



## Lettre d'information N°59 – Avril 2018

### Plan de Continuation d'Activité

1

Alors que les gouvernements, les associations à but non lucratif et les organismes non gouvernementaux (ONG) délivrent des services essentiels, les entreprises privées ou publiques doivent, elles aussi, livrer leurs produits et services sans interruption, afin de satisfaire leurs clients, leurs actionnaires et ... survivre.

En prenant conscience de sa vulnérabilité, n'importe quelle entreprise ou organisation, peu importe ses objectifs et fonctions, peut (doit ?) mettre en pratique un plan de continuité des activités (PCA). Mais la réponse à l'évènement (qui change de nom de l'incident au désastre en passant par le sinistre ou l'accident, suivant son ampleur) ne doit pas être improvisé et traité sommairement compte tenu des liens permanents avec les Clients, les partenaires et prestataires, sans oublier l'information des autorités et du Public.

En foi de quoi, la gestion des risques (« Risk Management ») permet d'anticiper les situations, de rédiger et de diffuser les consignes – de l'indication du point de ralliement des occupants d'un site jusqu'au mode de sauvegarde et de récupération des données informatiques stratégiques (*lire en note 1*). Plus encore que les actes terroristes ou les accidents industriels, les catastrophes naturelles aident souvent à visualiser les risques, les effets et l'organisation des secours appropriée. Ainsi, si nul n'a le pouvoir d'empêcher que se produise un évènement relevant de la force majeure, c'est un devoir en revanche que de le prévenir et, dans les limites sans cesse repoussées du possible, d'en limiter le retentissement sur tous les acteurs ou spectateurs et pas seulement ceux de l'entreprise ou de l'organisation victime ou .... déclencheuse.

Ainsi avec des sinistres de grande ampleur plus nombreux et des dommages de plus en plus importants tels que :

- l'explosion d'un réacteur chimique à Seveso en 1976,
- la fuite de 40 tonnes de gaz hautement toxique à Bhopal en 1984,
- l'incendie du siège du Crédit Lyonnais à Paris en 1996,
- les attentats contre le WTC à New-York en 2001,
- l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001,
- les attentats de Madrid en 2004, de Paris en 2015, de Nice en 2016, de Londres en 2017, etc ...
- l'accident nucléaire de Fukushima en mars 2011 au Japon, à la suite du séisme en mer et du tsunami qui l'ont précédé,

et tant d'autres encore, dûs à une naturelle ou humaine, l'entreprise ou l'organisation, qui hier raisonnait à posteriori par type de sinistre, doit maintenant orienter ses réflexions préalables sur la criticité de ses métiers et de son périmètre d'intervention avec un spectre très large.

En tant qu'acteur de l'immobilier, que vous soyez Asset, Property ou Facilities Manager, il vous appartient de prévoir – ou au minimum d'attirer l'attention de votre direction générale - un plan de secours qui, après l'analyse de tous les risques, déclinera l'ordre de continuité puis la priorité de remise en marche, y compris en mode dégradé, des systèmes, équipements, installations, bâtiments et biens corrélés aux métiers et fonctions prioritaires, donc stratégiques, de votre entreprise ou de votre organisation.

A l'intérieur de celle-ci, les responsables de ces métiers devront exprimer à votre attention leurs impératifs, besoins et contraintes. A vous de proposer, pour les périmètres relevant de vos compétences et/ou de vos obligations contractuelles, une réponse globale, intelligible et adéquate car vous n'êtes pas sans savoir qu'aucune assurance, jamais, ne couvre l'impact réel et total d'un sinistre.

Tous les rédacteurs et acteurs d'un bon Plan de Continuation d'Activité (PCA) devront en être pleinement conscients et les expertises d'un(e) spécialiste de la gestion des risques (« Risk Manager »), extérieur ou intérieur à votre entreprise ou organisation, pourra apporter son avis sur les questions abordées et ses préconisations sur les réponses apportées. Laquelle analyse permettra de justifier d'éventuelles prises de risque qui devront être en



adéquation avec la sauvegarde des intérêts et actifs stratégiques de votre entreprise ou organisation, la continuation de ses métiers, y compris dans ses effets secondaires.

## Les leçons du 11 septembre

Selon le ministère des Travaux publics et les Services gouvernementaux du gouvernement fédéral du Canada : « les événements du 11 septembre 2001 ont prouvé que même dans l'éventualité d'événements à impact élevé et à faible probabilité, le rétablissement est possible. Malgré la destruction d'immeubles et la perturbation de tout un quartier de Manhattan, les entreprises et institutions munies d'un bon plan de continuité ont survécu ».

2

Selon les observateurs canadiens, voici quelques leçons à retenir de cet événement :

- régulièrement mettre les plans à jour et les procédures à l'essai en réalisant des tests et des exercices,
- envisager et tenir compte de tous les types de menace, même si l'occurrence de certaines d'entre elles semble improbable (pensez au WTC ou à Fukushima !),
- analyser soigneusement toute relation de dépendance ou d'interdépendance,
- rendre le personnel-clé, surtout les décideurs opérationnels de la cellule de crise, toujours joignable et disponible,
- sécuriser les télécommunications qui sont et doivent rester un outil essentiel,
- penser à implanter ou réserver les sites auxiliaires pour la sauvegarde des données (« back-up data center ») à bonne distance du site principal, voire très éloignés,
- former à la probabilité des événements et assurer le soutien du personnel lors de et après celui-ci,
- entreposer les copies des plans, procédures, notices dans un emplacement sécurisé situé à l'extérieur du site principal, à bonne distance voire très éloigné,
- dématérialiser tout document qui doit être diffusé avant, pendant et après l'évènement,
- suivant l'évènement modélisé, décider préalablement et mettre en place un périmètre de sécurité dimensionné sans excès et juste pour le temps nécessaire.

Malgré leurs nombreuses lacunes, les retours d'expérience ont démontré que les PCA mis en place avant le 11 septembre se sont avérés indispensables à limiter l'impact et l'effort de continuité car l'imprévision et l'incertitude, notamment après une interruption à haut degré d'impact telle qu'un acte terroriste de cette ampleur, accroissent leurs effets et conséquences et risquent de prolonger significativement le délai avant le retour à la normale des activités, voire leur arrêt définitif.

De plus, le fait d'avoir rédigé un PCA, de l'avoir mis en place et de le tenir à jour concourt à l'image de l'entreprise ou de l'organisation auprès de son personnel, de ses actionnaires et de sa clientèle en démontrant son attitude proactive. Mentionnons, entre autres avantages, l'amélioration globale de l'efficacité de l'organisation et la détermination claire des relations entre les ressources matérielles, humaines et financières et les services et biens livrables stratégiques, toujours utile ... même sans qu'un sinistre ne se produise.

## Qu'est-ce qu'un plan de continuité des activités (PCA) ?

Votre PCA doit décrire comment vont reprendre les opérations après une interruption de service.

Il se traduit par le passage par plusieurs étapes, chronologiquement placées comme suit :

- l'identification des données, fonctions et métiers stratégiques (DFMS),
- l'identification des acteurs internes et des partenaires extérieurs ayant à traiter, en entrée ou en sortie, tout ou partie de ces DFMS,
- l'identification des risques pouvant les affecter, totalement ou partiellement, temporairement ou définitivement,
- l'identification des sites, bâtiments, locaux, systèmes, installations, matériels, réseaux et logiciels traitant et/ou hébergeant ces DFMS,



- les plans de contournement si ceux-ci sont affectés par l'évènement, totalement ou partiellement, temporairement ou définitivement,
- la planification de la reprise des activités,
- le plan de continuité des activités, même partielles et/ou dégradées,
- et enfin, le plan de retour à la phase normale d'exploitation.

## Pourquoi est-il important de planifier la continuité des activités en rédigeant un PCA ?

3

Toute entreprise ou organisation court le risque de subir un évènement catastrophique, tel que :

- une catastrophe naturelle comme une inondation, une tempête, un tremblement de terre, un glissement de terrain, un incendie,
- un accident industriel sur son site principal ou l'un d'entre eux, à proximité ou plus éloigné,
- l'effondrement d'un bâtiment,
- un sabotage ou un acte terroriste,
- une interruption de l'alimentation en eau ou en énergies,
- une panne des réseaux de communications,
- une interruption des transports, de la sécurité urbaine ou des services publics,
- l'impossibilité d'accès au site sinistré des services d'urgence, pompiers, secouristes et ambulances,
- une catastrophe environnementale causée soit par une pollution, le déversement ou la dispersion de matières dangereuses dans l'air, l'eau ou la terre,
- sans oublier une attaque cybernétique bloquant ses réseaux voix-données-images (VDI) ou le piratage de ses données informatiques stratégiques.

L'élaboration et le maintien du PCA doivent vous assurer toutes les ressources et l'information nécessaires pour intervenir dans chacune de ces situations d'urgence en y ajoutant celles qu'il vous appartiendra d'identifier.

## L'analyse des répercussions sur les activités (ARA)

En préambule à la rédaction du PCA, l'ARA a pour but :

- de déterminer les services, biens ou produits classés comme stratégiques,
- d'établir l'ordre de priorité des fonctions et métiers à prestation continue ou à rétablissement rapide permettant la sauvegarde de ces services ou produits,
- de pré-déterminer les effets et les coûts des interruptions en interne et en externe.

## La priorisation des services ou produits stratégiques

Cette étape consiste à déterminer quels bâtiments, biens, produits ou services classés comme stratégiques doivent être maintenus et sauvegardés pendant l'évènement. Une fois que vous aurez identifié ces services, biens ou produits, il vous faudra établir leur ordre de priorité en fonction des niveaux minimaux de prestation acceptables et de la durée maximale pendant laquelle le service pourra être interrompu avant qu'il n'en résulte des dommages graves, voire irréversibles pour votre entreprise ou votre organisation. Pour déterminer l'ordre de priorité de ces services stratégiques, il vous faudra obtenir toute l'information permettant d'évaluer l'impact d'une interruption sur les prestations de services ou la production, de la perte de revenus, des dépenses supplémentaires et des pertes irrécupérables car non assurables ou reproductibles.

## La détermination des effets des interruptions et des pertes de revenu

L'effet créé par l'interruption d'un service ou d'un produit stratégique détermine combien de temps votre entreprise ou votre organisation pourra fonctionner sans ce service ou produit et combien de temps la clientèle acceptera qu'il ne soit plus disponible, partiellement ou totalement, avant que cette interruption produise des effets graves allant jusqu'à mettre en danger la pérennité de votre entreprise ou de votre organisation.



Pour évaluer la perte potentielle de revenu, il vous faudra déterminer lesquels des procédés et fonctions qui soutiennent la production des services ou des produits stratégiques sont en cause dans la création de ce revenu. En l'absence de ces procédés et fonctions, y a-t-il effectivement perte de revenu ? De quel montant estimé ? Ce cas de figure est-il assuré ? Dans l'affirmative, à combien se chiffrera la perte due à la part non assurée ? Pour combien de temps ?

Si une fonction ou un procédé est inopérant, combien de temps faudra-t-il avant que les dépenses additionnelles commencent à s'accumuler ? Combien de temps pourra-t-on se passer de cette fonction avant de devoir embaucher du personnel supplémentaire ou débaucher ? Y aura-t-il une amende ou une pénalité à payer pour avoir manqué à des responsabilités juridiques ou pour une infraction à un règlement ou à une loi ? Si tel est le cas, quel est le montant de la pénalité ? Si la clientèle n'a pas accès à certains services ou produits, s'approvisionnera-t-elle chez un autre fournisseur, entraînant ainsi des pertes supplémentaires et temporaires ?

Il vous faudra aussi procéder à des évaluations afin de déterminer le coût estimatif de la perte de confiance de la part des clients et des investisseurs, des dommages à la réputation, de la perte de confidentialité, de la baisse des parts du marché et de la violation de lois et de règlements. La perte de l'image ou de la réputation a une importance particulière même pour les organismes publics. De leur côté, les entreprises privées donnent souvent la perception qu'elles ont des normes plus strictes, ce qui n'empêche une forte sensibilité sur ces valeurs. Prouvez que c'est le cas en rédigeant votre PCA.

## La structuration du Plan pour la Continuité des Activités

En réalité, il vous faudra préparer plusieurs plans et des dispositions détaillées d'intervention et de rétablissement afin d'assurer la continuité suivant l'évènement modélisé. Ces plans et dispositions décriront en détail les procédures et moyens d'assurer la prestation de chaque service ou produit stratégique à un niveau minimal avec une durée d'interruption tolérable. Il faudra donc établir un sous-plan de continuité pour chaque évènement impactant potentiellement chaque service ou produit concerné et reconnu comme stratégique.

## L'atténuation des menaces et des risques

Les menaces et les risques seront pré-définis à l'ARA ou dans une évaluation plus complète des menaces et des risques. L'atténuation des risques est un processus permanent qui doit se poursuivre même si le PCA n'est jamais activé. Par exemple, si une entreprise a besoin d'électricité pour sa production, elle peut atténuer le risque d'une panne de courant de courte (quelques heures) ou moyenne durée (quelques jours) en installant des générateurs de secours. Une organisation qui dépendrait de télécommunications internes et externes pour fonctionner efficacement est un autre exemple. Elle pourra réduire au minimum les pannes en utilisant des réseaux de communications d'une technologie différente que la sienne et/ou en installant des systèmes redondants.

## L'élaboration proprement dite du PCA

Les différents sous-plans de continuité reposent sur les résultats de l'ARA. Après leur consolidation et leur validation par votre direction générale, veillez à ce que ces plans soient en place pour faire face aux divers degrés de gravité des effets d'une interruption. Par exemple dans le cadre de l'inondation, s'il se produit une montée des eaux proche de vos bâtiments, vous pourrez intervenir préventivement en entreposant des sacs de sable pour protéger les accès. Si l'eau atteint le rez-de-chaussée, il vous faudra déménager les activités aux étages supérieurs du même bâtiment ou dans un autre immeuble mitoyen. S'il s'agit d'une inondation plus grave, la meilleure solution pourrait être de déménager les fonctions essentielles de l'entreprise dans un autre secteur ou une autre ville jusqu'à ce que la situation revienne à la normale.

Il vous faudra prendre en compte les risques et avantages associés à chaque option que vous pourrez intégrer, en gardant à l'esprit les coûts, la souplesse et les scénarii d'interruption possibles. Pour chaque plan attaché à un service, un bien ou un produit stratégique, choisissez les options les plus réalistes et les plus efficaces lors de l'élaboration du plan général, rédigé en conformité avec la nouvelle norme ISO N°22301 (*lire en note 2*).

Laquelle spécifie les exigences pour planifier, établir, mettre en place et en œuvre, contrôler, réviser, maintenir et améliorer de manière continue un système de management documenté afin de se protéger des incidents et



accidents perturbateurs, réduire leur probabilité de survenance, s'y préparer, y répondre et de s'en rétablir lorsqu'ils surviennent.

Naturellement, les exigences spécifiées dans ladite norme sont génériques et prévues pour être applicables à toutes les entreprises ou organisations, ou parties de celles-ci, indépendamment de leur type, de leur taille et de leur nature d'organisation. Le champ d'application de ces exigences dépend de l'environnement et de la complexité de fonctionnement de ladite nature d'organisation.



## La préparation à l'intervention

Pour bien réagir à un évènement ou à une situation de crise qui tend à les cumuler, votre entreprise ou organisation doit mettre sur pied une équipe qui décidera des modalités d'intervention prédéfinies et dirigera les activités de rétablissement. L'équipe de cette **cellule de crise** doit se composer de membres du personnel parfaitement au fait de leurs prérogatives et responsabilités, ayant reçus la formation adéquate et pouvant prouver l'expertise nécessaire, si ce n'est l'expérience. La composition et le dimensionnement de cette équipe est fonction de la taille, des biens, services et produits concernés et de la structure organisationnelle de votre entreprise ou de votre organisation.

Voici quelques suggestions sur la composition de cette cellule de crise :

- une équipe de commandement et de contrôle incluant un, ou des, experts de la gestion des crises placé(s) au côté d'un – au moins – dirigeant (mandataire-social ou représentant légal),
- des équipes opérationnelles, correctement dimensionnées et affectées à des tâches précises telles que :
  - une équipe de coordination des déménagements et de l'aménagement des sites de remplacement, en dur ou composés de bâtiments modulaires, de tentes, de structures gonflables, etc ...,
  - une équipe chargée de l'information et du support aux clients et partenaires impactés,
  - une/des équipe(s) chargée(s) de la continuité de la fabrication des produits ou de la réalisation des services stratégiques,
  - une équipe chargée du sauvetage des immeubles, des biens et de l'évaluation des dommages subis,
  - une équipe chargée des finances et de la comptabilité,



- une équipe chargée des matières et utilités dangereuses,
- une équipe chargée des questions juridiques et d'assurance,
- une équipe chargée des télécommunications et des réseaux de communications de remplacement,
- une équipe chargée des plateformes informatiques de remplacement et des ordinateurs de secours,
- une équipe chargée des équipements de production (machines, outils et stocks pièces détachées) à sauvegarder, même arrêtés ou ne participant pas de la continuité de la fabrication des produits ou de la réalisation des services stratégiques,
- une équipe chargée de la sauvegarde, de l'entretien et du gardiennage de l'infrastructure immobilière principale (bâtiments en dur) touchée par l'évènement,
- une équipe chargée des relations avec les services publics et les autorités locales,
- une équipe chargée des relations avec le public et les médias,
- une équipe chargée de la coordination des transports et de l'accessibilité des services d'urgence,
- une équipe de soutien psychologique au personnel affecté, physiquement et/ou psychologiquement, par l'évènement, sans oublier ses proches,
- etc ...

Il faudra ainsi définir la composition et la hiérarchie de chaque équipe, ses tâches précises et ses responsabilités, ainsi que celles de chacun de ses membres, établir la liste des personnes, entreprises et organismes en ressources et le nom et les coordonnées des substituts possibles en cas de perte ou de non-disponibilité de certains de ses membres. Parallèlement, il faudra définir la hiérarchie des équipes entre elles sous l'autorité de la direction de la cellule de crise et il pourra s'avérer nécessaire de constituer des équipes transverses multitâches (coordonnatrices) chargées d'assurer l'information réciproque entre les équipes avec un système de données fiable (*lire en note 3*).

## Le rétablissement et la remise en état

Les activités de rétablissement et de remise en état ont pour but de rétablir les activités et de maintenir la prestation des services ou des produits stratégiques.

Le rétablissement et la remise en état comprennent les tâches suivantes :

- redéployer le personnel,
- décider s'il faut réparer les bâtiments ou les installations, les déménager sur un site de remplacement ou reconstruire au même endroit,
- acquérir les ressources supplémentaires nécessaires à la remise en état des activités,
- rétablir les activités à leur niveau normal d'avant l'évènement.

## Conclusion

L'impossibilité d'assurer la prestation de services et de produits stratégiques peut avoir de graves impacts pour une entreprise ou une organisation mal préparée. Laquelle s'expose à des risques élevés avec des conséquences éventuellement létales. Le PCA est un outil qui vous permet non seulement d'atténuer ces risques, mais aussi d'assurer la production continue de produits et de prestations de services stratégiques malgré la survenance d'un évènement entraînant une interruption majeure et handicapante.

A moins d'être un expert de ce domaine, pensez à prendre conseil auprès d'experts, d'entreprises ou d'organismes tels que :

- les cabinets de prévention et d'analyses des risques,
- les cabinets de gestion et de communication de crise,
- le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) de votre département,
- la cellule d'analyse des risques et d'information préventive (CARIP) de la préfecture de votre département, les services techniques de la mairie de votre localité d'implantation,
- votre propriétaire (si vous êtes locataire), votre architecte, votre assureur, votre mainteneur,
- etc ...



*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Gérant & Consultant Senior

[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Mob : 06.7777.1883

Pour plus de renseignements sur la planification de la continuité des activités, vous pouvez visiter les sites Internet des organisations suivantes :

- Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale :  
<http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2016/10/guide-pca-sgdsn-110613-normal.pdf>
- Direction Générale des Entreprises, Ministère de l'Economie et des Finances  
[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/Guide-PCA-en-cas-de-crise-majeure.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/Guide-PCA-en-cas-de-crise-majeure.pdf)

Note 1 : stratégique : « *qui s'avère crucial, qui donne un avantage décisif pour atteindre un objectif prioritaire, voire vital* ».

Note 2 : <https://www.iso.org/fr/standard/50038.html>

Note 3 : [https://www.gedicom.fr/solutions-alerte-et-risque/e-resilience/?qclid=EA1aIqobChMloe6OvJqU2qIVT7HtCh0rxwdFEAYASAAEglWUvD\\_BwE](https://www.gedicom.fr/solutions-alerte-et-risque/e-resilience/?qclid=EA1aIqobChMloe6OvJqU2qIVT7HtCh0rxwdFEAYASAAEglWUvD_BwE)