



L'Agefi
16/04/2020

RETROUVEZ-LES DANS LES COMMUNAUTÉS www.agefi.fr

Le plan de continuité d'activité, l'outil de la reprise

Les entreprises ne sont pas épargnées par la crise liée au Covid-19. Que faire ? « *Déclenchez le plan de continuité d'activité !* », exige la direction générale. Notre étude réalisée début janvier soulignait que près de 60 % des organisations avaient mis en place un plan de continuité d'activité (PCA) ou étaient en cours de déploiement. Si cela peut sembler de bon augure, la réalité sur le terrain demeure très hétérogène et laisse présager une sortie de crise à plusieurs vitesses.

Si, dans le cadre du projet PCA, l'entreprise n'a pas choisi d'intégrer des scénarios de menace de forte intensité, il est normal que les solutions de continuité soient sous-dimensionnées par rapport à la crise actuelle du Covid-19. Le PCA est avant tout une assurance. Fortes de l'expérience pandémique H1N1 de 2009 qui avait conduit à une mobilisation nationale sans pour autant déclencher le plan opérationnel le dispositif, la plupart des organisations avaient écarté la menace sanitaire de grande ampleur. D'ailleurs, leurs cartographies des risques en témoignent. Au titre des risques RH par exemple, on trouve le défaut d'attraction des talents ou leur insuffisante fidélisation. Rarement une pandémie telle que celle que nous connaissons.

La plupart des organisations, qui accueillent du public ou délivrent des services à fort capital humain, subissent de plein fouet la contraction des marchés, le ralentissement des commandes, les reports de livraison des projets... Elles pourront toutefois s'appuyer sur des mesures sociales ou du chômage

partiel si, du moins, elles y sont éligibles. Pour ces entreprises, le PCA ne résoudra pas la situation. La crise ainsi que la reprise se pilotent ici au moyen d'outils financiers.

De leur côté, les organisations qui ont récemment accéléré leur transformation numérique font face aux mesures de confinement grâce à la généralisation du télétravail. Le terme « télétravail » pose à ce titre question. C'est toute l'ambiguïté d'une pratique strictement définie par le droit social et qui est projetée en situation de crise. Cette bascule s'est d'ailleurs faite avec son lot d'incertitudes à maîtriser : capacité des équipes à travailler de manière autonome avec une relation managériale à distance

la reprise signifiera essentiellement « déconfinement ».

Dans la gestion du Covid-19, le gouvernement a identifié certains secteurs comme critiques. En première ligne : les établissements de santé, la chaîne alimentaire, la chaîne pharmaceutique et leurs écosystèmes respectifs. En seconde ligne : forces de l'ordre, transports, collectivités...

Pour ces organisations, l'activité doit être maintenue coûte que coûte dans un contexte de « guerre ». Elles doivent résister, très souvent en mode dégradé, alors même que plane le risque de la contagion en raison de la pénurie d'équipements de protection individuelle. Cette réalité engendre une forte tension sur les ressources humaines. Si les établissements hospitaliers ont mis en place des plans blancs pour organiser tout un système résilient, c'est loin d'être le cas pour les autres entreprises qui doivent veiller à constamment stabiliser les effectifs, réaménager les temps de travail, rechercher des renforts internes, voire externes. Le responsable du PCA est ici un acteur incontournable, en raison de sa connaissance transversale des besoins de l'entreprise et des capacités à engager aux côtés des fonctions critiques.

C'est donc ici que le PCA prend tout son sens. C'est dans ce contexte en effet que la reprise peut être accompagnée, notamment en s'assurant que le retour à la normale ne soit pas plus déstabilisant que l'entrée en crise. Espérer un retour au *statu quo ante* est vain. Le monde de l'avant-crise n'existe plus. Place à celui de la reprise.

Clotilde Marchetti, associée risques extrêmes, Grant Thornton

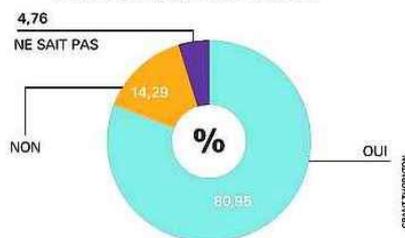


CLOTILDE MARCHETTI

GRANT THORNTON

REPENSER LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ?

Le dispositif de continuité d'activité s'appuie-t-il sur une cartographie des risques ?



et robustesse des systèmes d'information à supporter autant de connexions. Toutefois, il est important de préciser que si ce travail « confiné » vient répondre à un objectif de sécurisation sanitaire, il ne s'agit en rien d'un déploiement de PCA à ce stade. Pour ces entreprises, dont celles du tertiaire financier qui relèvent majoritairement de cette catégorie,

GRANT THORNTON