

Les entreprises déclenchent les plans de continuité d'activité

Les différents PCA que les « risks managers » ont préparés se mettent en œuvre les uns après les autres. Mais la différence se fera aussi dans la communication avec les partenaires financiers.

PAR MORGANE REMY

+ EMAIL redaction@agefi.fr

« Cette crise est nouvelle dans son ampleur ; aucune entreprise ne pouvait la prévoir », récapitule Serge Salvatori, du cabinet de conseil spécialisé en gestion de crise et communication de crise Acyan. Même les plus pessimistes des *risks managers* – pourtant parfois qualifiés de *Cassandra* dans leur entreprise – n'ont pu anticiper un tel scénario, d'ampleur globale et internationale. La situation du Covid-19 relève du « *black swan* », en référence au livre du philosophe Nassim Nicholas Taleb, *Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible*. Il s'agit d'un événement grave en termes d'impact et faible en termes de probabilité.

« Mais quand nous arrivons dans un groupe bien structuré, avec un 'risk manager' qui possède un périmètre large, nous avons déjà des briques de planification prêtes à l'emploi qui permettent de mettre en œuvre immédiatement les premières réactions », rassure Serge Salvatori. Par exemple, ceux qui ont déjà travaillé à la possibilité d'un recours au télétravail massif, avec des VPN (réseaux privés virtuels), des portables en nombre suffisant et une bande passante bien dimensionnée, avaient une longueur d'avance. Ce genre de préparation relève de simulations dans le cadre de plans de continuité d'activité. Souvent, ces plans sont créés par les *risks managers* pour s'activer en cas de



– EMMANUELLE HERVÉ, fondatrice et dirigeante de EH&A Consulting

« JE RECOMMANDE À TOUTES LES ENTREPRISES DE SE SAISIR DES AIDES PROPOSÉES PAR L'ETAT »

risques identifiés et cartographiés soigneusement à l'avance.

CULTURE DU RISQUE...

Mieux, c'est la culture du risque interne aux entreprises, constituée concrètement d'une série de règles de conduite mais surtout de bons réflexes, qui fait la différence dans les premiers jours d'une crise inattendue. Cela facilite alors le travail des consultants en gestion de crise et des *risks managers* en interne.

Ces derniers ont, depuis ces dernières semaines, un rôle clé de coordination pour mettre en place une stratégie – quelle activité maintenir pour assurer la sécurité des employés, des partenaires et des clients, tout en préservant au mieux l'activité économique – et une tactique de communication auprès des différents interlocuteurs. « Tandis que, sur la base de ce que nous observons en Chine et en Italie, nous anticipons que la crise risque de durer, nous travaillons sur la coordination des acteurs à l'échelle internationale et sur la consolidation de l'information pour offrir une vision précise et mise à jour au comex », confirme François Beaume, vice-président de l'Amrae* et vice-président, *risks and insurance* de Sonepar.

L'enjeu pour les entreprises aujourd'hui est de s'adapter au plus vite aux évolutions de la crise, sur la base d'informations fiables, pour passer outre. Et Brigitte Bouquot, présidente de l'association, ajoute : « A terme, seule l'entreprise peut se relancer, ni ses assurances ni ses banques

ne pourront le faire à sa place, même si ces partenaires peuvent l'aider à traverser cette période difficile. »

... ET LIENS DE CONFIANCE

Outre le fait de parer au plus pressé, les relations avec ces interlocuteurs privilégiés sont également une priorité. Cela signifie travailler sa communication comme le ferait une entreprise en retournement : avec des points réguliers auprès de ses interlocuteurs de confiance, des possibilités de questions-réponses et de la transparence alliée à de la pédagogie. Pour pouvoir rassurer, la trésorerie sera alors plus que jamais le nerf de la guerre. « Je recommande à toutes les entreprises de se saisir des aides proposées par l'Etat car nous ne savons pas de quoi demain sera fait, même avec une trésorerie saine », recommande Emmanuelle Hervé, fondatrice et dirigeante de EH&A Consulting, agence en communication sensible et gestion de crise auprès de grands groupes du CAC 40. En clair, mieux vaut constituer des réserves pour faire face à d'éventuels frimas économiques.

Mais attention, cette vigilance ne doit pas s'accompagner d'un repli sur soi. « Une fois le plus dur de la crise passé, les entreprises seront jugées à l'aune de leurs comportements, auprès de leurs salariés mais aussi de tous leurs partenaires des sous-traitants aux clients en passant par les banques et les investisseurs », rappelle Emmanuelle Hervé. ■

*Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise.