



Webinar PRA AMRAE

9 avril 2020

PCA: définition

La Continuité d'Activité est une stratégie de planification des actions à mettre en place suite à la réalisation d'une catastrophe ou d'un sinistre grave.

Objectifs



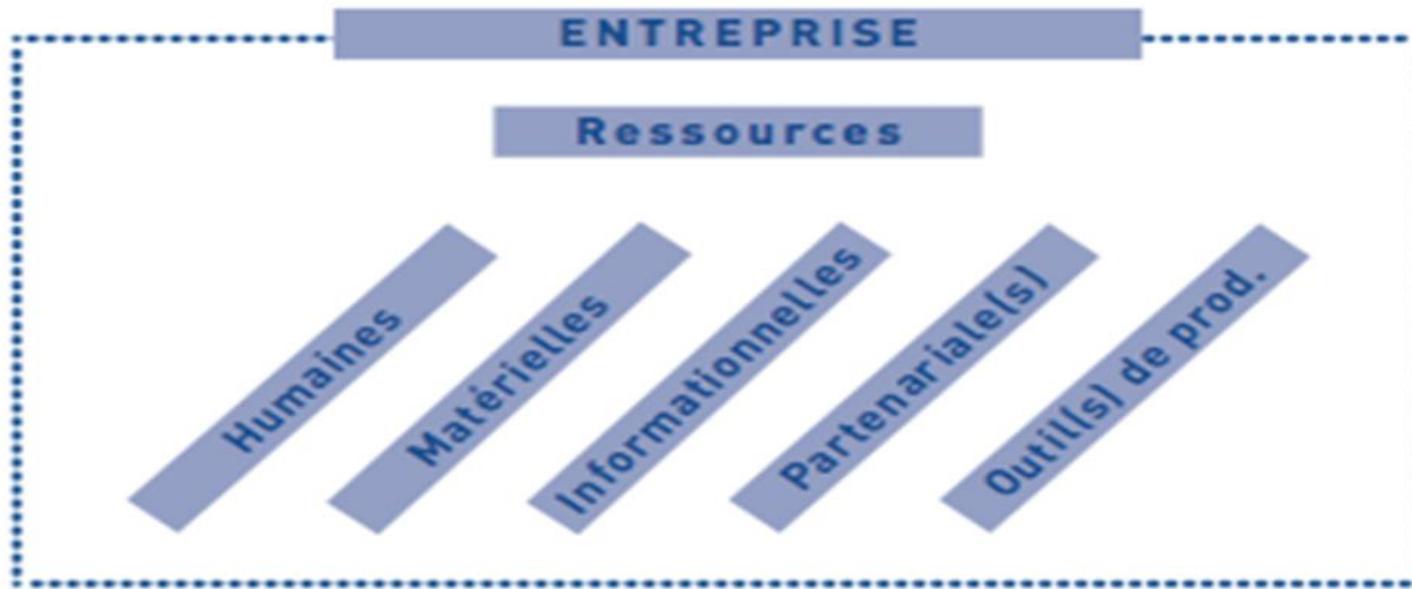
Elle fixe les modalités organisationnelles et techniques

- . du fonctionnement de l' activité de l' entreprise en mode « dégradé »**
- . et de la reprise graduelle des activités, des plus sensibles au moins sensibles.**

>>> Organisation alternative que l' entreprise applique, le temps de remédier à l' événement perturbateur à l' origine de l' arrêt des processus

Mais ca, c'était avant...

- Une entreprise, pour fonctionner correctement, s' appuie sur différentes ressources. La disparition ou l' altération de l' une d' entre elles peut remettre en cause tout le processus de l' entreprise.

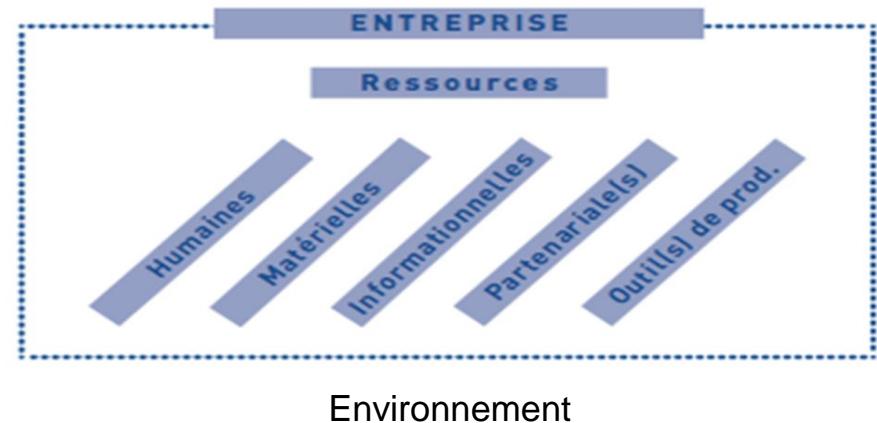


Le PCA 2.0 : la prise en compte de l'Environnement et de l'Humain

... mais l'apparition de nouvelles menaces pour la continuité d'activité rend caduque cette logique.

➤ PCA 2.0

- Pandémie et problématiques sanitaires
- Fukushima
- Printemps Arabe
- Crue de Seine



Le PCA 2.0 : la prise en compte de l'Environnement

- Approche réticulaire
 - L'entreprise n'est plus isolé de son environnement
- Approche fractale
 - nécessité de sécuriser le fonctionnement de l'entreprise quelque soit l'échelle géographique de la crise
- Approche graduelle et combinatoire
 - versus approche binaire « nominal / dégradé »
 - Nécessité d'impliquer les managers de proximité (fiche opérationnelle de reprise d'activité pour chacun d'entre eux)

PCA 2.0 : La prise en compte de l' Humain (phase préparatoire)

- ▼ Les crises touchent à la fois le **salarié** et **l'individu** qu'il est : la frontière entre vie professionnelle et personnelle tombe (*l'entreprise doit s'occuper de la vie de famille pendant que la père de famille travaille pour l'entreprise* (« *coupez les plombs 2 heures chez vous !* »))
- Evaluation de la perception de la gravité des risques par les collaborateurs (*vaccination lors de la phase pandémique*)
- « Préparez-vous à être prêt » : Auto résilience de l'individu (*quid actions sauvegarde en cas d'incident nucléaire en France*)

PCA 2.0 : une approche par scénario à une approche par indisponibilité de ressources

	Approche par scénario	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 périmètre	Combinaison de solutions de continuité d'activité thématique & graduelle

Exemple du PCA pandémie

Intro

- Cet échange s'adresse aussi bien à ceux qui **disposent –ou disposaient- d'un Plan de Continuité d'Activité**, qui comprend un Plan de Reprise d'Activité et un Plan de Retour à la Normale ... Qu'à **ceux qui sont ou ont été pris au dépourvu**
- Nous allons proposer un **cadre de référence** et des éléments concrets, à adapter bien sûr à vos situations qui présentent toutes des particularités – dont nous pourrons parler lors du temps d'échange.
- Tout d'abord, quelques éléments clés:

- 1) La **dimension humaine** est capitale : sans femmes et hommes, pas d'entreprise. Sans leur mobilisation, pas de continuité ou de reprise d'activité possible. Et ceci dans des conditions adverses: menaces sur leur santé ou celle de leurs proches, confinement, enfants sans école, craintes pour l'emploi ou la rémunération, ... Nous y reviendrons
- 2) **Ne cherchez pas à bâtir un plan complet et exhaustif d'emblée.** Nous vous proposons un échelonnement: l'immédiat, le moyen-terme, le long-terme. La réponse se construit progressivement.
- 3) **Essayez en permanence de garder, en permanence, une vision globale de la crise et de son évolution.** C'est nécessaire pour adapter et prioriser en permanence les actions à mettre en place. Pensez à la disponibilité des ressources (humaines, physiques/locaux & matériels, approvisionnements,..., réseau commercial) mais aussi à l'évolution de la demande commerciale, impactée par la crise, de façons très différente selon les secteurs, les typologies de clients, les pays et en fonction du déroulé de la crise: cela vous aidera à bien identifier les activités dont le maintien ou le redémarrage sont le plus critiques
- 4) Vous ne savez pas **comment la pandémie va évoluer. Personne ne sait.** : 1 vague par pays ? 1 vague avec résurgence(s), saisonnière ou pas, dans tous les pays ou non, une incapacité à redescendre à un niveau acceptable tant qu'il n'y aura pas de vaccin (ie potentiellement jusqu'à l'automne 2021) etc ➔ focalisez votre regard sur les **indisponibilités** qui en résultent, pas sur les causes. Vous renforcerez votre capacité à traverser des crises d'autres natures. En complément, pour le moyen long-terme, étudiez les scénarios de business

PS: Idem pour l'efficacité des mesures prises par les pouvoirs publics ! ☺

TEMPS	DIMENSIONS	ACTIONS (NON EXHAUSTIF)
AGIR DANS L'IMMÉDIAT (1/2)	RESSOURCES HUMAINES & COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Prendre soin des salariés et penser leur sécurité comme celle des clients (responsabilité pénale du dirigeant) : Masques, Equipment de protection individuelle, gel hydroalcoolique, mesures barrières, ... Organiser en télétravail les activités qui peuvent être réalisées à distance. Maintenir le lien avec les salariés en télétravail, communiquer. Définir la stratégie RH de traitement des indisponibilités (congés, chômage partiel...). Anticiper les priorités de la reprise d'activité par fonction. Communiquer (en interne et en externe).
	JURIDIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Suivre et relayer les prescriptions des institutions (en France ou à l'étranger) : Etats, régions, CCI, DIRECCTE, ... Faire le point sur vos contrats (achats, vente, prestations, ...), vérifier les conditions d'application en cas de retard lié à une force majeure et prendre conseil. Vérifier les délégations de pouvoir et de responsabilité.
	TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Faire le point avec votre courtier/assureur dommages pour organiser le redémarrage en toute sécurité des installations arrêtées en préservant la continuité de la garantie. Prévoir une possibilité de repli sur d'autres bâtiments industriels/commerciaux en cas d'indisponibilité partielle ou totale de l'un d'entre eux post Covid-19 (remise en route des installations pouvant engendrer des sinistres, ...). Actionner la cellule dédiée à la continuité des systèmes d'information.
	OPÉRATIONNELLE & SUPPLY CHAIN	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser les opérations de nettoyage/désinfection permettant de pouvoir maintenir des équipes opérationnelles sur site. Faire la cartographie des flux et des acteurs permettant le fonctionnement de façon dégradée ou alternative (sur l'ensemble des maillons de la chaîne de production de biens ou de services) pour, selon les industries, anticiper une reprise progressive des fournisseurs pouvant avoir un impact sur sa propre reprise. Identifier les activités prioritaires.

- Par exemple, selon l'activité sur site: suivre le parcours-type d'un employé, depuis l'entrée sur le site jusqu'à la sortie, pour bien identifier l'ensemble du dispositif à mettre en place : entré du site, vestiaires, lieu de restauration, cafétéria, salles de pause, ...
- Présenter et expliquer ce dispositif à tous
- Ecouter les salariés et personnels présents sur vos sites, pour adapter si besoin

- Établir un lien permanent avec les autorités, nationales et locales, afin de disposer d'informations fiables et à jour sur le cadre dans lequel vous devez vous inscrire ... aussi pour leur donner un retour d'information, les aider dans leurs évaluations/décisions

- Assurer la continuité de maintenance ou surveillance des installations vulnérables (éviter les défaillances à la reprise, les cambriolages d'entrepôts, ...)
- Attention à la forte croissance des attaques cyber, face à une vulnérabilité accrue (peur liée à la pandémie, recours accru au télé-travail moins sécurisé): messages de rappel

- éventuellement, aménager certains postes de travail pour respecter les règles de distanciation
- Activités prioritaires : cf intro en 1^{ère} page – dépend en particulier de l'évolution de la demande commerciale, immédiate et ultérieure.
- Soyez attentifs aux dépendances : les activités non prioritaires mais indispensables à celles qui le sont !

TEMPS	DIMENSION	ACTIONS (NON EXHAUSTIF)
AGIR DANS L'IMMEDIAT (2/2)	IT / CYBER	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les ressources pour le travail à distance. • Rappeler les règles d'utilisation et gérer le flux de demandes en fonction des ressources disponibles en établissant des priorités claires. • Maintenir les règles de sécurité essentielles notamment vis-à-vis des sous-traitants. • Ne pas permettre l'utilisation des outils personnels qui ne seraient pas gérés avec le même niveau de sécurité que les outils internes. • Maintenir une équipe prête à intervenir ou s'assurer de la disponibilité de celle-ci en cas d'attaque, l'organisation étant particulièrement dépendante de sa digitalisation dans cette phase.
	FINANCIÈRE	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper ses besoins en trésorerie selon les différents scénarios possibles ainsi que les possibles difficultés et s'en ouvrir auprès de : <ul style="list-style-type: none"> ◦ son ministère de tutelle et/ou sa fédération professionnelle ; ◦ l'administration fiscale ; ◦ ses banques, assureurs, y compris assureur crédit. • Développer si possible des lignes de crédit permettant une flexibilité suffisante pour gérer cette situation incertaine.
PRÉPARER LE MOYEN TERME	COMMERCIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une cartographie de la situation marché, situation des clients/concurrents après cette crise. • Se rapprocher des clients pour anticiper leurs besoins. • Anticiper une reprise progressive de la demande des clients selon les industries et les géographies. • Evaluer les reports éventuels de consommation (été, rentrée, Noël, ...) et pérenniser les nouveaux modes de production/distribution/consommation nés de la crise. • Etudier l'opportunité de bénéficier de nouveaux débouchés temporaires ou définitifs, de pérenniser des relations avec fournisseurs alternatifs...
	SYMBOLIQUE & PSYCHOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer l'exemple et remercier les salariés, les partenaires, les clients... pour leur solidarité ! • Rassurer les salariés inquiets de leur retour au travail : dialogue, cellule d'écoute, ... • Communiquer auprès des clients sur la reprise d'activité et la sécurisation des produits et processus.

- Mettre en place une cellule d'assistance joignable par tout salarié en télétravail,
- Ainsi qu'une cellule de veille-crise / cyber

- Veiller à la qualité de relation avec vos fournisseurs, au respect des engagements (pour les protéger, en pensant à la suite aussi) : besoin de confiance

- Des risques mais aussi de potentielles opportunités: un exemple, celui révélé par la production de visières pour les soignants à l'aide d'imprimantes 3D ... peut donner des idées de productions autres

- Également les partenaires sociaux, relais importants dans le dialogue avec les salariés

TEMPS	DIMENSION	ACTIONS (NON EXHAUSTIF)
PENSER LE LONG TERME	ANTICIPATION	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser sur les retours d'expérience (interne et externe). • Se préparer pour la prochaine fois : anticiper une possible seconde vague de contamination et toute autre forme de risque pouvant générer pour l'organisation une indisponibilité du personnel, de l'environnement susceptible de lui apporter du secours, à court, moyen et long terme. • Mettre à jour sa cartographie de risques et les plans d'actions associés y compris gestion de crise/PCA/PRA, ... • Renforcer la culture du risque et de sa gestion au sein de l'organisation pour améliorer sa résilience. • Anticiper ce sera la nouvelle normalité des activités post COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Estimer les impacts sur le travail (plus digital ? plus flexible ? etc.). ◦ Envisager de restructurer les chaînes d'approvisionnement (plus locales ? plus courtes ? plus flexibles ? etc.). ◦ Construire ou revoir sa stratégie de neutralité carbone.

- Cette crise est un test en vraie grandeur des dispositifs de l'entreprise ➔ en tirer parti comme si c'était un exercice de crise, questionner l'affectation des ressources de l'entreprise à la performance et à la résilience: avons-nous le bon équilibre?
- C'est aussi l'opportunité de tester de nombreux écarts par rapport aux standards en place dans l'entreprise, sans réticence ou blocage : par exemple recours accru au télétravail (quid de la productivité ?), renforcement des processus numériques, horaires décalés en production, « hygiène by design », ... en étant prudents (la situation sanitaire + le confinement, par exemple, influent très largement sur l'acceptation ou la perception par les salariés ou parties prenantes)
- ... de remettre en question quelques principes ou croyances bien établis (sur les risques pays, la sécurité des implantations, la disponibilité des voies d'acheminement en cas de crises, ...)

Conclusion

Les 3 matériaux de l'efficience du PCA

