégrée dans un plan global, interbancaire évidemment (Bourse et règlements interbancaires notamment), mais aussi national.

Les banques françaises, comme toutes les autres entreprises, dépendront du plan gouvernemental baptisé "Pandémie grippale". Celui-ci définit notamment des niveaux d'alerte (*tableau*) et recommande certaines conduites à tenir.

Ce plan, concernant prioritairement l'ensemble de la population, contient des mesures souvent radicales qui toucheront tous les aspects de la vie courante, comme le confinement, la limitation des déplacements, la fermeture de

services publics tels que l'enseignement, les transports publics...

Les autres secteurs de base (énergie, eau, télécommunications...), sans lesquels une banque ne peut fonctionner, sont également concernés par ce plan. Soyons clairs : celui-ci est déterminant pour qu'un établissement puisse fonctionner en situation de crise. Et nous savons, hélas, par expérience, que les failles d'un système viennent plus facilement des points de jonction des unités composant ce système que des unités proprement dites.

*"Chaque banque doit mettre en œuvre un plan de gestion de crise, traitant les effets de la pandémie sur ses agents stricto sensu, mais également dans leur relation avec des tiers, qui sont principalement des clients."*

Chaque banque doit mettre en œuvre un plan de gestion de crise, traitant les effets de la pandémie sur ses agents *stricto sensu*, mais également dans leur relation avec des tiers, qui sont principalement des clients. Pour cela, la banque préconise divers moyens : des mesures d'hygiène, le port d'un masque, la prise d'antivirus, la vaccination, la res-

## Situations et mesures du plan français

Situation	Caractéristiques
1	Absence de circulation de nouveaux virus aviaire hautement pathogènes chez l'animal et l'homme
2A	Epizootie à l'étranger provoquée par un virus hautement pathogène, sans cas humain
2B	Epizootie en France provoquée par un virus hautement pathogène, sans cas humain
3A	Cas humains isolés à l'étranger sans transmission interhumaine
3B	Cas humains isolés en France sans transmission interhumaine
4A	Cas humains groupés à l'étranger, limités et localisés (transmission interhumaine limitée due à un virus mal adapté à l'homme)
4B	Cas humains groupés en France, limités et localisés (transmission interhumaine limitée due à un virus mal adapté à l'homme)
5A	Larges foyers de cas groupés non maîtrisés à l'étranger
5B	Extension de cas humains groupés en France
6	Pandémie grippale
7	Fin de vague pandémique

Source : "Plan gouvernemental de prévention et de lutte « pandémie grippale »", [www.grippeaviaire.gouv.fr](http://www.grippeaviaire.gouv.fr)

triction des échanges, la sanctuarisation de certaines zones ou sites (informatique et *front-office* notamment).

Au-delà du traitement direct de la maladie, il est essentiel de pouvoir assurer au mieux la continuité d'activité. À ce jour, les plans de gestion de crise ont surtout permis de traiter les questions d'infrastructures, portant généralement sur l'immobilier et l'informatique, pour des périodes assez courtes (quand les sites de secours ne sont pas partagés avec d'autres entités !). Avec la grippe aviaire, la question se pose différemment :

- **la matière à considérer est la ressource humaine.** On ne "duplique" pas un agent comme un serveur informatique ou l'installation d'un site de secours. Combien et quels agents répondront ou pourront répondre présent une fois le plan grippe aviaire déclenché ?

- **on ne parle plus de postes à maintenir en fonctionnement, même dégradé, mais d'activités entières.** Quid du crédit bail si les clients et les fournisseurs ont fortement réduit leur activité ? Et combien de temps une banque peut-elle fonctionner sans ses activités supports (*back-office*, risques, comptabilité, pilotage...) ?

Enfin, les banques ont leurs responsabilités propres, confirmées par le plan gouvernemental : elles seront ainsi tenues d'assurer le service de la monnaie (scripturale ou fiduciaire : chargement des distributeurs ou paiement des salaires et pensions, par exemple). Sans oublier que les banques sont aussi des

employeurs, tenus de verser les salaires, et qu'un grand nombre d'entre elles sont également des assureurs.

### Des réflexions structurelles sur la continuité de l'activité

Plus sereinement, et plus largement que la grippe, les banques peuvent désormais initier des réflexions structurantes qui leur permettront d'être prêtes le jour-J pour faire face à une crise de ce type.

Le problème est complexe et les interdépendances multiples, mais des parades – qui parlerait de solutions ? – existent. Elles sont à étudier évidemment au cas par cas, selon des axes multiples : clientèle (détail/entreprises/corporates), *front/back-office*, concentration/déconcentration de l'activité, risques (financier, opérationnel...) mais avec trois constantes :

- en mettant le facteur humain au cœur de la réflexion ;
- en considérant que la crise doit être traitée au-delà du périmètre bancaire ;
- en analysant leur efficacité sur une échelle de temps de plusieurs mois.

Ces parades s'appuient sur des technologies et sur une organisation qui tendront à limiter les contacts et les déplacements, en divisant les risques, tout en sécurisant et industrialisant les processus :

- développement et promotion de la relation à distance, notamment dans la relation avec la clientèle de particuliers (Internet, téléphone, dématérialisation

des échanges, DAB/GAB, paiement par carte et virement...) ;

- dématérialisation des supports d'information et informatisation des échanges (GED, *workflow*, signatures électroniques...)

- promotion des architectures et technologies web pour faciliter le télétravail ;
- déconcentration d'activités (*back-offices* notamment), déploiements d'unités plus petites et géographiquement séparées, regroupement d'agents sous formes d'unités sur des sites distants (agences...).

Dans ces environnements de crise, et plus particulièrement pour une pandémie, le facteur humain est toujours déterminant. Il passe par une bonne cartographie des compétences, la mise en place éprouvée de "*succession plans*" (qui peut remplacer qui en cas d'absence), la localisation géographique des agents (pour que chacun sache comment rallier tel ou tel point), une forte capacité à les contacter (actualisation du plan de crise) et à les mobiliser.

Nul doute que ces réflexions, très en amont et coordonnées avec les instances professionnelles et les autorités publiques et civiles, permettront de sortir d'une telle crise. Sans omettre le calme, la concertation et la solidarité nécessaires dans ces temps toujours très difficiles. Nous parlons bien là d'une nouvelle forme d'interbancaire. ●

1. Les fiches techniques du plan gouvernemental sont disponibles sur le site Internet : [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr)