

GRANDS RISQUES

LES PCA À L'ÉPREUVE DE LA GRIPPE AVIAIRE



Adil Khayame

Responsable
du pôle Risques



Jean-Paul
Lebrech

Directeur de mission,
responsable
de l'offre PCA

Aedian
Consulting

Si la grippe aviaire fait moins parler d'elle ces dernières semaines, le risque n'en a pas diminué pour autant : la pandémie revient chaque hiver, et s'amplifie d'année en année. Les entreprises doivent gérer ce risque au sein de leur PCA par une méthodologie qui s'appuie en priorité sur la gestion des ressources humaines et la communication.

Les entreprises ont à peine achevé une première phase de leur plan de continuité d'activité (PCA) que, déjà, elles doivent se soumettre à un exercice d'envergure : orienter ceux-ci vers plus d'évolutivité, de réactivité, et développer leur sensibilité aux risques nouveaux ou actuels : la crue de la Seine, les secousses telluriques, les attentats, la disparition des dirigeants ou, bien sûr, la grippe aviaire. De manière générale, les entreprises doivent adapter leur gestion de crise en fonction du risque de sinistre identifié (encadré 1). Certes, à la faveur des mois chauds moins favorables à la propagation du virus de la grippe aviaire, les migra-

tions des oiseaux achevées, le risque peut sembler avoir naturellement régressé. Pourtant, les scientifiques qui suivent l'épizootie indiquent que le virus de la grippe aviaire, comme celui d'une grippe "normale", devrait resurgir dès cet automne. Ils montrent aussi que, depuis plusieurs années, celui-ci acquiert plus de force tous les hivers. Sans oublier l'annonce, en mai dernier, d'un premier cas avéré de transmission interhumaine du virus en Indonésie. La vigilance reste donc de mise et les entreprises devaient profiter de l'accalmie des mois d'été pour revoir et adapter leur PCA.

De fait, trop souvent, ce dernier se limite à intégrer les recommandations des pouvoirs publics. Ainsi, pour bon nombre d'entreprises, la principale mesure a été la constitution de stocks de masques à titre préventif, mais rares sont celles qui ont

été réellement actives pour mettre en œuvre un plan de lutte contre la grippe aviaire.

COMMENT INTÉGRER LE SCÉNARIO DE PANDÉMIE DANS UN PCA ?

Pour disposer d'un PCA efficace face à ce type de pandémie, il est souhaitable de s'appuyer, d'une part, sur la méthodologie de gestion de crise du PCA propre à l'entreprise et, d'autre part, sur la segmentation par phases établie par les pouvoirs publics (encadré 2). Il s'agit notamment de :

- prendre connaissance des mesures programmées par les pouvoirs publics ;
- intégrer le scénario dans le PCA et le processus de veille "risques majeurs" de l'entreprise ;
- mesurer les conséquences poten-

3. GRANDS RISQUES

L'absence du dirigeant

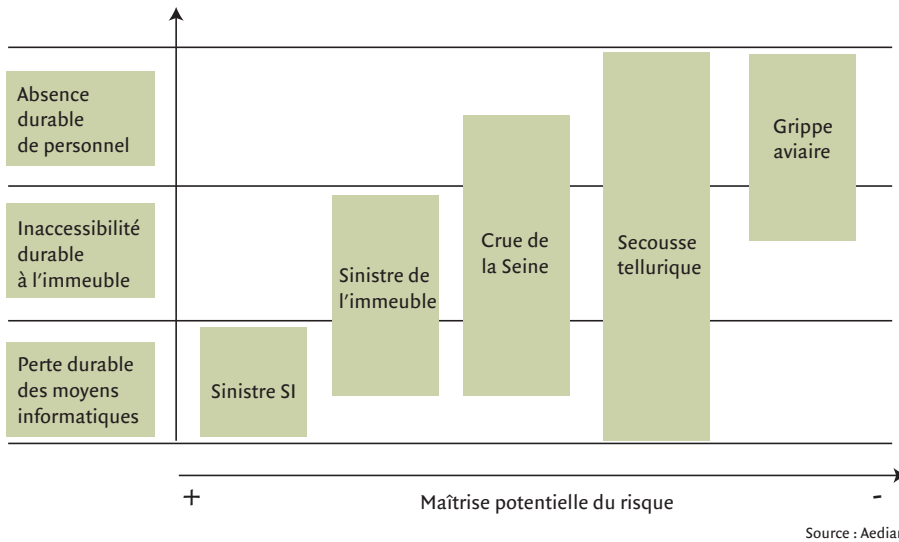
■ Les conséquences d'une indisponibilité du dirigeant de l'entreprise (accident, décès, mise en examen...) sont souvent sous-estimées dans la gestion des grands risques : dans cette situation également, des scénarios précis et des

mesures palliatives doivent être formalisées au sein du PCA. Celles-ci s'appuient principalement sur une communication externe et interne prévue et maîtrisée, une aide psychologique rapide apportée à l'ensemble de l'état-major qui doit

gérer l'absence du dirigeant, un appui juridique spécifique et la préparation du scénario pour préparer les autres responsables à engager des actes de gestion dans les meilleures conditions possibles en l'absence du dirigeant.

I. GESTION DU SCÉNARIO "GRIPPE AVIAIRE"

À l'échelle d'une entreprise



Source : Aedian.

Cette situation nécessite la mise en pré-alerte des "gestionnaires" de la crise, au fur et à mesure de l'évolution du risque de pandémie. À ce stade, également, la communication joue un rôle essentiel : elle doit être organisée pour être rapide et toucher au plus vite, non seulement les gestionnaires de la crise, mais aussi l'ensemble des collaborateurs. En cas de franchissement du seuil critique (situation 4 au sens de l'OMS), le nombre de cas humains est suffisamment alarmant pour que les entreprises se placent en alerte. À ce titre, elles passent en phase de prédéclenchement du PCA et de déclenchement des premières mesures conservatoires et d'urgence, ce qui implique :

- la mobilisation des cellules de crise et des collaborateurs occupant des fonctions clés ;
 - la préparation des messages d'information aux collaborateurs et aux clients ;
 - la préparation des premières mesures conservatoires ;
 - la vérification des moyens logistiques prêts à être exploités (par exemple, masques en nombre suffisant et accessibles, solutions mobiles de postes de travail pour organiser une activité à domicile ou téléphones portables).
- Enfin, en cas de pandémie grippale avérée (situations 5 et 6 au sens de l'OMS), le plan de gestion de crise est déclenché et le PCA spécifique au scénario de pandémie grippale est actionné.

«Une veille permanente, en phase pré-pandémique, doit être menée sur l'appréciation du risque et sur l'évolution des anticipations établies par les pouvoirs publics.»

tielles, pour l'entreprise, d'une pandémie selon 3 ou 4 niveaux de criticité en cohérence avec les plans des pouvoirs publics ;

- auditer le PCA afin d'en qualifier les écarts avec l'actualité ;

- mettre la gestion de crise du PCA à niveau et intégrer les solutions selon les différentes gradations de la crise. Les conditions de réussite de l'activation du PCA "grippe aviaire" peuvent être résumées de la façon suivante :

- une veille permanente, en phase pré-pandémique, doit être menée sur l'appréciation du risque et sur l'évolution des anticipations établies par les pouvoirs publics ; un collaborateur devra, par exemple, rester proche des lieux d'alerte à savoir les ministères de l'Intérieur ou de la Santé, pour suivre tout évolution de la situation ;

- la capacité d'anticipation doit être renforcée par des tests réalisés régulièrement, au plus près des scénarios identifiés, et une prise en charge adaptée et progressive des problématiques liées aux collaborateurs doit être envisagée ;

- il faut organiser une gestion transparente de la crise adossée à une com-

munication pertinente. Celle-ci est un point névralgique du PCA, trop souvent négligée ou au mieux très sommaire. Il est indispensable que selon le degré de criticité de la crise, des instructions précises aient été données à chaque collaborateur sur la conduite à tenir ;

- il faut également entretenir sur la durée les efforts de communication : ainsi, à l'automne, quand le virus risque de réapparaître, il serait utile de relancer une campagne d'information auprès des équipes, par exemple, lorsque l'entreprise adresse à son personnel une convocation pour une vaccination antigrippale gratuite.

LES MESURES SPÉCIFIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR GÉRER LA GRIPPE AVIAIRE

L'impact majeur étant actuellement anticipé au niveau humain, la proportion de collaborateurs non productifs peut varier fortement en fonction de la configuration de la crise (encadrés 1 et 2) : collaborateurs contaminés ou résidant dans une zone contaminée, transports limités ou interrompus, lieu de travail mis sous quarantaine.

LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

La vitesse de propagation des pandémies et l'absence de similitude avec les risques communément abordés par le PCA cristallisent le besoin de réactualisation permanente de la mise en condition opérationnelle (MCO) des PCA. Il est donc primordial de concevoir son PCA comme un outil vivant, car une maintenance insuffisante ou inadaptée peut expo-

2. RÔLE DU RESPONSABLE PCA

En cas de grippe aviaire

ser l'entreprise à des dommages (humains, financiers, d'image, etc.) considérables. Pour y parvenir, lorsque le projet est en phase finale (conception et tests réalisés), il est important d'envisager la mise en œuvre de solutions de gestion et de pilotage de la continuité d'activité (outils internes ou du marché) : celles-ci permettent une meilleure maîtrise du maintien en condition opérationnelle du PCA et, dans certains cas, améliorent la vision consolidée et homogénéisée des PCA dans un groupe.

Certains PCA ont été, jusqu'à présent, conçus dans un seul but de conformité réglementaire et selon des scénarios circonscrits. La grippe aviaire, plus concrète aujourd'hui que la crue de la Seine, doit inciter à une nouvelle réflexion sur les mesures à engager pour gérer au mieux tout type de crise, à commencer par un audit et des tests réguliers des PCA ainsi qu'une véritable responsabilisation des acteurs de l'entreprise. ■

- Lance le processus de gestion de crise en déclanchant l'alerte
 - cantonnement des collaborateurs chez eux
 - surveillance de la qualité de la climatisation dans les bâtiments
 - routage des flux informatiques et téléphoniques vers les lieux de travail des collaborateurs et de la direction générale
 - ...
- Participe aux réunions de crise de place
- Informe régulièrement les collaborateurs et la DG de l'évolution de la pandémie et des conséquences sur l'activité de l'entreprise
- Informe la place de l'évolution de la pandémie dans l'entreprise et des conséquences pour son activité

- Met en place le plan de prévention
 - prémobilisation des acteurs de la crise
 - information des collaborateurs (instructions, évolution du risque)
 - distribution de masques
 - mise en pré-alerte des cellules de crise
 - mise en œuvre des mesures de sauvegarde
 - ...
- Suit la mise en alerte des collaborateurs prévus pour la gestion de crise
- Se tient au courant de l'évolution du risque auprès des autorités
- Participe aux réunions de prévention de place

- Veille auprès des organismes spécialisés et des organes de tutelle
- Informe ses correspondants internes
- Forme les correspondants internes
- Communique les niveaux d'alerte
- Suit les tests
- Coordonne la mise en œuvre des solutions mutualisables
- Examine régulièrement l'adéquation des PCA au scénario pandémique
- Conseille sa direction et ses correspondants
- Représente l'entreprise auprès des organismes utiles

Gestion
Pandémie
grippale

Surveillance
Franchissement
du seuil critique

Veille
Situation
peu critique

Source : Aedian.

Ne manquez pas le séminaire

« COMMODITIES
Matières Premières et Dérivés
de Matières Premières »

Avec l'intervention de :

HELYETTE GEMAN
Birkbeck, University of London & ESSEC
Business School.
Auteur du livre « *Commodities and
Commodity Derivatives : Agriculturals,
Metals and Energy* »

Programme
disponible au
01 44 94 58 43

A Paris, le
Jeudi 30 novembre 2006

www.demos.fr

Demos - Département Banque - 20 rue de l'Arcade 75008 Paris • banques@demos.fr

