



Ris Crises
Bureau d'études
Global Solution

GUIDE
pragmatique

Plan
C de
ontinuité
A d'
ctivité



“La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents.”

Table des matières

PREFACE : « Ce que les mots ont du mal à nous apprendre... »	2
Son objectif premier ?.....	2
Son objectif général ?.....	3
PRA & PCA : « L'art de naviguer dans les torrents... »	4
Approche par « processus indisponibles »	4
QUELQUES ASTUCES POUR ELABORER LE PCA & LE PRA	5
#1 - J'IDENTIFIE LE PERIMETRE.....	5
#2 - JE LISTE TOUS LES ELEMENTS QUI COMPOSENT MON ENTREPRISE OU LE PERIMETRE DEFINI A L'ETAPE 1.....	5
#3 - JE DEFINIS LES ACTIVITES ESSENTIELLES	6
#4 - ATELIERS ET REUNIONS PERMETTRONT DE RECENSER LES INFORMATIONS SUIVANTES	8
#5 - ORGANISER LA CONTINUITE ET LA REPRISE	9
#6 - QUELQUES BONNES PRATIQUES CONCERNANT LE COVID 19	12
UNE GRILLE D'AUDIT A COMPLETER SELON VOS STRUCTURES	15
POUR PLUS DE DETAILS SELON VOS ACTIVITES	16

1 PREFACE

« *Ce que les mots ont du mal à nous apprendre... »* »

« *Ce que les mots ont du mal à nous apprendre,
l'expérience nous l'apporte »* »

Le management de la continuité d'activité est une discipline qui se développe depuis plusieurs années maintenant. Ce guide n'a pas vocation à se substituer aux consignes des autorités sanitaires mais il doit être pris comme un outil à la réflexion lors de cette reprise.

Son objectif premier ?

Préparer une structure (publique ou privée) à faire face aux crises qui pourraient **paralyser ses activités**. Un management qui assure la résilience et dont les systèmes d'information se matérialisent à travers un Plan de Continuité d'Activité (PCA). Ce document qui donne une vision stratégique et pragmatique de la continuité d'activité souffre pourtant d'une **méconnaissance de la part des acteurs privés et publics**.

Il analyse le **management** et identifie les **risques d'une organisation** et mesure **l'impact des différents scénarii** de risques sur ses activités. Il aborde ses « stratégies d'actions » avec une vision **synoptique** (aléas, acteurs, enjeux, vulnérabilités directes et indirectes, éléments connus et inconnus) et crée une boîte à outils efficace pour une approche pratique des situations d'urgence.

Une **boîte à outils qui comprend les aspects pratiques** de la mise en œuvre :

- | Acteurs
- | Rôles
- | Méthodologies
- | Outils
- | Astuces et conseils
- | Points d'attention et erreurs fréquentes
- | Terminologie, solutions techniques
- | Schémas
- | Cartographies
- | Exemples concrets illustrés

La **connaissance fine** de son territoire ou de son activité (micro à large) permet de définir les réseaux **d'interdépendances fonctionnelles** qui existent au sein des infrastructures critiques et de les abstraire afin d'estimer les **dommages collatéraux** et les **effets dominos** lors d'un événement dommageable.

Son objectif général ?

Comprendre et analyser les interruptions d'activités à l'instar d'un arbre de causes à effets afin d'en définir des stratégies de résilience pérennes.

Pourquoi le PCA s'impose-t-il de plus en plus à l'ensemble des structures publiques et privées ?

En France, de nombreux exemples démontrent la grande utilité de ce plan : **grèves, gilets jaunes, inondations** ou encore comme le **Coronavirus** orientent le discours sur :

Comment garantir la continuité des activités et des revenus qui en résultent ?

Des **solutions émergent**, par exemple on parle de plus en plus de **télétravail** au sein des structures publiques et privées. Cette solution concrète apporte pourtant son lot de questions. Toutes les activités ne sont pas **optimisées** pour ce type de fonctionnement. En effet certains employés sont dépendants du matériel à disposition au sein de leur structure d'accueil. De plus, certaines structures proposent le télétravail à des employés ne disposant pas des **bonnes conditions domestiques** (pas de matériels informatiques, pas d'espaces appropriés, etc.).

Face aux **événements contemporains**, il est essentiel de garantir la **résilience des entreprises et des territoires**.

RisCrises cherche ainsi à optimiser ses plans et à fournir la meilleure résilience en faisant parler son expertise et votre expérience.

2 PRA & PCA

« *L'art de naviguer dans les torrents...* »

Un Plan de Continuité d'Activité représente donc :

« 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 ».

Il s'agit ainsi d'une **organisation en mode dégradée** qui permet de faire face aux conséquences d'un événement perturbateur. Le PCA identifie et recense les **processus essentiels**. Il met en place une analyse des risques pouvant avoir un impact sur ces processus et organise la continuité de ces derniers.

Ainsi un PCA sert à réduire l'impact d'un **événement indésirable** sur l'organisation.

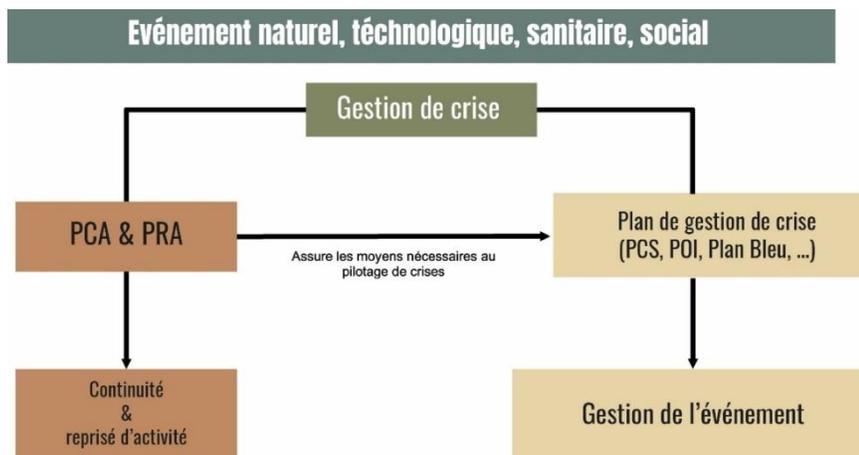
Le PRA est un plan intégré au PCA, il intervient **après** les besoins de continuités pour redémarrer et reprendre les activités jusqu'au retour à la normale.

Approche par « processus indisponibles »

RisCrises, spécialiste dans le domaine, préconise une démarche qui se focalise sur les **conséquences** et non sur les **aléas**. La gestion de l'aléa est traitée dans d'autres plans d'urgences (PCS, POI, ...).

Il est évidemment primordial de connaître les causes de la défaillance, mais pour la continuité et la reprise d'activité nous devons consacrer la majeure partie des efforts sur les conséquences (Humaines, Techniques, Organisationnelles).

Par exemple, que ce soit pour un épisode **méditerranéen** ou pour cette épidémie de **coronavirus** nous allons avoir des conséquences identiques : Poste de travail inaccessible, absentéisme, ...



3 QUELQUES ASTUCES POUR ELABORER LE PCA & LE PRA

#1 - J'IDENTIFIE LE PERIMETRE

La première question que je me pose ?

Je souhaite mettre en œuvre un PCA destiné à l'ensemble de l'établissement ou à un périmètre plus restreint (service, produit, filiale, ...) ?

Après avoir isolé (ou non) un périmètre particulier je passe rapidement à l'étape 2.

#2 - JE LISTE TOUS LES ELEMENTS QUI COMPOSENT MON ENTREPRISE OU LE PERIMETRE DEFINI A L'ETAPE 1

Je réalise un recensement « *a priori* » en fonction des différentes directions ou services de l'entreprise. L'objectif est d'avoir une vision globale de l'environnement du périmètre identifié.

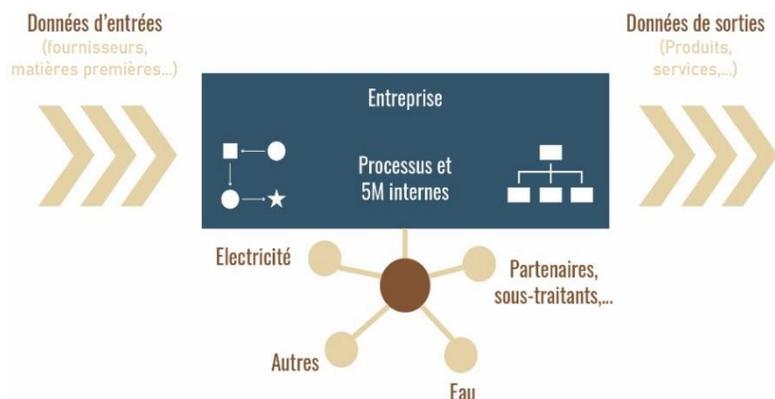
UN CONSEIL !

L'analyse des organigrammes, des cartographies des processus et des plans d'urgences lorsqu'ils existent permettra d'identifier de nombreuses informations.

L'environnement **externe** ainsi que l'environnement **interne** doivent alors être étudiés afin de dresser une liste exhaustive des composantes de ma structure.

ENVIRONNEMENT EXTERNE :

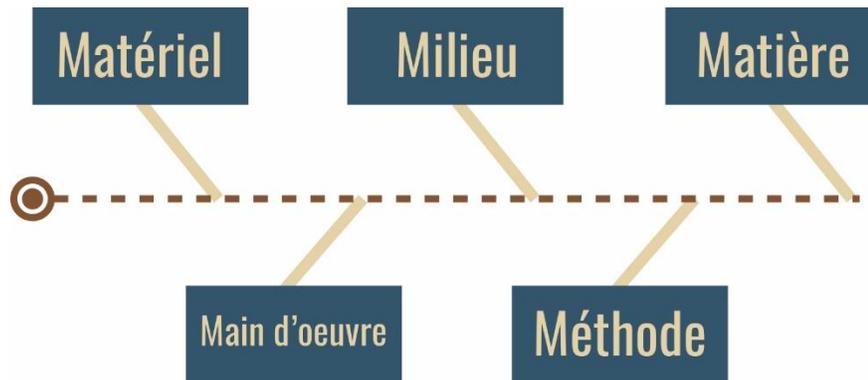
- Je liste mes fournisseurs
- Je liste mes sous-traitants
- Je liste mes clients



ENVIRONNEMENT INTERNE :

Je liste mes produits et mes services

Je liste les **5 M** associés à chaque service :



#3 - JE DEFINIS LES ACTIVITES ESSENTIELLES

Cette étape est primordiale car elle nous permet d'identifier les besoins de continuité de l'ensemble des éléments qui composent une organisation. Il faut donc **analyser et hiérarchiser** les activités.

Ainsi nous aurons un classement de **1 Non Essentielle** (ou critique) à **4 Très essentielle** (ou critique)

Pour cela je réalise une matrice de cotation des criticités. Cette matrice permettra d'attribuer un niveau de criticité à chacune des missions.

Elle correspondra à plusieurs critères : Législatif et réglementaire, Organisationnel, Financier, Réputation et image, non satisfaction client...

Par exemple :

Criticité	Financier (pertes)	Client	etc...
1	Moins de 2 % du CA	Aucune contrainte	
2	de 2 à 10 %	Non satisfaction légère	
3	de 10 à 30 %	Non satisfaction importante	
4	Plus de 30 %	Perte du client	

Ensuite je renseigne le tableau suivant :

| Je classe les activités en fonction des criticités

| Je renseigne les ressources nécessaires pour permettre leur fonctionnement en mode dégradé

- « Pour réaliser telle activité il me faut **au minimum ...** »

Activités essentielles	Criticité	Acteurs et Service	Ressources critiques (5M)				
			Main D'œuvre	Milieux	Matières	Matériels	Méthodes
Production de...	4	1	• •	• •	• •	• •	• •
Paie	3		• •	• •	• •	• •	• •

#4 – ATELERS ET REUNIONS PERMETTRONT DE RECENSER LES INFORMATIONS SUIVANTES

Éléments à recenser par activité

Métier(s) / missions + chiffres clé du service	
Organisation / activités / nombre de personnes	
Fonctions supportées	
Dépendances avec d'autres parties prenantes (interne/externe)	
Saisonnalité et périodes critiques	
Missions / activités / opérations critiques et DMIA* et PDMA**	
Pour chaque mission, les moyens indispensables en mode dégradé + informations vitales	
Historique des sinistres et événements redoutés	
Retour d'expérience : Organisations et bonnes pratiques	

| ***DMIA** : Délai maximal d'interruption acceptable (Ou MTPD pour temps d'indisponibilité tolérable)
Il faut estimer à partir de quand l'interruption devient critique pour l'entreprise. Ce délai maximal d'interruption acceptable permettra d'orienter et prioriser les préconisations, actions et mesures concourant à la continuité et la reprise d'activité.

| ****PDMA** : Perte de données maximale acceptable pour les données informatiques
Le PDMA quant à lui quantifiera les données pouvant être perdues et/ou pouvant être récupérées dans des stockages informatique identifiés. Le PDMA permet de gérer les délais et les zones de sauvegardes.

Maintenant que nous avons classé les activités et que nous avons les informations nécessaires, nous allons pouvoir rédiger un tableau reprenant les **besoins de continuité** et organiser la **reprise d'activité**.

#5 – ORGANISER LA CONTINUITÉ ET LA REPRISE

Pour chaque activité essentielle je réalise une feuille de route qui contient :

1. DMIA (Délai Maximum d'Interruption Acceptable)
2. Phase de redémarrage
3. Les 5M associés au DMIA et aux phasages

Exemple :

ACTIVITE ESSENTIELLE N° 1 : Fabrication de

1. DMIA (Délai Maximum d'Interruption Acceptable)

N°	Phases	Missions critiques	DMIA ou Temps d'indisponibilité tolérable (MTPD)						
			24h	48h	1 semaine	2 semaines	1 mois	3 mois	6 mois
	Usinage 1	Machine 1		X					
	Usinage 2	Machine 2				X			

2. Phase de redémarrage

N°	Phases	Missions critiques	Pourcentage à redémarrer et effectif associé						
			24h	48h	1 semaine	2 semaines	1 mois	3 mois	6 mois
	Usinage 1	Machine 1	0%	20%	30%	50%	100%		
	Usinage 2	Machine 2				30 %	60 %	100 %	

3. Les 5M associés au DMIA et aux phasages

Moyens matériels	24h	48h	1 semaine	2 semaines	
		Machine 1	Machine 1	Machine 1	
			Machine 2	Machine 2	
				Machine 3	

Moyens Humains	24h	48h	1 semaine	2 semaines	
		M.	M.	Mr	
		Mme	Mme	Mme	
			Mme	Mme	

Matières	24h	48h	1 semaine	2 semaines	
		Alu - 800 Kg	Alu - 2000 Kg		
		Bois – 400 Kg	Bois - 800 Kg		
			PVC -		

Milieu	24h	48h	1 semaine	2 semaines	
		Local 1	Local 1	Local 1	
				Zone 2	

Méthodes	24h	48h	1 semaine	2 semaines	
		Procédures 3			



Selon la temporalité

- | **Avant la crise** : je prépare mes supports et j'imagine des scénarii de crises
- | **Pendant la crise** : j'identifie les impacts et les activités à reprendre au plus vite
- | **Après la crise** : je réajuste selon les différentes contraintes

Recenser les ressources internes

Chaque jour je recense les ressources internes disponibles qui peuvent répondre partiellement ou totalement aux besoins des clients :

- | **Humaines**
- | **Techniques**
- | **Financières**

QUELLE ACTIVITE MON CLIENT SOUHAITE REPENDRE ?

1. Je relance mon activité vitale si le client est prêt à recevoir la commande et à régler la facture
2. En parallèle, j'innove pour apporter des solutions à la crise ou au retour à la normale
3. Je relance mes activités non vitales
4. J'analyse mes besoins pour les prochains jours
5. J'anticipe un nouvel arrêt de l'activité
6. J'imagine une défaillance de mes fournisseurs et de mes sous-traitants

#6 – QUELQUES BONNES PRATIQUES CONCERNANT LE COVID 19

Les éléments ci-dessous ne sont pas exhaustifs, cependant gardez à l'esprit que :



La sécurité de vos équipes de travail est votre priorité N°1 !

- | Vos locaux doivent être désinfectés pour éliminer tout risque de contamination, mais aussi pour rassurer vos salariés.
- | Il faut réaliser le ménage rigoureusement avec une vigilance particulière pour les points de contact (poignées de portes...).
- | Vous devez être en mesure de protéger vos employés à la santé fragile.
- | Mettez à disposition des masques, gels hydroalcooliques, gants, visières.
- | Une formation à la manipulation de ces équipements de protection individuelle peut également être l'occasion de rassurer vos équipes.
- | Anticipez : la contamination d'un de vos collaborateurs est probable, et exposera le reste du personnel à un risque. Vous devez préparer la procédure qui sera mise en place si cela venait à se produire, et les décisions que vous devrez prendre.

1. Maintenir le contact avec les clients et fournisseurs

- | Connaître leurs besoins et leurs attentes
- | Connaître l'impact de la crise sur leur organisation
- | ..

2. Mise à jour du DUERP

Une épidémie ou une pandémie est un risque professionnel **uniquement** pour les salariés en contact avec la maladie dans le cadre de leur activité professionnelle. Cependant la situation exceptionnelle peut justifier l'intégration de celui-ci dans le DUERP dans un onglet relatif à l'épidémie.

Exemple de tableau :

	Postes concernés	Mesures sur les personnes	Mesures organisationnelles	Mesures techniques
Contacts entre salariés				
Moins de 15 min ou moins d'1 mètre				
Plus de 15 min ou plus d'1 mètre				
Contact avec le public				
Moins de 15 min ou moins d'1 mètre				
Plus de 15 min ou plus d'1 mètre				

Bien évidemment il ne faut pas oublier les risques induits par l'ensemble des actions mises en place pour éviter la contamination (modifications techniques, organisationnelles,).

3. Analyse des postes

J'identifie et j'évalue les postes les plus à risques de contagions selon :

- | La proximité des postes de travail,
- | Le travail d'équipe,
- | Les postes outils et équipements partagés,

4. Criticité et missions essentielles

Je fais un état des lieux de mes ressources :

- | J'affecte les moyens présents lors du redémarrage au tableau des criticités et des 5M
- | J'attribue des polyvalences à chaque personnes (si possible)
- | Si je manque de compétences humaines :
 - Je forme en urgence ou j'embauche une compétence nécessaire.
- | Si je manque de moyens techniques :
 - Je sollicite les différents réseaux
 - Je loue ou j'achète

5. Anticiper l'approvisionnement pour chacune des phases de reprises en fonction des priorités

- | De matières premières inhérentes à la production
 - D'abord pour les activités essentielles
- | Des éléments d'hygiène et de sécurité
- | Je réalise un suivi rigoureux des stocks
- | J'identifie l'ensembles de potentiels fournisseurs

6. Définir une stratégie sur le personnel

- | Je communique régulièrement avec les salariés et j'implique toute l'entreprise dans la sortie de crise.
- | J'analyse l'absentéisme je me projette en fonction de plusieurs scenarios :
 - État actuel pendant plusieurs semaines
 - Retour à la normale progressif
 - Absentéisme plus important

7. Définir une stratégie organisationnelle

- | Je décide d'une organisation en télétravail ou/et en horaires aménagés.
- | ..

8. Stratégie technique :

- | J'installe des équipements de sécurité permettant les mesures barrières
- | Je place des marquages au sol
- | ...

Réalisez un débriefing en fin de pandémie afin de capitaliser sur vos bonnes pratiques et de travailler sur les pistes d'améliorations.

4 UNE GRILLE D'AUDIT

A COMPLETER SELON VOS STRUCTURES

Cette grille n'est pas exhaustive, vous pouvez facilement la compléter selon vos activités et vos spécificités. Nous vous invitons à la construire et à l'utiliser chaque jour pendant cette reprise d'activité.

Points à vérifier	Oui	Non	Commentaire
Trajet domicile - travail			
Mes salariés sont protégés dans les transports			
Dans l'entreprise			
Entrée et sortie :			
Rappel des consignes (affichage)			
Contrôle du port du masque			
L'entrée permet une distance de sécurité			
Un pédiluve est installé			
La pointeuse et les éléments de contacts « systématiques » sont bien désinfectés			
Des poubelles pour masques sont installées à la sortie			
Vestiaire :			
Le nombre d'accès au vestiaire est-il respecté ?			
Le vestiaire est aéré ?			
Espaces communs :			
Je sépare et divise les flux			
Je trace des zones d'attentes			
J'affiche les bonnes pratiques			
Bureaux :			
Il y a une personne par bureau			
Je condamne les bureaux en « face à face »			
Gestion des flux :			
Je contrôle le nombre d'entrées et sorties			
Je contrôle les entreprises extérieures			
Moyens de protections à dispositions			
Masques			
Gel			
Gants (si jugé nécessaire)			
Autres moyens techniques :			
Nettoyage désinfection			
Je nettoie, désinfecte et aère régulièrement			

5 **POUR PLUS DE DETAILS** SELON VOS ACTIVITES

Fiches pratiques du ministère du travail :

<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/proteger-les-travailleurs/article/fiches-conseils-metiers-et-guides-pour-les-salaries-et-les-employeurs>

Protocole national de déconfinement pour les entreprises

<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-national-de-deconfinement.pdf>

Guide bâtiment

<https://www.preventionbtp.fr/Documentation/Explorer-par-produit/Terrain/Outils/Covid-19-Aide-a-la-redaction-d-un-plan-de-continuite-des-activites>

Guide métiers du bois

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide_plan_de_continuite_activite_filiere_bois_covid19.pdf



RisCrises est une structure divisée en deux entités spécifiques et complémentaires. D'une part, le bureau d'études s'évertue à réaliser toutes les prestations relatives à l'analyse, la gestion et la prévention des risques naturels, industriels, technologiques et professionnels tandis que, d'autre part, l'organisme de formation (certifié) s'occupe des formations spécifiques à l'ensemble de ces thématiques.

Dans le cadre des thématiques de continuité d'activité nous pouvons vous accompagner sur les points suivants :

- Accompagnement à la reprise d'activité
- Élaboration d'un PCA
- Rédaction ou mise à jour du DUERP



09 86 18 06 02



contact@riscrises.com



<https://riscrises.com/>