



C **P**lan de **C**ontinuité des **A**ctivités et gestion de crise

Résilience, le défi
des nouvelles menaces



C **P**lan de
Continuité
des **A**ctivités
et gestion de crise



C **P**lan de **Continuité** des **A**ctivités et gestion de crise

Résilience, le défi
des nouvelles menaces



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2020

ISBN 978-2-12-465738-4

Édition : Dominique Cohen, Gilda Masset

Création de maquette et mise en page : Gilda Masset

Fabrication : Philippe Malbec

Couverture : Gilda Masset



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.boutique.afnor.org/livres

Auteur

Juriste de formation, titulaire d'une double certification ISO 22301 sur la continuité des activités, **Cécile Weber** est ancienne auditrice et intervenante ponctuelle, au département « risques et crises » de l'INHESJ (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice). Auteur de plusieurs publications méthodologiques sur la construction du PCA, elle est responsable du plan de continuité des activités et gestion de crise pour le Groupe MAIF ainsi que vice-présidente du Club de la continuité d'activité.



Remerciements

Je souhaite remercier tout particulièrement mon mari et mes enfants Marion et Thomas, sans qui ce livre n'aurait certainement jamais existé. Leur soutien, pendant toute cette aventure, m'a été très précieux.

Un grand merci également à Françoise et Pierre Colmant et Anne Claire Gasté, pour leur lecture attentive, leurs remarques judicieuses et leur soutien.

Sommaire

Auteur	V
Remerciements.....	VI
Avant-propos	XI

Partie I **Le plan de continuité des activités, une nécessité pour faire face à un sinistre majeur**

1	La définition et les éléments de contexte	5
1.1	La définition du PCA.....	5
1.2	Les éléments de contexte.....	5
2	Le plan de continuité des activités, un outil stratégique et de maîtrise ...	11
2.1	La maîtrise relative du temps et du stress.....	11
2.2	Un outil stratégique centré sur l'avenir.....	12
3	La composition du plan de continuité des activités.....	15
3.1	Le plan de continuité métiers.....	16
3.2	Le plan de reprise du système d'information	16
3.3	Le plan de gestion de crise majeure.....	17
4	Une équipe d'experts proche de la gouvernance, centrée sur l'efficacité du dispositif.....	19
4.1	Le responsable PCA	19
4.2	Une équipe pluridisciplinaire et un mode de fonctionnement tournés vers l'efficacité	23

(VIII) Plan de continuité des activités et gestion de crise

5	La normalisation du PCA.....	25
5.1	L'émergence de standards et de normes de référence.....	25
5.2	Les atouts de la norme ISO 22301.....	26
5.3	Le partage d'expertises entre professionnels.....	27
6	Les fondamentaux de la norme ISO 22301.....	29
6.1	La normalisation ISO.....	29
6.2	La démarche PDCA.....	30

Partie II **La construction du PCA**

7	La politique de continuité.....	35
7.1	L'expression d'un engagement de la gouvernance.....	35
7.2	Une politique adaptée à l'organisme.....	36
7.3	Le contenu de la politique.....	36
7.4	La révision de la politique.....	38
8	La compréhension de l'organisme.....	41
8.1	La compréhension de l'organisme dans son contexte.....	41
8.2	La maîtrise du fonctionnement de l'organisme.....	42
9	Les risques et les scénarios.....	43
9.1	L'analyse des risques et le PCA.....	43
9.2	L'approche par scénarios de conséquences.....	45
10	L'identification et la validation des besoins de continuité.....	49
10.1	L'identification des correspondants PCA.....	49
10.2	Une approche particulière.....	51
10.3	L'identification des activités vitales et des objectifs de reprise.....	53
10.4	Les besoins opérationnels nécessaires à la reprise d'activité.....	56
10.5	La validation des besoins de continuité.....	60
11	Les solutions de continuité.....	61
11.1	Des solutions de continuité diverses.....	61
11.2	L'appréciation des solutions de continuité et la validation d'une stratégie de continuité.....	67
11.3	L'approche sous forme de « boîte à outils » et la nécessité de sortir du cadre.....	68

Partie III

La formalisation et le cycle de vie du PCA

12	La mise en place des plans opérationnels	73
12.1	Les plans de continuité des opérations.....	73
12.2	Le plan de reprise des activités du système d'information	76
12.3	Le plan de retour à la normale	77
12.4	La couverture du scénario « Indisponibilité des sous-traitants critiques ou essentiels »	77
12.5	La gestion documentaire.....	79
13	Le maintien en condition opérationnelle du PCA.....	81
13.1	L'assurance d'une efficacité constante.....	81
13.2	La préparation du maintien en condition opérationnelle.....	81
13.3	La mise en œuvre du MCO.....	83
14	Les exercices du plan de continuité des activités	85
14.1	Pourquoi des exercices PCA ?.....	85
14.2	Les différents types d'exercices PCA.....	87
14.3	La mise en place d'une stratégie d'exercices	89
15	La sensibilisation des organismes à la résilience	91
15.1	Une sensibilisation pour comprendre et maîtriser une situation atypique.....	91
15.2	La nécessité d'une démarche de sensibilisation ambitieuse et continue	93
15.3	Les moyens de sensibilisation.....	94
16	L'amélioration continue et le contrôle	97
16.1	L'amélioration continue du PCA.....	97
16.2	Le contrôle et l'évaluation du SMCA.....	98

Partie IV

Le plan de gestion de crise

17	La nécessité de construire un plan de gestion de crise.....	103
17.1	Un effet « amortisseur »	103
17.2	Un contexte « crisogène »	104

(X) Plan de continuité des activités et gestion de crise

17.3	Les facteurs de réussite dans la démarche de construction du plan.....	104
18	Les fondamentaux du plan de gestion de crise.....	107
18.1	La définition de la crise.....	107
18.2	Les objectifs et le positionnement du plan de gestion de crise ..	108
18.3	La composition de la cellule de crise.....	110
18.4	Les salles de crise et les outils dédiés à la gestion de crise	116
18.5	La prise de décision en cellule de gestion de crise.....	119
19	De la veille à l'alerte.....	125
19.1	Le dispositif de veille.....	125
19.2	Le dispositif d'alerte et la qualification de la crise	127
19.3	La constitution et la mobilisation de la cellule de crise.....	131
20	La chronologie de la gestion de crise.....	133
20.1	L'activation de la cellule de crise décisionnelle.....	133
20.2	Le processus de décision.....	134
20.3	Le suivi des plans d'action.....	136
20.4	Les points de situation	137
20.5	La communication de crise.....	138
20.6	La fin de la crise.....	143
20.7	Le retour d'expérience	146
21	Les exercices de gestion de crise.....	149
21.1	Un entraînement collectif et progressif.....	150

Partie V

Nouvelles menaces, nouveaux défis, une résilience adaptée

22	Les nouvelles menaces.....	157
22.1	Le risque climatique	157
22.2	Les risques de sécurité et de sûreté.....	161
22.3	Les cyber menaces	165
22.4	Les <i>fake news</i> et la manipulation sociale	167
22.5	La transformation des caractéristiques de la crise	170

23	Les profondes mutations et les nouvelles opportunités.....	174
23.1	Une rupture technologique au service de la résilience	174
23.2	La mutation des organismes	180
24	L'évolution de la résilience des organismes	184
24.1	Des changements profonds	184
24.2	Une approche traditionnelle « augmentée »	185
24.3	Pas de résilience individuelle sans résilience collective.....	190
24.4	L'adaptation des acteurs	196
24.5	Vers une approche raisonnablement optimiste	199

« Je dédie ce livre à mes grands-parents, André et Léon Moutounet, pour leur résilience exceptionnelle, pendant les heures les plus sombres de notre Histoire, qui demeure pour moi un exemple. »

Avant-propos

La résilience humaine a toujours été fascinante, cette capacité de survie permettant de transcender les plus grandes tragédies humaines.

Les entreprises et organisations publiques (que nous appellerons organismes, tout au long de cet ouvrage) évoluent dans un environnement de plus en plus instable, les crises se succédant, toutes en diversité et en complexité. Dans ce contexte, les organismes se sont, progressivement mais résolument, engagés dans une démarche de résilience, en se dotant notamment d'un plan de continuité des activités (PCA).

Cet ouvrage n'a pas la prétention d'être exhaustif. Son ambition est double.

Il s'agit, tout d'abord, de livrer une méthode complète, éprouvée et pragmatique, pour guider utilement des organismes qui souhaiteraient s'inscrire dans cette démarche de résilience et s'équiper d'un plan de continuité des activités, pour affronter le pire, avec efficacité. Ce dispositif, véritable outil stratégique, permet d'organiser de façon opérationnelle la reprise des activités les plus vitales d'un organisme, quand celui-ci se trouve confronté à une crise majeure impactant gravement son fonctionnement.

Nous avons également souhaité évoquer l'émergence du nouveau paradigme de la résilience des organismes. Face à de nouveaux enjeux sociétaux, à des risques systémiques, à l'émergence de crises « hors cadre », à un contexte en rupture avec un environnement stable, les organismes glissent progressivement de l'incertitude vers l'inconnu.

Dans une nouvelle société technologique de l'instant et du mouvement, ils doivent, désormais, pouvoir faire face à des crises complexes, d'ampleur sans précédent, du fait de menaces interconnectées, créant complexité et effets dominos, potentiellement dévastateurs. En effet, il est désormais incontournable d'appréhender des menaces de natures très différentes : cyber, rupture technologique, climatique, accès aux ressources, sanitaire, géopolitique ou encore de sûreté, amplifiées par une déferlante des médias. L'ensemble de ces

(XIV) Plan de continuité des activités et gestion de crise

ingrédients impose donc une approche largement renouvelée. À l'heure où nous écrivons cet ouvrage, la crise sanitaire du coronavirus (Covid-19) illustre parfaitement ces enjeux chaotiques mondiaux.

Aujourd'hui, la résilience des organismes, capacité intrinsèque à transcender l'adversité, implique d'adapter les dispositifs de réponse existants aux évolutions de l'environnement, aux nouvelles menaces. Elle exige, surtout, de s'appuyer désormais sur l'Humain, au travers notamment du développement de capacités et de coopérations nouvelles, le tout dans une approche objectivement optimiste, doublée d'une détermination sans faille.

Comme le disait André Malraux : « Le courage est une chose qui s'organise. »