

Fiche préliminaire II

Le Plan de Continuité d'Activité (ou PCA)

Intérêt du dispositif

Il est capital pour les entreprises de limiter l'impact d'un sinistre quel qu'il soit sur leur activité. Les conséquences, en termes d'image ou de rentabilité, d'un arrêt ou même d'une simple réduction d'activité peuvent en effet être durablement pénalisantes.

Un PCA est un ensemble de mesures qui visent à assurer le **maintien des activités essentielles** de l'entreprise. Il permet notamment d'instaurer un mode de fonctionnement dégradé, de façon temporaire, jusqu'à la reprise planifiée des activités.

Retour d'expériences : un équipementier de second rang du secteur automobile est victime d'une forte inondation. Son entrepôt de stockage est submergé, les bâtiments de production ont été moins touchés, ... mais de nombreux dégâts sont constatés sur les machines qui ne sont plus en état de fonctionner. L'usine ne peut plus alimenter les usines d'assemblage de plusieurs constructeurs qui s'arrêtent alors. Cette vulnérabilité avait été identifiée par des constructeurs dans le cadre de leur PCA qui ont alors dépêché des moyens de secours, des équipements de rechanges et des techniciens chez leur sous-traitant, permettant ainsi de reprendre une activité partielle 6 jours après l'événement, et limitant in fine l'arrêt de leurs lignes de fabrication à quelques jours.

Objectifs

Favoriser la **résilience** de l'entreprise en anticipant les difficultés auxquelles elle pourrait être confrontée en cas de sinistre important, et a fortiori d'inondation. Cette anticipation consiste à planifier des mesures palliatives permettant d'atténuer l'impact de l'événement sur l'entreprise et d'accélérer la reprise de l'activité.

Mise en œuvre

Pour bâtir un PCA, il convient de :

- analyser les **impacts métiers** (Business Impact Analysis ou BIA) en identifiant les activités clés pour l'entreprise et les ressources humaines et matérielles nécessaires à la poursuite totale ou partielle de ces activités clefs.

Quels sont les activités, les opérations, les processus considérés

comme critiques ou essentiels? Ceci facilite, par la suite, l'identification des ressources et mécanismes requis pour permettre la continuité des activités.

- Apprécier les risques en quantifiant les **Durées Maximales d'Interruption Admissibles** (DMIA) des activités clés. Après la BIA qui a permis d'analyser les répercussions sur les opérations, la DMIA permet de prioriser les actions requises pour maintenir un niveau de service minimum lors de perturbations majeures.
- Définir des **stratégies de continuité**, en fonction des DMIA des activités clés, jusqu'au retour à la normale. L'objectif est de développer et mettre en œuvre les réponses et plans des stratégies de continuité, en investissant dans des systèmes redondants ou en liant des partenariats.

Le PCA doit reposer sur un document écrit suffisamment structuré et tenu à jour. Il doit faire l'objet de tests et d'exercices de validation et de maintien à niveau afin de tenir compte des évolutions de l'entreprise.

Il doit marquer l'implication de la direction de l'entreprise dans son élaboration et son suivi, la direction générale ayant pour rôle in fine d'arbitrer sur les stratégies retenues et les solutions à développer.

En tout état de cause, il est nécessaire de travailler avec les **opérationnels** métiers afin d'intégrer dans l'appréciation des risques les conséquences identifiées dans le cadre du BIA et les événements redoutés. Il convient également d'intégrer les fonctions supports (RH, juristes, financiers, ...) de l'entreprise afin de décliner les exigences légales, réglementaires et contractuelles, en exigences pragmatiques de continuité d'activité.

Mesures associées

Depuis juin 2012, la norme **ISO 22301** permet aux organisations d'avoir une démarche structurée et reconnue. Elle fournit un cadre de référence en matière de Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) et spécifie un ensemble d'exigences. Celles-ci portent sur la conception, le développement, la mise en œuvre et le maintien en conditions opérationnelles dans une logique d'amélioration continue (*cycle PDCA – Plan-Do-Check-Act*).

La norme ISO 22301 traite notamment des phases d'analyses préalables (BIA et Appréciation des risques), et les considère comme aussi importantes que la gestion de crise et l'application des procédures de continuité.

L'ISO 22301 est auditable et peut aboutir à l'obtention d'une certification.

Des documents et guides pratiques sont disponibles sur les sites des clubs suivants : Club de la Continuité d'Activité¹⁷, association créée en 2007, et Club 22301¹⁸, association créée en 2014, pour échanger sur la gestion de la continuité d'activité.

¹⁷ <http://www.clubpca.eu>

¹⁸ [http : http://www.club-22301.com](http://www.club-22301.com)