

Investissement

Plan de continuité d'activité et amélioration de la performance

CONTINUER SON ACTIVITÉ en toutes circonstances est capital pour une banque. En ce sens, bâtir un plan de continuité d'activité (PCA) est synonyme de préserver l'avenir et représente un levier en matière de rentabilité pour son organisation.

Il importe donc de comprendre comment bâtir un PCA, mais également en quoi celui-ci peut avoir une influence sur la performance des banques, prise au sens d'une rentabilité durable et non de la simple rentabilité financière immédiate.

De multiples raisons concourent à rendre nécessaire la mise en place d'un PCA, mais la plus prégnante est la nouvelle réglementation bancaire dite Bâle II ou ratio McDonough, qui entraîne des contrôles de plus en plus fréquents de la Commission bancaire.

Les « *saines pratiques* » édictées par le Comité de Bâle exposent clai-

La construction d'un PCA permet de revoir le fonctionnement de certaines procédures et d'instaurer une culture du risque au sein de l'établissement. Mais la rentabilité de ce projet n'est visible qu'à terme.

rement, dans leur septième principe, que « *les banques doivent se doter de plans de secours et de plans de continuité des activités afin d'assurer la continuité de leur exploitation et de limiter les pertes en cas d'importante interruption d'activité* ».

Le PCA est donc un élément de limitation des risques (principalement opérationnels) que les banques doivent être capables d'identifier et de maîtriser dans le temps.

PRÉVENIR LES CONSÉQUENCES D'UN SINISTRE MAJEUR

Le PCA est un plan de bataille devant couvrir les activités les plus sensibles (flux interbancaires, monétique, moyens de paiement, gestion des opérations en cours, valorisation des OPCVM, ...) par la mi-

se en œuvre de moyens adaptés aux conséquences prévisibles de l'événement : plan de gestion de crise, plan de communication, *back-up* informatique, plan de repli sur site distant, plan de gestion des ressources humaines, procédures opérationnelles dégradées, contrats d'assistance externes... (schéma 1)

CRÉER SON PCA

Créer un PCA consiste à prévenir le risque de nonaccès durable aux systèmes d'information, aux postes de travail, ou aux locaux de la banque. Il doit permettre de gérer toutes les étapes d'une crise (schéma 2). De la préparation de la gestion de chacune des phases peut dépendre la pérennité de la banque. Le plan de continuité doit établir les processus pour gérer l'urgence (plan de secours), fonctionner en mode dégradé (plan de gestion de la crise) et préparer le retour à la normale (plan de reprise de l'activité).

En cas de sinistre, les grands domaines à traiter sont :

- la communication sous ses diverses formes. Le contrôle et la fluidité de la communication institutionnelle permettent d'apporter les réponses adaptées aux acteurs économiques. L'organisation de la communication sociale interne permet de rassurer les collaborateurs et d'éviter les crises sociales.

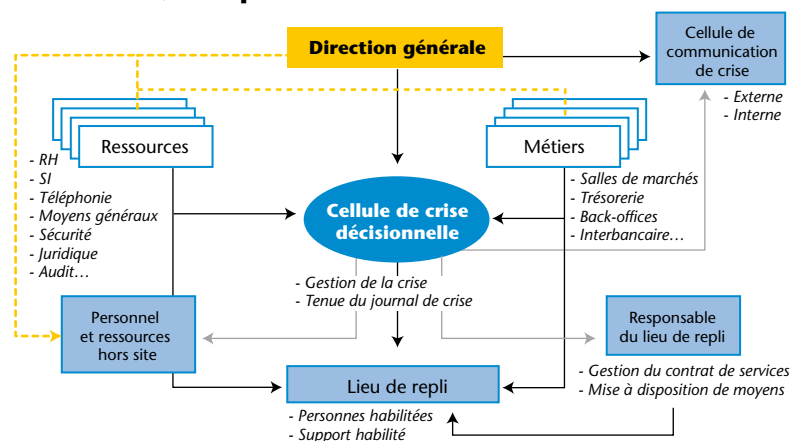


**JEAN-PAUL
LEBRECH**

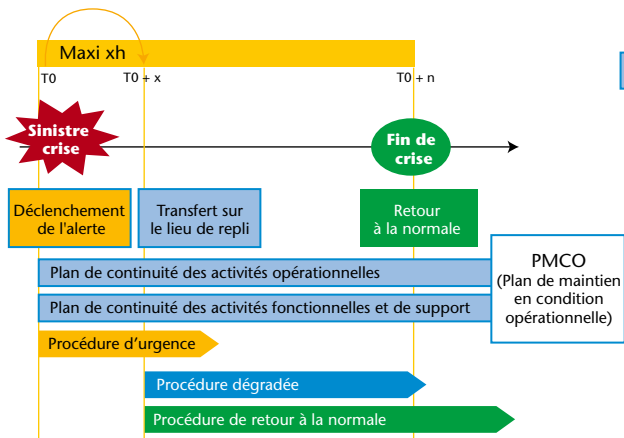
Directeur de mission
Responsable
de l'Offre PCA

**AEDIAN
Organisation
(ex-CoOrg)**

1. Le PCA, un plan de bataille



2. Chronologie d'une crise



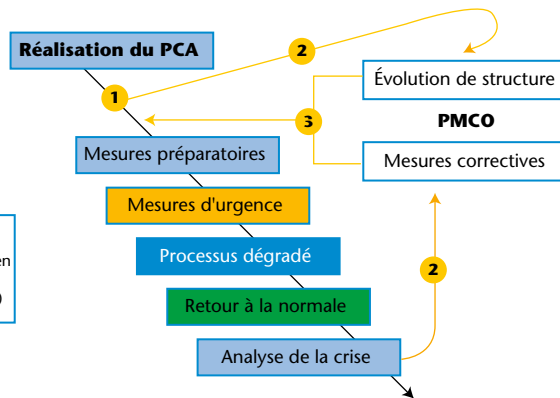
La communication opérationnelle externe permet de renseigner le client sur l'issue des opérations en cours avec lui et de soigner sa confiance en limitant le risque d'image. Les moyens à mettre en œuvre sont multiples et multiniveaux : mail, web, fax, centre d'appel, porte-parole, numéro vert, etc.

- les métiers : cette approche donne une vue d'ensemble de l'activité et élabore un plan reprenant l'ensemble des thèmes à prendre en charge par métier. Elle peut amener la banque à remettre en cause certains de ses modes de fonctionnement et à réviser sa politique de sécurité. Cette vue d'ensemble conduit aussi à homogénéiser le fonctionnement de la banque avec la mise en œuvre de processus mutualisés, ce qui a pour effet de limiter le coût individuel induit d'un tel projet ;
- les ressources humaines constituent la principale ressource de l'établissement capable de gérer convenablement la situation, mais également la plus fragile et la moins contrôlable. C'est l'occasion de mettre à jour le référentiel du personnel, de mettre en place des procédures de sauvegardes psychologique et physique, de créer des plans de formation spécifiques et de reprofiler les fonctions de la banque. Ce dernier point est particulièrement important. En effet, nous abordons ici la notion de fonc-

tion clé et non de personne clé sciemment : une entreprise est organisée en fonctions et des personnes y sont attachées. Ceci implique que lorsqu'elles quittent leurs fonctions, elles abandonnent également leurs attributs ;

- les services informatiques ont, en général, des procédures de *back-up* opérationnelles qui doivent répondre au livre blanc de l'informatique institué par la Commission bancaire, et à la logique de support des métiers pour le redémarrage de leurs activités. Le véritable enjeu d'un PCA pour une direction des services informatiques se résume ainsi : homogénéiser, simplifier et sécuriser l'ensemble des systèmes d'information (réseaux, téléphonie, matériel informatique, accès logiques, ...) en respectant les spécificités des métiers, en priorisant les activités les plus sensibles ;
- la logistique, qui se mettra au service des « acteurs de la crise », est trop souvent le parent pauvre de ce genre de projet. Or, sans une logistique bien organisée, le PCA ne peut pas fonctionner. Il s'agit d'un domaine qui aboutit souvent à la signature de contrats de services (internes et externes), à la modification du mode de fonctionnement avec La Poste, les sociétés de services rapides..., le but de cette démarche est bien de valoriser un investissement au départ jugé comme improductif,

3. Le plan de maintien en conditions opérationnelles



pour en faire un levier et un accélérateur de progrès pour la banque. Cependant, la véritable profitabilité de ce type de projet n'est visible que dans le temps. Seuls les PCA qui auront été mis et maintenus en conditions opérationnelles sont profitables. C'est pour cela qu'il est fondamental de mettre en place une organisation ad hoc, chargée de réaliser et de contrôler le maintien en conditions opérationnelles du PCA et de, surtout, ne pas attendre la survenance d'un sinistre grave pour mettre à jour ce dernier. Mettre à jour un PCA doit pouvoir se faire à dates régulières et ponctuellement en cas de modification importante de structure, à l'occasion d'un changement d'outil informatique ou de localisation, par exemple (schéma 3).

VALIDER LE PCA

Seuls les tests et simulations permettent de valider le PCA. Il est donc indispensable de prévoir un plan en ce sens, et de garder les « troupes » mobilisées.

En conclusion, investir dans un PCA est une action salutaire pour l'entreprise qui, grâce à la recherche de solutions pour continuer son activité, crée une véritable culture du risque et prend des options résolument tournées vers l'avenir, nécessairement structurantes. ■