

La Fontaine et la continuité des affaires

Fortement inspirée d'Ésope, une des fables de Jean de La Fontaine nous rapporte ce cas étrange où les membres du corps humain se sont un jour rebellés contre le ventre. Ce dernier, à leur avis, connaissait une vie exceptionnelle à leurs dépens. Il n'avait qu'à se laisser vivre alors qu'eux-mêmes devaient peiner dur pour le satisfaire. Une grève fut décidée. La main, dorénavant, ne saisisait plus une seule miette de nourriture et le bras ne porterait plus rien à la bouche. Cette dernière refuserait les victuailles qui passeraient à sa portée, tandis que les jambes ne porteraient plus le ventre. Chaque membre en fit autant jusqu'à ce que le corps, tout entier, se mette à faiblir, faiblir et faiblir encore. L'évidence s'imposa : le ventre était essentiel au bien-être de l'ensemble et chaque membre avait son propre rôle à tenir pour l'harmonie du tout. Les moyens de pression furent suspendus.

Vous vous demandez sans doute en quoi cette fable anatomique se rapporte à la continuité des affaires. Simplement ceci : les organisations, quelles qu'elles soient et quel que soit leur secteur d'expertise, sont des entités complexes, un peu comme le corps humain, et chaque partie les composant joue un rôle critique pour assurer le bien-être de l'organisme dans son ensemble.

3000 passagers : 300 gilets

Les études de physiologie et d'anatomie des siècles passés nous ont donné la connaissance nécessaire à comprendre l'utilité et le mode de fonctionnement de chacun de nos membres. Même si La Fontaine a omis le cerveau dans la révolte mise en scène, on sait que celui-ci correspond à la fonction exécutive dans nos organisations modernes. Plusieurs entreprises sont structurées en une multitude de secteurs spécialisés qui, plus souvent qu'autrement, travaillent en silo. Or, toutes les parties d'un corps corporatif font plus que se côtoyer, elles contribuent collectivement à l'atteinte des objectifs et à la réalisation de la mission, selon les orientations de la direction, le cerveau. La fable nous rappelle que la participation de chaque entité de l'organisation est essentielle.

Le parallèle avec la continuité des affaires se comprend mieux quand on réalise ce qui suit : quand vient le temps d'administrer leur programme de gestion des risques, les organisations, en général, ont tendance à se concentrer sur les activités qui se

retrouvent au cœur de leurs affaires. Par exemple, les institutions financières se préoccupent, en priorité, des risques financiers, tandis que dans le secteur de la santé, les risques cliniques prendront la vedette. Le monde municipal se penchera davantage sur les mesures d'urgence et les sautes d'humeur de mère nature tandis que certaines autres organisations focaliseront leurs énergies sur les risques informatiques. Ailleurs, des entreprises en feront le minimum, espérant que le gouvernement volera à leur secours lorsque la crise frappera. Avec le résultat que l'on connaît : qui ne gère pas ses risques est condamné à gérer des crises.

Dans leur démarche de continuité des affaires, certaines organisations font ainsi preuve de vision partielle en accordant préséance à certains services comme les technologies de l'information ou les opérations vitales à la survie de l'entreprise, au détriment d'une vue globale. C'est un peu comme si, sur un bateau de luxe transportant 3000 passagers, on ne disposait que de 300 gilets de sauvetage à distribuer, en cas de naufrage, parmi les locataires des seules cabines de luxe.

Se méfier du prêt-à-porter

Au niveau de l'entreprise, on comprendra qu'un arbitrage s'impose et qu'une analyse rigoureuse de la contribution de chacun des services à l'atteinte de la mission est essentielle avant d'attribuer les ressources nécessaires aux mesures alternatives en cas d'interruption. Ici, un mot de prudence s'impose : même au sein d'un secteur d'activité économique spécifique, les entreprises concurrentes ont une structure d'organisation, des stratégies et un processus d'affaires qui diffèrent entre elles. Il n'est donc pas avisé de se copier les uns les autres, au risque de trahir son propre plan d'affaires. Inutile donc de chercher des modèles prêt-à-porter sur Internet. Rien ne vaut une analyse rigoureuse de notre situation spécifique.

Avantages d'un plan de continuité

Un plan de continuité des affaires procure des avantages déjà bien connus : la conformité avec les lois et règlements régissant le secteur d'activité de l'entreprise, la diminution des primes d'assurance, la réduction des impacts des accidents, l'amélioration de la prise de décision relativement aux risques, la reprise plus rapide



après des accidents, et une meilleure connaissance de l'organisation en sont quelques-uns. Par ailleurs, connaître le fonctionnement exact de chacune de nos parties constituantes est un avantage de premier ordre lorsqu'il faut agir et réagir en situation de crise, comme le démontre si bien La Fontaine dans sa fable.

D'autres fables, d'autres leçons

Les écrits du fabuliste regorgent d'enseignements applicables à notre cause. Par exemple, La cigale et la fourmi nous apprend que chaque jour suffit sa peine et que c'est en travaillant avec régularité à notre plan de continuité des affaires que nous en retirerons le plus de bénéfices et en viendrons à bout.

Le lièvre et la tortue nous enseigne, pour sa part, que rien ne sert de courir, qu'il faut partir à temps, nous rappelant ainsi que bien des organisations lancent en trombe l'exercice menant à la confection d'un plan de continuité des affaires, mais qu'elles se lassent avec le temps, lambinent en chemin et étirent l'exercice tant et si bien qu'à la fin l'ouvrage tombe dans l'oubli.

À mon avis, c'est probablement avec Le laboureur et ses enfants que Jean de La Fontaine nous donne la plus belle leçon : le travail est un trésor ! Une organisation qui ne ménage pas ses efforts pour débusquer ses risques et prévoir des mesures pour les atténuer, sinon les faire disparaître, se donnera une position de choix par rapport à ses concurrents. Cette position lui permettra de mieux servir ses clients et d'attraper au vol les opportunités qui se présenteront. C'est à cette forme d'excellence que nous sommes invités.