

“LA CONTINUITÉ D’ACTIVITÉ EST UN ACTE DE RESPONSABILITÉ MANAGÉRIALE”



Jean-Louis Berger

Adjoint du directeur des programmes de continuité d'activité Société Générale

À la Société Générale, les plans de continuité de l'activité sont construits au plus près des opérations et des métiers pour une meilleure appréhension des risques et des enjeux.

INTERVIEW

■ En quoi le secteur bancaire est-il jugé comme l'un des secteurs d'activité prioritaires en cas de pandémie gripale ?

Le secteur bancaire est évidemment un secteur prioritaire puisque les banques assurent le service de la monnaie pour l'ensemble de la population. Ce fait est rappelé dans le plan gouvernemental qui a été récemment mis à jour. Ce dernier vise, pour l'essentiel, des dispositifs sanitaires, mais comprend également, dans ses annexes techniques, un certain nombre de fiches s'adressant aux grands opérateurs (les télécoms, la distribution de l'énergie, les services financiers...) et s'adresse donc à la banque, comme à l'industrie et aux services.

■ Quels sont vos liens avec les pouvoirs publics et le gouvernement ?

Ce plan gouvernemental est décliné au niveau ministériel. Nous sommes sous la tutelle du ministère des Finances et les relations s'organisent via la Fédération

bancaire française (FBF), qui assure l'interface avec le MINEFI. Au sein de la FBF, nous participons à des groupes de travail qui se réunissent régulièrement pour examiner ces sujets. La Société Générale a également d'autres liens avec les autorités, notamment avec le Secrétariat général pour la Défense nationale et la zone de Défense de Paris, le Haut Comité français pour la Défense civile.

■ Avez-vous créé un comité de réflexion “grands risques” au sein du groupe ?

La Société Générale dispose évidemment d'un comité de réflexion sur les grands risques, faisant partie intégrante de l'activité récurrente des équipes de continuité de l'activité.

Cette réflexion sur les grands risques a débuté il y a bien longtemps et a été particulièrement développée depuis les événements du 11 septembre 2001, ceux de Madrid et de Londres, mais aussi suite aux destructions occasionnées par le cyclone Katrina en Louisiane. Ces événements dramatiques ont engendré une réelle prise de conscience au niveau international, en particulier aux États-Unis. Après le 11 septembre 2001, les autorités financières américaines ont édicté des *sound practices* en vue de faire face aux sinistres régionaux. Ainsi, notre implantation de New York a révisé son organisation en matière de secours pour être en conformité avec les dispositions du *White Paper* américain que les trois agences américaines [1] ont publié en avril 2003.

Nous travaillons donc sur un ensemble de grands risques. En ce moment, le risque d'une pandémie gripale retient notre attention, mais également celui de la crue centennale – un risque important en région parisienne – que l'actualité récente en Europe centrale nous rappelle.

Les réflexions dans ces domaines sont dirigées par l'équipe Plan de continuité de l'activité (PCA), en collaboration avec tous nos correspondants dans les métiers,

[1] Board of Governors of the Federal Reserve System (FED); Office of the Comptroller of the Currency, Treasury (OCC); Securities and Exchange Commission (SEC).



les branches et les directions centrales de la banque en France et à l'international.

■ **Si l'expérience des attentats du 11 septembre vous a servi dans votre processus de réflexion, celle du SRAS en Asie a-t-elle également joué un rôle, dans le cadre du risque de pandémie aviaire ?**

Bien entendu. Mais rappelons tout d'abord que nous ne parlons là que d'un risque potentiel. Aujourd'hui le monde fait face à un phénomène d'épizootie, épidémie animale touchant particulièrement les volatiles. Aucun cas de contagion interhumaine n'a été constaté à ce jour, nous ne sommes donc pas en situation de pandémie. Cela dit, il est intéressant de revenir sur le cas de la pneumopathie atypique (SRAS) car bien qu'il ne soit pas identique au risque de grippe aviaire, le scénario s'en rapproche.

Pendant cette crise du SRAS, la Société Générale s'est organisée dans ses implantations asiatiques. Dans cette région, nous avons mis en place des dispositions comme la dispersion des équipes ou *split operations program*. Pour éviter une contagion large de notre personnel, nous avons prévu que celui-ci soit réparti, d'une part, dans nos différents immeubles d'exploitation et, d'autre part, entre nos sites d'exploitation et nos sites de secours.

Quant à la protection du personnel, nous avons mis en place des mesures renforcées d'hygiène au travail (comme la désinfection des locaux, des ascenseurs, etc.). Nous avons aussi essayé de limiter les occasions de réunion, le travail se faisant dans la mesure du possible par vidéoconférences, messagerie électronique, conversations téléphoniques... En cas de besoin, d'autres types de dispositifs de protection de personnel étaient prévus comme, par exemple, des masques de protection.

Une autre réponse à ce genre de scénario est le travail à distance. Le personnel est doté d'ordinateurs portables permettant un accès à ses applications hors du lieu de travail. Les opérations d'un site touché par une crise sanitaire peuvent être reprises par un autre site qui se trouve sur un fuseau horaire proche ou sur une autre place financière.

■ **Comment le processus décisionnel en cas de crise se met-il en place ?**

Il existe un niveau de coordination global au niveau du groupe qui prend en compte les aspects transversaux de ce type de scénario.

Dans tous les pays où nous sommes présents, nous suivons attentivement les préconisations des autorités locales et nous les déclinons dans nos implantations, tant du point de vue de la protection sanitaire des personnels, qu'en ce qui concerne les obligations de service que les autorités financières locales mettent à notre charge.

S'agissant de nos personnels expatriés, qu'ils soient ressortissants français ou d'autres nationalités, nous les incitons à s'inscrire auprès de leur consulat, comme la plupart des pays le recommandent d'ailleurs. Mais, l'appréciation fine des risques et des mesures à prendre face à une crise est du ressort du pays et de la branche concernés.

■ **Quelle est votre démarche ?**

La démarche n'est pas spécifique à la grippe aviaire ou à la crue centennale, elle est commune à toute analyse d'impact. Il s'agit de bien identifier les activités critiques de l'entreprise et les ressources associées à ces dernières (humaines, immobilières, techniques) qu'il convient de mettre en œuvre pour continuer à fonctionner sur le périmètre défini. Ces solutions répondent à deux types de scénarios génériques : l'indisponibilité ou la destruction des moyens de production.

Toutefois, en termes de gestion de crise, nous ne réagissons pas de la même façon à un cas de grippe aviaire, à l'incendie d'un immeuble ou encore à un attentat terroriste. En revanche, des dispositifs multiscénarios de continuité d'activité préexistent à la survenance de l'événement et sont activables immédiatement. Nous sommes prêts à réagir selon les délais que nous nous sommes préalablement fixés.

Dans certains domaines la résilience peut être intrinsèque à l'organisation ; par exemple la Société Générale développe une offre multicanal de banque de détail.

« Il est intéressant de revenir sur le cas de la pneumopathie atypique (SRAS) car bien qu'il ne soit pas identique au risque de grippe aviaire, le scénario s'en rapproche. »

ZOOM

L'équipe PCA

La continuité de l'activité est régie à la Société Générale par une directive du président Daniel Bouton. Une cellule de coordination de cinq collaborateurs au niveau central a été mise en place. Ses missions sont simultanément :

- la planification des actions au niveau du groupe ;
- le conseil et l'assistance auprès des correspondants de continuité de l'activité dans les branches et les directions centrales ;
- la promotion des meilleures pratiques ;
- la réalisation de tests

transversaux, les métiers étant très dépendants les uns des autres ;

- les relations avec les autorités de tutelle (comme la Commission bancaire en France, la Financial Services Authority à Londres ou la Federal Reserve à New York).
- Les correspondants, dans chacune des branches et directions centrales, sont rattachés fonctionnellement à cette cellule et animent eux-mêmes un réseau qui descend jusqu'aux départements et services. Les plans sont construits

au plus près des opérations et des métiers, permettant une bonne appréhension des risques et des enjeux, car la continuité d'activité est un acte de responsabilité managériale. La création d'une superstructure, qui dirigerait tout et qui le ferait, sans doute, de façon décalée par rapport aux métiers, a été exclue. Il faut avant tout, à ce niveau, fixer les règles globales et s'assurer de la bonne cohérence de l'ensemble, en vérifiant tous les aspects transversaux.

En cas d'impossibilité d'accès à leur agence, nos clients disposeront de manière alternative des autres composantes de l'offre que sont, par exemple, LogitelNet (accès Internet) ou 3933 (banque par téléphone).

■ **Des tests sont-ils régulièrement réalisés afin d'assurer que toute la chaîne du dispositif fonctionne correctement ?**

Depuis peu, le Comité de réglementation bancaire et financière (CRBF), dans sa version 2004-02, fait obligation aux banques de tester régulièrement les dispositifs mis en place.

À la Société Générale, depuis longtemps déjà, des tests de continuité de l'activité sont très régulièrement effectués au niveau des différents métiers de la banque. Ce sont à la fois des tests techniques, visant à vérifier la récupération des données, l'accès aux logiciels de traitement des opérations, ainsi que les réseaux de communication, mais aussi des tests réalisés avec les utilisateurs, permettant de vérifier que le personnel est capable de traiter correctement les opérations sur des positions de secours. On distingue également les tests en fonction de leur périmètre : ils peuvent être purement locaux ou bien transversaux, voire globaux.

Par exemple, la banque d'investissement mesure la qualité de ses dispositifs de continuité d'activité à Paris, mais fait aussi participer ses implantations britanniques, américaines et asiatiques pour s'assurer que, même en situation de secours, les équipes parisiennes sont toujours capables de maintenir le contact et de réaliser les opérations initiées dans d'autres implantations.

■ **Dans le cadre de la menace de pandémie aviaire, quel est votre plan de communication pour informer vos collaborateurs des démarches à suivre ?**

L'enjeu est d'assurer une bonne diffusion de l'information dans toutes nos implantations. En ce qui concerne notre communication interne sur la grippe aviaire, des messages successifs ont été diffusés, via les intranets du groupe. Ils sont axés sur les mesures individuelles de précaution que les personnes doivent prendre dans les zones à risque, c'est-à-dire celles qui connaissent aujourd'hui une épizootie. Ils s'adressent aussi bien à nos résidents locaux qu'aux voyageurs, notamment en Asie.

“ Une autre réponse à ce genre de scénario est le travail à distance. Le personnel est doté d'ordinateurs portables permettant un accès à ses applications hors du lieu de travail. Les opérations d'un site touché peuvent être reprises par un autre. ”

Nous les avons également orientés vers les sites Internet de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et du ministère français de la Santé, sur lesquels les informations sont continuellement mises à jour.

■ **Et du côté de vos clients ?**

Côté clientèle, très peu de réactions à ce jour. Nous aurions un rôle à jouer si le risque augmentait. Nous avons le sentiment que nos clients nous font confiance et savent que nous saurons traiter ces sujets avec professionnalisme.

■ **Existe-t-il un plan de rétablissement des activités ?**

Bien sûr, nous prévoyons un “après pandémie grippale”. C'est à la fois simple et compliqué. Le risque de grippe aviaire est un scénario dans lequel nos moyens techniques et nos capacités de production ne sont pas touchés. Il n'y aurait aucune reconstruction de nos structures, comme dans le cadre d'une crue centennale, d'un incendie ou d'un attentat. Toutefois, nous devons prendre des mesures sanitaires comme, par exemple vérifier que les locaux d'exploitation soient sains avant la réintégration du personnel.

La vraie difficulté se situe au niveau du facteur humain : dans quelle mesure notre personnel et leurs familles auront-ils été touchés ? Quel sera le degré d'organisation ou de désorganisation de l'économie, des transports... après la crise ? Le vrai sujet est là.

Mais aujourd'hui, d'une part, la probabilité d'une pandémie reste en débat, y compris parmi les spécialistes, et, d'autre part, nous ne connaissons pas le vrai degré de contagiosité du virus H5N1. De plus, nous avons une vision assez limitée sur la durée possible de la crise. Certains experts anticipent une crise pandémique de 8 à 12 semaines, tandis que d'autres envisagent deux vagues successives... ■

Propos recueillis par Carole Trambouze.



ÉTUDE

“NOUS RÉFLÉCHISSONS SUR DES SCÉNARIOS CENTRAUX”

L'équipe de recherche paneuropéenne de SG CIB a publié le 28 février 2006 une étude intitulée “Testing avian flu stress scenarios”.

■ Pourquoi avez-vous fait une telle étude ?

À la direction de la stratégie, notre métier est d'émettre des conseils en construction de portefeuille. Pour ce faire, nous bâtissons des scénarios via un certain nombre de modèles, mais aussi via des scénarios de stress. Nous réfléchissons sur des scénarios centraux, dont la probabilité d'occurrence est de plus de 50 %, par rapport à des scénarios à risques, qui ont une plus faible probabilité. Nous effectuons un ratio entre la probabilité d'occurrence de l'événement et son degré d'importance pour l'économie.

La grippe aviaire est apparue comme un risque potentiel. C'est pour cette raison que nous avons travaillé dessus. Même si la probabilité de développement de la pandémie est très faible, les conséquences pourraient être dramatiques. Notre approche ne prétend pas être scientifique, mais nous voulons mettre en avant les risques pour les sociétés que nous suivons au niveau européen ainsi que les risques pour les classes d'actifs dans le monde (actions/obligations/matières premières).

■ Quels sont les scénarios dégagés pour la grippe aviaire ?

Pour les scénarios 1 (cas où l'épizootie ne progresse pas du tout) et 2 (cas où celle-ci progresse sans pour autant avoir de conséquence grave sur l'homme), leur probabilité d'occurrence est respectivement de 47,5 %. Les conclusions d'investissement pour ces deux hypothèses sont “saines”



Alain Bokobza

Responsable de la stratégie paneuropéenne, Cross Asset Research Société Générale Corporate & Investment Banking (SG CIB)

puisque seul le scénario 2 pourrait avoir un impact sur le PIB mondial avec une baisse de 0,5 % mais sans conséquence sur les marchés actions. Seul le scénario 3 présente de lourds impacts. Avec une probabilité d'occurrence de 5 %, cette hypothèse se caractérise par des contagions de la grippe aviaire d'homme à homme. Dans ce cas, les marchés d'actifs seraient particulièrement touchés. Actuellement c'est le scénario 2 qui se développe sous nos yeux.

■ Plus précisément, quelles seraient les conséquences en cas de scénario 3 ?

En ce qui concerne les conclusions d'investissement, deux traductions

ont été mises en avant. Premièrement, si l'on se place au niveau des actifs globaux, tous ceux qui sont peu liquides seraient directement touchés. En effet, à l'examen du comportement des gérants d'actifs aujourd'hui, il ressort que ces derniers ont gagné beaucoup d'argent ces dernières années. La période actuelle est, en effet, caractérisée par un appétit important pour le risque.

Deuxièmement, si l'on examine les classes d'actifs des marchés émergents, on pourrait penser que les marchés asiatiques seraient les plus touchés au regard de leur proximité première avec la grippe aviaire. Mais, en réalité les marchés les plus sensibles seraient ceux dont les prix des classes d'actifs ont augmenté le plus ces dernières années, en l'occurrence les marchés d'Amérique latine.

Le scénario 3 pourrait, du jour au lendemain, avoir des conséquences très violentes sur l'aversion au risque (tableau).

■ Quelles seraient les conséquences pour le secteur bancaire ?

Sur le plan boursier, le développement du scénario 3 provoquerait une anticipation de hausse du coût du

risque généralisé, ce qui engendrerait une baisse du cours des banques. En ce qui concerne le scénario 2, seules trois banques pourraient être plus ou moins touchées. Le Crédit Agricole pourrait être impacté au regard de ces prêts pour le secteur agricole, mais ceci est à nuancer. Comme nous le précisons dans l'étude, “bien que les Caisses régionales du Crédit Agricole financent en grande partie le secteur agricole, les prêts aux fermiers ne représentent que 12 % du total de leurs prêts”. De plus, sur ces 12 %, seule une faible proportion a été faite aux éleveurs de volailles. Ainsi, en ce qui concerne l'entreprise cotée CASA, sa consolidation avec les Caisses régionales n'étant que de 25 %, la crise avicole sera, en principe, limitée. En revanche, KBC Group pourrait être plus concerné en raison de son lien étroit avec la filière avicole. Rappelons que le groupe avait été fortement touché en 2001 lors de la crise liée à la dioxine en Belgique. Pour finir, Standard Chartered serait certainement la banque la plus affectée en raison de sa forte exposition au marché asiatique.

Propos recueillis par **Andréane Fulconis-Tielens**.

SCÉNARIO 3

Impact majeur sur les allocations

	Tendance générale	Positive	Negative
Actions	Forte baisse	S&P 500, Mega caps	Small caps
Secteurs		Telecoms, Santé Services postaux	Matières premières et pétrole, industrie du tourisme et aéronautique
Crédit	Baisse		Taux de défaut augmente
Volatilité	Hausse		Taux de défaut augmente
Matières premières	Baisse		Attentes de croissance baisseront fortement