



Pandémies

Plan de Continuité d'Activité La survie des PME



Une étude Auralyas

17 Août 2009

Introduction

Les conséquences d'une pandémie pour la survie de l'Entreprise peuvent être beaucoup plus impactantes que ne le perçoivent la plupart des Dirigeants de PME.

Rappelons les chiffres retenus par le gouvernement (fiche G1):

- maximum de 30% d'absences sur les 3 plus fortes semaines de la pandémie
- Pic de 50% à 60% sur 2 semaines au maximum Durée possible de l'épidémie : 12 semaines

Divers articles de presse exposent des entretiens avec des Dirigeants qui ont prévu de faire appel à du personnel intérimaire en cas de pandémie. Cependant, les Sociétés d'intérim seront elles-mêmes touchées par la pandémie, et la demande sera plus importante qu'en régime normal. Ces Dirigeants ont-ils conscience qu'il peut y avoir pénurie de personnel? D'autre part, un intérimaire peut, en général, difficilement remplacer un collaborateur vital de l'Entreprise.

Dans le même ordre d'idée, les fournisseurs d'EPI (Equipement de Protection Individuel) et de consommables hygiéniques seront submergés dès la déclaration officielle de pandémie.

Les PME qui n'auront pas anticipé en constituant des stocks pourront donc difficilement protéger leurs salariés, s'exposant ainsi à des risques importants (exercice du droit de retrait des salariés, contamination clients et fournisseurs, contentieux, ...).

La mise en place d'un PCA (Plan de Continuité d'Activité), ainsi que des investissements associés, est une décision stratégique, d'autant que le déclenchement actif de la pandémie n'est, pour le moment, qu'une hypothèse.

A titre d'exemple, un masque FFP2 coûte environ 1€HT pièce, et le délai de livraison est actuellement de 5 à 10 jours¹. Multipliez ceci par le nombre de collaborateurs et la durée de la pandémie, et vous aurez une estimation basse du coût hygiénique² (d'autres fournitures sont à prévoir).

Outre ce coût, il y a un investissement humain à prendre en compte.

De plus, il ne faut pas négliger les délais de définition, puis de mise en place du PCA.

Pour ces raisons, il paraît opportun de se préoccuper de ce que pourraient être les conséquences d'une pandémie sur la pérennité de l'Entreprise.

Nous avons identifié des conséquences à court, moyen et long termes.

1. Le site de l'UGAP (achats publics) annonce des délais de livraison de 14 à 16 semaines. Voir http://www.ugap.fr/catalogue-marche-public/espace-grippe-a-h1n1_2833.html
2. Par exemple, pour une PME de 20 personnes et une pandémie de 12 semaines, il faut prévoir au moins 1200 masques. De plus, 5 litres de savon désinfectant coûtent de 25€HT à 30€HT

Impacts généraux

Si l'on catégorise brièvement les impacts (détaillés plus loin) :

- **Absentéisme**, donc perte de production
- **Contentieux**, car les contrats ne pourront pas être tous réalisés dans les conditions prévues,
- **Financier**, car perte de revenu due à l'absentéisme et au défaut de certains fournisseurs.

Le Dirigeant de PME, qui fait face à la contraction économique actuelle, doit donc également tenir compte de cette menace qui pèse sur son activité.

Il est évidemment nécessaire de se prémunir devant ces dangers qui s'accumulent.

Mais jusqu'à quel point faut-il aller ?

Le Dirigeant se trouve, répétons-le, devant une décision stratégique :

- Le déclenchement de la phase active de la pandémie n'est pas certain, aussi faut-il investir du cash, qui va manquer ailleurs, pour mettre en place un PCA ?
- Et inversement : Puis-je me permettre de ne pas tenir compte d'une éventuelle pandémie active, alors que j'ai déjà du mal à dégager du cash ?

Le but de cette étude n'est pas de répondre directement à cette question, mais de donner des éléments de décision au Dirigeant de PME.

Chaque PME a ses spécificités, et donc chaque PCA est spécifique. Il est possible de s'inspirer du PCA d'un confrère, mais on ne peut pas le dupliquer tel quel.

Impacts opérationnels

Examinons maintenant plus en détail les impacts d'une pandémie sur l'activité de la PME:

Absentéisme :

Ses causes peuvent être multiples

- **Maladie directe** : donc congé de maladie. L'Entreprise continue à verser une partie du salaire du collaborateur, ce qui implique une diminution de la marge opérationnelle. Actuellement, la raison d'un arrêt maladie n'est pas fournie à l'employeur; nous supposons que dans le cas d'une pandémie, il y aura une alerte.
- **Maladie indirecte** : Le collaborateur use de son droit de « congé pour enfant malade ». Il s'agit dans la majorité des cas d'un congé sans solde, mais qui implique une diminution de la production.
- **Fermeture d'une classe** : Le Gouvernement envisage la possibilité de fermer une classe si plus de 3 cas de maladie sont avérés dans la semaine. Le salarié risque donc de prendre un congé pour la durée de fermeture de la classe afin de garder son ou ses enfants. Il y a également là une diminution de production.
- **Transports en commun** : Certains salariés ne sont pas motorisés, ils dépendent donc des transports en commun. Or si une ligne vient à être interrompue à cause de la pandémie, ce salarié peut fort bien être immobilisé. Egalement diminution de la production.
- **Droit de retrait** : Le salarié peut exercer un droit de retrait s'il considère que ses conditions de travail sont devenues dangereuses. Le salarié perçoit son salaire.

Contentieux :

- **Non respect des contrats client** : En raison de l'absentéisme des collaborateurs ou du défaut de fournisseurs, l'Entreprise peut être dans l'incapacité de respecter des conditions contractuelles.

Il peut donc y avoir des pénalités à verser et/ou le départ du client, voire même procès. Nous savons tous qu'un client avec lequel on a un litige a toutes les chances de partir définitivement. Il y a donc là au moins quatre conséquences :

- Perte de CA à long terme, le client étant parti
- Charge de travail supplémentaire liée à la négociation
- Risques de contrepartie financière et/ou de coûts supplémentaires (procès)
- Perte d'image

- **Défaut de fournisseurs et sous-traitants** : Des produits ou services délivrés par des fournisseurs peuvent ne pas être livrés dans les conditions prévues. Ceci peut entraîner le non respect de contrats client. Il faudra alors reporter les conséquences sur le fournisseur, ce qui entraîne là encore un contentieux à gérer.

- **Contamination**: Un client pourrait éventuellement attaquer un de ses fournisseurs pour l'avoir contaminé en n'ayant pas pris les précautions nécessaires, générant ainsi une perte de revenus pour le client...

Un fournisseur pourrait également entreprendre le même type de démarche envers un client qui l'aurait contaminé.

Financier :

- Le poids du contentieux et de la part salariale versée aux collaborateurs en congé de maladie ou ayant exercé leur droit de retrait vont fortement influencer la trésorerie, en plus de la diminution d'activité.
- Achat de matériels de protection, décontamination de locaux, mise en place de sécurités informatiques
- Réquisition : La PME peut être réquisitionnée si l'administration considère que son activité est indispensable au maintien de l'activité. Ce peut être le cas, par exemple, des Entreprises de propreté.
- Les banques et intermédiaires financiers seront touchés, leur activité sera donc perturbée.

On le voit, il existe donc à la fois des conséquences immédiates (diminution de la production, diminution du cash, ...), et des conséquences à moyen/long terme (contentieux, départ client, ...). Celles-ci mettent en jeu la survie de l'Entreprise.

Pour toutes ces raisons, le Dirigeant doit mener une réflexion stratégique et prendre une position vis-à-vis de la pandémie.

Se Préparer

Afin de se préparer au mieux, et survivre, il existe un certain nombre d'actions à mettre en œuvre :

■ **Constituer une Cellule de Crise :**

Cette cellule va permettre de prendre les décisions nécessaires. Elle agira tant sur le plan préventif que sur le plan curatif :

- **Préventif** : Définition de procédures, négociation de conditions de travail exceptionnelles, recherche de fournisseurs alternatifs, mesures d'hygiène, ...
- **Curatif** : Défaillance d'un fournisseur, absence d'un collaborateur, arbitrage de contrats, contentieux, mesures d'hygiène, ...

■ **Déterminer les fonctions critiques :**

Quels sont les collaborateurs qui exercent une fonction vitale, comment les remplacer voire les isoler (télétravail), ...

■ **Lister les fournisseurs et sous-traitants :**

L'Entreprise a des fournisseurs directs habituels, mais aussi des fournisseurs indirects (transporteurs, transports en commun, ...), et des fournisseurs inconnus à ce jour (par exemple pour les Equipements de Protection Individuels, ou la location d'ordinateurs). Il faut également définir des fournisseurs alternatifs en cas de défaut.

■ **Définir les risques :**

Quels collaborateurs sont les plus exposés (enfants, transports, ...), comment les remplacer si nécessaire, comment faire en sorte qu'ils continuent leur activité (télétravail), entrants pouvant contaminer l'Entreprise, sortants pouvant contaminer des fournisseurs ou des clients, restauration collective, ...

■ **Tracer les actions et décisions :**

En cas de contentieux, il faudra prouver que toutes les actions nécessaires ont été mises en œuvre. D'autre part, le traçage des décisions permet de vérifier qu'elles ont bien été mises en œuvre.

■ **Prévoir le retour à la normale :**

Cette étape est trop souvent négligée et conduit à faire perdurer des situations exceptionnelles qui peuvent être préjudiciables à la bonne marche de l'Entreprise.

Remarque :

Nous avons constaté qu'aucune étude n'a envisagé **le risque lié au courrier postal**. Pourtant il s'agira d'un vecteur de propagation de la pandémie.

Au niveau d'une Entreprise, quel est le risque associé?

- Réception du courrier: reste-t-il en attente dans un lieu fréquenté?
- Tri du courrier: protéger la personne en charge du tri et de la distribution
- Destinataires: comment les protéger? Où lire et stocker le courrier? Faut-il conserver les enveloppes?

...

Cet exemple démontre que tout ce qui entre dans l'Entreprise peut être contaminant.

De même, tout ce qui sort de l'Entreprise peut être contaminant, que ce soit pour un fournisseur (par exemple un transporteur) ou un client.

Ceci expose l'Entreprise à des contentieux multiples, ainsi que mentionné plus haut.

On le voit, la problématique est loin d'être simple.

Pour ce qui concerne le remplacement des collaborateurs, et notamment des fonctions critiques, il est essentiel de prendre conscience qu'un effort de formation et de documentation doit être entrepris.

En effet par exemple, on ne peut pas faire remplacer un comptable par un salarié qui ne connaît pas le fonctionnement du logiciel de comptabilité.

De la même manière, il faut prendre garde à ne pas faire remplacer un salarié par un autre qui exerce également, même partiellement, une fonction critique.

Il est souhaitable de documenter finement les processus vitaux de l'Entreprise afin que la continuité de fonctionnement puisse être assurée.

Un point de détail: qui connaît le mot de passe informatique de chacun des collaborateurs qui exercent les fonctions critiques de son Entreprise?

Cas particulier du télétravail :

Généralement, on insiste tout particulièrement sur les bénéfices du télétravail, notamment en cas de pandémie.

Cependant, il faut prendre en compte certains obstacles :

- Tous les salariés ne sont pas aptes à travailler depuis chez eux
- Toutes les fonctions de l'Entreprise ne sont pas concernées, notamment le commercial et bien souvent l'opérationnel
- L'Entreprise doit normalement fournir le poste de travail et les licences logicielles
- Si l'utilisation d'internet est nécessaire :
 - Tous les salariés n'ont pas internet
 - Toutes les PME n'ont pas internet
- L'assistance informatique doit se déplacer au domicile des salariés en cas de problème
- Enfin, il y a un problème de sécurité: en effet un pirate pourrait très bien, par exemple, effacer la totalité des données comptables. Le poste de travail peut également être dérobé, entraînant la disparition éventuelle, ou la diffusion de données sensibles. La mise en place de la sécurité informatique ne se fait pas sur un claquement de doigts, il est nécessaire d'anticiper. Il peut s'agir également d'un poste coûteux.

N'oublions pas qu'il faut également maintenir la cohésion de l'Entreprise et que des réunions sont de toutes manières nécessaires.

En outre, à moins d'un décret spécifique limité à la durée de la pandémie, une Entreprise ne peut pas imposer à un salarié d'effectuer du télétravail. De plus, l'Entreprise doit s'assurer que le matériel prêté au télétravailleur est bien couvert par une assurance.

Il ne faut pas non plus négliger les conséquences administratives de ce genre de démarche: par exemple suspension de la prime de panier, suspension des indemnités forfaitaires de déplacement, prise en compte des frais téléphoniques et/ou internet, ... Puis retour à la normale une fois la pandémie éteinte.

Toutes conséquences qui ont un coût, que ce soit directement financier ou en charge de travail.

Cas particulier des Sociétés de Service :

La délégation de personnel peut tomber sous le coup du « prêt illicite de main d'œuvre ».

Ce constat implique que:

- ce n'est pas au client de fournir les EPI, mais à l'Entreprise du salarié
- le client peut décider de recourir au télétravail, dans ce cas c'est l'Entreprise qui doit le notifier à son salarié et lui fournir les moyens nécessaires

Dans ce dernier cas, le salarié risque de ne pas pouvoir remplir sa mission (pas de connexion Internet). D'autre part, la mise en œuvre peut se révéler très coûteuse, notamment dans le cas des SSII qui effectuent des développements à façon (prix des licences logicielles, moindre cohérence des équipes, ...).

On peut également se reporter au chapitre précédent pour d'autres mises en garde.

En conclusion :

Un PCA comporte deux phases : préparation et mise en œuvre.

Nous pensons que la phase de préparation est indispensable aux PME. Celle-ci n'inclut que des investissements correspondant à une charge de travail, et éventuellement un accompagnement externe.

Libre au Dirigeant de prendre par anticipation des mesures d'investissement matériel (EPI etc...).

Par contre, si ces investissements ne sont pas réalisés, il faut bien être conscient que les fournisseurs (EPI, décontamination, agences d'intérim, ...) seront saturés de demandes, et que le Dirigeant expose donc sa PME aux risques que nous avons évoqués ci-avant avec des impacts accrus.

Nous répétons donc, à nouveau, qu'il s'agit d'une décision stratégique engageant la survie de l'Entreprise, surtout dans l'environnement économique actuel.

Si la phase active de la pandémie est déclarée, il sera trop tard pour préparer un PCA, notamment pour les PME.

En effet, la préparation du PCA, le financement, les commandes matérielles, la mise en œuvre des mesures, prendront nécessairement environ une semaine pour une PME de 20 personnes, sans tenir compte des délais de livraison ni du secteur d'activité.

Plus l'effectif de la PME est important, plus ce délai de préparation puis de mise, en œuvre s'allonge.

Il s'agit donc purement d'un pari sur la survie de l'Entreprise, dépendant d'un environnement non maîtrisable.

L'incertitude est d'autant plus grande qu'elle dépend de trois facteurs : le facteur économique, le facteur sanitaire, les mesures gouvernementales.

Malheureusement, les risques semblent s'accroître : nous avons eu d'abord H5N1, puis nous avons maintenant H1N1. L'OMS signale également (11 août 2009) un foyer de peste en Chine.

Quelle stratégie adopterez-vous ?

Liens utiles :

Recommandations gouvernementales :

<http://www.pandemie-grippale.gouv.fr/sommaire2.php3>

Site de l'OMS :

<http://www.who.int/fr/>

Site du GROG (Groupes Régionaux d'Observation de la Grippe) :

http://www.grog.org/cgi-files/db.cgi?action=bulletin_grog

Site de la CGPME :

<http://www.cgpme.fr/actus/voir/334/pandemie-grippale-comment-les-entreprises-doivent-se-preparer>

Ce livre blanc concernant la pandémie fait partie de la série d'études AurAlyas sur l'écosystème des PME et les stratégies et organisations à mettre en œuvre.

Ces publications sont destinées à fournir un support directement opérationnel aux PME.



AurAlyas est un Cabinet de Conseils dont la spécialité est l'accompagnement opérationnel des Entreprises.

Nous proposons notre expertise terrain dans différents domaines stratégiques :

- Support aux Dirigeants
- Organisation
- Direction Administrative et Financière
- Direction des Systèmes d'Information
- Marketing (opérationnel, analytique, stratégique)
- Fusion/Acquisition
- Gouvernance
- Coaching, accompagnement au changement

Ces prestations sont effectuées soit ponctuellement, soit à temps plein ou partiel sur de la plus longue durée.

Contact : **Marie-Jeanne DHUEZ**

Ecrire : pca@auralyas.com

Site : www.auralyas.com