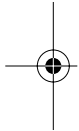




SOMMAIRE

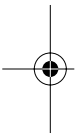
Introduction.....	9
1. Cadre général du Plan de Continuité d'Activité.....	13
1.1. Objectifs du PCA	13
1.2. Contenu du PCA	15
1.3. Élaboration du PCA	16
1.4. Maintien du PCA en condition opérationnelle	17
1.4.1. Plan de tests	18
1.4.2. Sensibiliser les collaborateurs à la logique PCA	20
1.4.3. Exercices et mise en situation des collaborateurs.....	21
1.4.4. Mise à jour du PCA	22
2. Périmètres du PCA.....	23
2.1. Définition des périmètres du PCA	24
2.2. Activités essentielles à maintenir.....	24
2.2.1. Identification des activités essentielles	25
2.2.2. Établissement du niveau de priorité des activités essentielles	27
2.2.3. Ressources critiques par activité essentielle.....	27
2.2.4. Ressources critiques par site d'activité.....	29
2.3. Scénarios de crise retenus	29
2.3.1. Liste des scénarios de crise.....	30
2.3.2. Criticité des scénarios	31

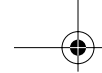




Réaliser le plan de continuité de son entreprise

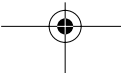
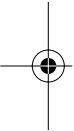
3. Dispositif de gestion de crise.....	35
3.1. Cellule de crise.....	35
3.1.1. Organisation de la cellule de crise	35
3.1.2. Composition de la cellule de crise	37
3.1.3. Responsabilités des membres de la cellule de crise	38
3.2. Conduite de crise	41
3.2.1. La phase d’alerte.....	42
3.2.2. La phase de pilotage	46
3.2.3. La phase de sortie de crise.....	48
4. Les stratégies de continuité.....	49
4.1. Plan de relogement.....	50
4.1.1. Identification des sites de repli	51
4.1.2. Ressources informatiques et bureautiques.....	53
4.1.3. Dispositif RH de délocalisation des collaborateurs.....	54
4.2. Plan de secours informatique.....	54
4.2.1. Organisation des ressources.....	56
4.2.2. Identification des solutions de secours	58
4.3. Plan de maintien des ressources humaines	59
4.3.1. Polyvalence et délestage au sein des équipes entre départements et sites d’activité	59
4.3.2. Aménagement du temps de travail des collaborateurs...	60
4.3.3. Mise en place du télétravail	61
4.3.4. Appel à des sociétés d’intérimaires	62
4.3.5. Mise en place de covoiturage.....	63
4.4. Plan de communication.....	63
5. Malette de crise.....	75
5.1. Les annuaires de crise	76
5.1.1. L’annuaire des services d’urgence	76
5.1.2. L’annuaire de la cellule de crise.....	76
5.1.3. L’annuaire des collaborateurs	78
5.1.4. L’annuaire des fournisseurs définis comme essentiels...	78

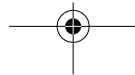
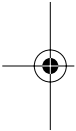




Sommaire

5.2. Procédure d’alerte	79
5.3. Fiche de remontée d’alerte.....	83
5.4. Fiche de qualification de l’alerte.....	84
5.5. L’identification de la salle dédiée aux réunions de cellule de crise et son équipement.....	86
5.6. Fiches réflexes	87
5.7. Fiche de suivi de la reprise des activités essentielles.....	104
5.8. Schéma délégataire	104
5.9. Fiche retour d’expérience	105
Conclusion	109
Glossaire	111







INTRODUCTION

Le 11 septembre 2001, les tours du World Trade Center s'effondrent. En moins de 48 heures, l'ensemble des activités économiques présentes au sein de ces tours est relancé sur d'autres sites d'exploitation et ce grâce aux plans de continuité d'activité (PCA).

Au printemps 2009, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère que le risque de pandémie de grippe A est maximal. Les gouvernements occidentaux demandent aux entreprises de disposer d'un PCA.

À ce jour, il n'existe aucune réglementation en France imposant aux acteurs économiques de justifier d'une organisation garantissant la poursuite de leurs activités suite à un sinistre impactant le fonctionnement même de l'entreprise.

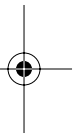
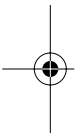
Cependant, qu'il s'agisse de l'Europe ou au niveau international, le domaine réglementaire devient de plus en plus dense.

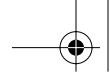
Depuis les décisions du Comité de Bâle II en 2004, les PCA deviennent obligatoires dans les secteurs de la banque et de l'assurance, suite aux faillites retentissantes d'Enron et de WorldCom.

La mise en œuvre de la réglementation Bâle 3 prévue en 2012 ne devrait que renforcer ces obligations en la matière en tirant les conséquences de la crise des subprimes.

Sur le plan international, la norme BS 25999 en gestion de la continuité des affaires a été élaborée.

Le PCA est devenu une pièce indispensable à la survie des entreprises dans un contexte où l'ensemble des acteurs économiques





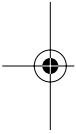
Réaliser le plan de continuité de son entreprise

doit être préparé à tout type de crise afin de limiter les impacts économiques, juridiques¹ et médiatiques.

Les entreprises doivent en conséquence faire preuve de résilience, c'est-à-dire être en capacité de reprendre le cours de leurs activités même après une rupture majeure, qu'elle soit d'origine matérielle ou humaine causée par une malveillance ou de manière accidentelle².

Le PCA est devenu en quelques années un outil incontournable. Pourtant, bon nombre d'entreprises n'en sont pas encore dotées, souvent parce que leur management considère que c'est trop compliqué à mettre en œuvre et que c'est un outil réservé aux grands groupes, ce que nous ne pensons absolument pas. Pour cette raison, nous nous proposons ici de les guider dans sa réalisation par des conseils simples et pédagogiques³.

Contrairement à de nombreux ouvrages, nous considérons qu'un PCA efficace suppose la mobilisation rapide de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Pour ce faire, les procédures

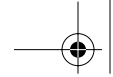


1. « La mise en place d'un PCA n'est pas une obligation légale. La loi n'impose pas davantage à l'employeur l'obligation de poursuivre son activité lorsque le personnel de son entreprise est fortement absent en raison d'une crise affectant le fonctionnement normal de l'entreprise. Toutefois, la mise en place d'un PCA est recommandée afin d'anticiper la survenue d'une crise et protéger ainsi l'entreprise de tout préjudice économique.

Cette recommandation s'adresse également à l'employeur dont la responsabilité pourrait être engagée devant les tribunaux en cas de réalisation d'un risque. Il sera en effet poursuivi pour n'avoir pas procédé à une évaluation préalable du risque et n'avoir pas mis en œuvre des mesures de protection. Les dispositions du Code pénal s'appliquent dès lors qu'est apportée la preuve de la violation de l'article R. 4121-1 du Code du travail. Les peines ainsi prévues sont les contraventions de la 5^e classe soit une amende de 1 500 et de 3 000 € en cas de récidive (article R. 4741-1 du Code du travail) » (Emmanuel DAUD, www.cdse.fr).

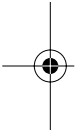
2. Jean-Claude GALLET & Jean-Paul LOUZOT, « Crise opérationnelle : vers une nécessaire résilience », in Michel CROS, Sophie GAULTIER-GAILLARD & Pierre PECH, *Catastrophes et risques urbains*, Paris, Lavoisier, 2010.



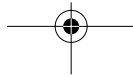


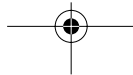
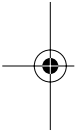
Introduction

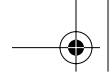
du PCA doivent être facilement appropriables et le vocabulaire employé, intelligible par tous, y compris par ceux que le jargon informatique rebute.



3. La littérature sur le sujet est le plus souvent faite de présentations d'experts pour d'autres experts, ce qui n'est pas notre objectif. Quelques ouvrages de référence dans cette perspective : Emmanuel BESLEAU, *Management de la continuité d'activité*, Paris, Eyrolles, 2008. The Business Continuity Institute, *Management de la continuité d'activité*, Paris, Afnor, 2007. Et, centré exclusivement sur la question informatique, Mathieu BENASSAR, *Le Plan de Continuité d'Activité et système d'information*, Paris, Dunod, 2010.







1

CADRE GÉNÉRAL DU PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

1.1. OBJECTIFS DU PCA

Fréquemment, l'entreprise doit faire face à des risques endogènes et exogènes, pouvant affecter son fonctionnement normal, qu'il s'agisse d'une grève dans une unité de production, d'un accident au sein d'une installation sensible ou encore des dégâts provoqués par une crue. Dans ces conditions, l'entreprise n'a d'autre choix que de mettre en place une organisation permettant de faire face à ces situations imprévues et d'en limiter les impacts potentiels, tant en termes de perte d'exploitation que de risque d'image.

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) répond à cet objectif d'anticipation. Il fait partie intégrante de la politique de prévention des risques de l'entreprise, afin de garantir la continuité de ses activités lors de la survenance d'un sinistre.

Le PCA doit être compris comme un dispositif global associant la gestion de crise et l'organisation de la déclinaison de la stratégie de continuité dès lors que le fonctionnement même de l'entreprise est impacté durablement. L'activation du PCA est donc un choix stratégique. Elle sera décidée au regard des enjeux et des conséquences pour l'entreprise.

Selon le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière, un PCA est un « ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des



Réaliser le plan de continuité de son entreprise

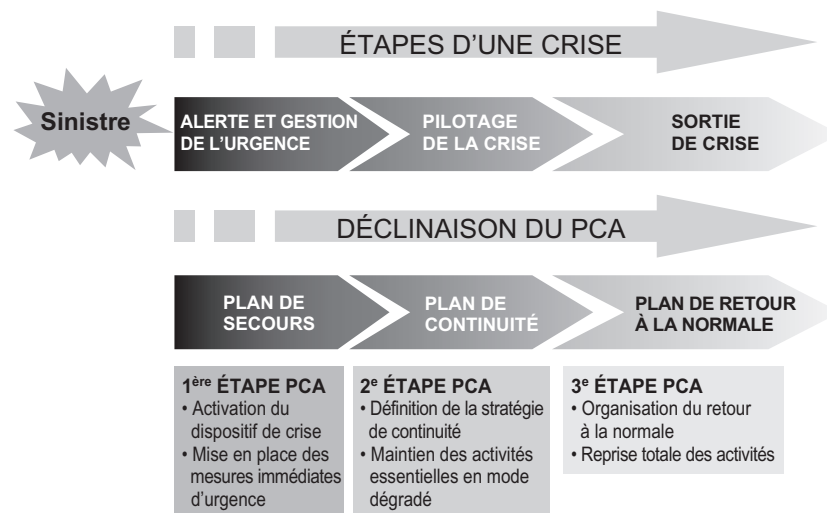
prestations de services (...) essentielles (...) de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités »¹.

Un PCA formalisé et maîtrisé permet à l'entreprise de garantir un niveau minimum de service à ses clients, de respecter ses engagements contractuels, ses obligations réglementaires, et enfin de pérenniser ses revenus. Il planifie et déroule les actions devant être menées, dans une logique de continuité, en cas d'interruption d'activité liée à une situation de crise.

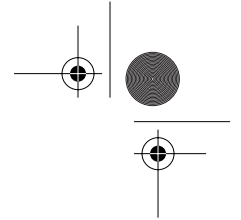
Le PCA a pour objectif de mettre en place un dispositif pour :

- Organiser la réaction opérationnelle des collaborateurs en cas de survenance d'une crise.
- Maintenir les activités essentielles en mode dégradé lors d'une crise.
- Organiser la sortie de crise pour un retour à la normale des activités de l'entreprise.

Le PCA est composé de trois parties, chacune correspondant à une étape précise du déroulement d'une crise. La gestion d'une crise s'inscrit dans une temporalité bien définie.



1. Source : Règlement n° 2004-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.



Cadre général du Plan de Continuité d'Activité

1.2. CONTENU DU PCA

Le PCA regroupe l'ensemble des dispositifs de gestion de crise et les stratégies de continuité devant être appliqués pour garantir de manière cohérente et efficace la continuité des activités de l'entreprise en cas de survenance d'une crise.

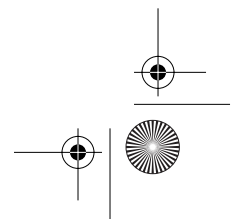
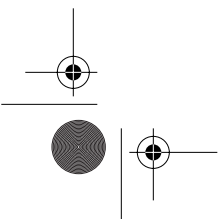
Les dispositifs de gestion de crise sont composés des éléments suivants :

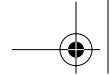
- La **procédure d'alerte** définit le schéma de remontée d'information et les outils nécessaires pour fluidifier la communication.
- L'**organisation de la cellule de crise** définit les responsabilités de chaque membre y participant.
- Les **procédures de pilotage** de la crise déclinent les actions devant être réalisées par les membres de la cellule de crise, ainsi que les moyens mis à leur disposition pour y parvenir.
- La **procédure de sortie de crise** assure le suivi du retour à la normale et organise un retour d'expérience sur la gestion même de la crise.

Pour favoriser une gestion réactive et opérationnelle par les membres de la cellule de crise, une « mallette de crise » est constituée. Elle regroupe les dispositifs de gestion de crise, faisant de celle-ci l'outil de référence pour la mise en œuvre du PCA (nous en détaillerons le contenu au chapitre 5).

Les stratégies de continuité assurent le maintien des activités essentielles en mode dégradé pour chaque scénario de crise. Ceci suppose la mise en œuvre d'un ou des plans suivants :

- Le **plan de relogement** identifie les sites de repli et assure la mise à disposition des ressources informatiques et bureautiques nécessaires.
- Le **plan de secours informatique** organise les systèmes de secours et identifie les données informatiques critiques.





Réaliser le plan de continuité de son entreprise

- Le **plan de maintien des ressources humaines** vise à assurer la disponibilité des ressources humaines nécessaires à la réalisation des activités essentielles.
- Le **plan de communication** donne un cadre permettant d'organiser la diffusion des informations au cours des grandes étapes de la crise.

1.3. ÉLABORATION DU PCA

Être responsable du PCA est un titre et non une fonction. Cela signifie qu'au-delà de sa fonction même au sein de l'entreprise (par exemple : Directeur DSI, Directeur de la sécurité, Directeur de la sûreté), le collaborateur désigné comme responsable du PCA est en charge d'en assurer son élaboration et son implémentation.

Le responsable du PCA est en charge d'élaborer le PCA, de le rédiger et de le tester afin de vérifier son efficacité et sa cohérence par rapport à la structure interne de l'entreprise. L'élaboration du PCA se compose de deux phases : la rédaction du PCA et sa mise en œuvre par des phases de test validant le caractère opérationnel du dispositif.

L'élaboration du PCA se fera selon le mode gestion de projet. Le responsable du PCA occupe la fonction de pilotage du projet et sera donc en charge d'en assurer la coordination. Il travaillera en étroite collaboration avec chacun des départements de l'entreprise afin de bénéficier de leur expertise technique. Le contenu même du PCA relève d'un choix stratégique pour l'entreprise. Il est discuté et approuvé par la Direction Générale de l'entreprise et/ou le Comité Exécutif (Comex).

Enfin, le responsable du PCA a pour mission de mettre régulièrement à jour le PCA. Ce document doit en effet évoluer en fonction des changements internes (départ de collaborateurs, absorption de nouvelles activités, etc.) et externes à l'entreprise (nouvel environ-





Cadre général du Plan de Continuité d'Activité

nement légal notamment). Il doit également être modifié suite aux retours d'expérience faits lors de sa mise en pratique.

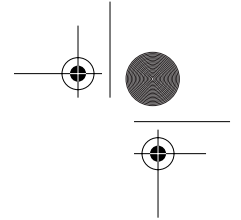
Fonctions	Responsabilités
Responsable du PCA	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et rédiger le PCA • Tester le PCA • Sensibiliser et communiquer auprès des collaborateurs sur le dispositif PCA • Mettre à jour le PCA
Direction générale ou comex	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver le PCA

Il est à noter que trop souvent le poste du responsable du PCA est confié à des collaborateurs qui ne disposent que de peu de pouvoirs et d'une faible visibilité au sein de l'organisation. Or, le responsable du PCA devra assumer certaines responsabilités et pourra même engager l'entreprise en période de sinistre. Pour cette raison, au sein de certaines grandes entreprises, le responsable du PCA est directement rattaché au secrétaire général. Ce choix nous semble pertinent puisque ce dernier est un maillon fort de l'entreprise, participant, au sein du comité de direction, à la définition des objectifs et des stratégies à moyen et long termes.

1.4. MAINTIEN DU PCA EN CONDITION OPÉRATIONNELLE

Il ne suffit pas d'élaborer et de mettre en place le dispositif PCA. Pour que ce dernier soit maintenu en condition opérationnelle, il est nécessaire d'effectuer des tests, d'assurer une mise à jour régulière et de familiariser les collaborateurs avec le dispositif PCA.





Réaliser le plan de continuité de son entreprise

1.4.1. Plan de tests

Les plans de secours sont testés dès la fin de leur élaboration, puis régulièrement afin d'évaluer leur efficacité et leur pertinence et de s'assurer que tous les intervenants ont connaissance de leurs rôles.

Les tests permettent de vérifier que :

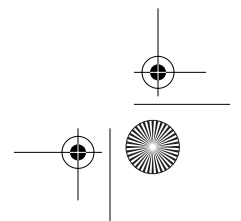
- les dispositifs de crise sont opérationnels ;
- les moyens logistiques, informatiques et bureautiques sont opérationnels ;
- les prises de décision peuvent s'opérer.

Tout besoin d'amélioration et/ou de modification détecté lors des tests doit rapidement être répercuté sur le PCA.

Ce retour d'expérience donne lieu à l'élaboration d'une synthèse ou grille de suivi sur les évolutions à apporter. Elle précise les éléments suivants :

- les actions devant être menées ;
- le responsable ou la direction concernée ;
- le suivi de la mise en place de ces actions ;
- les difficultés rencontrées.

Cette synthèse, rédigée par le responsable du PCA, est adressée à l'ensemble des membres ayant participé aux tests. Elle prend la forme de fiches navette, permettant au responsable du PCA d'établir un suivi sur l'état d'avancement des actions à réaliser, et d'engager une communication entre les différents acteurs sur les difficultés rencontrées.





Cadre général du Plan de Continuité d'Activité

Test 1

Date :

Contexte :

Objectif :

Participants :

Retour d'expérience :

Des besoins de modification du dispositif PCA ont été détectés lors du test 1.

Les actions ci-dessous sont à réaliser pour la date du .../.../...

Actions à réaliser	Responsable/ Direction concernée	État	Difficultés rencontrées
•		<input checked="" type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> En cours <input type="checkbox"/> À faire	• • •
•		<input checked="" type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> En cours <input type="checkbox"/> À faire	





Réaliser le plan de continuité de son entreprise

1.4.2. Sensibiliser les collaborateurs à la logique PCA

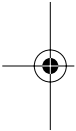
Le PCA ne peut être opérationnel et efficace qu'à partir du moment où celui-ci est connu des collaborateurs intervenant dans le dispositif de gestion de crise et la mise en place de la stratégie de continuité.

Pour ce faire, le responsable du PCA est en charge de sensibiliser et de communiquer auprès des collaborateurs sur le dispositif PCA mis en place.

Plusieurs moyens de communication s'offrent au responsable PCA lui permettant de multiplier les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs :

- le e-learning ;
- des « flash actu » sur l'intranet de l'entreprise ;
- des sessions de formation et d'information.

L'exemple ci-dessous illustre l'un des moyens envisageables pour communiquer et être à l'écoute des collaborateurs s'interrogeant sur le dispositif PCA mis en place.



AGF
Nous sommes tous acteurs du PCA

Mon rôle en trois actes :

- 1 Je sais ce que je dois faire en cas de déclenchement du PCA grâce au e-learning PCA sur intranet. (*)
- 2 Je fais part à mon manager de tous les éléments pouvant impacter le dispositif PCA.
- 3 Je connais le N° Vert PCA : j'appose l'autocollant au dos de mon badge.

PCA AGF
N° Vert
Appel gratuit

(*) intranet/Services fonctionnels/Moyens Généraux/Plan de continuité

Il est nécessaire de souligner l'importance de la communication auprès des collaborateurs qui, lors de l'activation du PCA, deviendront acteurs de la mise en œuvre de la stratégie de continuité.

L'objectif premier est d'assurer la circulation de l'information la plus efficace possible. Ainsi le PCA doit être connu de tous les





Cadre général du Plan de Continuité d'Activité

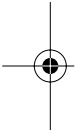
collaborateurs et être facilement accessible pour une plus grande réactivité et une mise en pratique immédiate.

Pour une efficacité optimum, des écueils sont à éviter.

Le PCA est un document qui est amené à être mis à jour régulièrement. La communication du PCA sous format papier n'est donc pas à privilégier, car cette méthode ne garantit pas un même niveau de communication auprès des collaborateurs et contraint à un suivi de la diffusion de l'information extrêmement régulier, dû aux mouvements fréquents des collaborateurs au sein de l'entreprise. Le support papier ne doit pas être à bannir mais il doit être limité.

Il est donc préférable de mettre à disposition des collaborateurs le PCA sur l'intranet de l'entreprise qui peut être mis à jour autant de fois que souhaité ou dédié un site internet à cette organisation.

Il est également important de ne jamais considérer que l'organisation mise en place pour assurer la stratégie de continuité est acquise par l'ensemble des collaborateurs, et donc de ne jamais relâcher les efforts de communication et de formation. L'actualité des mises à jour du PCA ou des évolutions doit être portée à la connaissance de tous, ceci de manière régulière et dynamique.



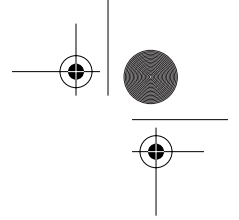
1.4.3. Exercices et mise en situation des collaborateurs

L'efficacité opérationnelle de la conduite de crise et de la mise en place de la stratégie de continuité dépend du degré de préparation des collaborateurs intervenant dans la gestion de crise.

En plus d'une sensibilisation au processus PCA délivré par le responsable du PCA, ce dernier organise des exercices de simulation. Ces tests permettent à chaque collaborateur intervenant de prendre connaissance de son rôle, de ses responsabilités et de sa position au sein du dispositif de gestion de crise.

Cette mise en situation donne lieu à un retour d'expérience partagé par tous les membres intervenant, mettant en lumière les points positifs et les difficultés rencontrées.





Réaliser le plan de continuité de son entreprise

1.4.4. Mise à jour du PCA

Le PCA n'est efficace que s'il fait l'objet d'une mise à jour régulière par le responsable du PCA.

Pour s'assurer de son maintien en condition opérationnelle, le dispositif PCA ne doit pas être figé, mais doit être régulièrement remis en question. Il s'agit de s'assurer que ce dispositif réponde avec pertinence aux problématiques envisagées.

Les mises à jour sont généralement très fréquentes, dès lors qu'en plus de la fonction, le nom et les coordonnées du collaborateur concerné apparaissent sur les procédures ou autres documents opérationnels tels que les annuaires. Pour pallier ces difficultés de mise à jour des documents supports, il est préférable de ne faire figurer que la fonction des acteurs intégrés à la procédure.

De plus, le PCA se réfère à des activités métiers auxquelles sont rattachés des procédures et des outils en constante évolution. Ceci a pour conséquence la nécessité d'un réajustement du PCA pour que ce dernier soit cohérent tant d'un point de vue métier que d'un point de vue technique.

La mise à jour est réalisée :

- après chaque retour d'expérience, dès lors qu'un besoin d'amélioration et/ou de modification est détecté ;
- en cas de changement de la structure interne de l'entreprise, de personnels, de coordonnées, de fournisseurs... ;
- à la suite de la revue annuelle du PCA, faite afin d'assurer sa pérennité. Tout besoin d'amélioration et/ou de modification détecté lors de la revue sera rapidement répercuté sur le PCA.

