

Les Plans de Continuité d'Activité

Quand un sportif se blesse lors d'une compétition, deux questions lui viennent à l'esprit : ma blessure est-elle grave ? Quand pourrai-je reprendre l'entraînement ? Son coach, ses médecins, ses kinés le connaissent si bien qu'ils vont répondre rapidement à sa question, d'autant qu'ils vont compter sur des éléments déterminants pour tenir les délais de la convalescence : une organisation et une motivation sans faille. Mais pour recouvrer sa pleine forme, encore faut-il bien se connaître et savoir à quel point on peut solliciter tel ou tel fonction de son corps.

Cette métaphore nous permet de saisir l'importance de la parfaite connaissance des Hommes et des processus de l'organisation : mettre en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) permet à l'entreprise non seulement de secourir son activité en cas de sinistre mais également (et pour son plus grand bénéfice) de « mieux se connaître elle-même ». En effet, l'élaboration d'un PCA présuppose un travail d'identification des vulnérabilités de l'organisation mais au-delà, nécessite de procéder à un exercice d'introspection, de recensement et de cartographie des processus et des ressources associées. Cette activité d'analyse et de sécurisation de l'activité dépasse donc très largement le cadre de la simple préparation à la crise, mais permet tout autant de revisiter ses cycles fondamentaux sous l'angle critique afin de les optimiser.

La Continuité d'Activité est donc une philosophie d'entreprise qui consiste à « préparer la guerre en temps de paix ». En effet, en proposant d'effectuer a priori un travail d'analyse et de planification de la réaction à apporter face à un événement indésirable, le PCA permet de minimiser les impacts sur l'activité de la survenue d'un sinistre en assurant un fonctionnement en mode dégradé et/ou une reprise graduelle des activités, des plus critiques aux moins critiques.

L'outil que nous proposons ici est un manuel qui est à la fois un ouvrage de référence, scientifique et méthodologique, et un registre pratique de modèles et de schémas opérationnels.

Sa finalité est d'offrir au lecteur une approche pragmatique et opérationnelle de la continuité d'activité fondée non seulement sur les principes théoriques mais aussi sur les enseignements issus des « retours d'expériences » (crises réelles ou simulations), et intégrant la dimension incontournable du « vécu » de la prise de décision sous stress.

Sophie Huberson
SNELAC
Déléguée Générale

Benoit Vraie
Maître de Conférences Associé
Paris 1 - Sorbonne

A propos de l'AMRAE

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise rassemble plus de 1 000 membres appartenant à 700 entreprises françaises publiques et privées. L'association a notamment pour objectifs de développer la « culture » du Management des Risques dans les organisations et d'aider ses membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance. Sa filiale AMRAE Formation, pour répondre aux besoins de formation professionnelle de ses adhérents ou de ceux qui légitimement s'adressent à elle, dispense des formations diplômantes, certifiantes et qualifiantes de haut niveau.

www.amrae.fr



ISBN : 978-2-9535998-6-2
Prix conseillé : 23 € TTC

AMRAE
80 Bd Haussmann, 75008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16 • Fax : 01 42 89 33 14
E-mail : amrae@amrae.fr

Collection Maîtrise des risques

Les Plans de Continuité d'Activité

AMRAE N° 6

Collection Maîtrise des risques

Les Plans de Continuité d'Activité



N° 6

Les Plans de Continuité d'Activité

Préface

Dans une recherche permanente de performance, les entreprises sont amenées à faire des choix d'organisation qui les rendent plus vulnérables aux interruptions de process, même mineures. Ainsi, la spécialisation des sites par fonction (mise en place de centre de services partagés sur des processus achat, comptabilité, ...), l'externalisation de certaines fonctions, la mutualisation de moyens entre plusieurs entreprises tout comme l'interdépendance plus forte des sites entre eux sont autant de facteurs susceptibles d'engendrer des arrêts des processus de production. En complément, aux problématiques initiales de continuité d'activité déterminées dans l'espace (perte d'un bâtiment, du réseau informatique de l'organisation...) s'ajoutent des problématiques plus complexes initiées par les conséquences de la survenue de crise à une échelle plus importante (crue de Seine, pandémie grippale, séismes, tsunami puis accident radiologique de Fukushima...). Enfin, les stratégies de continuité d'activité doivent donc être articulées avec la problématique, plus globale, de la gestion de crise. Il n'est plus uniquement question de continuer à fonctionner « comme si rien ne s'était passé » mais il convient également de répondre à des problématiques sociétales.

Pour l'ensemble de ces raisons, il apparaît que, plus que jamais, les problématiques de continuité d'activité doivent être appréhendées comme de véritables stratégies d'entreprises, car les crises majeures, auxquelles les entreprises doivent faire face aujourd'hui, ont pour dénominateur commun la mise à l'épreuve de leur capacité de résilience et de maintien de la confiance que leur accorde l'ensemble des acteurs.

Cette nouvelle publication a pour vocation d'aborder ces différents thèmes sous des angles pratiques pour tous les acteurs intéressés ou directement concernés par la mise en place et le bon fonctionnement du PCA d'une organisation.

L'AMRAE remercie vivement les auteurs, Sophie Huberson, Déléguée Générale de la SNELAC et Benoit Vraie, Maître de Conférences Associé à Paris I – Sorbonne, pour la rédaction de ce nouvel opus de la collection Maîtrise des risques, ainsi que les membres du Comité Scientifique Permanent de l'AMRAE, Sophie Mauvieux, Directeur des Risques et du Contrôle Interne, Gemalto et Alain Gravier, Risk Manager de FDJ - Française des Jeux, pour leurs suggestions et relecture attentive de ce guide.

Anne-Marie Fournier
Vice-Présidente de l'AMRAE

Les auteurs



Sophie Huberson

Co-auteur des ouvrages «Gérer les grandes crises sanitaires, écologiques, politiques et économiques» aux Éditions Odile JACOB et «Les exercices de simulation de crise» AFNOR éditions. Déléguée Générale du SNELAC, Syndicat des sites de loisirs, d'attractions et culturels, professeur associé à l'université de Cergy-Pontoise, elle enseigne la création d'entreprises touristiques et l'e-business, et assure un séminaire sur la valorisation des sites culturels à l'Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme (IREST. Paris I). Auditrice de la 18ème Session de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité, elle est également diplômée de l'Institut d'Etudes et de Recherche de Sécurité des Entreprises. Vice-présidente de FEMINHES, le 1er réseau européen des femmes de la sécurité. Elle est chef d'escadron dans la réserve citoyenne de la Gendarmerie Nationale.



Benoit Vraie

Co-auteur des ouvrages «Gérer les grandes crises sanitaires, écologiques, politiques et économiques» aux Editions Odile JACOB et «Les exercices de simulation de crise» AFNOR éditions. Responsable PCA et Gestion de crise au sein d'une grande banque française. Maître de Conférences Associé au sein du Master «Gestion Globale des Risques et des Crises» Paris 1 Sorbonne, responsable du module «Plan de Continuité d'Activité et Gestion de Crises» au sein du Mastère «Management global des risques» (partenariat GRID/ ENSAM/ ESTP) et chargé d'enseignement en Universités et Grandes Ecoles (HEC PARIS - cursus «Grandes Ecoles»-, Polytechniques Grenoble - module Sureté Nucléaire). Il est par ailleurs, Directeur de la Commission «Plan de Continuité d'Activité» au Club des Directeurs de la Sécurité en Entreprise (CDSE) ainsi que de la Commission «Gestion de crise et PCA» à l'Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise (AMRAE).

Sommaire

Préface	3
Les auteurs	5
Sommaire	6
Introduction	9

Chapitre 1

Définition et finalité du PCA et de son environnement 13

1. Définitions et finalités du PCA 14

A. Définitions	14
B. À quoi sert un PCA ?	14
C. Philosophie du PCA	15
D. Comment fixer le niveau du maintien des activités ?	15

2. Un nouveau cahier des charges : de la logique de « scénario » à la logique d'« indisponibilité des ressources » 16

A. Critique de la méthodologie/logique de « scénario »	16
B. Proposition d'approche par l'indisponibilité des ressources	19
C. L'environnement de l'organisation comme facteur de la complexification des problématiques des PCA.....	29
D. ... qui engendre des réponses thématiques & graduelles	32

3. Articulation du PCA et des autres outils de gestion des risques et des crises 33

A. Plan de continuité d'activité et cartographie des risques.....	33
B. L'articulation des problématiques de « gestion de crise » et de « continuité d'activité »	35
C. Plan de continuité d'activité et recours aux systèmes d'assurance	38
D. PCA & autre mode de gestion des risques	39

Chapitre 2

« Préparer la guerre en temps de paix » comme philosophie du PCA	41
1. Les modalités organisationnelles à froid	42
A. La Culture de crise.....	42
B. La gouvernance du projet PCA.....	43
2. Méthodologie : la mise en place du PCA en 5 étapes	48
A. Phase 1 : identification des conséquences de l'indisponibilité d'une ou des ressources.....	49
B. Phase 2 : analyse des processus critiques en termes de continuité et identification des besoins en ressources.....	50
C. Phase 3 : définition des solutions et des stratégies de continuité d'activité.....	64
D. Phase 4 : maintien en conditions opérationnelles, actualisation des plans de continuité d'activité et tests/ simulation.....	73
E. Phase 5 : communication sur le projet PCA, sensibilisation des dirigeants et des collaborateurs.....	75

Chapitre 3

Modalités organisationnelles « à chaud » : simple déroulement de ce qui a été préalablement préparé	79
1. Quand déclencher le PCA ? Un moment délicat !!	81
2. La gouvernance de la gestion de crise intégrant les problématiques de continuité d'activité	82
A. Une partie du dispositif de gestion de crise doit être dédiée à la continuité d'activité.....	82
B. Les responsabilités du groupe « continuité d'activité ».....	83
3. Les dimensions psychiques & comportementales de la gestion de crise sous stress.	85
A. Respecter les équilibres « travail/ repos ».....	85
B. Tuilage des équipes de continuité pour durer.....	85
C. Le stress et ses impacts.....	85

Chapitre 4

Communication : la continuité de l'image	87
1. L'impératif de sauvegarde de l'image de l'organisation	90
2. Le lien avec les services qui ont construit l'image	91
3. Une véritable chirurgie réparatrice...	93

Chapitre 5

Conclusion	97
-------------------------	-----------

Introduction

Quand un sportif se blesse lors d'une compétition, deux questions lui viennent à l'esprit : ma blessure est-elle grave ? Quand pourrai-je reprendre l'entraînement ? Son coach, ses médecins, ses kinés le connaissent si bien qu'ils vont répondre rapidement à sa question, d'autant qu'ils vont compter sur des éléments déterminants pour tenir les délais de la convalescence : une organisation et une motivation sans faille. Mais pour recouvrer sa pleine forme, encore faut-il bien se connaître et savoir à quel point on peut solliciter tel ou tel fonction de son corps.

Cette métaphore nous permet de saisir l'importance de la parfaite connaissance des Hommes et des processus de l'organisation : mettre en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) permet à l'entreprise non seulement de secourir son activité en cas de sinistre mais également (et pour son plus grand bénéfice) de « mieux se connaître elle-même ». En effet, l'élaboration d'un PCA présuppose un travail d'identification des vulnérabilités de l'organisation mais au-delà, nécessite de procéder à un exercice d'introspection, de recensement et de cartographie des processus et des ressources associées. Cette activité d'analyse et de sécurisation de l'activité dépasse donc très largement le cadre de la simple préparation à la crise, mais permet tout autant de revisiter ses cycles fondamentaux sous l'angle critique afin de les optimiser.

La Continuité d'Activité est donc une philosophie d'entreprise qui consiste à « préparer la guerre en temps de paix¹ ». En effet, en proposant d'effectuer a priori² un travail d'analyse et de planification de la réaction à apporter face à un événement indésirable, le PCA permet de minimiser les impacts sur l'activité de la survenue d'un sinistre en assurant un fonctionnement en mode dégradé et/ou une reprise graduelle des activités, des plus critiques au moins critiques.

C'est au cours des années 1970/80 que l'on trouve les premières traces de PCA, au niveau de processus industriels et tertiaires, notamment dans des activités qualifiées de « critiques » (banques, aéronautiques, défense, agroalimentaire...). En parallèle, l'importance grandissante des données en jeu et la complexité des architectures de réseau, ont nécessité la mise en place de Plan de Secours Informatique (PSI ou DRP : « Disaster Recovery Plan ») qui est l'équivalent d'un PCA dans le domaine informatique.

1 « Gérer les grandes crises : Sanitaires, écologiques, politiques et économiques », L CROCC and al. Odile JACOB.

2 En amont de toute crise.

Les années 1990/2000 ont vu se développer le phénomène de globalisation de l'économie. Celui-ci s'est traduit par une forte concentration des sociétés et le développement exponentiel de la sous-traitance -et donc de la concurrence- provenant des pays émergents, plus particulièrement des pays d'Asie du Sud-Est. Ainsi, dans la recherche permanente d'une meilleure rentabilité, les entreprises ont été amenées à faire des choix d'organisation les rendant particulièrement vulnérables aux aspects logistiques («supply chain»). La survenue d'un évènement indésirable en un lieu peut impacter l'ensemble de la chaîne logistique et engendrer des ruptures d'approvisionnements et des arrêts de production.

Dans la même décennie, la continuité d'activité est devenue une obligation réglementaire dans certains secteurs d'activités. C'est notamment le cas du secteur bancaire au sein duquel les banques sont obligées de garantir leur continuité d'activité³ définie comme l'«*ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités*». Un groupe de réflexion dénommé «Groupe de place Robustesse⁴», a été constitué en 2005 pour prendre en compte les crises qui impacteraient simultanément les acteurs de la place bancaire et boursière de Paris. Ainsi, un premier exercice a eu lieu le 4 juin 2008, «*une quinzaine de grandes banques et institutions de la Place de Paris ainsi que des représentants de l'État ont participé à cet exercice simulant une crise technique ... ayant pour point de départ un arrêt prolongé de la distribution d'électricité en Île-de-France et, par conséquent, de nombreuses perturbations pour la Place et l'économie réelle*».⁵ Notons également que le secteur des Assurances est également soumis à une réglementation en termes de PCA, il s'agit des obligations issues de la réglementation «Solvency 2».

D'autres activités sont soumises à des obligations réglementaires. Ce sont les Secteurs d'Activités d'Importance Vitale (SAIV). Ils sont au nombre de douze⁶ et fixés par un arrêté du 2 juin 2006. «*Selon les dispositions*

3 Règlement CRBF 97-02, (règlement 2004/02).

4 Ce groupe, présidé par la Banque de France et co-animé avec la Fédération bancaire française (FBF), rassemble les principaux groupes bancaires et les infrastructures de paiement et de règlement, ainsi que les Pouvoirs publics.

5 <http://www.fbf.fr/web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/87ZCL6?OpenDocument>.

6 Les 12 secteurs d'activités d'importance vitale sont les suivants : activités civiles de l'État; activités militaires de l'État; activités judiciaires; espace et recherche, santé, gestion de l'eau; alimentation, énergie; communications électroniques, audiovisuel et information; transports; finances; industrie.

législatives et réglementaires fixées dans le code de la défense, les opérateurs d'importance vitale, publics ou privés, exercent des activités ayant trait à la production et à la distribution de biens ou de services indispensables à la satisfaction des besoins essentiels de la population, à l'exercice de l'autorité de l'État, au fonctionnement de l'économie, au maintien du potentiel de défense et à la sécurité de la nation»⁷. À ce titre, ces opérateurs doivent disposer d'une documentation de gestion de crise et de continuité d'activité et valider leurs dispositifs de résilience par la pratique d'exercices.

Les problématiques de continuité atteignent un niveau de maturité élevé dans les années 2010. Les Normes PCA se multiplient. Le foisonnement de la liste (non exhaustive) n'a d'égal que la recherche constante visant à rassembler et à théoriser les bonnes pratiques constatées dans l'entreprise, citons notamment :

- Référentiel de Bonnes Pratiques BP Z74700,
- la BS 25999(1:2006) «Code of practice for business continuity management»,
- BS 25999(2:2007) «Specification for business continuity management »,
- l'ISO PAS 22399:2007 «Sécurité sociétale – Lignes directrices pour être préparé à un incident et gestion de continuité opérationnelle»,
- l'ISO 9001 2008 «Systèmes de management de la qualité – Exigences»,
- l'ISO/CEI série 27000 «Technologies de l'information – Techniques de sécurité»,
- l'ISO/CEI Guide 73:2009 «Management du risque - Vocabulaire - Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes»,
- la Norme NFPA 1600 aux États-Unis...

La dernière norme en date est la norme ISO 22301 «Sécurité sociétale – État de préparation et systèmes de gestion de la continuité – Exigences». Elle a été publiée en mai 2012. La démarche adoptée au sein de la norme s'apparente à celle décrite par les «qualiticiens» dans la roue de Deming : «PDCA» : Plan (planifier), Do (réaliser, concrétiser), Check (contrôler, vérifier) et Act (réagir, corriger). La norme propose 7 étapes pour la mise en place du PCA : piloter le PCA, conduire la Business Impact Analysis, définir et mettre en œuvre les plans, sensibiliser et former, contrôler et mesurer l'efficacité, gérer les incidents, les crises et gérer la documentation.

Par ailleurs, notons l'existence du «Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité» du SGDSN (Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale-2013) accessible depuis internet.

⁷ http://www.sgdsn.gouv.fr/site_article74.html.

Chapitre 1

Définition et finalité du PCA et de son environnement

1. Définitions et finalités du PCA

A. Définitions

1) Revue critique des définitions données

Si l'on s'en réfère au Règlement 97-02 du comité de réglementation bancaire, le PCA est l'« *Ensemble de mesures visant à assurer le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'organisation puis la reprise planifiée des activités* ».

2) Proposition de définition

Le Plan de Continuité d'Activité est l'organisation alternative que l'entreprise met en place en attendant de remédier à l'événement perturbateur qui est à l'origine de l'arrêt des processus.

Le PCA prend la forme d'un document **qui identifie, recense, planifie et ordonnance** les actions de continuité et/ou de reprise d'activité à mettre en place en cas de réalisation d'événements indésirables, plus ou moins grave.

Il fixe les modalités organisationnelles et techniques du fonctionnement de l'entreprise en mode « dégradé », puis de reprise graduelle des activités, des plus sensibles au moins sensibles.

B. À quoi sert un PCA ?

Le Plan de Continuité d'Activité assure la pérennité des processus critiques en cas d'indisponibilité d'une ou des ressources de l'environnement de travail. Autrement dit, le PCA sert à amortir les effets d'une crise éventuelle, à minimiser les impacts en cas de sinistre et à garantir la poursuite de l'activité de l'entreprise malgré la survenue d'événements indésirables.

Ainsi ces objectifs relèvent autant de la performance financière et économique que sociale et environnementale, sans oublier la restauration du « capital-image » de l'organisation.

C. Philosophie du PCA

Le PCA n'est pas un manuel perdu au fond d'une armoire, c'est avant tout un état d'esprit de réalisation des objectifs initialement fixés dans le *business plan*. « *Préparer la guerre en temps de paix* » consiste à répondre à des questions en amont de l'évènement, pour s'affranchir des aléas de l'improvisation et de la contrainte des temps de réponse, lorsque la crise surviendra réellement. Il est donc absolument nécessaire de mettre en place à l'avance, « à froid », l'ensemble des éléments rationnels sur lesquels on pourra s'appuyer « à chaud », dès les premières minutes de la crise. Bien sûr, tout ne peut pas être prévu à l'avance, il sera donc nécessaire de s'adapter constamment aux conditions de la réalité de la crise en les analysant et en tirant les conséquences pour modifier l'ordre de redémarrage des processus, en fonction du contexte (campagne publicitaire de lancement d'un nouveau produit par exemple).

D. Comment fixer le niveau du maintien des activités ?

L'objectif du PCA ne consiste pas à « dupliquer » l'organisation pour permettre une continuité à l'identique, mais d'analyser l'impact de la crise pour chaque métier et chaque processus et de les classer selon une Durée d'Interruption Maximale Admissible (DIMA). Il permet donc un fonctionnement « dégradé » des processus de l'organisation et leur reprise graduelle, des plus sensibles au moins sensibles.

En complément, la détermination du niveau de maintien de l'activité est issue de la combinaison de la **capacité** de respecter les contraintes réglementaires, techniques et sociétales et de la **volonté** de la Direction Générale de maintenir l'activité de l'entreprise à un niveau donné. L'ensemble se traduit inévitablement par un coût acceptable **d'investissement** pour préparer le plan et assure le **fonctionnement** de ce dernier : le PCA devra établir le ratio acceptable entre l'engagement financier et le maintien du niveau des activités.

Ainsi, réduire le PCA à des solutions techniques sans mettre en place une stratégie managériale arbitrée par la Direction Générale peut rendre vains tous les efforts et les investissements consentis.

2. Un nouveau cahier des charges : de la logique de « scénario » à la logique d'« indisponibilité des ressources »

A. Critique de la méthodologie/logique de « scénario »

La crise se révèle être toujours un film dont le scénario n'est pas écrit.

L'approche de continuité d'activité basée sur les scénarii part du postulat qu'il est nécessaire d'identifier les origines des menaces qui pèsent sur l'organisation avant de mettre en place des solutions de continuité d'activité. Ce principe s'avère dangereux car les scénarii sont des constructions intellectuelles, étayés sur des hypothèses ou au mieux des probabilités qui ne correspondent jamais totalement à la réalité des événements et des faits.

Prenons l'exemple de la crue de Seine. Il apparaît délicat de définir un scénario précis de cette « catastrophe annoncée ». Les discours véhiculés sur la gravité potentielle d'un tel événement varient en fonction des intérêts des acteurs. Certains protagonistes ont tendance à mettre en avant le fait que des aménagements et travaux ont été réalisés afin de ralentir les délais de montée des eaux et d'écarter la crue (bassins de rétention des eaux en amont de Paris) tandis que d'autres soulignent que le Paris d'aujourd'hui n'est plus le Paris de 1910 et que le développement de l'urbanisation et la mise en bitume d'un nombre croissant de surfaces ont pour conséquence directe la diminution des temps de concentration des eaux à l'échelle du bassin versant. Il est donc délicat d'appréhender « objectivement » la gravité d'un tel phénomène.

Par ailleurs, les membres de la cellule de la crise sont soumis à un stress important. Ce stress entame leurs capacités de raisonnement. De ce fait, ils auront tendance à gérer la crise comme si elle s'inscrivait totalement dans le scénario préétabli, et à dupliquer mécaniquement les actions prescrites dans le PCA. C'est une source majeure d'erreurs car la réalité de la crise n'est jamais totalement conforme au scénario.

Cette approche du PCA fondée sur des scénarii précis mais inadéquats (par construction) trouve rapidement ses limites.

Prenons l'exemple du plan national de prévention et de lutte «Pandémie grippale» du gouvernement français (2006) pour répondre aux problématiques de crise sanitaire. Ce plan a été structuré en fonction d'hypothèses issues d'études cliniques et épidémiologiques de l'Organisation Mondiale de la Santé et de l'Institut de Veille Sanitaire (InVES). Ainsi la dynamique de la pandémie devait théoriquement être la suivante :

- un développement de la pandémie en vagues successives, chaque vague pouvant s'étendre sur 8 à 12 semaines ;*
- un taux d'attaque clinique de 15 à 35 % ;*
- un taux de décès de 1 à 2 %.*

Quant à l'importance de ces deux vagues, deux hypothèses étaient présentes :

- soit deux vagues identiques (50 % chacune),*
- soit 1/3 des personnes touchées réparti sur la première vague et 2/3 sur la seconde⁸.*

Cette approche correspondait à une conceptualisation de la dynamique de crise, à une logique de gradation de la transmission interhumaine et à la diffusion géographique de la maladie, cotée de 1 «absence de circulation de virus» à 6 «pandémie grippale»; la phase 7 étant celle du «retour à la normale».

⁸ InVES : Institut national de Veille Sanitaire, «Estimation de l'impact d'une pandémie grippale et analyse de stratégies».

Schéma 1 : Résumé des situations et mesures issues du Plan Pandémie

Chapitre VIII	Situations et mesures	p.26
Situation 1	Absence de circulation de nouveau virus hautement pathogènes chez l'animal et l'homme (pour mémoire)	p.26
Situation 2A	Epizootie à l'étranger provoquée par un virus hautement pathogène sans cas humain (phase 2 OMS)	p.27
Situation 2B	Epizootie en France provoquée par un virus hautement pathogène sans cas humain (phase 2 OMS)	p.29
Situation 3A	Cas humains isolés à l'étranger sans transmission interhumaine (phase 3 OMS)	p.32
Situation 3B	Cas humains isolés en France sans transmission interhumaine (phase 3 OMS)	p.35
Situation 4A	Cas humains groupés à l'étranger limités et localisés (transmission interhumaine limitée due à un virus mal adapté à l'homme ; phase 4 OMS)	p.39
Situation 4B	Cas humains groupés en France limités et localisés (transmission interhumaine limitée due à un virus mal adapté à l'homme ; phase 4 OMS)	p.43
Situation 5A	Larges foyers de cas groupés non maîtrisés à l'étranger (phase 5 OMS)	p.46
Situation 5B	Extension des cas humains groupés en France (phase 5 OMS)	p.50
Situation 6	Pandémie grippale (phase 6 OMS) a. Organisation et mesures sanitaires b. Maintien des activités	p.51 p.53
Situation 7	Fin de vague pandémique	p.57

Source : « Plan gouvernemental de prévention et de lutte « Pandémie grippale » Version 2 - 2006.

Or, le scénario ne s'est pas déroulé ainsi. Dans les faits, les signes avant-coureurs alarmistes laissant imaginer un développement exponentiel de la crise ont laissé place à une longue phase de stabilisation ne répondant plus à la logique probabiliste définie par les modèles. L'Etat a donc bâti un déroulement chronologique du scénario qui ne s'est pas révélé en adéquation avec la réalité de la dynamique de la crise.

Le taux d'attaques cliniques du scénario évalué entre 15 % et 35 % se fonde sur la « Loi des Grands Nombres » qui ne s'applique que très imparfaitement à petite échelle (quelques personnes ou dizaines de personnes). Ainsi, dans

la réalité, il est tout à fait possible qu'une équipe de collaborateurs soit décimée par la grippe et ne puisse travailler, alors qu'une autre ne sera pas affectée. En respectant cette logique statistique de distribution homogène de l'attaque virale, on ne peut résoudre la problématique de continuité d'activité à l'échelle d'une équipe. En effet, la logique de contamination répond ici à une logique de proximité physique et non de distribution statistique.

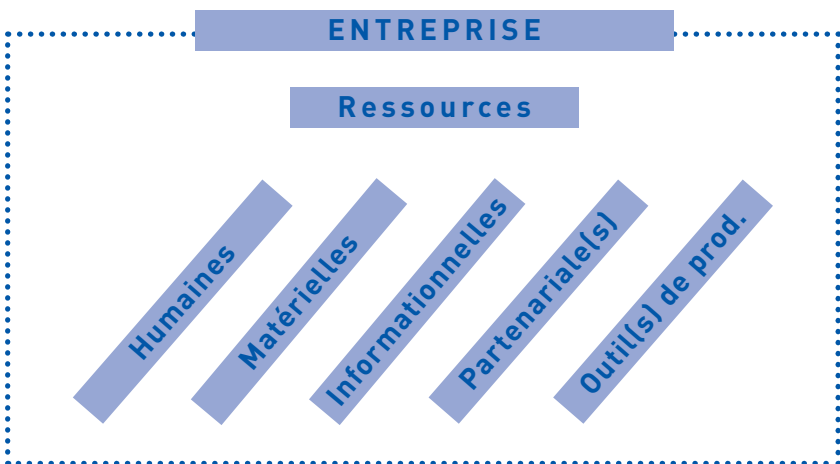
Ainsi, les PCA structurés en fonction d'un scénario se révèlent être le plus souvent des instruments rigides.

B. Proposition d'approche par l'indisponibilité des ressources

L'approche par scénarii ayant montré ses limites, il est nécessaire d'en adopter une autre : l'approche par indisponibilité des ressources.

Pour fonctionner correctement une entreprise utilise différentes ressources : les actifs matériels (locaux et outils de production, matières premières, infrastructure informatique, ...) et les actifs immatériels (main d'œuvre, données, image, ...). Ainsi, en cas de dysfonctionnement, d'indisponibilité, de destruction ou de disparition de telle ou telle ressource, le fonctionnement global de l'entreprise est susceptible d'être altéré. Au-delà de la gestion de l'urgence de la crise, le PCA aura pour tâche de diminuer l'impact et la durée de l'indisponibilité de la ou des ressource(s).

Ces ressources peuvent se décrire de la manière suivante :



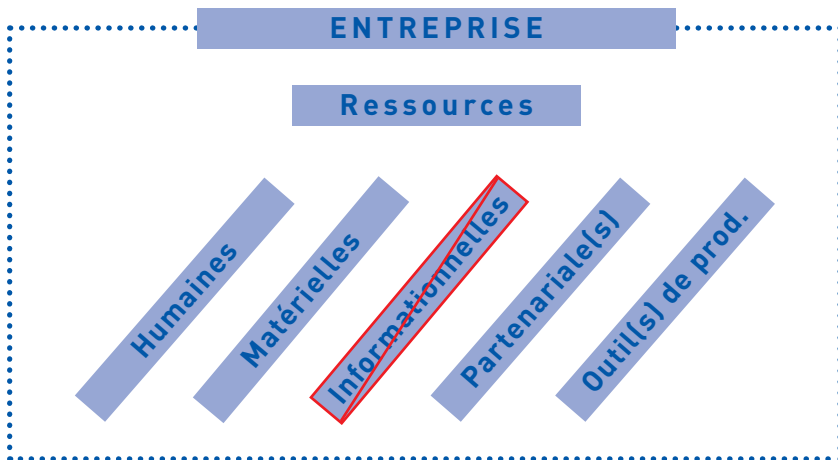
Nous entendons par « indisponibilités de ressources » la *conséquence de tout évènement indésirable ou situation qui dépasse les capacités de réponse matérielle et/ou organisationnelle d'un ou de plusieurs Services de l'entreprise*. Cette définition n'est pas exclusive, elle peut varier en fonction de l'appétence aux risques de l'entreprise et de la volonté de structurer des réponses de continuité a priori, en cas de survenue d'évènements indésirables.

À la logique de scénarii préétablis, nous substituons la logique d'indisponibilité des ressources. La première étape de la réflexion dans le processus de mise en place d'un PCA est donc de s'interroger sur les conséquences de l'indisponibilité, la destruction ou la disparition de telle ou telle ressource au sein de l'entreprise, quelles que soient les causes et les origines du sinistre et sans considération de probabilités.

Critères de rédaction d'un PCA : de la logique « de scénario » à la logique « d'indisponibilité des ressources »

	Approche par scénarii	Approche par indisponibilité de ressources
Base de raisonnement / logique	Se fonde sur l'origine et la cause de la menace	Se fonde sur l'impact et les conséquences de l'indisponibilité de la ressource
Principe	Construction a priori par hypothèses	Construction a posteriori en fonction de la réalité
Approche	Probabiliste/ statistique	Déterministe (indisponibilité des ressources)
Livrables	Plan de continuité d'activité scénarisé et périmétré	Combinaison de solutions de continuité d'activité thématique & graduelle

1) Indisponibilité des ressources informatiques : le Plan de Secours Informatique



La détermination de la question associée à cette problématique se résume à : « Vos systèmes d'informations ne fonctionnent plus, pouvez-vous continuer de travailler, même en mode dégradé ? ».

Le Plan de Secours Informatique (PSI) ou Disaster Recovery Plan (DRP) a pour finalité de pallier tout dysfonctionnement technique au niveau de l'infrastructure et des systèmes d'informations (panne de serveurs informatiques, perte de réseau...).

À ce titre, la mise en place d'un Plan de Secours Informatique (PSI) nécessite des compétences informatiques poussées et une excellente connaissance des systèmes d'informations de l'entreprise. C'est pourquoi ce projet est généralement sous la responsabilité de la Direction des Systèmes d'Informations (DSI) de l'entreprise.

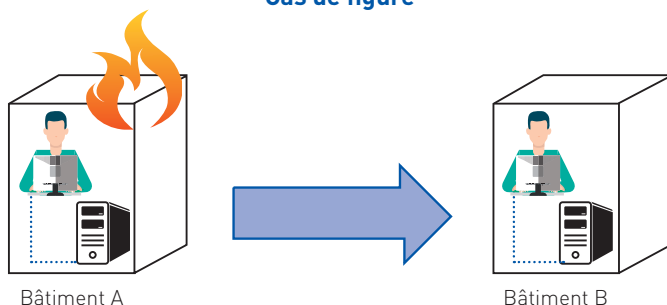
Notons qu'il convient de distinguer le PSI du PCA. Pour mieux comprendre l'articulation entre ces 2 plans, étudions les 2 cas de figures les plus fréquemment rencontrés.

Activation simultanée des 2 plans : cas où les serveurs informatiques se trouvent dans les locaux des utilisateurs.

Dans ce cas, en cas de destruction des locaux (ex : feu), les serveurs informatiques seront également détruits. De ce fait, il sera nécessaire de déclencher à la fois le PCA et les PSI.

En effet, il sera nécessaire de déplacer les utilisateurs présents dans le bâtiment mais également de « remonter » les systèmes d'informations détruits par le sinistre.

Schéma 2 : Déclenchement simultané du PCA et du PSI. Cas de figure

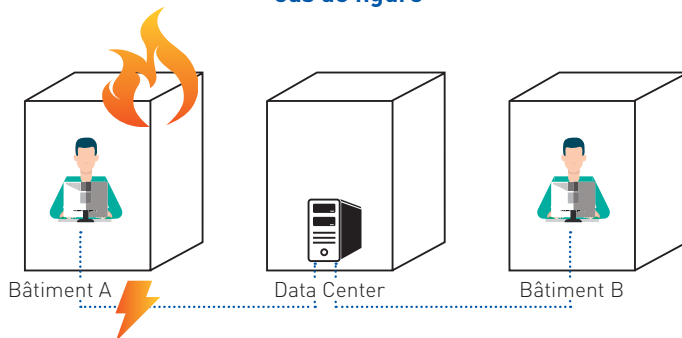


Solutions de continuité d'activité

Transfert de l'ensemble des ressources se trouvant dans le bâtiment

Activation indépendante des 2 plans : cas où les serveurs se trouvent dans un « Data center », c'est-à-dire dans un lieu disjoint du bâtiment où se trouvent les utilisateurs

Schéma 3 : Déclenchement unique du PCA. Cas de figure



Solutions de continuité d'activité

Transfert des ressources constituant l'environnement de travail et reroutage des flux informatiques

Dans ce cas de figure, les serveurs se trouvent dans un lieu qui leur est réservé, le Data Center. De ce fait, si le bâtiment où se trouvent les utilisateurs est détruit, il est uniquement nécessaire de «rerouter» les flux informatiques vers le nouveau lieu d'accueil des utilisateurs.

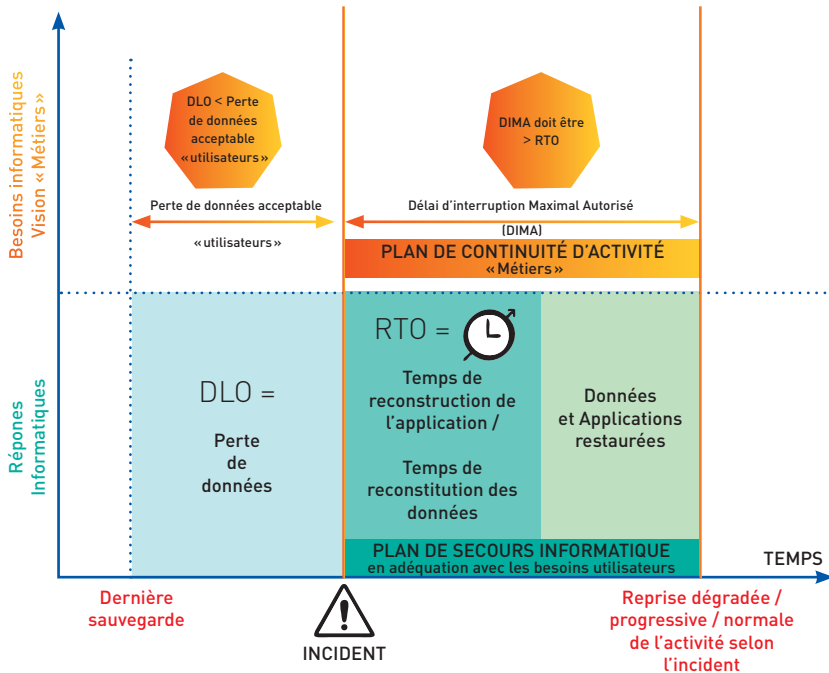
Inversement, si le Data Center dans lequel se trouvent les serveurs informatiques est détruit, le PSI sera déclenché mais non pas le PCA (puisque le bâtiment dans lequel se trouvent les utilisateurs sera épargné par le sinistre).

Dans tous les cas de figure (et notamment dans le cas où les serveurs informatiques se trouvent dans les locaux des utilisateurs), il est nécessaire que le Responsable PCA se synchronise avec les équipes informatiques :

- sur la problématique des délais de redémarrage des applications informatiques que demandent les utilisateurs et qui figurent dans le PCA⁹ d'une part et les délais techniques de remise en état des applications et des données associées (« Recovery Time Objective ») qui figurent dans le PSI d'autre part.
- sur la problématique de fréquence de sauvegarde des données informatiques (appelées parfois DLO pour « Data Loss Objective » ou RPO pour « Recovery Point Objective »). Cet indicateur désigne la durée maximum d'enregistrement des données informatiques qu'il est acceptable pour les utilisateurs de perdre en cas de sinistre.

⁹ Généralement appelé «Durée d'Interruption Maximale Admissible» [DIMA] des activités : Cf. Chapitre «Analyse de l'impact de l'arrêt des processus».

Schéma 4 : Pertes de données (DLO) et temps de reconstruction de l'application RTO : 2 concepts fondamentaux du PSI.



Autrement dit, si les délais techniques de remise en état des applications et des données associées sont inférieurs à ceux demandés par les utilisateurs, ces derniers pourront utiliser lesdites applications informatiques.

A contrario, si les délais techniques/informatiques de remise en état des applications et des données associées sont supérieurs à ceux demandés par les utilisateurs, ces derniers devront travailler de façon « dégradée » c'est-à-dire en l'absence partielle ou totale des outils informatiques mis usuellement à leur disposition.

Notons enfin qu'il peut exister deux types d'indisponibilité informatique :

- Indisponibilité de l'« informatique de gestion » qui engendre des perturbations au niveau de la gestion des données de l'entreprise d'une part (suspension de l'émission de factures, problème de traitement informatiques de la comptabilité, ...);

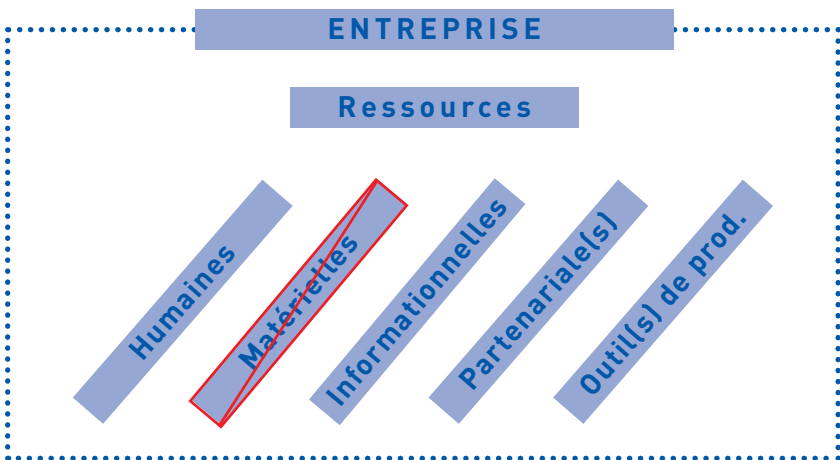
- Indisponibilité de l'« informatique de production » pour les entreprises du secteur secondaire qui permet la production industrielle (arrêt de la chaîne de production) d'autre part.

Exemple du « Ping Timeout » : de la rupture de câbles sous-marin

L'une des perturbations majeures survenues dans le système moderne des télécommunications date de décembre 2006, lorsqu'un séisme de magnitude 7.1 sur l'échelle de Richter a entraîné la rupture de câbles sous-marins entre l'île de Taïwan et les Philippines, engendrant de facto l'interruption des liaisons de télécommunication entre l'Asie du Sud-Est et le reste du monde. 49 jours de travail ont été nécessaires pour que les connexions, provisoirement réorientées vers d'autres câbles, puissent fonctionner de nouveau. Des incidents similaires ont été constatés en 2008 et en 2013 (rupture de 3 câbles qui ont perturbé l'accès à internet dans une partie du Proche-Orient et de l'Asie).

Plus fréquemment, des entreprises se trouvent privées pour quelques heures ou quelques jours de leurs réseaux informatiques, suite à des accidents divers comme par exemple des arrachements de câbles en proximité des bâtiments lors d'ouverture de tranchées.

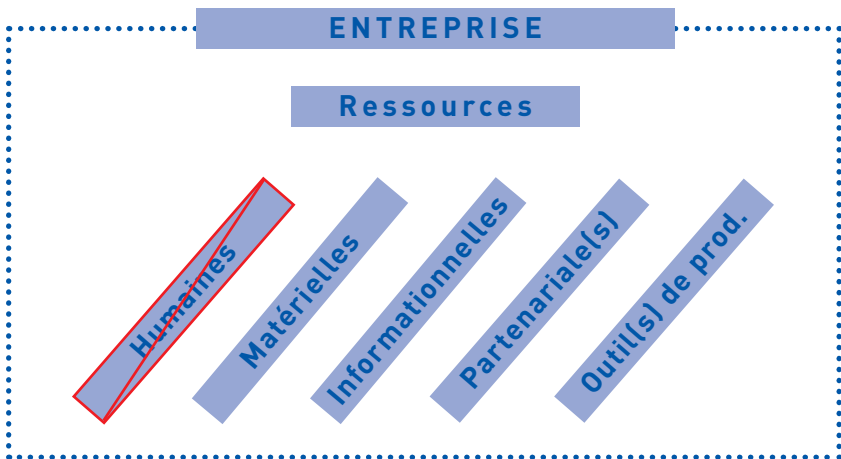
2) Indisponibilité des ressources matérielles



La détermination de la question associée à cette problématique se résume à : « *votre bâtiment a été détruit cette nuit par un incendie, il est 8 h du matin, les salariés arrivent...Que faites-vous ?* ».

C'est historiquement la disparition ou l'inaccessibilité des bâtiments qui ont poussé à la création des premiers PCA. On a coutume de dire que les premiers PCA en France sont consécutifs à l'incendie du siège du Crédit Lyonnais en 1996 qui a mobilisé 600 pompiers, détruit les deux tiers de l'immeuble et généré plus de 1 milliard de francs de dommages.

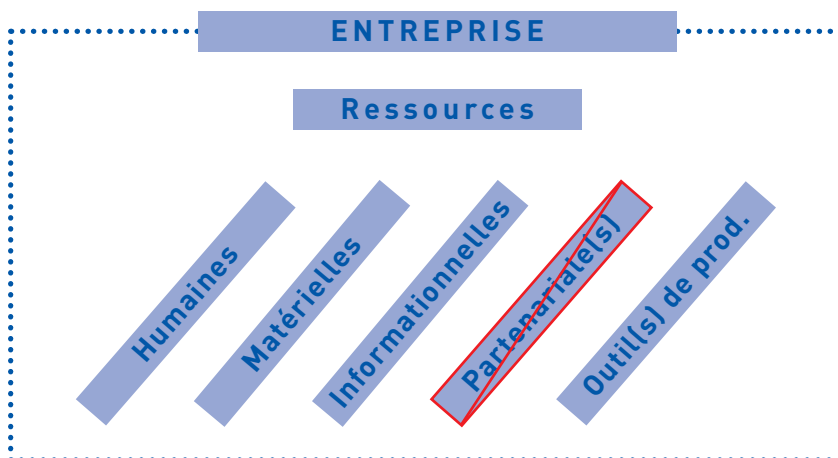
3) Indisponibilité des Ressources Humaines



La détermination de la question associée à cette problématique se résume à : « *Votre bâtiment est intact, vos systèmes d'informations fonctionnent correctement mais 30 % de votre personnel est absent. Que faites-vous ?* ».

Avec l'apparition de problématiques sanitaires (on pense au SRAS - et plus récemment - à la pandémie grippale) mais également avec l'essor de problématiques sociales (mouvements politiques ou sociaux), le champ d'application du PCA s'étend désormais à la problématique de raréfaction ou de disparition temporaire de la ressource Humaine.

4) Indisponibilité d'un Partenaire



La détermination de la question associée à cette problématique se résume à : « *Votre fournisseur stratégique est défaillant. Que faites-vous ?* ».

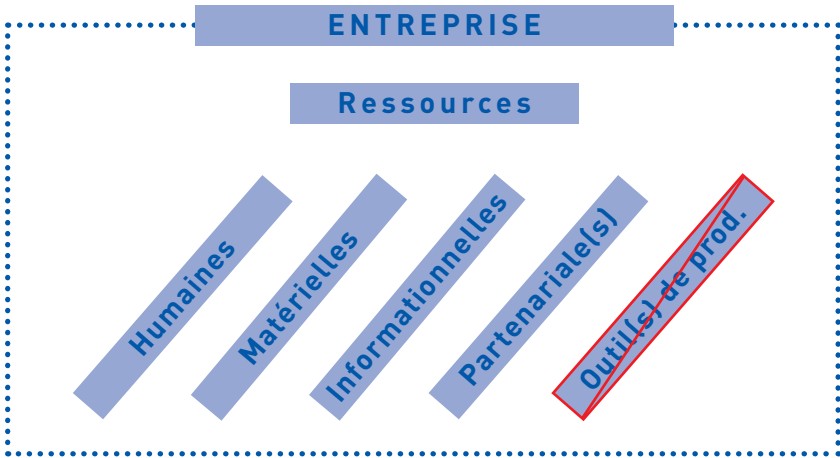
Dans une recherche permanente de performance, les entreprises sont amenées à faire des choix d'organisation qui les rendent plus vulnérables aux interruptions de process, même mineures. Ainsi, la spécialisation des sites par fonction (mise en place de centre de services partagés sur des processus achat, comptabilité, ...), l'externalisation de certaines fonctions, la mutualisation de moyens entre plusieurs entreprises tout comme l'interdépendance plus forte des sites entre eux sont des facteurs aggravants en cas d'arrêt des processus de production. C'est pourquoi les problématiques «supply chain», c'est-à-dire les aspects logistiques et de dépendances aux principaux fournisseurs, doivent être intégrées dans la constitution des PCA.

Exemple de la rupture de la «supply chain» consécutive aux inondations en Thaïlande

Les inondations en Thaïlande de 2011 furent l'une des catastrophes naturelles les plus coûteuses de ces dernières années : 40 à 50 milliards de dollars de pertes économiques. En effet, elles ont engendré des ruptures de nombreuses chaînes logistiques et d'approvisionnements. Ainsi, ce sont près de 11 000 usines qui ont été inondées entraînant le chômage technique d'un demi-million d'ouvriers. La principale conséquence fut une pénurie massive de composants électroniques à l'échelle mondiale. Elle toucha les

principaux fabricants d'ordinateurs et constructeurs automobiles (Toyota et Honda notamment) qui, comme suite à la rupture de leur chaîne logistique, ont subi des baisses significatives de production.

5) Indisponibilité d'un outil de production (machine dans la chaîne de production)



Pour les entreprises du secteur industriel, il est nécessaire de s'interroger sur les conséquences de l'indisponibilité ou de la destruction de certains outils de production (machine-outil, banc de tests...). A ce titre, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des machines « critiques » afin de s'interroger sur les possibilités de leur remplacement, les possibilités de déport de la production, de modes de production alternatifs ...

En complément, notons que le PCA ne se réduit pas à la résolution de l'indisponibilité de ressources. Il doit également se préoccuper des facteurs aggravants provenant de l'environnement de l'entreprise (contraintes juridiques, administratives, conséquences de catastrophes naturelles ou géopolitiques...).

C. L'environnement de l'organisation comme facteur de la complexification des problématiques des PCA...

Aux problématiques initiales de continuité d'activité déterminées dans l'espace (perte d'un bâtiment, du réseau informatique de l'organisation...) s'ajoutent des problématiques plus complexes initiées par les conséquences de la survenue de crise à une échelle plus importante (crue de Seine, pandémie grippale, séismes, tsunami puis accident radiologique de Fukushima...). L'indisponibilité des ressources ne se règle plus seulement au niveau de l'entreprise mais à une échelle géographique plus vaste (bassin versant, pays...).

1) «Sécuriser la continuité d'activité de l'entreprise à n'importe quelle échelle géographique» : la nécessaire approche fractale¹⁰

L'entreprise est insérée dans son environnement. A ce titre, la continuité d'activité doit être appréhendée aux différents niveaux de présence de l'entreprise, du local au global. Ainsi, le niveau de réponse de l'entreprise, suite à l'indisponibilité de ressources, doit être identique quelle que soit l'échelle géographique de la crise.

- d'un lieu circonscrit : la perte d'un bâtiment dans un incendie
- d'une maille géographique : le bassin versant de la Seine pour les problématiques de crue de Seine
- d'un pays : suite catastrophique «séisme, tsunami puis accident radiologique de Fukushima»
- d'une zone : soulèvements populaires du «Printemps Arabe»
- du monde entier : épisode pandémique de 2009.

Pour illustrer notre propos, retenons les deux exemples récents précédemment cités. Le «séisme, tsunami puis accident radiologique de Fukushima» et les soulèvements populaires du «Printemps Arabe». Dans les deux cas, certaines entreprises possédaient des salles de «back-up» qui leur permettait de replier leurs activités sur un autre site, mais à seulement quelques kilomètres de distance de leurs principales implantations (exemple de la salle de back-up du Caire localisée à

¹⁰ La structure fractale désigne des objets dont la structure est invariante par changement d'échelle.

Alexandrie). De ce fait, que ce soit lors de l'accident radiologique du Japon ou lors des épisodes du « Printemps Arabe », les salles de back-up se sont révélées être inopérantes car incluses dans le périmètre de la menace nucléaire ou de la contestation populaire.

Ainsi, quelle que soit le périmètre et l'étendue géographique de la crise, les processus critiques de l'organisation doivent pouvoir perdurer ou redémarrer dans les délais impartis. Nous utilisons le terme de « fractale » pour définir un niveau de résilience homogène, quelle que soit l'échelle géographique retenue.

Ainsi, sécuriser la continuité d'activité de l'entreprise à n'importe quelle échelle géographique impose de mesurer le niveau d'insertion et de dépendance de l'entreprise dans le territoire local, départemental¹¹, régional, national... : l'entreprise doit s'informer et prévoir la coordination avec les autorités locales et/ou Françaises (si les implantations se trouvent à l'étranger) en cas de crise.

2) Face à la complexité fonctionnelle : l'approche réticulaire et la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise

Au-delà de leur propre vulnérabilité, les entreprises doivent se préoccuper de la capacité de leurs partenaires ou de leurs prestataires critiques à répondre à leurs obligations de service en cas de sinistre majeur. En effet, l'entreprise se situe au cœur des réseaux de dépendances de ses partenaires et sous-traitants (fournisseurs d'eau potable, électricité, réseaux téléphoniques, courrier...). La défaillance de l'un d'entre eux affecte de fait le fonctionnement de l'entreprise.

Prenons l'exemple de la « crue de Seine ». En cas d'inondation, si le fournisseur d'électricité n'est plus en capacité d'alimenter un quartier, les entreprises qui y résident devront se doter de groupes électrogènes pour continuer leurs activités.

De la même manière, les IGH (Immeuble de Grande Hauteur) présentent une vulnérabilité spécifique. En effet, une réglementation particulière impose la présence permanente d'un service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes (SSIAP) au sein du PC Sécurité de l'immeuble. Or, la perturbation voire l'interruption des transports en commun et les

¹¹ En France, par exemple, ce sont les préfets de département qui coordonnent la préparation des différents acteurs aux mesures contenues dans les plans gouvernementaux de gestion de crise.


éventuelles restrictions de circulation pourraient empêcher la nécessaire continuité du service. Ainsi, il est possible que certains IGH deviennent inaccessibles, non par l'impact direct de la crue de Seine (inondation) mais par l'absence des personnels SSIAP qui engendre ipso facto une fermeture administrative de l'immeuble.

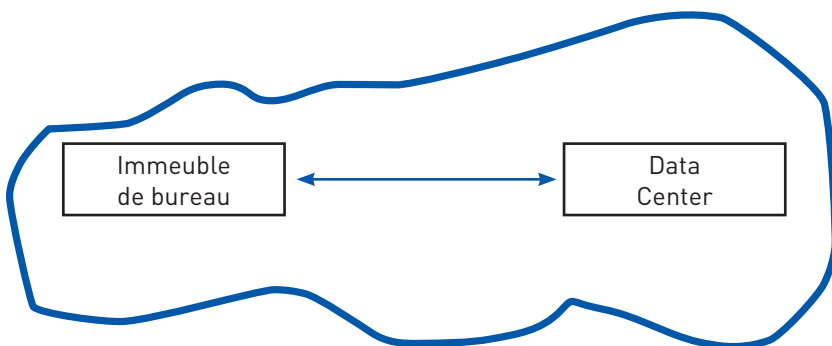
Par ailleurs, les entreprises utilisant des « data centers », c'est-à-dire des bâtiments dans lesquels sont hébergés tout ou partie des données informatiques, présentent une vulnérabilité particulière. En effet, ils sont généralement localisés en Ile de France, à quelques dizaines de kilomètres des immeubles de bureau.

Légende

Limite géographique d'Ile de France : 

Lien Data/ Télécom : 

Immeuble : 



Dans ce cas de figure, l'immeuble de bureau et le data center sont reliés par un réseau informatique (qui peut transporter des data et/ou de la « voix »). Or, nous savons que ces câbles et fibres « courent » dans les tunnels de la RATP et les égouts de Paris. Dans le premier cas, la RATP a prévenu qu'elle ennoierait volontairement aux premiers jours de la crise certains de ces tunnels pour éviter que la pression de l'eau n'endommage les infrastructures. Dans le second cas, l'ensemble des égouts de Paris sera complètement inondé. Même si les câbles sont étanches, il est fort

prévisible que certaines parties desdits dispositifs de communication présenteront des vulnérabilités (épissures, répéteurs...) qui pourront engendrer des dysfonctionnements plus ou moins importants sur l'ensemble du réseau. De ce fait, même si l'immeuble de bureau et le data center sont hors de la zone d'inondation géographique de la Seine, il est possible que l'entreprise se trouve fortement affectée par le fait qu'elle ne disposera plus de ses accès au réseau. On peut alors parler de dégâts collatéraux.

D. ... qui engendre des réponses thématiques & graduelles

Face à la complexification des problématiques de continuité d'activité, l'approche binaire (mode de fonctionnement usuel/ mode de fonctionnement PCA) ne suffit pas. Il est donc nécessaire d'identifier des actions de reprise d'activité graduelles (des menaces les plus simples aux plus complexes) et d'adopter des réponses proportionnées à un ensemble d'évènements indésirables, plus ou moins perturbants.

Au-delà de leur propre vulnérabilité, les entreprises doivent s'inquiéter des répercussions d'une rupture de continuité d'un flux tendu avec des fournisseurs ou même des clients dont ils sont dépendants.

Ainsi, l'approche du « plan » unique structurant mais rigide ne convient pas. Il doit laisser place à la constitution d'une « boîte à outils » (*tool kit*) permettant une gradation et une réponse proportionnée dans les actions de continuité d'activité à mettre en œuvre (fiches actions reflexes ou *Check List* qui présentent les principales actions que chacun des Services doit mettre en œuvre en cas de sinistre, planning de reprise des activités des Ressources Humaines qui présente, jour par jour et service par service, le nombre de collaborateurs devant se présenter sur le site de repli...).

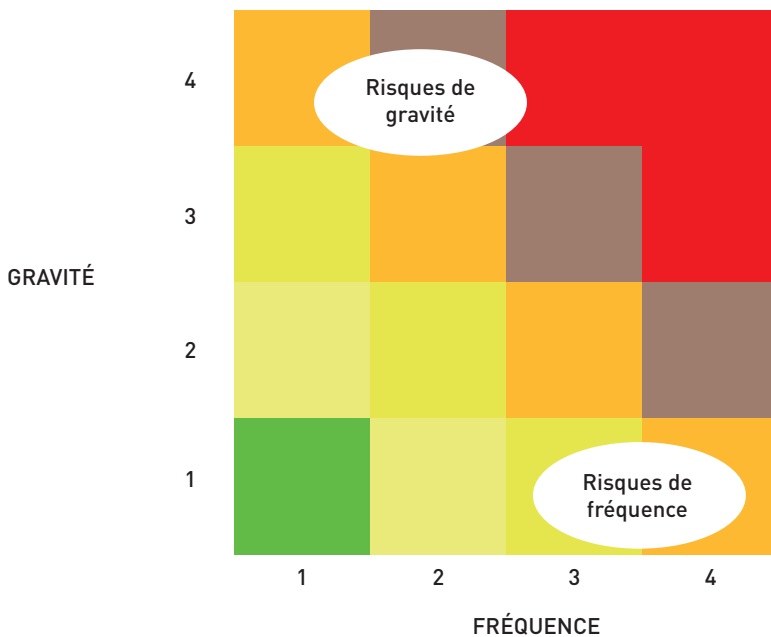
3. Articulation du PCA et des autres outils de gestion des risques et des crises

Le Plan de Continuité d'Activité doit être intégré dans un dispositif plus vaste de gestion globale des risques et des crises.

A. Plan de continuité d'activité et cartographie des risques

1) Risques de fréquence et risques de gravité

La cartographie des risques est un outil d'identification, de recensement et de quantification des risques. Cette quantification des risques s'opère par une approche statistique. Ainsi, dans cette acception, le «risque» est défini comme le produit de *l'ensemble des fréquences d'occurrence* de l'évènement indésirable par *les impacts redoutés de la menace* que le risque fait peser sur l'organisation.



Cette approche par le diptyque « Probabilité/ Impact » permet également de déterminer de groupes de risques :

a) Le groupe des risques de fréquence

Il est mesuré par l'indicateur de « fréquence d'occurrence ». En effet, même si l'impact unitaire de la réalisation du risque est peu important, le fait qu'il se réalise souvent ou fréquemment engendre *ipso facto* des conséquences financières importantes pour l'organisation.

L'exemple type est celui de la flotte automobile d'entreprise : une population de commerciaux possède des véhicules de fonction. Du fait même que ces personnels réalisent de longs et nombreux parcours professionnels, il est probable qu'ils génèrent ou soient victimes d'accrochages engendrant des destructions matérielles sans conséquences corporelles. Pris unitairement, un accrochage va générer un coût de réparation de quelques milliers d'euros. En revanche, le nombre important de véhicules de fonction va multiplier le risque d'accrochages et donc un volume financier de réparation très important.

Par voie de conséquence, il sera donc opportun de mettre en place des actions de prévention qui auront pour vocation d'abaisser la fréquence d'apparition de l'événement indésirable. Dans l'exemple présent, des cours de conduite « durable » sur circuit permettront aux commerciaux de l'entreprise de mieux maîtriser leur véhicule, d'adopter une meilleure conduite et éviter ainsi la survenance d'accrochages : le nombre d'accrochages baissera et donc l'impact financier sera moindre pour l'entreprise.

b) Le groupe des risques de gravité (ou risques de crises)

Il est mesuré par l'indicateur de « gravité de l'impact ». Contrairement au risque de fréquence, l'impact unitaire de la réalisation du risque est ici très important, voire vital pour l'entreprise alors que le risque de sa survenance est peu probable. Il conviendra de mettre en place des plans de traitement afin de réduire les impacts associés à la réalisation de l'événement. Ainsi, le plan de gestion de crise et le plan de continuité d'activité font partie des outils de traitement des risques, des outils curatifs, des moyens de protection.

En résumé, au sein du processus global de management des risques, la cartographie des risques constitue l'outil de référence lors de la phase d'identification, de recensement et de hiérarchisation des risques. Elle intervient avant la mise en place d'outils de traitement des risques parmi lesquels le PCA. Ce dernier a pour finalité de réduire les impacts de l'apparition d'un risque de gravité, c'est-à-dire une crise.

Retenons donc que :

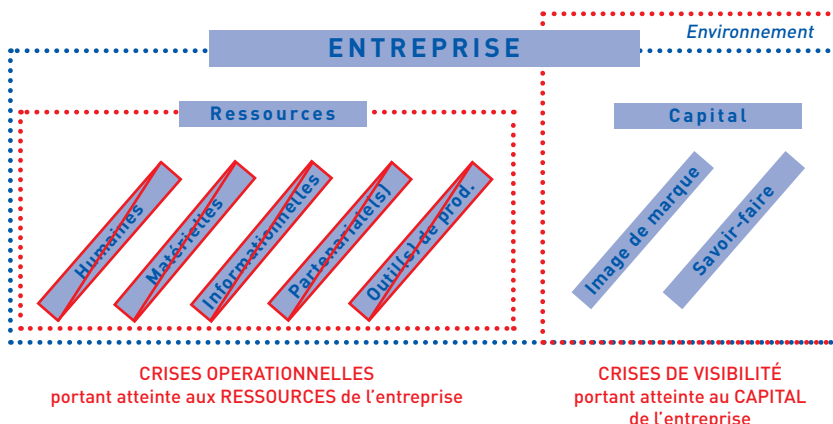
- 1) La cartographie est un outil d'identification et de quantification de l'ensemble des risques de l'organisation.
- 2) Le PCA est un outil de traitement des risques de gravité (faible probabilité d'occurrence/ forte gravité de l'impact). Sa finalité est opérationnelle.
- 3) Les méthodologies de cartographies des risques utilisent des approches probabilistes pour quantifier les risques. La méthodologie du PCA utilise une approche déterministe pour assurer la continuité des processus identifiés comme critiques.

B. L'articulation des problématiques de « gestion de crise » et de « continuité d'activité »

Un consensus existe sur le fait que les problématiques de « gestion de crise » et de « continuité d'activité » doivent être articulées. Néanmoins, il n'existe pas de normes sur l'articulation de ces deux concepts. Certains professionnels intègrent la gestion de crise dans les politiques de continuité d'activité alors que d'autres proposent d'insérer le PCA dans des dispositifs plus globaux de gestion de crise. Il convient de clarifier ce point et de proposer une articulation.

1) Typologie de crise : « Crises opérationnelles » et « crises de visibilité »

Nous avons vu précédemment que le fonctionnement normal d'une entreprise nécessite le recours à un ensemble de ressources. En cas de disparition ou d'indisponibilité d'une ou de plusieurs ressources, le déclenchement du Plan de Continuité d'Activité lui permettra de pallier l'indisponibilité autant que faire se peut.



La crise opérationnelle

Ce premier type de crise, portant atteinte aux ressources de l'entreprise et par voie de conséquence nécessitant le déclenchement du PCA, est qualifié de « crise opérationnelle ».

Néanmoins, il existe un second type de crise qui porte atteinte au capital de l'entreprise mais qui ne nécessite pas le déclenchement du PCA.

La crise de visibilité

C'est une crise dans laquelle « notre système de visibilité » (détection, inventaire, évaluation) est défaillant¹². En effet, le dénominateur commun de ce type de crise est la mise à l'épreuve de la confiance qu'accorde l'ensemble des acteurs à l'entreprise, ce qui peut se produire dès lors qu'une ou plusieurs parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, ONG...) l'interroge voire la met en cause sur telle ou telle problématique (financière, sociétale, éthique,...). Dès lors, si l'organisation ne peut apporter une réponse immédiate qui soit conforme aux représentations, aux aspirations et aux attentes des parties prenantes, elle se trouve en « crise de visibilité ».

La « crise de visibilité » a été traversée par Nike dans les années 1990. Une ONG a révélé que l'entreprise faisait travailler des enfants en Asie du Sud-Est, de surcroît dans des conditions précaires. Devant l'ampleur du

¹² Le concept de « Crise de visibilité » est défini dans l'ouvrage « Gérer les grandes crises », Louis CROCQ, Sophie HUBERSON, Benoit VRAIE, éditions Odile Jacob, 2009.

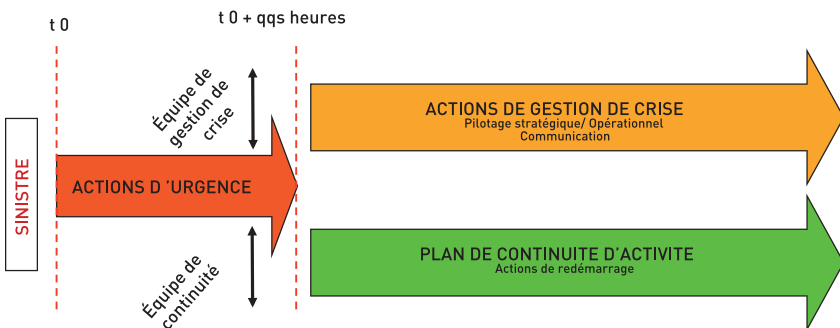
scandale, Nike s'est vu contraint de cesser immédiatement cette pratique qui ne correspondait pas aux attentes éthiques de ses clients.

L'épisode de crise pandémique est éloquent. Les experts prévoient une extension planétaire du virus H5N1, initialement présent à l'état endémique en Asie du sud-est. Mais c'est un autre virus, le virus H1N1 qui est apparu au Mexique et s'est diffusé rapidement. Dès l'origine, les experts ont fourni des avis divergents, tant sur le caractère pandémique que sur la dangerosité du virus. Ainsi, chaque Etat, en fonction de ses propres logiques (contexte, antécédents, sensibilité de la population...) a exercé son principe de précaution à des degrés divers, sans coordination tant à l'échelle internationale qu'à l'échelle européenne, ni d'appréciation à sa juste mesure de la perception, des représentations mentales et des réactions de l'opinion publique. Ces différentes prises de position et les divergences exprimées au sein du monde scientifique ont donc très largement contribué à l'apparition d'une crise de visibilité.

Nous voyons donc que ces organisations ont traversé des crises très importantes alors même que l'ensemble des ressources de l'entreprise dans le premier cas, des Etats dans le second cas, étaient toujours disponibles. A ce titre, il n'est pas nécessaire de déclencher le plan de continuité d'activité. En revanche, la restauration de l'image fera l'objet de la mise en œuvre de mesures de communication « extraordinaires ».

En complément, notons qu'il est possible qu'une crise soit successivement ou simultanément « crise opérationnelle » et « crise de visibilité ».

2) Rôles et responsabilités des équipes de gestion de crise et équipe de continuité d'activité



Rôles et responsabilités des équipes de gestion de crise

Au sein de l'entreprise, un petit groupe de collaborateurs rassemblés dans les cellules de crise va mettre en place **des actions « extraordinaires »** (au sens premier du terme, c'est-à-dire hors du quotidien). Chaque membre de la cellule de crise tiendra une fonction qui peut être différente de celle qu'il exerce habituellement au sein de l'entreprise. Exemple : le directeur financier se retrouve « coordinateur » de la cellule de gestion de crise de l'entreprise et de ce fait n'utilise plus son expertise comptable et financière mais plutôt ses talents de coordination en vue d'organiser l'action collective de gestion de crise.

Rôles et responsabilités des équipes de continuité d'activité

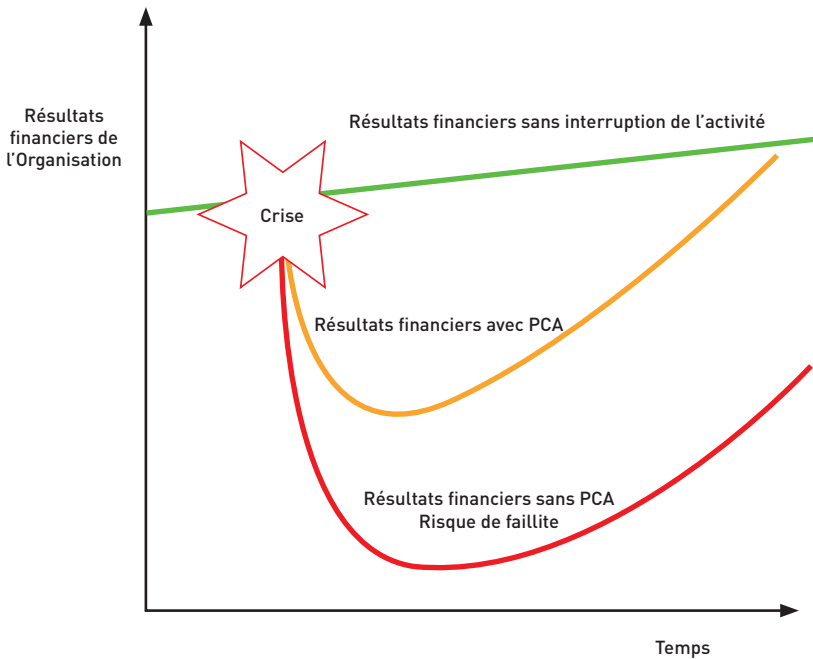
Contrairement à la gestion de crise, tout ou partie des salariés (selon la stratégie de continuité adoptée par l'entreprise) continuera **de pratiquer leurs actions « usuelles »** au sein de l'entreprise (le comptable continuera de faire la comptabilité, l'agent de maintenance de la maintenance) mais dans **un cadre et avec des modalités qui leur seront « extraordinaires »** comme le travail sur un site de repli ou le travail à distance (télétravail).

C. Plan de continuité d'activité et recours aux systèmes d'assurance

Le PCA peut constituer un outil d'optimisation des coûts assurantiels : toutes les opérations mises en œuvre pour amortir l'impact financier d'une crise sur les résultats seront autant de facteurs de diminution des dédommagements prévus dans les contrats d'assurances. Il sera alors plus facile de négocier le montant de la prime d'assurance en prouvant que l'entreprise s'est mise en ordre de marche pour diminuer les impacts de la crise (PCA et plan de gestion de crise actualisés).

Par ailleurs, avec des couvertures d'assurances et notamment la police « Dommages/ Pertes d'exploitation », l'entreprise peut se prémunir des frais de déclenchement du PCA (tel que la location de salle de back-up, des frais de re-routage téléphonique et courrier). Il est donc indispensable d'intégrer les interlocuteurs du monde de l'assurance dans l'élaboration du PCA, sans oublier de faire jouer la concurrence.

Schéma 5 : Modélisation de l'impact d'une crise opérationnelle sur les résultats financiers



D. PCA & autre mode de gestion des risques

Comme nous l'avons vu le PCA ne constitue pas une réponse définitive, il est un des différents outils de gestion des risques. Il existe donc des situations où le PCA ne constitue pas une solution idoine/ effective, où l'effort d'investissement doit être réalisé en termes de prévention plutôt qu'en termes de protection.

Exemple d'une machine-outil très spécifique (quelques pièces produites à l'échelle mondiale) au sein d'une chaîne de production

En cas de sinistre, il sera très difficile de remplacer la machine-outil. A ce titre, il est préférable de prévenir tout incident susceptible d'altérer l'intégrité de la machine-outil (en mettant en place par exemple un système d'extinction automatique à gaz en cas de début d'incendie) plutôt que de mettre en place un PCA.

Exemple en matière de chaînes d'approvisionnement

Il est conseillé de respecter deux principes de prévention avant même de mettre en place une réflexion PCA « fournisseurs critiques ». Primo, ne pas dépendre d'un seul fournisseur mais partager son activité entre plusieurs prestataires et secundo faire appel à des prestataires travaillant sur des zones géographiques distinctes et clairement identifiées.

Chapitre 2

«Préparer la guerre en temps de paix» comme philosophie du PCA

1. Les modalités organisationnelles à froid

La boîte à outils servant à élaborer les différents types de PCA est bien garnie. Chaque outil détient une fonction spécifique mais ne sera efficace que s'il est bien utilisé par un personnel formé, compétent et motivé.

A. La Culture de crise

La culture de crise et la culture de la continuité d'activité vont de pair. L'objectif est de constituer un corpus de valeurs, de convictions et de savoirs partagés au sein de la communauté des collaborateurs qui vise à bien appréhender les situations de crise et à mobiliser les capacités de ces équipes à les dépasser.

Cette posture consiste donc à adopter collectivement une philosophie d'acceptation raisonnée des risques, de vigilance et d'intelligence au monde¹³ face à des événements indésirables. Elle entraîne de facto une responsabilisation de l'ensemble des personnels détenteurs d'un part de responsabilité dans trois fonctions distinctes :

- fonction de sentinelle, de guetteur dans l'identification des risques
- fonction d'alerte dans la détection des signaux faibles, presque
- accidents, accidents et crises
- fonction de gestion dans les modalités de traitement des risques et des crises.

Cette «culture de crise» est indispensable mais ne se décrète pas : lorsqu'une population, une organisation, une entreprise est confrontée à une crise à un moment de son histoire, elle est déjà conditionnée par ses habitudes et dépendante de ses propres marqueurs. Ses normes, son cadre de fonctionnement, son «terreau» seront propices à générer des comportements spécifiques pour réagir voire pour traiter la crise. Si pour les collaborateurs en poste depuis longtemps, ce corpus a été acquis lors de tests PCA et d'exercices de gestion de crise (ou de gestion de crises en situation réelle), ce dernier doit être transmis aux nouvelles recrues comme autant de manières et d'attitudes à adopter pour faire face aux crises à venir.

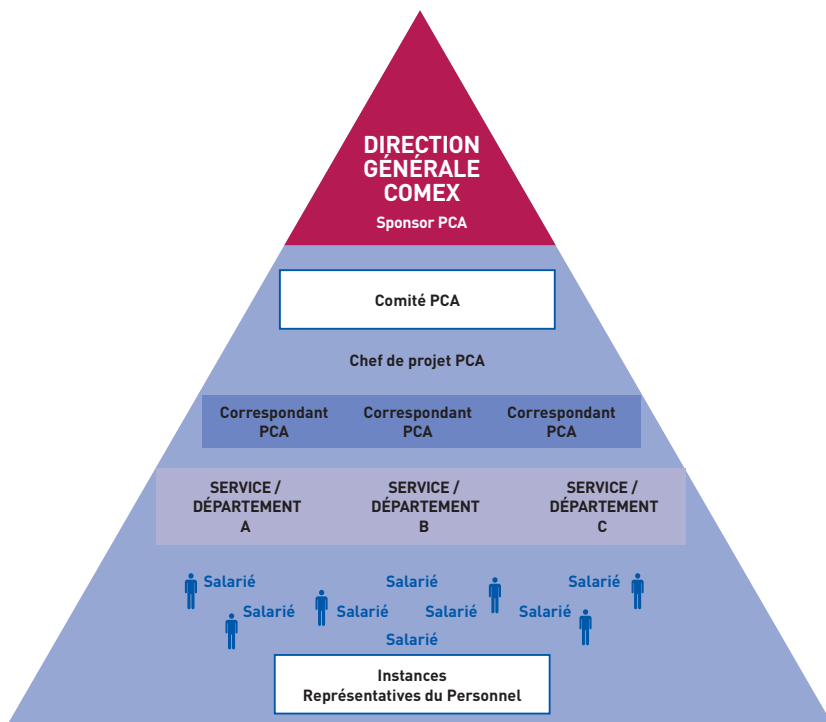
Ainsi, la participation active de chaque collaborateur, à son niveau, aux systèmes de gestion des risques améliore la cohérence et la résilience de

13 «Gérer les grandes crises», Crocq, Huberson, Vraie ; 2009.

l'ensemble du dispositif. Il démultiplie l'efficacité des actions d'ensemble menées par le Risk Manager, le Responsable PCA et le gestionnaire de crises (fonctions qui peuvent également être exercées par une seule et même personne).

En effet, le Risk Manager est considéré trop souvent comme l'«expert maison», capable de traiter seul l'intégralité des problématiques de gestion des risques. Or il est avant tout, dans sa fonction ERM (Enterprise Risk Management) et Assurances, un coordinateur, un facilitateur, un animateur des acteurs de l'entreprise. Il convient donc à chacun dans l'entreprise de «penser l'envisageable, l'imprévisible et l'inimaginable» et de devenir ainsi acteur de la gestion des risques. Pour ce faire, l'implication de la direction des ressources humaines est déterminante.

B. La gouvernance du projet PCA



1) Une démarche d'entreprise acceptée par tous et financée par la Direction Générale.

Le rôle de la Direction Générale est bien évidemment primordial dans la structuration et l'entretien de la culture de gestion des risques et des crises.

Il passe par :

- la clarification des orientations politiques et stratégiques pour donner sens à l'action de restauration des actifs endommagés par la crise.
- la mise à disposition d'un système de veille et d'information pour anticiper les crises,
- la mise en place d'une organisation du travail spécifique dans laquelle le paramètre de « survenue d'une crise » joue un rôle important : faire savoir, faire comprendre et faire accepter que l'on puisse travailler dans d'autres conditions que celles fixées initialement et ce pour des raisons extraordinaires.
- la formation des acteurs de l'organisation à la gestion de la crise et au travail en mode dégradé.
- l'instauration d'un climat de dialogue social propice à accepter des conditions de travail différentes et parfois plus contraignantes qu'à l'état normal.

La Direction Générale de l'Organisation affiche et porte le projet PCA comme un projet fédérateur car il implique et mobilise les différents services, opérationnels ou transverses. Pour ce faire, cette dernière doit être elle-même convaincue de l'utilité du financement des PCA.

Pour un accueil favorable du PCA auprès de la Direction Générale : les arguments à présenter

Ils se classent en deux ordres.

1) Un ordre « quantitatif » car le PCA permet d'évaluer

- les pertes de l'entreprise au cas où l'on ne mettrait pas en œuvre une organisation adéquate de continuité d'activité. (Cf. Schéma 4 précédemment, sur les résultats de l'entreprise sans l'instauration d'un PCA).
- la diminution de la prime d'assurance en raison de la meilleure protection de l'entreprise : plus le bouclier est solide, moins la compagnie d'assurance n'aura besoin d'indemniser...

2) Un ordre «qualitatif» car le PCA participe à la construction d'une meilleure performance en termes de ressources Humaines.

- La mobilisation du personnel sur un thème fédérateur : sauvegarder l'entreprise et par là-même l'emploi.
- Améliorer la qualité dans l'entreprise en procédant à un audit organisationnel, en testant les procédures et en jouant des exercices de crises.
- Améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise en incitant les différents services à travailler ensemble.
- En démontrant la valeur pédagogique de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un PCA : on se préoccupe autant des personnes que des biens. Les communications interne et externe s'en trouvent améliorées.

2) Le sponsor

Trouver un « sponsor », au mieux un commanditaire, au sein de la Direction Générale, est un gage de réussite du projet. Ce dernier sera particulièrement convaincu de l'intérêt supérieur de sa mission et en sera autant valorisé. Il sera doté des pouvoirs et de l'autorité nécessaires, donc de la légitimité hiérarchique nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Ce sponsor permet au responsable PCA de bénéficier d'un appui et d'un facilitateur dans le déploiement mais également d'une aide dans la gestion et la résolution des problèmes et des écueils inhérents à la réalisation d'un tel projet.

3) Le chef de projet PCA

Généralement, c'est le « Risk Manager » ou le « Responsable Sécurité » de l'organisation (sauf pour les organisations de grande taille au sein desquelles la fonction « Responsable PCA » est une fonction à part entière). Il est en tout état de cause le porteur du projet PCA. A ce titre, il pilote le projet, en assure le suivi et le bon déroulement, anime le réseau de Correspondants PCA (cet organigramme est à dimensionner en fonction de la taille et de l'exposition aux risques de l'entreprise), préside le Comité « Plan de continuité d'activité », consolide les données et assiste les « Métiers » et « Fonctions-support » dans l'implémentation des solutions de continuité d'activité. Il est également le garant du maintien en conditions opérationnelles du PCA. A ce titre, il assure les tests.

4) Le Comité « Plan de continuité d'activité »

Le Chef de Projet PCA met en place un Comité « Plan de continuité d'activité » composé des Directeurs (ou « Correspondants PCA ») de l'ensemble des fonctions-supports et des lignes de Métier(s). La composition dudit Comité est validée par la Direction Générale.

La mission de ce Comité est de concevoir et de mettre en œuvre le PCA, de valider les différentes étapes et phases du projet qu'il convient de décliner auprès de chaque unité/service de l'entreprise par le biais de « Correspondants PCA ».

Ce Comité aura également pour mission de « pondérer » les résultats chiffrés, de ré-étalonner et de comparer les informations fournies par chacun des Services (DIMA, impact sur le business de l'arrêt de tel ou tel processus...) afin de réduire les écarts provenant d'une sur-évaluation ou d'une sous-évaluation des données. En effet, il est possible qu'apparaissent des distorsions de représentations quant à la gravité de l'arrêt de l'activité de tel ou tel service lors des entretiens individuels avec les collaborateurs de chacun des services concernés.

Ce travail d'homogénéisation des données permet de comparer et de consolider l'ensemble des données fournies par chacun des services

Enfin, ce Comité propose des orientations de continuité d'activité à la Direction Générale.

5) Les Correspondants PCA

Dans les organisations de grande taille, il est possible que des relais PCA soient présents à l'échelle de chaque Direction : ce sont les « Correspondants PCA ». Leur fonction est de décliner l'ensemble des opérations de mise en place d'un PCA à l'échelle de leur périmètre de responsabilité (collecte d'informations, mise en application de principes et de règles PCA...).

6) Les salariés

Thucydide nous rappelle que « la sécurité de la cité tient moins à la solidité de ses fortifications qu'à la fermeté d'esprit de ses habitants ». Cette citation prend tout son sens quand on l'applique au domaine de la gestion des crises et de la continuité d'activité. En effet, si la création d'un corpus documentaire de référence et la mise en place d'outils techniques de gestion et de reporting des risques sont des étapes nécessaires à la mise

en place d'un PCA, il est indispensable que l'ensemble des collaborateurs possède a minima une culture de gestion des risques et des crises : la sécurité est l'affaire de tous.

7) L'information des instances représentatives du personnel (IRP)

Les instances représentatives du personnel doivent être mobilisées en amont pour participer à l'élaboration du PCA. Elles seront en charge de valider voire d'amender les éléments relatifs à la prévention des risques professionnels et de santé au travail. Les délégués du personnel dans les petites entreprises, ou membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, sont autant de relais de sensibilisation à la culture de crise et au PCA.

Cette information obligatoire au CHSCT établit un lien privilégié pour l'acceptation et la mise en œuvre du plan lors de la survenue de la crise.

Dans le meilleur des cas, un véritable dialogue s'instaure en vue de l'amélioration des dispositions afin d'atteindre les objectifs de retour à la normale initialement fixés.

2. Méthodologie : la mise en place du PCA en 5 étapes

La finalité du présent document est de donner au lecteur les clés de compréhension et de réussite de la mise en place d'un PCA et de l'entretien du dispositif de continuité d'activité afin que ce dernier puisse réaliser de façon autonome son propre dispositif de continuité d'activité.

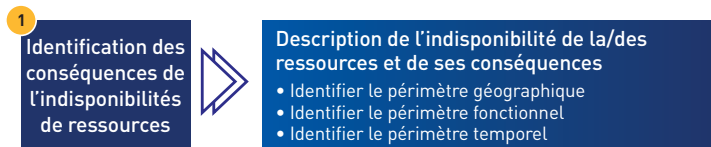


Notre méthodologie se structure en 5 phases :

1. Identification des conséquences de l'indisponibilité des ressources
2. Analyse des processus critiques en termes de continuité et identification des besoins en ressources
3. Définition des solutions de continuité d'activité
4. Maintien en conditions opérationnelles du dispositif (dont tests)
5. Communication et sensibilisation (phase transverse)

Chacune de ces « phases » est découpée en « étapes ». Chaque « étape » est découpée en « action ».

A. Phase 1 : identification des conséquences de l'indisponibilité d'une ou des ressources



1) Description de l'indisponibilité de la/des ressources et de ses périmètres

Nous avons vu précédemment que pour fonctionner correctement, une entreprise utilise différentes ressources : les actifs matériels (locaux et outils de production, matières premières, infrastructure informatique, ...) et les actifs immatériels (main d'œuvre, données, image, ...). Le dysfonctionnement, l'indisponibilité, la destruction ou la disparition de telle(s) ou telle(s) ressource(s) (ressources matérielles, Humaines, Systèmes d'informations, ressources partenariales...) est susceptible d'altérer le fonctionnement global de l'entreprise

La première étape de la réflexion dans le processus de mise en place d'un PCA est donc de s'interroger sur les conséquences de l'indisponibilité, la destruction ou la disparition de telle ou telle ressources au sein de l'entreprise, quelques soient les causes et sans considération de probabilité. C'est donc le critère de l'impact de l'« indisponibilité de Ressource(s) » sur le fonctionnement de l'entreprise qui engendre la nécessaire mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité

À ce titre, nous proposons comme définition des événements nécessitant la mise en place d'un PCA «**tout évènement indésirable ou situation qui dépasse les capacités de réponse matérielle et/ou organisationnelle d'un ou de plusieurs Services de l'entreprise**». Cette définition n'est pas exclusive, elle peut varier en fonction de l'appétence aux risques de l'entreprise et de la volonté de structurer des réponses de continuité a priori, en cas de réalisation d'évènements indésirables.

Pour décrire au mieux chaque type d'indisponibilité et son impact sur les activités de l'entreprise, il est indispensable de déterminer ses périmètres géographiques, fonctionnels et temporels

a) Périmètre géographique

Il s'agit de définir l'étendue géographique de telle ou telle ressource (ou groupe de ressources) c'est-à-dire si l'indisponibilité de la ressource est localisée à l'échelle d'un bâtiment, d'un quartier, ou d'une région. Parfois, un strict périmètre géographique ne peut pas être défini (Cf. supra).

b) Périmètre fonctionnel

Il s'agit de définir les activités qui seront impactées par l'indisponibilité de la ressource (ou groupe de ressources). Ainsi, l'indisponibilité de la ressource peut perturber de façon homogène toutes les activités de l'entreprise ou a contrario seulement des activités spécifiques. Parfois, un strict périmètre fonctionnel ne peut pas être défini.

c) Périmètre temporel

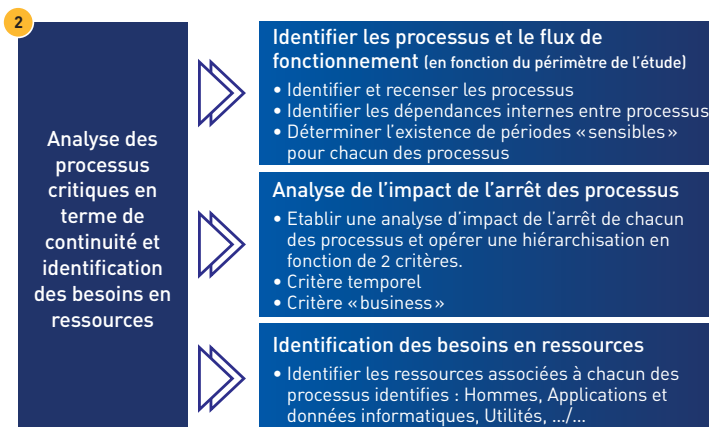
Il s'agit de définir le laps de temps pendant lequel l'entreprise aura à subir les effets de la réalisation de l'indisponibilité de la ressource. Parfois, un strict périmètre temporel ne peut pas être défini.

B. Phase 2 : analyse des processus critiques en termes de continuité et identification des besoins en ressources

Rappelons ici les trois actions constitutives de la phase d'analyse des processus en terme de continuité :

- l'identification des processus,

- l'analyse d'impact de l'arrêt des activités,
- l'identification des ressources.



L'objectif de continuité ne consiste pas à « dupliquer » l'organisation pour permettre une continuité à l'identique, mais d'analyser l'impact de l'arrêt de chacun des processus de l'Organisation et les conséquences associées, d'observer les interactions en interne comme en externe et de procéder à un arbitrage rendu par chaque métier et validé par la Direction Générale¹⁴.

Ainsi, l'analyse de la criticité des activités en terme de continuité et l'identification des besoins en ressources est l'une des phases les plus importantes de la mise en place d'un PCA.

La personne en charge de la collecte des dites données doit planifier des entretiens avec chacun des responsables des Services (que ce soit des lignes Métiers ou des fonctions Supports) afin de collecter les informations pertinentes nécessaires à la mise en place d'un PCA.

S'agissant du format et de la durée des entretiens ou des groupes de travail, les choix retenus devront se faire à la lumière de la quantité et de la complexité des données à recueillir d'une part, et en fonction de l'appétence et de la maturité de l'Organisation vis-à-vis des problématiques de gestion des risques d'autre part. Retenons qu'il est nécessaire de trouver le meilleur compromis entre la raisonnable assurance d'avoir recueilli l'exhaustivité des données pertinentes pour le PCA et la durée des entretiens ou des groupes de travail. A titre d'exemple, réaliser une interview trop courte

¹⁴ in « Gérer les grandes crises : Sanitaires, écologiques, politiques et économiques », L CROCQ and al. Odile JACOB, 2009.

engendre un risque d'oubli ou manque d'informations importantes, réaliser une interview trop longue amputera d'autant le temps de disponibilité de chacun des Chefs de Service lors de la phase opérationnelle de mise en place du PCA.

La méthodologie de recueil d'information, doit être primo connue et partagée à l'échelle de l'équipe projet PCA mais également à l'échelle de chacun des services inclus dans le périmètre du PCA et secundo doit accorder un soin particulier à la collecte, l'implémentation, la centralisation, la formalisation et la compilation des données car c'est à partir des informations recueillies lors de cette phase que seront mises en place les stratégies de continuité d'activité. Pour que ce recueil d'information soit efficace, il convient de formaliser le protocole et de centraliser les propos échangés et les informations collectées au sein d'outils documentaires.

Nous proposons deux outils documentaires pour chacune de ces trois actions (identification des processus et des flux de fonctionnement, analyse de l'impact de l'arrêt des processus, identification des besoins en ressources) :

- Un protocole d'interview, qui est en fait un « fil rouge » d'entretien, un canevas de questions qu'il convient de poser impérativement.
- Une matrice de recueil d'informations dans laquelle seront formalisées les réponses collectées lors des entretiens.

1) L'analyse d'impact de l'arrêt des activités (ou « Business Impact Analysis »)

Protocole d'interview en 5 questions clés : Analyse d'impact de l'arrêt des processus

- 1) Description des activités : Identification des activités.
 - « *Que faites-vous au quotidien, quelles sont les grandes actions que vous réalisez ?* »
- 2) Durée d'Interruption Maximale Admissible : Evaluation du laps de temps maximal qui peut s'écouler entre l'interruption de l'activité et la reprise totale ou partielle de ladite activité.
 - « *Combien de temps cette activité pourrait-elle être arrêtée sans générer d'impacts et pourquoi ?* »
- 3) Gravité après DIMA : Evaluation de la gravité de l'arrêt de l'activité en fonction de critères et de seuils associés.
 - « *Quelle est la gravité de l'arrêt de l'activité (après DIMA) ?* »
- 4) Description des interdépendances internes et externes qui permettent le fonctionnement de ladite activité.
 - « *De quel autre(s) Département(s), autre(s) Services, autre(s) Unités Organisationnelle(s) mais également de quel(s) sous-traitant(s) avez-vous besoin pour réaliser cette activité ?* »
- 5) Identification des périodes critiques.
 - « *Existe-il une ou des périodes critiques au cours de l'année ? (exemple du closing trimestriel)* » Nota : Le DIMA doit être évalué sur la période la plus critique du processus.

a) Identifier les processus et les flux de fonctionnement

Description des activités : identification des activités et des dépendances internes et externes qui permettent le fonctionnement de ladite activité.

« Que faites-vous au quotidien, quelles sont les grandes actions que vous réalisez ? »

Définition des termes utilisés

Le vocabulaire utilisé lors de la phase d'identification et de description des processus doit être défini. En effet, une terminologie foisonnante (« activités », « processus » et autres « tâches ») identifie l'ensemble des opérations qui sont réalisées au sein d'une unité organisationnelle. De nombreuses définitions et autant de combinaisons existent : par exemple certains professionnels considèrent qu'une « activité » est un ensemble de « processus », d'autres proposent de définir un processus comme un ensemble d'activités ou de tâches élémentaires.

De ce fait, lors de la mise en place d'un PCA dans une organisation, le chef de projet et le « Comité PCA » doivent porter leur effort sur la terminologie employée.

Dans notre propos, nous utilisons indifféremment les termes « activités » ou « processus ».

Degré de précision dans l'identification et la description des processus

Au-delà de la terminologie, il est nécessaire d'adopter le degré convenable de granularité, c'est-à-dire un niveau de détails des processus qui permette une description exhaustive des opérations présentes dans l'organisation, sans que ce travail ne devienne trop chronophage. Ainsi, en moyenne, chaque département gère entre 5 et 15 processus. Un processus peut être défini comme une activité regroupant des ressources humaines, matérielles, informationnelles, qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Chaque « processus » devra faire l'objet d'une description lors de l'entretien.

À titre d'exemple et de façon non exhaustive :

Les processus RH	Les processus Comptabilité
La paie	Suivi des comptes
Le recrutement	Réception/émission des factures
La formation	Recevoir les factures-fournisseurs, les faire valider pour le paiement, les comptabiliser et en obtenir le paiement par la Direction de la Trésorerie
Le droit social	
Gestion des frais, avances	Établir les états financiers
Relation avec les instances représentatives du personnel et CHSCT	Établir les déclarations fiscales et assurer le paiement des impôts correspondants
Les processus DSI	Les processus Trésorerie
Développement/études	Centralisation/optimisation des placements
Production	Relation avec les banques
Help desk	Règlementation et comptabilisation des flux financiers

Dès lors, comment identifier les processus ?

Cas où l'organisation dispose déjà d'une cartographie/ liste des processus

Il est possible que l'organisation possède déjà une cartographie (ou liste) de ses processus. Ce peut être par le biais d'une certification de type ISO 9000, de la réalisation d'un audit organisationnel ou par l'existence d'une cartographie des risques établie par le prisme des processus (approches généralement utilisées par les Services de Contrôle Permanent, Contrôle Interne).

Cas où l'organisation ne dispose pas d'une cartographie/ liste des processus

Il sera nécessaire de demander à chacun des responsables la liste des processus de son service. Pour ce faire, la première question à poser lors des entretiens est « **Que faites-vous au quotidien, quelles sont les actions que vous réalisez ?** ».

b) Analyse de l'impact de l'arrêt des processus

Durée d'Interruption Maximale Admissible : Evaluation du laps de temps maximal qui peut s'écouler entre l'interruption de l'activité et la reprise totale ou partielle de ladite activité.

« Combien de temps cette activité pourrait-elle être arrêtée sans générer d'impacts et pourquoi ? »

Gravité après DIMA : Evaluation de la gravité de l'arrêt de l'activité en fonction de critères et de seuils associés.

« Quelle est la gravité de l'arrêt de l'activité (après DIMA) ? »

La finalité de cette étape est d'identifier la sensibilité, en termes de continuité d'activité, des processus présents dans la liste établie lors de l'étape précédente et de hiérarchiser lesdits processus.

Deux critères principaux permettent d'analyser l'impact de l'arrêt des processus :

- **Un critère temporel, la DIMA** : Evaluation de la «Durée d'Interruption Maximale Admissible» (DIMA) des activités ;

La¹⁵ «Durée d'Interruption Maximale Admissible» (DIMA) d'une activité est la période durant laquelle son interruption n'a pas d'impact, pas de conséquence négative dans la réalisation de l'ensemble des opérations et qui permettent de transformer un «entrant» en un «sortant».

Cette DIMA peut être définie en minutes (cas des salles de Marchés), en heures ou en jours, en fonction du secteur d'activité de l'organisation. L'expression de la DIMA se fait généralement en jour(s) calendrier(s).

- **Un critère d'impact, mesure des impacts consécutifs à l'interruption d'un processus après DIMA** en termes financiers, Humains ou en termes d'image.

Afin de quantifier facilement les impacts de l'arrêt des processus, il est conseillé de créer une échelle de gravité, qui prend la forme d'un tableau à double entrée, dans lequel figurent en abscisse les critères/indicateurs des impacts et en ordonnée les niveaux d'impact (généralement de 1 à 4).

15 Parfois aussi appelé Le «Délai d'Interruption Maximal Admissible».

Schéma 6 : Exemple d'échelle de gravité sur les résultats financiers

Échelle de gravité			
Seuils	Gravité financière	Gravité image	Gravité humaine
Elevé	> Supérieure à 100 M€	<ul style="list-style-type: none"> > Médiation internationale, dans la presse généraliste et spécialisée, tous supports > Campagne de presse de longue durée, avec suivi de l'événement à moyen/long terme > Perte de crédibilité importante de l'entreprise auprès des actionnaires, des clients, des partenaires financiers, des sous-traitants, du personnel et du public > Baisse importante de la qualité de l'offre, visible par les clients > Impact durable sur la confiance des clients > Impact sur le rating des agences de notation > Perte partielle ou temporaire d'autorisation d'exercer une activité 	> Décès
Intermédiaire	> Entre 10 M€ et 100 M€	<ul style="list-style-type: none"> > Médialisation nationale, dans la presse généraliste et spécialisée, tous supports > Campagne de presse, d'une durée limitée à quelques jours maximum > Baisse de la qualité de l'offre, visible par les clients > Impact durable sur la confiance des clients > Opportunités manquées de contrats (enjeux importants) sur les activités à l'étranger du fait notamment de la médiation en presse spécialisée 	> Blessé grave ou traumatisme nécessitant la mise en place d'une cellule de soutien psychologique
Bas	> Entre 1 M€ et 100 M€	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de médiation ou très faible, éventuellement limitée aux médias spécialisés > Baisse sensible mais temporaire de la qualité de l'offre de transport, sans impact durable sur la réputation > Opportunités manquées de contrats (enjeux peu importants) sur les activités à l'étranger, du fait notamment de la médialisation en presse spécialisée 	> Blessé léger
Très bas	> Inférieure à 1 M€	> Pas de médiation	> Pas d'impact

D'un point de vue méthodologique, retenons dans cet exemple que :

- La mesure de l'impact de l'arrêt des processus est réalisée avec l'hypothèse que le processus ne peut être redémarré pendant un mois complet à compter de la date de l'interruption.

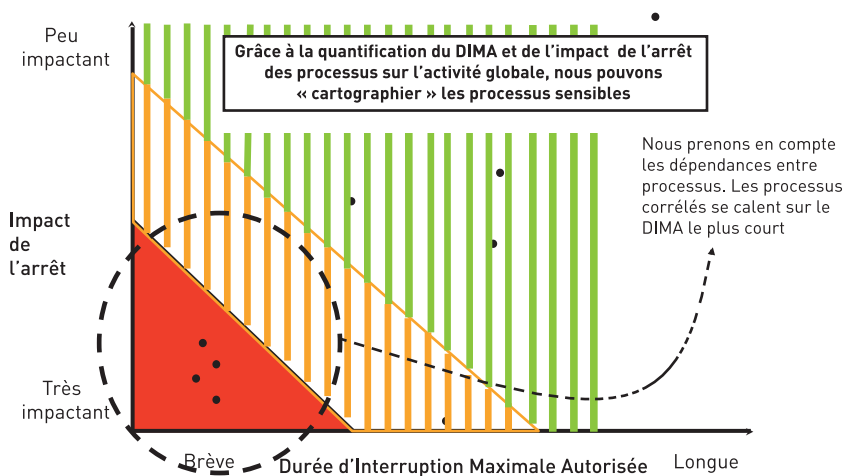
- La multiplication des critères/indicateurs des impacts engendre une complexification de la matrice. A ce titre, il peut être opportun de se limiter aux critères « financier » et « image », les autres critères « juridique », ... pouvant être quantifiés financièrement.
- Les seuils de passage des niveaux d'impacts (généralement de 1 à 4) doivent être mis en perspective avec les résultats financiers de l'organisation ainsi qu'avec ses capacités de trésorerie. A ce titre, cette échelle doit être travaillée et personnalisée selon la surface financière de l'entreprise.

En conclusion, il est bon de rappeler que la finalité de cette étape de l'analyse de l'impact de l'arrêt des processus n'est pas d'obtenir une quantification très « fine » des impacts mais plutôt une hiérarchisation de l'impact de l'arrêt des processus, du plus critique au moins critique.

A l'issue de cette analyse, il est pertinent de construire une « cartographie de la criticité des processus en termes de continuité d'activité » dans laquelle figure en abscisse une échelle des DIMA (des DIMA les plus courtes aux DIMA les plus longues) et en ordonnée les Impacts (des impacts les plus forts aux impacts les plus faibles).

Cette représentation graphique constitue un support de communication idéal pour sensibiliser un COMEX aux problématiques de continuité d'activité et mettre en perspective les coûts engendrés par la mise en place de stratégie de continuité d'activité.

Schéma 7 : Cartographie des processus sensibles (exemple)



c) Identifier les interactions indispensables en interne comme en externe : les interdépendances

Description des interdépendances internes et externes

«De quel autre(s) Département(s), autre(s) Services, autre(s) Unités Organisationnelle(s) mais également de quel(s) sous-traitant(s) avez-vous besoin pour réaliser cette activité ?»

Un processus d'un service peut dépendre d'un autre dans la chaîne de production. La DIMA de l'un doit alors se coordonner avec la DIMA de l'autre. Il est nécessaire d'identifier les interdépendances afin d'arbitrer le choix de la DIMA la plus pertinente.

Prenons un exemple : Le responsable PCA interroge le Directeur Commercial de sa société, qui déclare que l'ensemble des processus dont il est propriétaire peuvent s'interrompre trois jours (DIMA de 3 jours). Il déclare également que l'un de ses processus est dépendant de la validation de la Direction Juridique. Quelques jours plus tard, le RPCA interroge le Directeur Juridique qui lui annonce que la DIMA la plus courte de son service est de 10 jours.

Un travail de rapprochement des données doit amener le Responsable PCA sur l'inadéquation temporelle de la DIMA du Directeur Commercial (qui fait intervenir la Directeur Juridique et qui est de 3 jours) et la DIMA de la Direction Juridique qui est de 10 jours.

À partir de ce constat, il convient de synchroniser le directeur commercial et le Directeur Juridique afin qu'ils décident, soit :

- D'allonger la DIMA du processus 3 de la Direction Commerciale
- De raccourcir la DIMA de la Direction Juridique (10 jours → 3 jours)
- Décider conjointement qu'en cas d'activation, les propositions commerciales ne seront plus relues par la Direction Juridique et seront directement adressées aux clients. Dans ce cas, cette décision doit être avalisée lors d'une session « Comité PCA ».

Il convient donc de s'assurer que les «interdépendances» aient bien été identifiées, et ce à 2 échelles :

Interdépendances internes

- **Échelle intra-Département** : Il y a « interdépendance » lorsque la bonne réalisation d'une activité « critique » nécessite le maintien en condition opérationnelle d'une autre activité au sein du même Service (ou Unité).
- **Échelle inter-Département** : Il y a « interdépendance » lorsque la bonne réalisation d'une activité « critique » nécessite l'intervention d'un autre Service ou Département de l'entreprise.

Interdépendances externes

Il est nécessaire d'identifier les principaux fournisseurs, sous-traitants et prestataires de l'entreprise. Exemple : la Poste et/ou les Société de Coursiers qui acheminent le courrier, le ou les fournisseur(s) d'accès téléphonique....

d) Identifier les périodes critiques au cours de l'année

Identification des périodes critiques.

« Existe-il une ou des périodes critiques au cours de l'année ? (exemple du closing trimestriel) » Nota : La DIMA doit être évalué sur la période la plus critique du processus.

Période(s) critique(s) au cours de l'année					
Ponctuel Mensuel Trimestriel Autre				Date de début	Durée de la période critique
	X			25 du mois	5 jours

Que ce soit pour préciser les «clôtures trimestrielles» (ou «closing») du Service Comptabilité ou pour souligner une période de pic de production ou de vente pour des fonctions Métiers (l'impact d'un incendie dans une usine de jouets ne sera pas la même au mois de novembre qu'au mois de février), il est nécessaire d'identifier la périodicité des moments critiques (ponctuels, mensuels, trimestriels, semestriels, annuels), la date de début de(s) la période(s) ainsi que sa durée.

2) Recueil des besoins utilisateurs en termes de Ressources Humaines et matérielles

Protocole d'interview en 2 questions clés : Les besoins utilisateurs en termes de Ressources Humaines et matérielles

1) Identification des besoins en Ressources Humaines (compétences et volumétrie) : identification jour par jour des besoins Humains et mise en place d'un planning RH de reprise de l'activité

«De qui avez-vous besoin et au bout de combien de temps ?»

2) Identification des besoins matériels : identification jour par jour des besoins matériels

«De quoi avez-vous besoin et au bout de combien de temps ?»

a) Recueil des Ressources Humaines

Identification des besoins en Ressources Humaines (compétences et volumétrie) : identification jour par jour des besoins Humains et mise en place d'un planning RH de reprise de l'activité.

«De qui avez-vous besoin et au bout de combien de temps ?»

La matrice «Identification des besoins en Ressources Humaines en termes de continuité d'activité» permet d'identifier pour chaque processus :

- Les personnes qui possèdent des compétences uniques ou des délégations de pouvoir
- Le nombre de personnes nécessaires à la reprise de l'activité, et ce jour par jour.

« Identification des besoins en Ressources Humaines en termes de continuité d'activité »

nombre total de personnes prenant part à la réalisation des processus listés ci-dessous (en « équivalent Temps plein »)	
---	--

N°	Description des activités ou processus		DIMA en jours	Impact Business	Ressources Humaines Compétence Unique ou Délégation de Pouvoir	Planning Ressources Humaines de Reprise d'activité (valeur en « équivalent Temps Plein »)							Commentaires			
	Activités ou Processus	Description / Observations				ASAP	12H	24H ou 1 jour	2 jours	3 jours	5 jours	10 jours		15 jours	20 jours	30 jours
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
TOTAL																
Réserve de personnel																

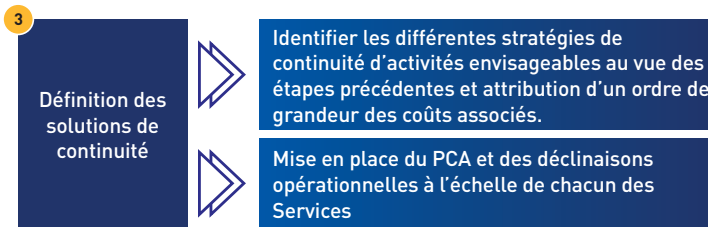
b) Recueil des Ressources Matérielles

Identification jour par jour des besoins matériels

« De quoi avez-vous besoin et au bout de combien de temps ? »

Nous ne pouvons pas ici établir une liste exhaustive de l'ensemble des moyens matériels nécessaires à la reprise de l'activité. En effet, en fonction de l'activité, les ressources requises varieront (informatique dans le secteur tertiaire, machine-outil pour une chaîne industrielle de montage...). A ce titre, nous ne représentons pas ici de matrice.

C. Phase 3 : définition des solutions et des stratégies de continuité d'activité



La mise en place des stratégies et des solutions de continuité d'activité découle directement des analyses réalisées lors des deux phases précédentes. Ainsi, il devient possible de définir les besoins de continuité d'activité à l'échelle de l'organisation et de structurer une logique de reprise graduelle des processus/activités, des plus sensibles au moins sensibles.

1) L'étape intermédiaire de recherche de solutions de continuité et de présentation des différentes stratégies de continuité d'activité possibles (et coûts associés) au COMEX

a) Recherche de solutions de continuité d'activité

Le temps de l'analyse est maintenant terminé, les processus critiques et les besoins de continuité d'activité des services sont connus, il est temps de rechercher les différentes stratégies de continuité d'activité qu'il est possible de mettre en œuvre ainsi que d'identifier les coûts associés pour chacune d'entre elles.

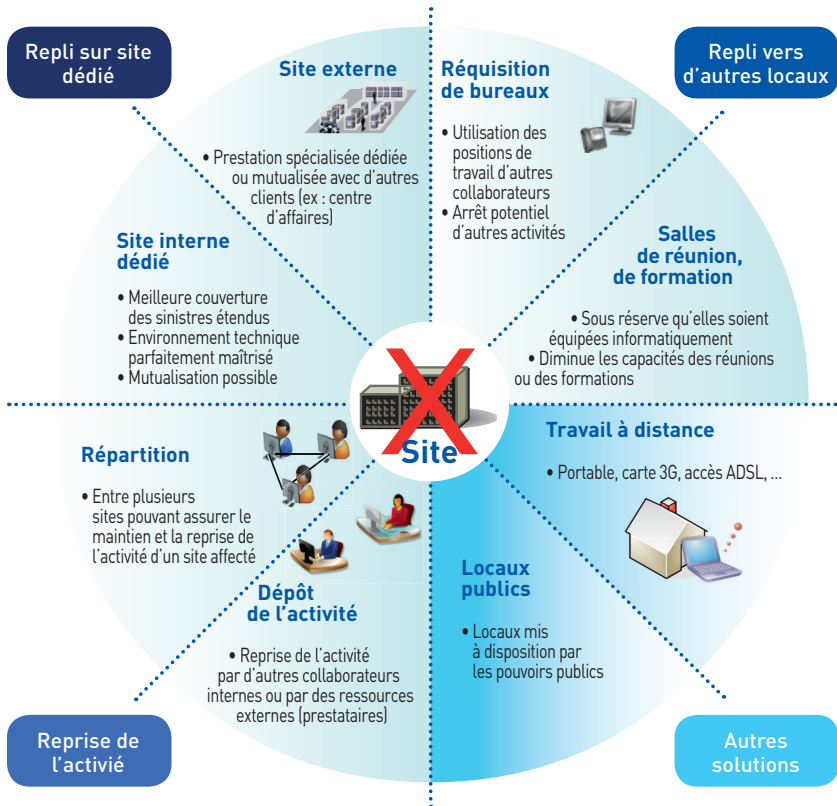
Pour ce faire, une recherche tout azimut de solutions de continuité doit être réalisée : appels d'offres auprès de prestataires de services (salles de repli), devis pour achat de matériels (serveurs de back up...). Les résultats de cette recherche sont généralement documentés au sein d'un dossier qui identifie les diverses réponses possibles en termes techniques, matériels et organisationnels. Il présente et explicite les points forts et les points faibles de chacune des différentes stratégies. De ce fait, certaines d'entre elles pourront être abandonnées (pour des raisons de coût notamment) et d'autres pourront être approfondies.

Par ailleurs, ce document constitue le support à la validation définitive de la stratégie de continuité et à l'édification des solutions de continuité.

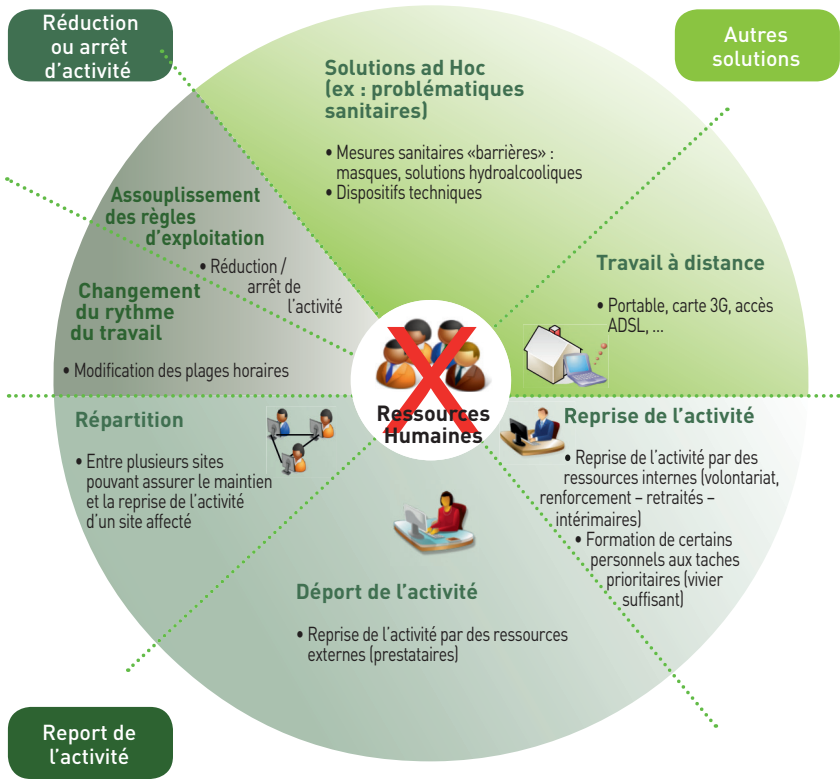
Vous trouverez à la suite quelques représentations graphiques¹⁶ qui présentent les principales stratégies de continuité pour chacune des problématiques abordées par le PCA.

16 Les représentations graphiques ont été réalisées par Chloé Sibilat et Francesca Serio, élèves du master «Gestion Globale des Risques et des Crises» Paris 1 Sorbonne.

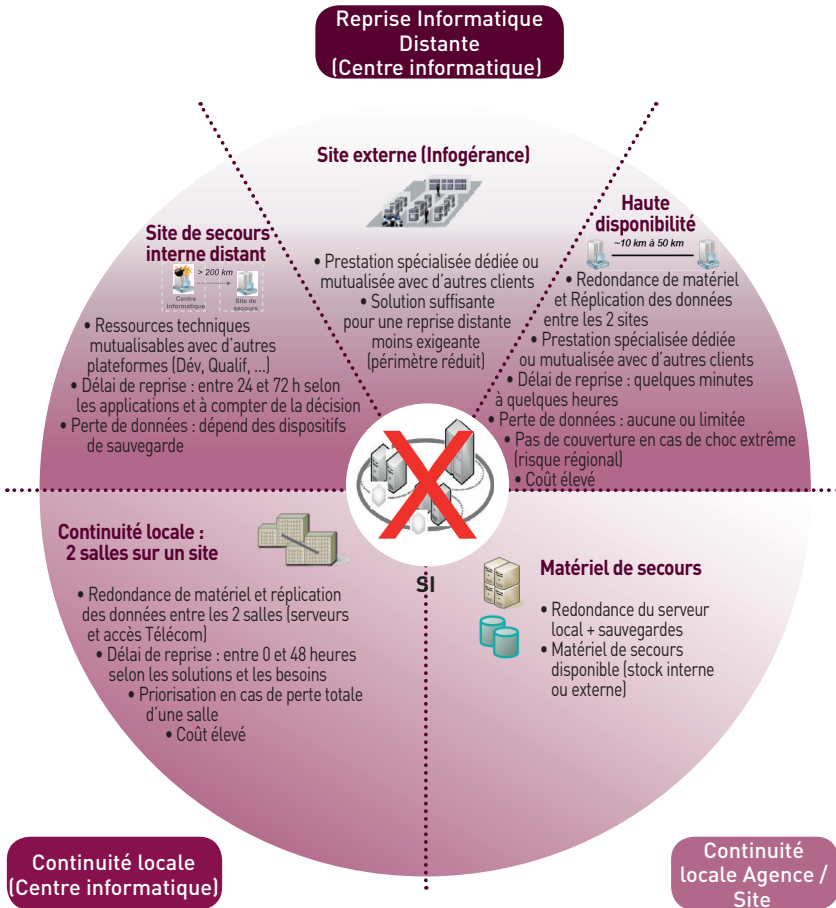
Problématiques d'indisponibilités de locaux



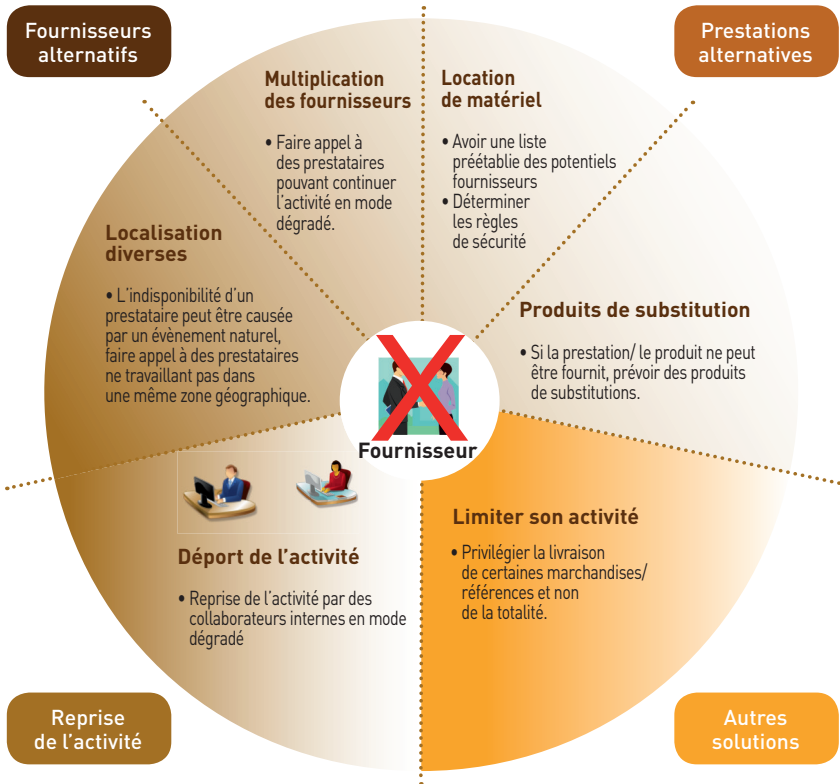
Problématiques d'indisponibilités de Ressources Humaines



Problématiques d'indisponibilités des Systèmes d'Informations



Problématiques d'indisponibilités de fournisseur(s)



Problématiques d'indisponibilités d'un outil de production



b) Au-delà des solutions techniques, des dispositions juridiques et sociales

« Modification substantielle du contrat de travail » : sous cette acception juridique se cache un certain nombre de clauses qui peuvent être temporairement modifiées ou supprimées consécutivement à une crise.

C'est le cas de l'ensemble des dispositions relatives au travail déporté (travail à distance, durée et conditions de transport, maintien et équipement à domicile, voire chômage partiel) qui doivent être appréciées dans ses dimensions juridiques, psychologiques, relationnelles et opérationnelles. Le PCA doit avoir effectué ce travail en collaboration avec le service juridique de l'entreprise, la DRH et les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) afin qu'aucune disposition ne puisse être contestée tant au plan réglementaire qu'éthique tout en s'inscrivant dans un caractère extraordinaire et temporaire.

Vous trouverez ci-après une liste non exhaustive de questions juridiques et sociales qu'il convient de se poser lors de la mise en place d'un PCA :

- *Pouvons-nous imposer aux collaborateurs de prendre des congés ? Des RTT ?*
- *Sera-t-il possible de mettre des équipes au chômage technique (chômage partiel) ? Sous quelles conditions ?*
- *Y-a-t-il une possibilité de primes pour les collaborateurs continuant à travailler sachant que d'autres resteront ou seront contraints de rester chez eux ?*
- *Les collaborateurs seront-ils payés durant cette période dégradée et/ou d'arrêt de l'activité ? Sous quelles conditions ?*
- *Les collaborateurs pourront-ils faire jouer leur droit de retrait ?*

Ce genre de questions est d'autant plus important pour les PCA répondant à des problématiques complexes : exemple de l'épisode pandémique et Crue de Seine.

c) Présentation des différentes stratégies de continuité d'activité à la Direction Générale

La présentation des différentes stratégies de continuité d'activité possibles, puis la sélection et la validation définitive d'une stratégie précise, sont réalisées lors d'une réunion (ou d'une série de réunions) en présence des membres de la Direction Générale.

Les différentes options de continuité d'activité sont présentées, les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles sont analysées, des recommandations sont formulées par le RPCA. La Direction Générale se trouve en capacité d'arbitrer ses choix en toute connaissance de cause. La décision finale est donc avalisée par la direction de l'entreprise.

Cette décision est matérialisée par la mise en œuvre du Plan de Continuité d'Activité.

2) Mise en place du PCA

a) La mise en place du « Plan de Continuité d'Activité »

Le Plan de Continuité d'Activité prend la forme d'un ensemble de documents formalisés et régulièrement mis à jour, de planification des actions à mettre en place suite à la survenue d'une catastrophe ou d'un sinistre grave. Il fixe les modalités matérielles, techniques et organisationnelles du fonctionnement en mode « dégradé » de l'activité de l'entreprise et de reprise graduelle des activités, des plus sensibles aux moins sensibles.

A ce titre le Plan de Continuité d'Activité propose donc une organisation alternative que l'entreprise applique, le temps de remédier à l'événement perturbateur à l'origine de l'arrêt des processus et facilite la **reprise graduelle** des processus critiques de l'entreprise (des plus sensibles au moins sensibles) et la mobilisation des ressources associées au regard de la Durée d'Interruption Maximale Admissible (DIMA) et à la gravité de l'arrêt des processus.

Il prend la forme d'un schéma d'ensemble présentant les modalités matérielles, techniques et organisationnelles permettant la reprise de l'activité¹⁷ ainsi que l'ensemble des dispositions de continuité d'activité communes à l'ensemble des services tels que les procédures d'activation des salles de repli, les « plans de reroutage courrier » et « plans de reroutage téléphonique » doivent figurer dans ce document. Cet ensemble est complété par des documents de synthèses et graphiques opérationnels : diagramme de Gantt, planning des besoins en ressources humaines sous forme de tableau Excel...

Cet ensemble de documents permet d'acquérir **une visibilité globale et optimale du pilotage opérationnel du PCA** en cas de déclenchement du dispositif.

17 Notons également que certains RPCA fractionnent la reprise de l'activité en 3 temps et incluent à ce titre des dispositions d'urgence (fiche actions réflexes), de reprise d'activité (reprise de l'activité sur un site de repli par exemple) et de retour à la normale (retour sur le site nominal après la période de reprise d'activité sur le site de repli).

b) Déclinaison des solutions opérationnelles pour chacun des départements

Le document « Plan de Continuité d'Activité » est une synthèse à compléter par des fiches opérationnelles de continuité d'activité à l'échelle de chacun des services (une fiche par service). Ces fiches doivent être simples, claires intégrant si besoin des graphiques et revêtir un formalisme unique et commun à l'ensemble des services.

D'un point de vue méthodologique, le responsable du PCA prendra soin de pré-remplir l'ensemble des fiches avec les informations recueillies lors des phases d'analyse précédentes et de hiérarchiser les processus par ordre de redémarrage, des DIMA les plus courtes aux plus longues. Une application simple de type « Macro Excel » permettra d'automatiser la compilation et la concaténation des données en provenance des différentes feuilles.

En complément, un entretien doit être programmé avec chaque responsable de service pour décrire la manière avec laquelle il compte redémarrer chaque processus. Ils feront figurer la liste des actions qui en permettront le redémarrage.

A ce titre, il est nécessaire de sensibiliser les directeurs de services (ou les correspondants PCA) sur leurs responsabilités dans la mise en place de solutions de continuité d'activité et de leur rappeler l'impérieuse nécessité de documenter leur propre politique de continuité d'activité, en cohérence avec le niveau global. Ainsi, la bonne connaissance et la bonne implémentation de la documentation de continuité d'activité par les responsables de service sont des gages d'efficacité dans le pilotage opérationnel de la reprise de l'activité.

D. Phase 4 : maintien en conditions opérationnelles, actualisation des plans de continuité d'activité et tests/ simulation

4

Entretien PCA



Maintien en conditions opérationnelles

- Actualisation du PCA et tests

1) Actualisation des PCA

Le PCA doit être maintenu en conditions opérationnelles. Il doit être actualisé régulièrement afin d'être efficace dès la survenue de la crise. L'actualisation des PCA doit permettre de prendre en compte les changements techniques, fonctionnels, organisationnels de l'entreprise mais également l'évolution des contraintes réglementaires et des choix technologiques de l'entreprise.

La mise à jour du PCA consiste à vérifier l'adéquation des solutions existantes avec les exigences de continuité.

2) Test/ simulations

À l'instar de la gestion de crise, les bonnes procédures se testent par le biais d'exercices de simulation. Ces exercices permettent d'évaluer la qualité de la documentation, le fonctionnement des équipements techniques mais également la connaissance et la maîtrise des personnes qui les utilisent. En mettant en situation les collaborateurs, les responsables PCA peuvent ainsi évaluer le niveau de connaissances, de compétences et le comportement des collaborateurs et procéder à d'éventuels ajustements. Enfin, la fréquence de ces exercices permet de rappeler à l'esprit des parties prenantes que la crise peut survenir et qu'il faut se tenir prêt à l'affronter.

On peut tester le plan de gestion de crise d'un côté et le PCA de l'autre, mais également tester la coordination de la mise en œuvre des deux.

Exemple de scénario d'exercice de crise qui permet de tester le PCA : une inondation soudaine empêche l'accès au bâtiment A. La cellule de crise est mobilisée dans une salle de crise dite «secondaire» à l'extérieur du bâtiment, et décide de déclencher le PCA. Dès lors, les collaborateurs devant se rendre dans la salle de repli (ou «salle de back-up») s'exécutent et s'y présentent selon l'ordre et les modalités opérationnelles décrites dans le document PCA. Un ou des membres -dédié(s)- de la cellule de crise supervise la dimension logistique et accueille les collaborateurs. Ils se mettent réellement à travailler en salle de repli -le cas échéant en mode «dégradé» - et ainsi testent le «bon» fonctionnement» du PCA. De leur côté, les membres de la cellule de crise contrôlent la situation et veillent au redémarrage de l'activité tout en répondant également à des sollicitations de journalistes et de parties prenantes de l'entreprise.

E. Phase 5 : communication sur le projet PCA, sensibilisation des dirigeants et des collaborateurs

5

Communication sur le Projet PCA
Sensibilisation des Dirigeants et des Collaborateurs

Au «cœur» de l'organisation, le chef de projet PCA doit être doté de réelles qualités de communication. La dimension transverse de sa mission l'amène à rencontrer des collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques : des fonctions support aux unités de production.

1) Le principe du KISS

Il est donc absolument nécessaire de mettre en place, en parallèle du déroulement technique du projet, des actions de communication, de sensibilisation et de formation afin de doter l'entreprise d'une culture de la continuité d'activité. Cette communication peut prendre différentes formes : films, quizz, pastiches de jeux TV («money drop»)... Le leitmotiv étant ici le principe du KISS : «*Keep It Simple and Sexy*» («faisons simple et sexy»).

2) Évaluation de la perception de la gravité des risques par les collaborateurs

La phase de pandémie grippale de 2009 procure l'expérience relative aux problématiques de perception du risque par les populations et plus généralement de la mise en place et du développement d'une culture du risque et de la crise au sein de la conscience collective.

Lors de l'épisode pandémique, la politique de l'Etat en matière de communication de crise s'est enclenchée. Ainsi, le plan de communication a été déroulé de façon automatique sans prendre systématiquement en compte la dimension sensible de l'imaginaire collectif, du stress et des comportements. L'Etat n'a pas réalisé un diagnostic et un suivi suffisants des attentes de la population en termes de communication. Il a sous-estimé la capacité d'adhésion, d'indifférence ou de rejet des citoyens. En d'autres termes, il n'a pas tenu compte du fait que la population pouvait

percevoir la menace d'une autre manière et avec une autre intensité que celle qu'il avait prévue.

La prévision des comportements individuels et collectifs en situation de menace ou de réalité pandémique a manqué. Les pouvoirs publics se sont contentés de distiller par voie descendante une communication visant à «atténuer les craintes et l'anxiété de la population et à éviter le risque de désinformation, de rumeurs, voire de déstabilisation» (Plan gouvernemental) mais ils n'ont ni exploré ni inventorié les comportements prévisibles de la population.

L'élaboration des PCA tient compte de la prévision de ces comportements individuels et collectifs en situation de menace inhabituelle. Le PCA doit intégrer le facteur humain, individuel et collectif. Il agrège les représentations mentales collectives de la menace et du risque et les comportements individuels ou collectifs aberrants (insouciance, sous-estimation et déni du danger, ou au contraire affolement et panique exacerbés sous l'effet des rumeurs).

En premier lieu, il s'agit de comportements adaptés et responsables. Pour reprendre l'exemple de la pandémie, cela correspond à anticiper le danger, adopter les mesures appropriées, puis s'informer au jour le jour de l'état de la menace, sans s'affoler, ne pas croire aux rumeurs et ne pas les propager, appliquer les mesures de prévention (lavage des mains, port de masques), se faire vacciner si les autorités sanitaires le conseillent, consulter dès les premiers symptômes d'atteinte grippale, se faire soigner, éviter de contaminer ses proches.

En second lieu, il s'agit de comportements d'insouciance, de négligence voire de déni, irresponsables : ne pas croire (par optimisme inconsidéré) à l'éventualité de la crise, ne pas s'informer sur le danger qu'elle présente, ne pas prendre connaissance des mesures de prévention, afficher un scepticisme critique systématique vis-à-vis des informations fournies, ne pas s'informer de la progression de la menace.

En troisième lieu, il s'agit de comportements de crainte exagérée, d'affolement et de panique : état d'inquiétude exagéré à l'annonce de l'éventualité d'une crise, excès dans la recherche de l'information sur ce danger, puis dans l'investigation quotidienne sur sa progression, éprouver une sensibilité exacerbée aux rumeurs, procéder à des achats inconsidérés et excessifs d'équipements...

Ainsi, en fonction de la problématique couverte par tel ou tel PCA, il convient d'identifier les représentations mentales des collaborateurs et d'établir un diagnostic et un suivi suffisants des attentes de la population. C'est donc

davantage un travail de pédagogie et d'acculturation de la population à long terme que des réponses ponctuelles, techniques et thématiques à telle ou telle crise.

3) « Préparez-vous à être prêt »¹⁸

La Croix Rouge propose une campagne de sensibilisation dont le paradigme est l'« auto-résilience » c'est à dire la capacité du citoyen à se prendre en charge en cas de crise. « Prévenir, réfléchir et anticiper pour mieux agir, c'est réduire considérablement les conséquences qui peuvent découler de ces situations d'urgence : chacun peut devenir acteur de sa survie et de celle des autres grâce à des réflexes indispensables qui permettent de réagir aux situations exceptionnelles. »¹⁹

Ce principe est transposable aux salariés des entreprises. Dans le cas de la problématique de crue de Seine, certaines entreprises disposent d'un PCA dans lequel figure le nombre de collaborateurs nécessaires à la reprise de l'activité. Néanmoins, au-delà de la valeur numérique, ces salariés ne seront peut-être pas disponibles pour l'entreprise le jour J. En effet, le phénomène de crue de Seine engendrera d'importantes perturbations aux différents niveaux des services d'Etat, des institutions et de l'ensemble des infrastructures ainsi que des réseaux critiques : eau, électricité, télécommunications, transports, chauffage, ordures ménagères... Le collaborateur devra donc gérer le fait que sa famille ne dispose plus d'eau potable, d'électricité, d'internet, de téléphonie... A ce titre, il n'est pas certain que ce dernier, s'il n'est pas préparé, réponde présent pour son entreprise. De ce fait, les entreprises, dans leurs réflexions sur les problèmes de continuité d'activité, doivent repositionner « le collaborateur » au centre du dispositif et mettre en place, pour les fonctions critiques, des mesures d'accompagnement des collaborateurs. Pour reprendre l'exemple de la crue de Seine, les entreprises doivent sensibiliser les collaborateurs sur l'attitude à adopter afin de les préparer personnellement à ce scénario et les accompagner (financièrement et/ou par des modalités pratiques) dans la mise en sécurité de leur famille.

¹⁸ Site Internet « Croix Rouge Française ».

¹⁹ Site Internet « Croix Rouge Française ».

Chapitre 3

**Modalités organisationnelles
« à chaud » : simple déroulement de
ce qui a été préalablement préparé**

Comme nous l'avons vu au cours des chapitres précédents, l'efficacité des dispositifs de continuité d'activité en cas de crise dépend directement de la qualité du travail réalisé lors de la phase préalable de préparation. Notons également qu'au-delà du travail d'analyse, de la rédaction de documents de continuité d'activité et de la mise en place d'équipements techniques, il convient de doter l'entreprise - au travers de ses collaborateurs - d'une culture de continuité d'activité. La connaissance préalable de la documentation adéquate et plus encore l'implication de chacun en cas de déclenchement du dispositif est la meilleure garantie de succès des stratégies de continuité d'activité. Enfin, dernière recommandation, il convient de tenir compte de la dimension comportementale et psychologique des membres de la cellule de crise et des collaborateurs impliqués dans les processus de continuité d'activité qui peuvent - sous stress - développer des comportements atypiques ou pathogènes.

1. Quand déclencher le PCA ? Un moment délicat !!

Si la situation paraît d'emblée très dégradée (destruction totale d'un bâtiment par exemple), il est aisé de déclencher le PCA, mais généralement le sinistre est d'une ampleur plus localisée et la question du déclenchement du PCA sera complexe.

A titre d'exemple évoquons un départ de feu dans une armoire électrique qui entraîne les impacts suivants :

- 1) L'eau utilisée pour enrayer l'incendie s'est répandue à l'étage impacté et à l'étage inférieur,*
- 2) L'étage supérieur, ayant subi des contraintes thermiques, doit être expertisé avant de pouvoir être ouvert de nouveau aux collaborateurs,*
- 3) Le mobilier et l'équipement informatique sont détruits.*

Au total, sont indisponibles le demi-étage où a eu lieu le départ de feu, le demi-étage supérieur et le demi-étage inférieur. Par ailleurs, les étages supérieurs ne sont plus alimentés en courant fort et courant faible car les câbles électriques présents dans l'armoire sont endommagés. Des mesures conservatoires doivent être prises en urgence (pose d'une jarretière électrique pour réalimenter les étages supérieurs en courants fort et faible) mais les délais d'indisponibilité des locaux ne sont pas connus.

Si la gestion de crise opérationnelle est simple, la question se pose de déclencher le PCA, notamment si ces trois demi-étages hébergent des activités critiques, ou que la crise survient à un moment critique (le 20 du mois, période critique pour le service de paie par exemple).

Evoquons également l'épisode pandémique de 2009 a engendré une hésitation majeure sur la nécessité d'activer ou pas les dispositifs de PCA. En effet, les suspicions de contamination de collaborateurs ne pouvaient être vérifiées en raison du secret médical qui interdit de motiver l'arrêt de travail.

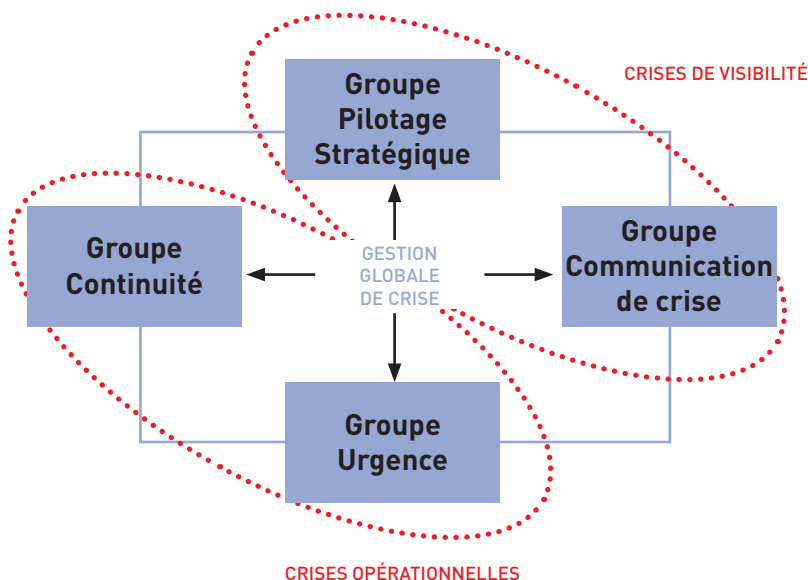
2. La gouvernance de la gestion de crise intégrant les problématiques de continuité d'activité

Les stratégies de continuité d'activité doivent donc être articulées avec la problématique, plus globale, de la gestion de crise. La gouvernance doit tenir compte des deux problématiques et veiller à ce que les équipes travaillent en bonne intelligence. Il n'est plus uniquement question de continuer à fonctionner «comme si rien ne s'était passé» mais il convient également de répondre à des problématiques sociétales. Si, par exemple, à la suite d'un incendie de sites de production, la rivière voisine a été polluée, la réponse technique de continuité par déport des activités sur un site «équivalent», appartenant au même groupe, constitue une réponse nécessaire pour l'entreprise mais pas suffisante pour ses parties prenantes. La gouvernance doit intégrer les différentes équipes de gestion de crise et de continuité d'activité

A. Une partie du dispositif de gestion de crise doit être dédiée à la continuité d'activité

Dans la suite de nos précédents travaux nous proposons un modèle de gestion de «crises opérationnelles» et de «crises de visibilité» :

Schéma 7 : Modèle de cellule de crise à géométrie variable



Rappelons succinctement le rôle des différents groupes ²⁰.

Le groupe «Gestion opérationnelle de l'urgence» met en place le plan de sauvegarde sur le lieu du sinistre : évacuation et mise en sécurité des personnels, mise en sécurité des systèmes et des bâtiments, accueil des secours, gestion de la communication de proximité...

Le groupe «Pilotage stratégique de la crise» pilote l'ensemble du dispositif de gestion de crise. Il a pour mission d'orienter la gestion de la crise en s'efforçant d'anticiper les impacts et conséquences sur les enjeux de l'organisation tant en termes humains, financiers, juridiques, assurantiels que d'image.

Le groupe «Communication de crise» assure la veille médiatique sur les différents supports de communication, prépare les communiqués de presse, met en place le «story telling»...

Le groupe «Continuité d'activité» a en charge la «gestion du lendemain» : il met en œuvre les actions qui permettent à l'entreprise de redémarrer l'activité au plus vite et/ou de produire différemment ou ailleurs.

Notons que dans le cas d'une «crise opérationnelle», le groupe «gestion opérationnelle de l'urgence» sera mobilisé puis le groupe «continuité d'activité». En fonction de la gravité du sinistre, les deux autres groupes pourront également être mobilisés.

B. Les responsabilités du groupe «continuité d'activité»

Les responsabilités du groupe «**Continuité d'activité**» s'entendent sous deux acceptions. Premièrement, on parle de remplacement ou de reprise des activités affectées par la crise. Deuxièmement, on parle de la continuité des activités non touchées par la crise. Les deux doivent être traitées.

La gestion des activités touchées par la crise. La fonction «continuité» a pour but essentiel d'assurer la continuité de l'activité. Elle doit proposer des réponses aux questions basiques : «Que ferons-nous demain ? Dans une semaine ? Comment allons-nous pouvoir le faire ?». En cela, un **plan de continuité d'activité** préalablement rédigé est nécessaire mais pas suffisant. En effet, l'équipe de continuité doit d'abord analyser le contexte et de la crise et inventorier son impact. C'est après cette évaluation que l'équipe tactique sera en mesure d'apprécier la conformité du plan standard ou la nécessité de son aménagement. En fait, elle devra apprécier

20 «Gérer les grandes crises : Sanitaires, écologiques, politiques et économiques», L CROCC and al. Odile JACOB.

le delta entre les actions de reprise d'activité initialement prévues dans le PCA et les actions effectives à mettre en place rapidement.

La gestion de la vie courante. Les décisions des cellules de crise ont des répercussions dommageables sur la vie courante de l'organisation. Il faut garder sans cesse à l'esprit qu'une crise ne peut impacter qu'une partie de l'entreprise et que l'organisation peut et doit toujours fonctionner sur le reste de son périmètre non touché par l'événement.

3. Les dimensions psychiques & comportementales de la gestion de crise sous stress.

A. Respecter les équilibres « travail/ repos »

En période de crise, des facteurs physiologiques aggravants sont omniprésents, il est nécessaire de respecter les équilibres « travail/ repos ». La fatigue engendrée par la surcharge de travail et la mauvaise ergonomie du poste de travail, la privation de sommeil, la restauration frugale et hâtive peuvent user les énergies individuelles et exacerber les susceptibilités. Ainsi, au-delà des aspects biologiques, il est indispensable que l'individu respecte les équilibres « travail/ repos » et qu'il pratique à échéance régulière des exercices de décontraction. En situation de crise, il convient donc de conserver une hygiène de vie adéquate.

B. Tuilage des équipes de continuité pour durer

La crise peut durer plusieurs jours ou plusieurs semaines. L'Organisation doit prévoir un fonctionnement en binôme et un « tuilage » des équipes. Plus qu'un simple briefing lors de la passation de poste, il est important que les deux personnes travaillent ensemble suffisamment longtemps pour que la transmission d'informations soit la plus complète et exacte possible afin d'assurer une véritable continuité malgré le changement.

C. Le stress et ses impacts

La perception de la crise, du risque et du danger peut devenir un facteur constitutif ou aggravant de la crise elle-même. Le choc émotionnel peut générer une véritable marée « désorganisante » dans toutes les capacités cognitives et opérationnelles des individus et des groupes : c'est l'irruption du stress.

En s'inspirant d'une définition proposée par Selye, Louis Crocq a défini (1999) le stress comme : « la réaction neuro-biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique ».

Le stress est une réaction utile, adaptative. Grâce à son stress, l'individu échappe au danger ou se trouve en mesure d'y faire face, ce qui correspond au mot anglais coping.

On admet que le stress a trois principaux effets psychologiques :

- 1/ il focalise l'attention sur la situation menaçante, chassant provisoirement de la conscience les autres préoccupations et pensées en cours,
- 2/ il mobilise les capacités cognitives (attention, mémorisation, évaluation, raisonnement),
- 3/ il incite à la prise de décision et à l'action.

La contrepartie est que le stress est grevé de symptômes gênants (pâleur, sueur, tachycardie, spasmes viscéraux) et qu'il est coûteux en énergie. Dans sa phase la plus intense on parle alors de stress²¹ « post traumatique » et on obtient le tableau clinique suivant :

- la sidération : l'individu est stupéfait, stuporeux, aboulique, pétrifié
- l'agitation stérile : le sujet est dans un état d'excitation psychique, verbale et motrice
- la fuite panique : la personne sous stress est « lancée » dans une fuite éperdue, un état d'affolement généralisé
- le comportement d'automate : l'individu réalise des gestes mécaniques répétés dont il ne se souviendra pas

21 Voir à ce sujet les travaux du Médecin Général Louis CROCCQ.

Chapitre 4

Communication : la continuité de l'image

L'objectif de la communication de crise est d'informer tout en valorisant l'organisation qui traverse une période difficile auprès de ses différents publics.

Elle constitue le pendant « communication » de la gestion opérationnelle de la crise afin d'amener les différents publics à outrepasser la crise et anticiper au mieux le retour à la normale. Mais cela ne constitue qu'une première étape.

Alors que l'entreprise aura activé son PCA pour se remettre au mieux dans les objectifs initiaux de son business plan, que va-t-elle faire pour restaurer une image écornée par la crise ?

En effet, son image constitue un capital qui, à l'instar d'un bâtiment brûlé, d'une machine inondée ou d'un réseau informatique piraté, a besoin de travaux de restauration pour contribuer de nouveau à la réussite de l'organisation toute entière.

Ces travaux feront l'objet de l'activation d'un Plan de Continuité d'Image à l'instar du Plan de Continuité d'Activité. Ils viseront à sauvegarder l'image de l'activité et répondre ainsi à l'exigence de son développement et de sa pérennité.

Pour ce faire, la communication doit prendre le pas sur l'information, et la préparation du plan va trouver sa source dans l'analyse précise de ce qui constitue l'image de l'entreprise, de ses produits ou services.

La cellule dédiée à la continuité d'image travaillera donc étroitement avec les services marketing, commerciaux et communication de l'entreprise pour tout ce qui concerne la communication produits et services mais également avec le service des ressources humaines pour ce qui concerne la communication interne sans oublier la direction générale pour la communication corporate.

La continuité d'image consiste à mettre à l'abri le capital-image de l'organisation en péril dès les dernières opérations de résolution de la crise puis à le restaurer.

Elle nécessite d'établir un parallèle entre la cartographie des partenaires de la communication « à froid » pour les activités normales de l'entreprise, et de développer en amont un réseau d'alliés et d'experts qui viendront rassurer et conforter les différents publics et leurs relais :

- les décideurs, actionnaires, apporteurs de fonds
- les autorités institutionnelles
- les cadres exécutants, les acteurs de l'organisation

- la population : les éventuelles victimes de crime et leurs ayants droits, les clients et fournisseurs, le public
- les professionnels des médias.

Elle impose enfin d'occuper le terrain et de gagner la bataille du temps contre tous ceux qui seraient susceptibles de profiter de la situation de convalescence dans laquelle se trouve l'organisation.

1. L'impératif de sauvegarde de l'image de l'organisation

Bras armé de la production et du marketing, l'image de l'entreprise créera les conditions de possibilité du lien de confiance qu'elle va tisser avec ses clients, partenaires et apporteurs de fonds. Constituée d'une mosaïque d'éléments (techniques, socio-économiques, psychologiques), l'image est une photographie prise à l'instant T qui correspond au niveau de confiance qui permettra au client de décider d'acheter ou pas tel ou tel produit/service auprès de telle ou telle entreprise et plus généralement, à emporter la confiance de l'interlocuteur.

Cette photo s'inscrit dans un album qu'il va feuilleter de manière plus ou moins consciente : à ce moment précis, la photo de l'entreprise doit se révéler la plus avantageuse.

Il est inutile de prolonger le discours qui fonde les politiques de marketing et de communication de toute entreprise qui se respecte. L'important ici est de mettre en regard l'investissement considérable effectué dans la construction et l'entretien de cette image (on se réfèrera au cycle de vie d'un produit) et la portion congrue mobilisée pour la restaurer en cas de dégradation.

Si le PCA fait désormais partie du paysage de bonne gouvernance d'une entreprise, le «PCA Image» n'est pas encore intégré, ou s'il l'est, insuffisamment par rapport à l'investissement initial.

2. Le lien avec les services qui ont construit l'image

Les services marketing et communication construisent l'image séduira les cibles : satisfaire les désirs et besoins du consommateur ou des groupes de consommateurs (segments marketing) par une offre adaptée de produits ou services et chercher à fidéliser et séduire les futurs clients potentiels.



Le plan de continuité d'activité d'image aura pour tâche de reprendre les éléments du cahier des charges initial de la marque afin de déterminer quels éléments précis auront été détériorés par la survenue d'une crise : la qualité du produit, la fiabilité, les conditions de livraison ou de maintenance, le réassortiment, ...

De la même manière qu'un PCA classique, chaque élément a été préalablement identifié puis évalué par le biais des différentes enquêtes de satisfaction. Ces mesures permettront de déterminer des indices qui seront beaucoup plus faciles à identifier en cas de dégradation d'image.

L'image de l'organisation passe également par les collaborateurs. Le service des Ressources Humaines se charge de la communication interne qui met en place autant de canaux susceptibles d'être affectés ou empruntés lors de la survenue d'une crise. Les Ressources Humaines seront donc concernées par la problématique de continuité de l'image.

La communication Corporate enfin se préoccupe de l'image globale de l'entreprise et de ses dirigeants auprès de leurs pairs, de leurs apporteurs de fonds et plus généralement de leur secteur d'activité. Une crise d'image provoque des dégâts qui peuvent être fatals.

La crise de visibilité affectant le secteur des plats préparés surgelés à base de viande a durablement impacté l'image de l'entreprise qui avait dissimulé le fait qu'elle avait substitué la viande de cheval à la viande de bœuf qui devait composer ses « lasagnes au bœuf ». La désaffection des consommateurs pour ce type de plats a largement dépassé la marque incriminée et c'est le secteur tout entier qui a souffert d'une chute des ventes pouvant aller jusqu'à 60 % au plus fort de la crise. Une PME du Pas de Calais fabriquant ce type de plats mais à base de produits biologiques entièrement tracés en a pourtant subi les conséquences puisqu'elle a dû déposer son bilan, victime collatérale d'un préjudice commis par un de ses concurrents à l'autre bout de la France.

Cet exemple illustre à quel point la communication de crise et la continuité d'activité d'image doivent faire l'objet d'une préparation minutieuse afin d'être activées au bon moment et à la bonne intensité.

3. Une véritable chirurgie réparatrice...

La continuité d'image se déroule sous des contraintes structurelles : elle passe par l'obligation de communiquer sur l'état des lieux, les causes et les conséquences de la crise qui est survenue et dont les conséquences sont encore en train de se dérouler. L'entreprise se trouve dans une position de « double contrainte » qui impose de communiquer en temps réel mais en ne délivrant que des informations partielles ou provisoires.

Une autre contrainte se trouve dans la nécessité d'informer, c'est-à-dire de « porter l'existence d'un fait à la connaissance d'autrui », mais impliquant un volet émotionnel qui obère l'orthodoxie de la chaîne des processus cognitifs. Elle impose une difficulté de répondre sans attendre aux médias. C'est le phénomène de l'immédiateté des médias : rapides et pénétrants et réalistes, par l'image et le son en direct, ils nous donnent à percevoir le réel directement et crûment ; par la médiation des mots et des phrases que la presse écrite interpose pour notre compréhension.

Le plan de continuité d'image repose avant tout sur des actions concrètes

- La concertation avec les médias doit être effectuée en période normale », avant la crise, afin que les différents acteurs se connaissent, se reconnaissent et puissent ainsi évaluer la portée réciproque de leurs discours.
- L'activation d'une cellule de veille doit se charger d'analyser la situation, son évolution et ses implications
- La pose de sondes permettra de décrypter les perceptions des différents publics.
- La mise en place d'une surveillance très réactive des différents types de média (agences de presse, radio, télévision, presse écrite, Internet) avec des mots clés pertinents sur le sujet.

La nature a horreur du vide et le silence est la pire des postures, la communication doit respecter des impératifs catégoriques.

Le premier d'entre eux est de demeurer sincère et honnête. La vérité n'est pas à cacher et il est préférable que l'organisation la révèle elle-même, de façon progressive. Ne jamais mentir mais avoir toujours à l'esprit qu'on ne dispose que d'une partie de la vérité, ne communiquer que sur les faits : on évitera ainsi d'être contredit par l'histoire et le propos en sera d'autant plus assuré et rassurant. Il est inutile, voire contreproductif, de chercher à inventer l'autre partie.

Le deuxième est de montrer le visage humain de l'organisation. L'objectif est de pondérer par un discours «à chaud» son obligation de fournir par ailleurs des données chiffrées particulièrement «froides». Il est indispensable d'établir des passerelles entre l'organisation impactée et les différents publics susceptibles de se sentir impliqué. Les responsables refuseront tout débat contradictoire «à chaud» privilégiant l'appel au recueillement surtout lorsque des victimes sont à déplorer, à la réflexion lorsqu'il n'existe que des dégâts matériels.

Le troisième est de rester dans le temps de la crise et progresser au fur et à mesure de la capacité d'absorption et d'acceptation des différents publics.

Le plan de continuité d'image en interne

Il est nécessaire d'informer au plus vite les collaborateurs de la situation traversée, se mettre à leur place et prendre en considération leurs contraintes. Il ne faut pas négliger la communication interne pour renforcer la culture d'entreprise. L'objectif est de faire des collaborateurs des alliés et les ambassadeurs.

La continuité d'image aura donc pour tâche d'identifier chaque public à informer et adapter le contenu et la forme des messages à adresser. Il faudra également mettre en place un mode d'information dédié si les collaborateurs ne peuvent accéder à leur lieu de travail : courrier, courriel, messages déposés sur les messageries, ligne rouge, ...

En ce sens, les cadres et agents de maîtrise jouent un rôle de relais des termes de la communication et de veille sur les réactions internes des collaborateurs. Il faut donc les tenir informés, leur transmettre les informations arrêtées, et les assurer du soutien de l'équipe dirigeante.

En situation de crise les émotions guident les réactions, les comportements internes peuvent être impulsifs, incohérents voire agressifs. On se doit donc d'être attentif, à l'écoute, compréhensif et respectueux des réactions des collaborateurs.

Le plan de continuité d'image en externe

En lien avec le marketing, la continuité d'image s'articule autour de discours qui constituent la base des propos tenus par le ou les porte-parole de l'organisation. Ce discours assure une unité de propos, notamment si plusieurs personnes sont amenées à s'exprimer sur le même sujet. Il est le recueil d'un ou plusieurs messages prédéfinis qu'elle souhaite

communiquer et il suit la réalisation d'argumentaires thématiques et de questions-réponses.

Les services de communication doivent livrer leur plan média afin de l'étalonner sur le plan de continuité d'image. L'étude permettra de déterminer les éventuelles actions à modifier voire à supprimer car devenant vaines ou contreproductives à l'entreprise. Il est souhaitable au besoin de se faire assister techniquement par les experts de l'organisation et d'asseoir le discours sur des données objectives.

La continuité d'image démarre quand prennent fin les opérations de communication de crise. Il est important de s'assurer que chaque public a bien été informé directement par l'organisation au moyen d'outils appropriés : conférence de presse, courriers fournisseurs, informations au public de la zone touchée, opérations portes ouvertes, campagnes média d'explications et de remerciements...

Elle passe par le partage d'une version unique de la situation qui vient d'être traversée. C'est le propre du *storytelling* : écriture d'une histoire synthétique de la crise telle que l'organisation souhaite la voir véhiculée à l'avenir. L'entreprise va partager cette version avec l'ensemble des collaborateurs susceptibles d'être un jour ou l'autre interrogés sur le sujet par des publics externes.

Elle veillera à ce que tous les acteurs internes et externes qui auront permis la résolution de la crise aient été remerciés.

Elle procède enfin à un retour d'expérience en matière de communication de crise afin de renforcer les marqueurs de confiance et de réduction de risques en reprenant contact avec les différents partenaires de communication.

L'évaluation de ce plan se fera à termes réguliers au moyen de sondages et d'enquêtes de satisfaction.

Chapitre 5

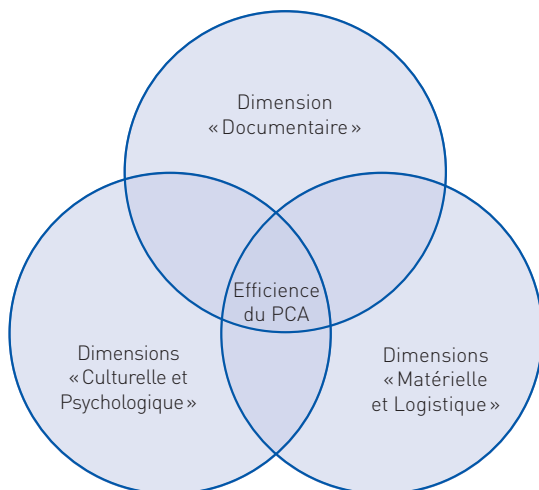
Conclusion

Une entreprise confrontée à une crise doit avoir mis en place les meilleures conditions pour reprendre au plus vite un niveau d'activité comparable à l'état antérieur et ce aux fins de remplir les objectifs initialement fixés. A ce titre, la stratégie de continuité ne peut plus résider uniquement dans une réponse technique ou un transfert financier du risque vers les assureurs, en raison de l'impact sur l'image de marque et parce que la survie de l'entreprise dépend moins de sa capacité à indemniser des tiers que de son aptitude à réagir efficacement et à communiquer face à une crise.

L'efficacité des dispositifs de continuité d'activité en cas de crise dépendra directement de la profondeur du questionnement et des investigations préalablement réalisés dans les trois dimensions constitutives de la problématique.

- Dimension « documentaire » tout d'abord qui se concrétise par la rédaction de documents formalisés et régulièrement mis à jour, de planification de la réaction à une catastrophe ou à un sinistre grave.
- Dimensions « matérielle et logistique » qui permettent aux équipes de disposer des équipements et matériels idoines pour répondre à la problématique de destruction de telle ou telle ressources (Bâtiments, problématiques sanitaires, indisponibilités des S.I...).
- Dimensions « culturelle et psychologique » enfin, trop souvent oubliées dans les problématiques de PCA et qui constituent, à notre sens, la dimension la plus importante. A l'échelle individuelle, mais également à l'échelle des équipes des dispositifs de continuité d'activité, il convient de « Penser l'imprévisible », c'est à dire adopter la posture mentale suivante : « Je dois être prêt à faire face à un événement ou une détérioration de situation que mon savoir, mon expérience et mon intelligence ne peuvent pas imaginer ; je ne sais pas quelle sera la nature de l'agression mais je dois inventorier mes capacités et mes forces pour faire face à l'agression inconnue ». En complément, au niveau de l'entreprise, il convient d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs aux problématiques de continuité d'activité, de gestion de crise mais également aux effets du stress afin de prévenir tout comportement atypique ou pathogène (à l'échelle individuelle et collective), le jour où la crise survient.

Les 3 matériaux de l'efficience du PCA



Ainsi, la continuité d'activité doit être appréhendée comme une véritable stratégie d'entreprise car les crises majeures auxquelles l'entreprise doit faire face aujourd'hui ont pour dénominateur commun la mise à l'épreuve de sa capacité de résilience et de maintien de la confiance que lui accorde l'ensemble des acteurs.

Le PCA constitue un double avantage concurrentiel: celle d'accroître la résilience de l'entreprise et de renforcer sa pérennité. En effet ce dernier permet de sécuriser les conditions initiales du business plan et constitue un élément de confiance supplémentaire dans la relation de l'entreprise vis-à-vis de ses financeurs (fond de pensions, actionnaires...). De ce fait, les entreprises qui n'en disposent pas se retrouvent de facto en situation d'infériorité compétitive.

