

# Covid-19 : le bouleversement des plans de continuité d'activité

L'annonce du confinement a chamboulé le fonctionnement des entreprises du secteur bancaire du jour en lendemain. Même si celles-ci ont pour obligation de disposer d'un plan d'urgence et de poursuite des activités (PUPA)<sup>1</sup>, il est clair que ces derniers ne prévoyaient pas une crise sanitaire d'une telle ampleur.

En effet, la distanciation sociale, le degré de contagiosité du virus, le confinement, les salariés devant s'occuper de leurs enfants, les services durement touchés par le virus, sont des situations qui ne semblaient pas prises en compte par les PUPA déjà établis. Des mesures d'urgence distinctes des PUPA ont donc dû être prises rapidement pour faire face à cette crise. Il ne fait nul doute que les prochains PUPA s'enrichiront des leçons tirées de cette situation inédite.

### Des mesures prises en urgence pour permettre la continuité des activités

La plupart des plans de continuité d'activités envisageaient plutôt des catastrophes naturelles ou encore une panne d'un serveur informatique. Ils prévoyaient donc des solutions comme la mise en place de sites de repli, l'accès à distance pour les fonctions encadrantes. Certaines de ces solutions ont été reprises par les entreprises pour faire face à la crise sanitaire actuelle. Cependant, face au Covid 19 et afin de préserver les services d'urgences médicales mais également la population, l'exigence est de limiter les déplacements et les contacts entre les citoyens. Il a donc fallu trouver d'autres solutions plus adaptées que celles déjà envisagées.

La réponse par excellence a été la mise en place du télétravail de façon massive. Si la plupart des acteurs du secteur étaient matériellement bien équipés, pour d'autres, un manque de PC portables a ralenti la mise en place de cette solution. Pour pallier à ce manque d'équipement, on constate une course pour fournir un équipement à distance pour l'ensemble des collaborateurs. C'est d'autant plus le cas pour les agences et notamment en province. D'autres ont dû mettre en place des solutions originales telle que la mise en place du télétravail et présence sur place de manière alternative avec désinfection des PC portables qui changent successivement d'équipes.

Cependant, le télétravail n'est pas toujours possible de par la nature de certaines activités, par exemple les directions des systèmes d'informations. Pour les équipes concernées, des mesures telles que la séparation des équipes en deux qui alternent sur place une semaine sur deux ont été envisagées, et ce, sans possibilité de télétravail pendant la semaine à la maison, entraînant un ralentissement des activités des services concernés.

### Bilan sur les mesures adoptées

Les entreprises n'étaient pas préparées à une telle crise, en témoignent les difficultés rencontrées.

Le recours intense au télétravail a engendré la saturation des réseaux, des difficultés d'accès aux équipements à distance (VNP, PC portable...), des accès limités à certains outils internes, ou encore des bugs d'outils de communication. Des solutions rapides ont dû être mises en place : par exemple, pour faire face à la saturation des réseaux, certaines entreprises ont imposé à des groupes de salariés ou prestataires de travailler en-dehors des horaires de pic : avant 9h, après 16h. C'est ainsi

que des interventions ont été mises en place afin d'augmenter la capacité des réseaux. De cela, on peut retenir une capacité de réaction rapide et efficace des entreprises du secteur.

Le secteur bancaire est contraint de s'adapter aux problématiques rencontrées par leurs clients, qui eux-mêmes tentent de maintenir leurs activités ou qui n'ont pas la culture du télétravail. La relation client évolue donc en ce temps de crise.

La faible culture du télétravail pose également difficulté. En effet, le management des équipes doit s'adapter. La priorité est de maintenir la dynamique et le lien entre les membres d'une même équipe mais surtout entre les services. Il faut également veiller à optimiser la transmission d'informations, donner des consignes claires et prendre en compte la situation de chaque salarié. Nous ne sommes pas tous égaux face au confinement. Certains salariés ne disposent pas de pièce afin de télétravailler seul et dans un environnement calme. Le management doit également prendre en considération la réduction des équipes qui ont pu être touchées par le virus ou dont les membres doivent garder les enfants.

Ainsi, les mesures adoptées face à la crise sanitaire actuelle se distinguent des PUPA traditionnels et annoncent une révision de ces derniers pour intégrer les solutions mises en place et inscrire le risque sanitaire au sein des tous les PUPA du secteur. Le recours en masse au télétravail laisse présager un bouleversement de l'organisation des entreprises avec une culture du télétravail qui va se débloquent et s'organiser plus rapidement qu'envisagé jusqu'alors.

#### Le casse-tête de la reprise

Au début de la cinquième semaine de confinement, la question qui est sur toutes les lèvres est celle de l'après. Quelles vont être les solutions mises en place pour permettre une reprise d'activité rapide, sans aggraver les risques de transmission du virus ? Les prochaines semaines vont certainement nous permettre d'y voir plus clair sur cet enjeu. Il est tout de même possible d'imaginer que certaines solutions, comme la séparation des équipes en deux avec le maintien du télétravail de manière alternative, vont perdurer encore quelques semaines, voire quelques mois.

1 Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Le PUPA se définit comme un ensemble de mesures visant à assurer le maintien de façon temporaire et selon un mode dégradé des activités de l'entreprise. Celui-ci doit faire état de plusieurs scénarios de crise selon leur probabilité de se réaliser. S'il prévoit la continuité des activités pendant la période de crise, il doit également prévoir les mesures de reprise des activités.