iESF

SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET SCIENTIFIQUES DE FRANCE

LES CAHIERS

Octobre 2016

# PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE

www.iesf.fr

Reproduction autorisée sans droit avec mention d'origine obligatoire

Ce cahier a été établi par le Comité Maîtrise des Risques Opérationnels d'Ingénieurs et Scientifiques de France, sous l'animation Pascal GAVID, président.

INGENIEURS ET SCIENTIFIQUES DE FRANCE (IESF)

La France compte aujourd'hui plus d'un million d'ingénieurs et quelques deux cent mille chercheurs en sciences. Par les associations d'ingénieurs et de diplômés scientifiques qu'il fédère, IESF est l'organe représentatif, reconnu d'utilité publique depuis 1860, de ce corps professionnel qui constitue 4% de la population active de notre pays.

Parmi les missions d'Ingénieurs et Scientifiques de France figurent notamment la promotion des études scientifiques et techniques, le souci de leur qualité et de leur adéquation au marché de l'emploi ainsi que la valorisation des métiers et des activités qui en sont issues.

A travers ses comités sectoriels, IESF s'attache ainsi à défendre le progrès, à mettre en relief l'innovation et à proposer des solutions pour l'industrie et pour l'entreprise. Notre profession s'inscrit pleinement dans le paysage économique et prend toute sa part dans le redressement national.

# Sommaire

Synthèse..... 4
Avant-propos..... 6
Préambule..... 7
Lexique..... 8
Démarche globale.....10
Cas spécifique des systèmes d'information.....13
Avantages d'un PCA.....15
Points d'attention.....17
Validation du PCA..... 19
Aspect budgétaire..... 20
Rôle des assureurs..... 22
Exemple 1 : PCA d'un imprimeur de presse..... 23
Exemple 2 : Redémarrage après sinistre..... 28
Bibliographie / Sites utiles..... 29

# SYNTHESE

## Importance d'un PCA

Outre les difficultés économiques, de nombreuses menaces pèsent sur l'entreprise. Le chef d'entreprise en a souvent conscience mais le quotidien l'empêche d'y consacrer le temps nécessaire et ainsi de maîtriser ses vulnérabilités. Pourtant, de nombreuses entreprises qui ont subi un sinistre majeur ont fini par disparaître, faute d'avoir anticipé cette situation et planifié une réaction adaptée.

Il convient en effet de souligner qu'un sinistre mal géré peut avoir des conséquences désastreuses économiquement ou en termes d'image, même lorsque l'entreprise a une bonne couverture assurantielle de ses risques : mise à profit par la concurrence, perte de confiance des clients, perte du bénéfice d'autorisations particulières d'exploitation, etc.

C'est pourquoi le présent cahier vise à faire comprendre l'intérêt, pour les PME-PMI, d'étudier la mise en œuvre d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA), en leur donnant des pistes pour mener une telle étude.

## Coût/avantage d'un PCA

Il faut déterminer les priorités car l'étude et la mise en œuvre d'un PCA représentent obligatoirement des coûts directs et indirects qui impacteront les résultats de l'entreprise, même si un ROI (Return On Investment) est applicable au PCA.

Le principal avantage d'un PCA est de donner à l'entreprise, des moyens de réagir face à des événements majeurs et cela peut être un atout commercial vis-à-vis de certains donneurs d'ordres. En outre, l'assureur peut prendre en compte l'existence d'un PCA pour améliorer certaines clauses particulières.

Indirectement, par une meilleure connaissance de l'entreprise, le PCA peut amener une réflexion en vue d'optimiser son fonctionnement afin d'augmenter sa réactivité face aux événements inattendus. Or qui dit optimisation, dit aussi efficacité, voire économie potentielle dans le fonctionnement de l'entreprise.

## Contenu d'un PCA

Le PCA peut être décomposé en un Plan de Continuité de Service (PCS), un Plan de Continuité Métiers (PCM) et un Plan de Reprise d'Activité (PRA), qui se focalisent respectivement sur :

- la disponibilité des ressources : informatique, logistique, énergie, eau, bâtiments accès, etc., sans oublier les ressources humaines (personnes clefs) ;
- les actions à conduire par les métiers pour la poursuite de leurs activités prioritaires ;
- les procédures et moyens permettant de redémarrer en cas de sinistre majeur.

Au-delà des vulnérabilités liées à des risques physiques classiques (incendie, malveillance, événements naturels, etc.), il sera utile d'élargir l'analyse des vulnérabilités aux risques futurs dits émergents (gouvernance/management, législation/réglementation, malveillance/terrorisme, calamités climatiques, obsolescence technique, etc.).

## Conseils de réalisation d'un PCA

L'étude du PCA doit être intégrée aux réflexions stratégiques de l'entreprise concernant aussi bien les forces et opportunités permettant son développement que les points faibles et menaces qui vont contrecarrer l'atteinte de ses objectifs.

Il est essentiel de bien connaître l'entreprise et son organisation. Il faut réaliser une véritable cartographie des processus de l'amont (fournisseurs) jusqu'à l'aval (clients), en passant par les intermédiaires et sous-traitants. Puis il faut étudier la vulnérabilité de l'entreprise, face à différents scénarii de risques, suite à des événements internes ou externes, afin de cibler les éléments qui devront être au cœur de la réflexion du PCA.

Il faut définir clairement les objectifs que doit remplir le PCA : produits essentiels à maintenir sur le marché, délai limite de reprise d'activité, contraintes réglementaires/contractuelles à respecter, etc.

Il n'est pas obligatoire d'imaginer toutes les situations possibles. Le PCA peut être limité à quelques scénarii majeurs/essentiels.

Un PCA non testé n'a aucune valeur. Pour le valider, il est donc essentiel de réaliser des tests/exercices pour lesquels il est proposé quatre règles à suivre :

- impliquer la Direction Générale ;
- ne pas mettre en danger l'entreprise ;
- opter pour des validations progressives ;
- noter régulièrement les améliorations nécessaires, souhaitables et possibles.

# AVANT-PROPOS

Depuis sa création, le Comité « Maîtrise des Risques Opérationnels » a toujours orienté ses travaux [1] sur le thème de la sécurité industrielle, thème qui concerne l'ensemble des ingénieurs et les organismes de formation. Le Comité souhaite poursuivre dans cette direction, en développant des thèmes d'actualité ayant une incidence directe ou indirecte sur les risques opérationnels des entreprises comme celui du Plan de Continuité d'Activité (PCA). Car l'enjeu d'une entreprise est de se développer sur ses marchés dans un contexte économique de plus en plus complexe et difficile. En effet, outre les difficultés économiques, de nombreuses autres menaces pèsent sur l'entreprise.

Les grandes entreprises industrielles étant généralement dotées de compétences internes ou externes leur permettant de maîtriser ces sujets, les Cahiers du Comité ont pour objectif d'aider les PME-PMI qui n'ont pas cette capacité, car le quotidien empêche souvent le chef d'entreprise de consacrer le temps nécessaire à la maîtrise des vulnérabilités de son entreprise. Aussi, le contenu des Cahiers IESF cherche à promouvoir une démarche de connaissance des risques opérationnels adaptée à leurs besoins et leur permettre d'appliquer, dans le cadre de la stratégie de leurs dirigeants, des principes de maîtrise de ces risques.

Ainsi, comme les PME-PMI sont insuffisamment informées, voire même peu sensibilisées pour se lancer dans l'étude d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA), ce Cahier IESF a été préparé à leur attention. En effet, ce thème prend une importance vitale, car de nombreuses entreprises ayant subi un sinistre majeur ont fini par disparaître, faute d'avoir anticipé cette situation et planifié une réaction adaptée à un événement majeur.

Ce Cahier, dont l'objectif est de faire comprendre aux PME-PMI l'intérêt de mettre en œuvre un PCA, se veut très pragmatique en donnant des pistes simples pour évaluer les enjeux et les contraintes d'une telle étude.

Pascal GAVID, Président du Comité Maîtrise des Risques Opérationnels

Cet ouvrage a été établi par le Comité Maîtrise des Risques Opérationnels des Ingénieurs et Scientifiques de France (IESF), avec la collaboration des membres actifs du groupe de travail :

| | |
|---|---|
| Benjamin BLANCHARD | IESF / EDF-DPIH |
| Marc BOHY | IESF / CNPP / AGREPI |
| Yves CABROLIER | IESF / YCCONSULT |
| Pascal GAVID | IESF / AXA Entreprises / AGREPI |
| Philippe JACQUES | IESF / APAVE |
| Laurent MERCADAL | CCA / LA NOUVELLE REPUBLIQUE / AGREPI |
| Frédéric MERLIER | IESF / INERIS |
| Guy PLANCHETTE | IESF / IMdR |
| Hubert ROUX | IESF |
| François TÊTE | CCA / DEVOTEAM |

[1] voir les 3 Cahiers présentés dans la bibliographie

# PREAMBULE

Le risque zéro n'existant pas, quelle entreprise peut se targuer de n'avoir jamais frôlé ou été confrontée à un accident grave, un incendie, voire une catastrophe ou une crise ?

Est-il utile de rappeler que, selon un dossier élaboré pour le salon Préventica (Lille du 7 et 9 juin 2016), « sur 4 entreprises qui subissent un incendie, près de 3 ne reprennent pas leur activité ». Faut-il rappeler également que les soudaines inondations dans la région du Sud-Est en octobre 2015 (18 communes du Var et 14 des Alpes-Maritimes) ont mis en péril de nombreuses petites entreprises. Doit-on uniquement tabler sur la solidarité spontanée des habitants et sur le système assurantiel qui ne garantit que l'indemnisation des dégâts, mais pas la relance de l'activité ?

Face à ces types d'événements qui perturbent considérablement le fonctionnement des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, que deviennent-elles si elles n'ont pas prévu des dispositions adaptées pour affronter cette situation et poursuivre leurs activités ? Pourtant, plusieurs expériences vécues ont montré que lorsque des organisations ont étudié et mis en place une stratégie leur permettant de garantir la poursuite de leurs activités, elles parviennent à s'adapter à une nouvelle situation et à acquérir ainsi souplesse, résilience et robustesse.

Ce dossier présente une démarche pragmatique dont le but est de convaincre les responsables de PME-PMI-TPE de l'intérêt fondamental d'entreprendre et de concrétiser un plan de continuité d'activités (PCA). Cette démarche est d'autant plus essentielle aujourd'hui, que les conditions dans lesquelles évoluent les entreprises sont bien plus contraignantes économiquement que dans le passé. Dans ce contexte, un sinistre mal géré peut avoir des conséquences désastreuses sur le plan économique ou en termes d'image, même lorsque l'entreprise a une bonne couverture assurantielle de ses risques.

Cette démarche, qui doit être intégrée dans la réflexion stratégique globale de l'entreprise, a également le mérite de s'interroger pas-à-pas sur les processus que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité (Business Analysis Process).

En effet, porter attention aux scénarii conduisant à la perte de ressources critiques facilite l'évitement de ces cas de figure, ou dans une vision corrective, limite les effets indésirables pouvant empêcher l'atteinte des objectifs fixés.

Il est certain que les responsables s'interrogeront sur l'opportunité et les coûts que cette démarche engendrerait, d'autant plus que le PCA doit être assimilé à un processus devant être examiné et mis à jour si nécessaire tous les ans. Si cette préoccupation est légitime, elle doit être mise en regard des conséquences indésirables liées à la disparition des ressources critiques qui engagent le potentiel financier de l'entreprise, son image, sa pérennité, voire la responsabilité personnelle du chef d'entreprise.

L'étude du PCA doit être alors intégrée aux réflexions stratégiques de l'entreprise concernant aussi bien les forces et opportunités permettant son développement que les menaces, points faibles et vulnérables qui vont contrecarrer l'atteinte de ses objectifs.

Aussi faut-il considérer la démarche PCA comme une invite à une démarche globale, rassemblant toutes les réflexions sur la vulnérabilité de son entreprise (clients et fournisseurs compris), la gestion de ses risques et crises, les moyens de maintien en état de son potentiel de production, de vente et de l'ensemble de ses activités, en se fixant naturellement les priorités adéquates dans la mise en œuvre de cette démarche.

Suivons alors résolument les conseils de Lao Tseu :

« **Être conscient de la difficulté permet de l'éviter** »

# Lexique

Appétence au risque

Niveau et type de risque qu'un organisme est prêt à accepter. (ISO 22301)

BIA (Business Impact Analysis : Bilan d'impact sur l'activité)

Détermination des impacts sur une entreprise d'une interruption d'activité faisant suite à un sinistre. Les impacts à considérer devraient porter aussi bien sur les pertes financières que sur l'image de l'entreprise, ses obligations réglementaires et juridiques, ses contraintes sociales et organisationnelles. (AFNOR).

*Commentaire du Club de la Continuité d'Activité* : L'évaluation des impacts revient à la maîtrise d'ouvrage donc aux métiers concernés. Le RPCA a un rôle de conseil pour l'harmonisation des résultats. L'analyse d'impacts se fait par une description des processus de l'entreprise. Dans la mesure du possible, il est souhaitable que ce référentiel soit le même pour les Risques Opérationnels et la Continuité d'Activité.

Crise

Evénement soudain causant des pertes et des dommages importants, entraînant une interruption d'une ou plusieurs activités critiques ou un arrêt de l'organisme, ayant des impacts à long terme et nécessitant le recours à la Cellule de Crise et, le cas échéant, à un site alternatif. Une crise peut avoir des conséquences sur la survie même de l'entreprise. (AFNOR).

DMIA (Durée Maximale d'Interruption Admissible des Activités)

Au-delà de cette durée, l'organisme s'expose à des pertes sérieuses.

PCA (Plan de Continuité d'Activité)
Ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes et le cas échéant de façon temporaire, en mode dégradé, des prestations de services essentiels de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités (journal officiel de la République Française du 26 février 2004).

Procédures documentées servant de guide aux organismes pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation. (Norme ISO 22301).

PCM (Plan de Continuité Métier)

Mesures focalisées sur les actions à conduire par les métiers pour la poursuite de leurs activités vitales.

PCS (Plan de Continuité de Service)

Mesures focalisées sur la disponibilité des ressources informatiques, la logistique, les énergies, les fluides, les bâtiments, les transports, les accès, etc.

PRA (Plan de Reprise d'Activité)

Fait partie des différents plans du PCA. Il met en œuvre l'ensemble des processus et des moyens humains, matériels et technologiques pour faire face à un sinistre informatique majeur.

Risque

Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs (ISO 31000). Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente.

Résilience

Capacité d'une organisation à résister à un incident, à un accident, à une crise dans des environnements adverses, puis à revenir à un état normal. (AFNOR)

Une nuance peut être apportée en français entre la *résilience*, qualité de ce qui se rétablit vite et la *robustesse*, qualité de ce qui reçoit des coups sans trop en souffrir

Un bon PCA concourt à la *robustesse*, un bon PRA à la *résilience.* (Lexique structuré de la continuité d'activité – Club de la Continuité d'Activité CCA).

Robustesse

Qualité qui désigne un organisme ou un système capable d'absorber un choc extrême sans dégrader son fonctionnement. Si le choc extrême entraine des perturbations internes à l'organisme, celles-ci ne sont pas visibles des bénéficiaires de ses prestations, services ou produits. La robustesse se situe à un niveau supérieur à la résilience, où le fonctionnement en mode dégradé est visible mais d'une durée aussi réduite que possible. (Lexique structuré de la continuité d'activité – Club de la Continuité d'Activité CCA).

RPCA (Responsable du Plan de Continuité d'Activité)

Se situe au niveau d'une entreprise ou d'un groupe. (AFNOR) Il est plus qu'un coordinateur car le titre de responsable suppose une délégation de responsabilité à minima pour la définition et la mise en œuvre des plans de continuité d'activité. Il peut aussi avoir à coordonner un réseau de correspondants et assurer la cohérence des plans. Cette fonction mérite une fiche de poste bien documentée précisant son autorité. (Lexique structuré de la continuité d'activité – Club de la Continuité d'Activité CCA).

SMCA (Système de Management de la Continuité d'Activité)

Partie du système de management global qui établit, met en œuvre, opère, contrôle, révise, maintient et améliore la continuité d'activité. (norme ISO 22301).

NOTE : Le système de management comprend la structure organisationnelle, les politiques, les activités de planification, les responsabilités, les procédures, les processus et les ressources. (Lexique structuré de la continuité d'activité – Club de la Continuité d'Activité CCA).

TAMS (Temps Arrêt Maximum Supportable)

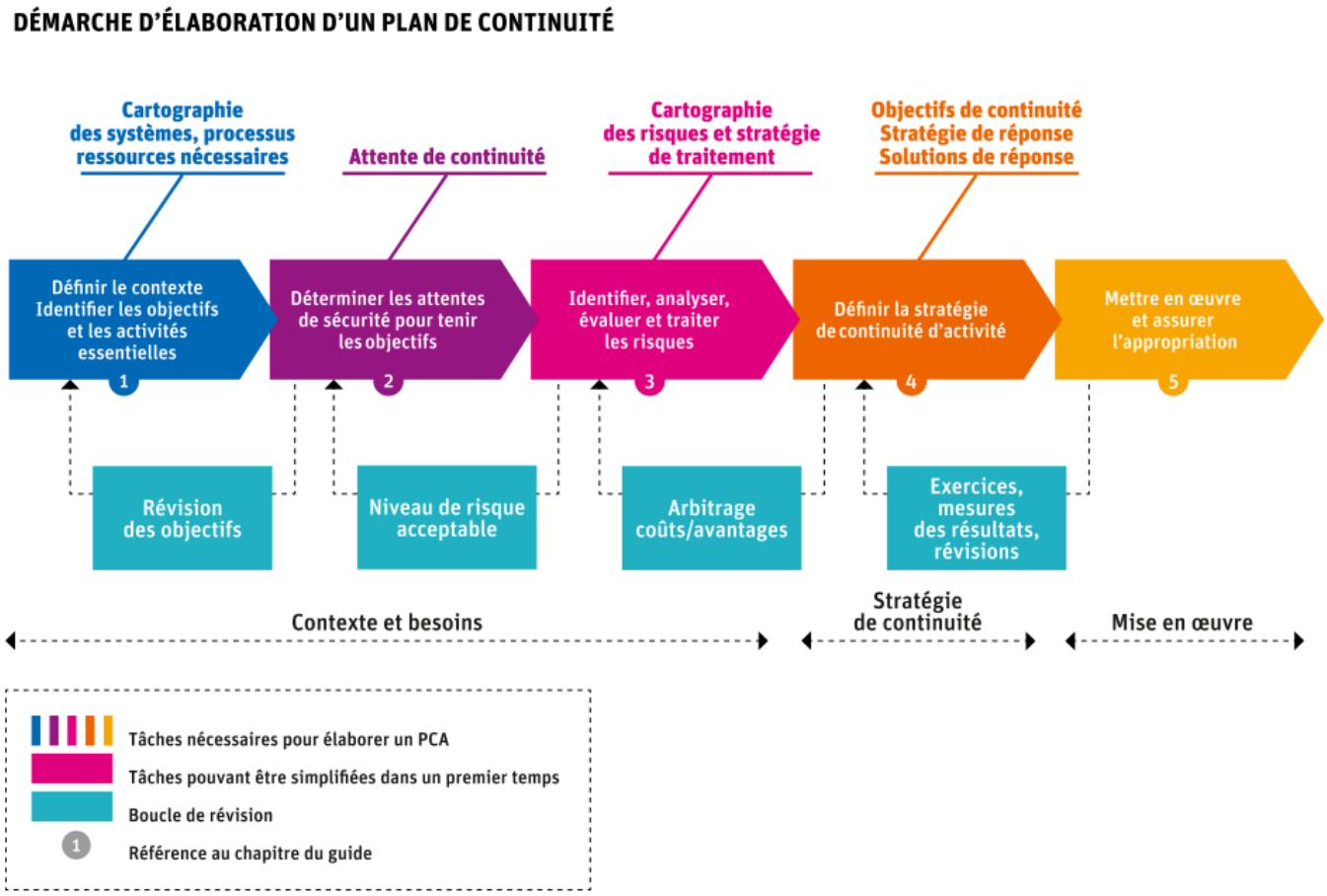
Terme identique à la DMIA.

# Demarche globale

Pour la Direction d'une entreprise, la première difficulté pourra être de convaincre ses équipes de l'intérêt de lancer une démarche d'étude de PCA. Une bonne entrée en matière pourrait être de démarrer la sensibilisation du management par un test à blanc, en salle, sur la base d'un scénario plausible pouvant avoir des conséquences majeures pour l'entreprise. Ce test présente l'avantage de prendre conscience de vulnérabilités insoupçonnées.

La norme ISO 22301 (2012) peut être prise comme point de départ de la réflexion. Elle définit la gestion de la continuité d'activité comme «*un* ***processus de management*** *holistique qui* ***identifie les menaces*** *potentielles pour une organisation, ainsi que les* ***impacts*** *que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour* ***construire la résilience de l'organisation****, avec une capacité de réponse efficace* ***préservant les intérêts*** *de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs*».

La démarche d'élaboration d'un plan de continuité d'activité peut se représenter à travers le schéma ci-dessous, issu du guide SGDSN (Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale) pour la réalisation d'un plan de la continuité d'activité.




(Source : Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité – Edition 2013
Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale)

Cette démarche nécessite de réaliser au préalable une cartographie des procédés de l'amont (fournisseurs) jusqu'à l'aval (clients), en passant par les intermédiaires et sous-traitants, puis d'étudier la vulnérabilité de l'entreprise, face à différents scénarii de crises, suite à des événements internes ou externes, afin de cibler les éléments qui devront être au cœur de la réflexion du PCA. Pour cette démarche préalable, il est essentiel de bien connaître l'entreprise et son organisation.

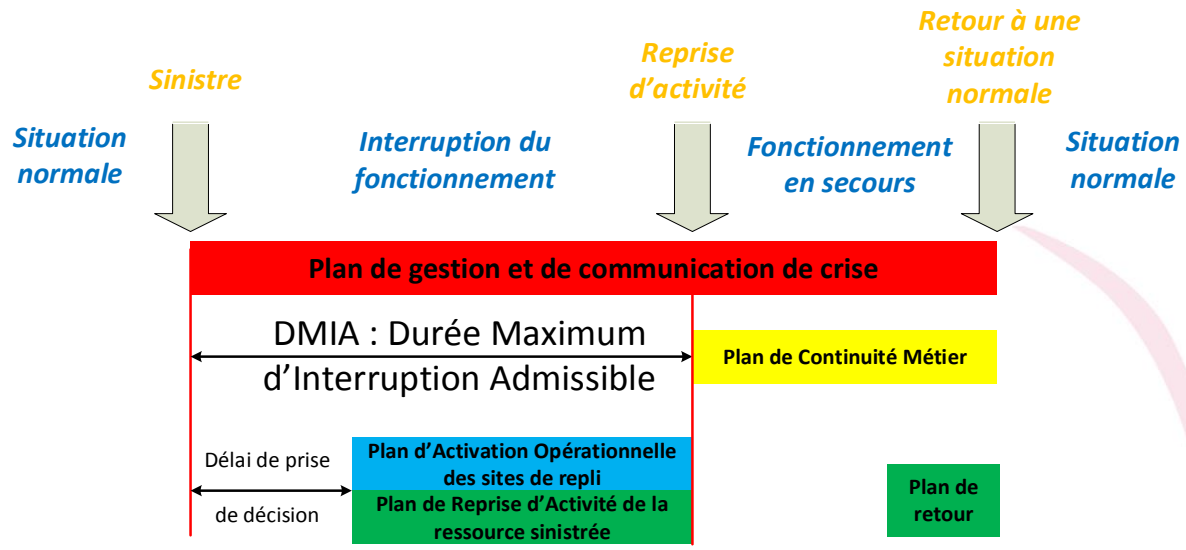
Au-delà des vulnérabilités liées à des risques physiques classiques (incendie, malveillance, événements naturels, etc.), il sera utile d'élargir l'analyse des vulnérabilités aux risques futurs dits émergents (gouvernance/management, législation/réglementation, malveillance/terrorisme, calamités climatiques, obsolescence technique, etc.). Voir à ce sujet l'étude sur les risques émergents conduite par l'Institut pour la Maîtrise des Risques (www.imdr.fr).

Ces scénarios de crise doivent ensuite être hiérarchisés selon leur niveau d'impact sur l'entreprise, et des mesures de réduction de la vulnérabilité doivent être définies pour les scénarios dont le risque est jugé inacceptable pour l'entreprise.

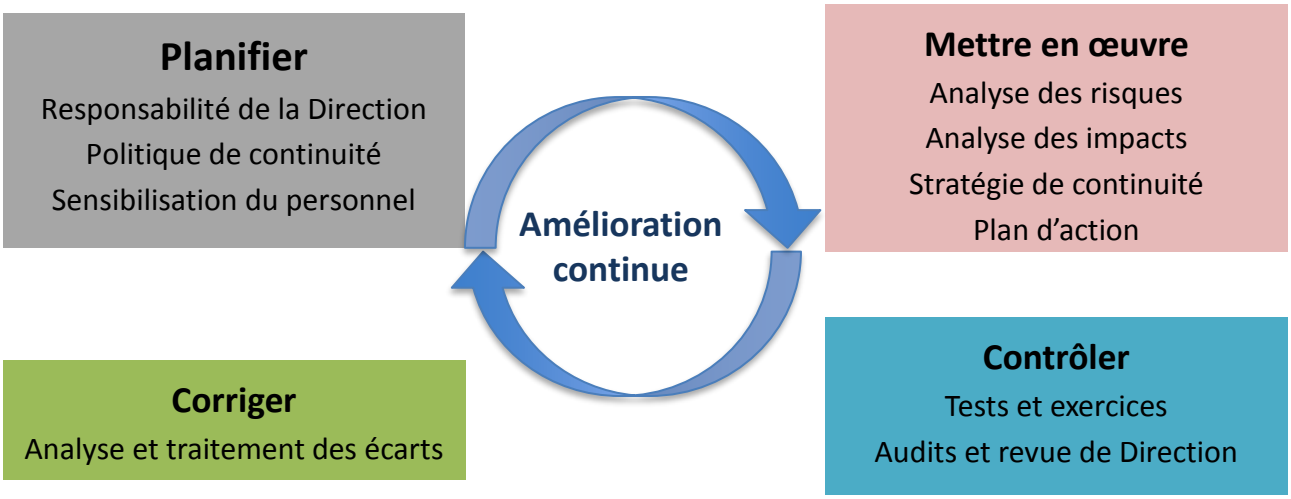
Il faudra toutefois déterminer les priorités car l'étude et la mise en œuvre d'un PCA représente obligatoirement des coûts directs et indirects qui impacteront les résultats de l'entreprise, même si un ROI (Retour sur investissement) est applicable au PCA (voir chapitre « Aspect budgétaire »).

Sans oublier qu'un événement redouté peut survenir malgré la mise en place de mesures de réduction des vulnérabilités, car le risque zéro n'existe pas.

Au final, le plan de continuité d'activité permettra, pour chaque scénario retenu, d'anticiper les actions permettant une reprise d'activité puis un retour à la situation normale, et d'assurer, pendant toute cette phase, la gestion et la communication auprès des acteurs externes. La démarche peut se résumer par le schéma ci-dessous.



Afin de faire vivre le processus, il est nécessaire que le plan de continuité d'activité puisse être périodiquement revu selon les principes d'amélioration continue.



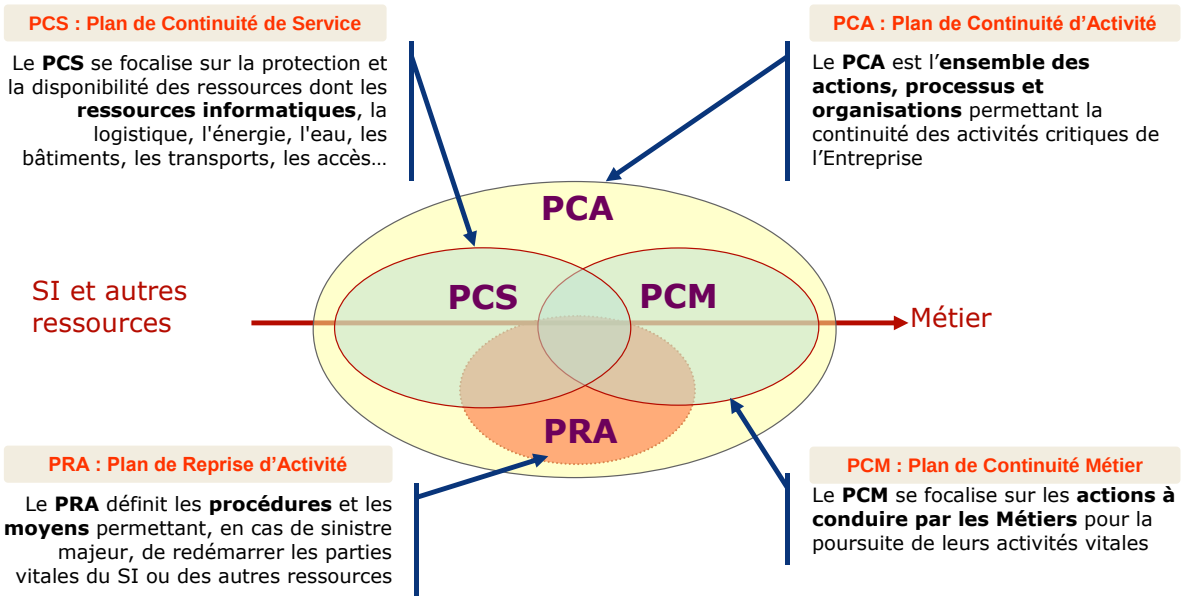

Système de Management - Roue de Deming

Le PCA s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

# Cas specifique des systemes d'information

Le Plan de Continuité d'Activité se décline généralement en une organisation qui s'appuie sur des dispositifs d'exception :

- une organisation de crise générale de l'entreprise, intégrant des sous-volets de gestion de crise par sous-systèmes, dont le Système d'Information (SI) ;
- un PCA Métiers (PCM) intégrant des palliatifs métiers pour maintenir l'activité pendant la remise en état ;
- un PRA informatique intégrant des solutions matérielles et organisationnelles pour reconstruire rapidement la partie du système d'information vitale pour l'entreprise.




La continuité d'activité ne peut se passer de PRA correctement dimensionné. Ce point est d'ailleurs très important car il convient, en cas de sinistre, de pouvoir mettre à disposition dans des délais acceptables et convenus des moyens adéquats hors zone sinistrée. Les redondances de moyens doivent s'adapter à la fréquence et à la gravité des risques.

Quels sont les scénarios de risques envisagés dans un PRA ?

Il faut considérer que les menaces sont multiples, mais elles sont catégorisables selon leur origine : événements naturels, accident, malveillance.

| Type de menaces | Menaces |
|---|---|
| Dommage physique | Incendie, dégât des eaux, destruction de matériel ou de support, etc. |
| Catastrophes naturelles | Phénomène climatiques, phénomène sismique, inondation, etc. |
| Perte de services techniques essentiels | Panne du système de climatisation ou d'alimentation en eau, perte de la source d'alimentation en électricité, panne du matériel de télécommunications, etc. |
| Compromissions d'informations | Cyber attaque, dénis de service informatique, virus, etc. |
| Défaillances techniques des composants du système d'information | Panne de matériel, dysfonctionnement, blocage, saturation, etc. |
| Actions non autorisées | Destruction ou altération des données, etc. |

# Avantages d'un PCA

## Limiter les conséquences d'un sinistre

En cas de sinistre majeur, les conséquences d'un arrêt d'activité de l'entreprise sont loin d'être limitées à la partie financière liée uniquement à la période d'arrêt d'activité.

L'entreprise évolue dans un monde concurrentiel ou la moindre défaillance peut être mise à profit par les autres acteurs du marché sur lequel évolue l'entreprise sinistrée. Les clients qui ne peuvent attendre trop longtemps le redémarrage de l'activité, peuvent alors se tourner vers la concurrence qui peut aussi profiter de la situation pour capter ces nouveaux clients.

Par ailleurs, l'image de l'entreprise peut être ternie si des doutes sont émis, selon les circonstances du sinistre : doute sur sa réactivité, doute sur son organisation, doute sur les causes réelles du sinistre, etc.

Si l'entreprise est soumise à des autorisations particulières d'exploitation (par exemple : ICPE – Installation Classée pour la Protection de l'Environnement), elle peut perdre le bénéfice de ces autorisations et, selon la situation, devoir déménager son activité située dans une zone sensible pour remettre en conformité son installation industrielle alors qu'elle jouissait, jusque-là, d'une antériorité administrative.

Pour toutes ces situations critiques, pouvant réellement mettre en cause la pérennité de l'entreprise, le PCA peut apporter des réponses préétablies pour limiter l'impact du sinistre : communication commerciale adaptée le jour du sinistre et les jours suivants, maîtrise des relations avec les médias, relations étroites et constructives avec les administrations de tutelle, etc.

## Mieux connaître l'entreprise

Pour élaborer un PCA, il est nécessaire d'étudier dans le détail le fonctionnement de l'entreprise, ses tenants et ses aboutissants, ses moyens humains, techniques, financiers, documentaires, juridique, etc.

Ainsi, cette démarche présente l'intérêt de mieux connaître l'entreprise et d'évaluer ses forces, mais aussi ses faiblesses.

Si des modifications/améliorations sont possibles, leur mise en œuvre permettra de renforcer la résilience de l'entreprise pour faire face à différents scénarii de sinistre.

Si des modifications/améliorations ne sont pas envisageables, ni dans l'immédiat, ni à moyen terme, le PCA aura donc pour objectif, de compenser ces faiblesses pour permettre à l'entreprise de faire face à un événement inattendu et potentiellement générateur d'une situation de crise pour l'entreprise.

## Optimiser/simplifier les processus de l'entreprise

Par une meilleure connaissance de l'entreprise, le PCA peut amener une réflexion en vue d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise pour augmenter sa réactivité face à l'imprévisible.

Qui dit optimisation, dit aussi efficacité, voire économie potentielle dans le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, au lieu d'être d'abord considérée comme une source de dépense, l'étude du PCA peut être vue comme une démarche conduisant à des économies.

## Atout commercial

Le PCA peut être utilisé comme argument commercial auprès de partenaires commerciaux. En effet, de grands donneurs d'ordre sont aujourd'hui attentifs à la fiabilité de leurs fournisseurs. Ils accorderont donc leur confiance en priorité à des fournisseurs qui présentent le moins de risque d'interruption. Dans certaines activités, c'est d'ailleurs une exigence très forte, pour un fournisseur, de devoir prouver sa fiabilité. Certains grands donneurs d'ordre ont même tendance à exiger des moyens de protection efficace chez leurs sous-traitants et peuvent aussi diversifier leurs sources d'approvisionnement. Ce dernier point peut conduire des entreprises à perdre des parts de marché, voire des exclusivités avec des clients.

Dans le même esprit, il est important, pour une entreprise ayant mis en œuvre une démarche de PCA, de communiquer sur cette démarche, vers les actionnaires et les partenaires financiers/commerciaux afin d'obtenir leur confiance et vers les assureurs qui montreront ainsi plus d'appétence pour ce client, avec un impact positif sur le niveau des garanties et sur le montant des cotisations d'assurance.

# Points d'attention

## Démythifier la démarche d'un PCA

Même si l'étude d'un PCA requiert du temps et une grande implication à différents niveaux du management de l'entreprise, il ne s'agit pas pour autant d'une « usine à gaz ».

Le PCA doit d'abord être une démarche pragmatique qui répond à des objectifs simples et de bon sens : limiter les conséquences commerciales d'un sinistre, préserver l'image de l'entreprise, redémarrer l'activité dans des conditions satisfaisantes.

Il faut donc d'abord définir clairement les objectifs que doit remplir le PCA : produits essentiels à maintenir sur le marché, délai limite de reprise d'activité, contraintes réglementaires/contractuelles à respecter, etc.

## Le PCA peut être limité dans son ampleur

Il n'est pas obligatoire d'imaginer toutes les situations possibles. Le PCA peut être limité à quelques scénarii majeurs/essentiels.

L'étude préalable du fonctionnement de l'entreprise, de ses tenants et aboutissants, va justement permettre d'identifier les points névralgiques de l'entreprise, qui seront les points de départ des scénarii du PCA.

Et il ne faut pas oublier que l'étude du PCA aura permis, au préalable de mieux connaître l'entreprise et, peut-être, d'envisager des améliorations de son organisation en vue de l'optimiser, mais aussi de la rendre moins exposée à des scénarii de sinistres qui peuvent la mettre en péril.

## Ressources humaines

### Ressources humaines dont la défaillance justifie un PCA

Les collaborateurs peuvent aussi être considérés comme une ressource susceptible d'être impactée par un événement majeur et le PCA applicable dans ce cas prendra une allure particulière. Des compétences spécifiques, probablement externes, peuvent être nécessaires pour traiter cette question. La palette des événements probables est aujourd'hui très large : mouvement social, épidémie, attaque terroriste, occupation de locaux, déstabilisation, manipulation, etc.

Des personnes essentielles à l'entreprise peuvent être considérées comme des personnes-clés. Ces ressources humaines sont donc susceptibles d'être vulnérables et justifient une attention particulière dans le cadre du PCA.

## Ressources humaines nécessaires à l'exécution du PCA

L'exécution d'un PCA nécessite des moyens humains alors que ceux-ci peuvent eux-mêmes être impactés par l'événement déclencheur du PCA.

Il faudra donc en tenir compte lors de l'élaboration du PCA et prévoir :

- une formation du personnel,
- un entraînement du personnel, notamment pour gérer la sécurité lors de la mise en œuvre du PCA,
- des redondances permettant de pallier l'absence de personnes nécessaires au PCA,
- la prise en compte des contraintes personnelles (famille, santé, logement, etc.),
- une aptitude à travailler sous stress (accompagnement psychologique éventuel),
- la mise en place éventuelle et provisoire d'un processus ad-hoc décisionnel, opérationnel et fonctionnel,
- une logistique permettant à la cellule de crise de fonctionner dans des conditions acceptables.

## Interconnexion de plusieurs PCA

Il peut être nécessaire de connecter le PCA à d'autres PCA réalisés par des partenaires de l'entreprise. En effet, des interactions sont possibles entre différentes entreprises et leurs PCA respectifs devraient logiquement en tenir compte. Une mutualisation des moyens peut aussi être envisagée, comme la mise à disposition de ressources : groupes électrogènes, locaux de repli, équipements de protection individuelle, etc..

## Cyber attaque

Une cyber attaque peut mettre à mal les ripostes prévues dans le PCA. En effet, s'il s'agit de sauvegarder les données informatiques, la parade classique qui consiste à prévoir un back-up interne ou externe, ne résout pas forcément la question car un virus informatique peut affecter tout réseau interconnecté de données. Le PCA devra donc en tenir compte. Attention notamment aux objets connectés qui peuvent être atteints par des virus informatiques, voire même être des porteurs/vecteurs de ces virus.

## Confidentialité

Le PCA peut être considéré comme confidentiel (et même stratégique pour les Opérateurs d'Importance Vitale), car il dévoile les points forts/points faibles de l'entreprise, ainsi, éventuellement, que sa stratégie.

Autant, il est nécessaire de communiquer en interne comme en externe pour mettre en avant les atouts du PCA, autant les détails de ce PCA doivent, pour certains aspects, conserver une part de confidentialité. En effet, le PCA peut révéler les failles de l'organisation de l'entreprise dans son fonctionnement habituel, qui peuvent être exploités par des concurrents, voire par des personnes malveillantes.

## Ressources uniques et non remplaçables

Certaines ressources ne peuvent pas être remplacées à court terme. Toutefois, un des intérêts de l'étude du PCA est de permettre d'identifier ces ressources critiques et d'en tenir compte dans l'organisation et la stratégie future de l'entreprise.

# Validation du PCA

## Le PCA fonctionnera-t-il en cas de besoin ?

« Prouvez-moi que le PCA fonctionnera » est une demande fréquente d'une Direction Générale. Il convient alors d'apporter les preuves s'appuyant sur des tests et des exercices de validation périodiques.

## Les questions à se poser

Le PCA a été testé dans certaines conditions lors des tests et exercices périodiques, mais :

- ces conditions sont-elles suffisantes pour assurer la reprise/continuité d'activité dans les conditions prévues, quoi qu'il arrive ?
- à qui est destinée la preuve ? comment la justifier de manière irréfutable ? comment la formaliser ?
- peut-on être probant à 100% ?
- pour les risques liés aux tests/exercices réels, jusqu'où peut-on aller ?
- les tests/exercices sont-ils pertinents ?
- que veut-on couvrir ? quels domaines ?

## Quatre règles à suivre

Un PCA non testé n'a aucune valeur. Pour le valider, il est donc essentiel de réaliser des tests/exercices pour lesquels il est proposé quatre règles à suivre :

- impliquer la Direction Générale ;
- ne pas mettre en danger l'entreprise ;
- opter pour des validations progressives ;
- noter régulièrement les améliorations nécessaires, souhaitables et possibles.

# Aspect Budgetaire

## Coût d'un PCA

L'étude d'un PCA représente

- Des coûts d'étude :
  - prestation éventuelle d'un conseil extérieur (ce coût peut être mutualisé entre plusieurs entreprises ; on peut aussi faire appel à des conseils venant d'organismes professionnels) ;
  - temps passé par les responsables de l'entreprise qui seront obligatoirement parties prenantes.
- Des coûts de fonctionnement :
  - immobilisation éventuelle d'un local pour loger la cellule de crise,
  - immobilisation éventuelle de matériel ou de local,
  - réservation éventuelle d'une priorité d'accès à la location de matériels ou de locaux,
  - temps passé pour le test du PCA et sa mise à jour.
- Des coûts de mise en œuvre, pas obligatoirement pris en charge par l'assureur.

## Analyse coût/bénéfice d'un PCA, ROI

Toute mesure de maîtrise de risque représente un coût dont le temps de retour reste toujours une question délicate pour un chef d'entreprise qui doit allouer ses moyens financiers le plus efficacement possible. En effet, toute dépense doit pouvoir, idéalement, être mise en regard avec une recette.

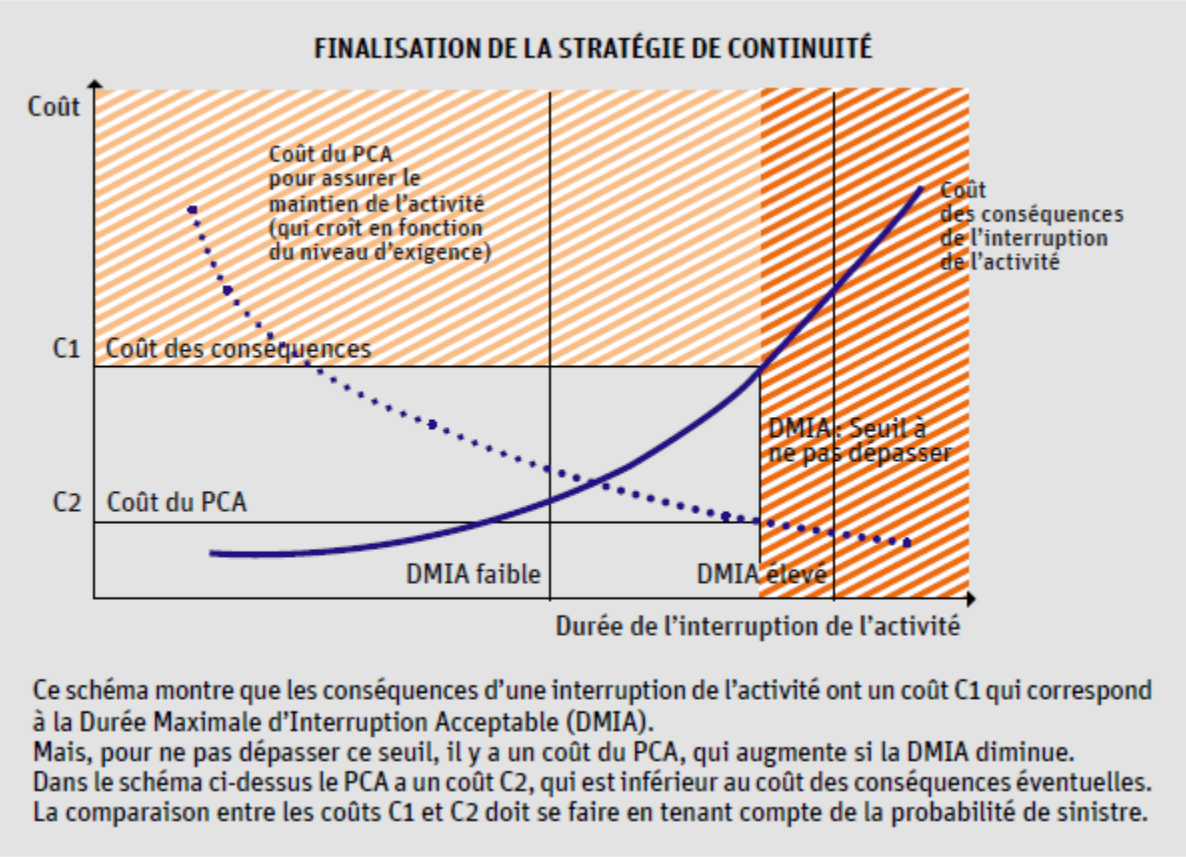
Comme déjà évoqué plus avant, l'assureur peut prendre en compte l'existence d'un PCA pour moduler, éventuellement, le niveau de la prime d'assurance car il aura considéré positivement l'attitude et la réactivité de cet assuré.

D'autre part, l'étude de BIA (Business Impact Analysis), préalable à l'étude du PCA, fournit des éléments permettant, éventuellement, d'ajuster les couvertures d'assurances.

Mais l'élément le plus important reste que le PCA va donner à l'entreprise des moyens de réagir face à des événements majeurs et cela peut être un atout commercial vis-à-vis de certains donneurs d'ordres.

Bien entendu, l'intérêt d'un PCA est d'être activé à l'occasion d'un événement que l'on souhaite ne jamais connaître et toute la question est d'évaluer le retour financier du coût du PCA que l'on ne mettrait jamais en œuvre. Le risque zéro n'existe pas et il n'est pas inconcevable qu'un événement majeur survienne et le PCA représente alors le prix que le chef d'entreprise est prêt à payer pour se rassurer sur la capacité de son entreprise à faire face en cas de besoin. De fait, il arrive souvent qu'un chef d'entreprise se pose la question à l'occasion d'un événement au sein de l'entreprise, qui aurait pu conduire à un sinistre majeur ou-bien devant l'exemple d'un confrère durement touché par un sinistre majeur.

Le CRIP (Club des Responsables d'Infrastructures et de Production) et le CCA (Club de la Continuité d'Activité), proposent une fiche pratique pour le calcul du ROI (Return On Investment) d'un PCA basé sur des gains apportés par l'étude du PCA, même en l'absence de sinistre. La fiche pratique présente un exemple de calcul de ROI pour le PCA d'un système informatique, « *qui permet de valider le modèle financier du projet et de comparer les coûts liés au projet de plan de secours avec ceux liés au risque engendré par le niveau actuel des capacités du S.I. en termes de taux de disponibilité. Et ainsi d'en mesurer ROI.* ».




Source : Guide du SGDSN pour réaliser un PCA (2013)

Le coût du PCA peut augmenter si la DMIA diminue. Par exemple, s'il faut tenter de rattraper le temps de production perdu, éventuellement dans des conditions dégradées, il peut être nécessaire de mettre plus de personnel en équipes et les coûts salariaux seront plus élevés. De même, certains prestataires éventuellement appelés en renfort vont encore augmenter les coûts.

# Role des assureurs

La plupart des documents existants traitent rarement des relations avec les assureurs dans le cas d'étude et de mise en œuvre d'un PCA. Pourtant, les assureurs ou leurs intermédiaires proposent de plus en plus des prestations de conseil.

## Conseils en amont

Les assureurs sont des prescripteurs de solutions à mettre en œuvre pour réduire les risques auxquels les entreprises assurées sont exposées. Le PCA fait donc de plus en plus l'objet d'une attention particulière de la part des assureurs car ils y ont un intérêt évident. En effet, une entreprise qui a étudié un PCA est mieux préparée à un événement majeur pouvant impacter gravement son activité. Elle va mettre en œuvre les solutions de maîtrise de la situation, appropriées et dans un délai suffisamment court pour réduire l'impact de l'événement.

Les assureurs vont donc inciter leurs assurés à préparer ce PCA en leur fournissant, éventuellement, les conseils afin de mener cette démarche. L'incitation d'un assureur auprès de son assuré peut aller jusqu'à moduler la tarification qu'il va appliquer à l'entreprise et donc le niveau de cotisation d'assurance.

Les conseils peuvent être donnés par l'ingénieur prévention de la compagnie d'assurance, lors des visites de risques régulières. L'ingénieur s'attachera, en partenariat avec l'assuré, à identifier et hiérarchiser les vulnérabilités de l'entreprise pour ensuite imaginer des scénarios de sinistre et des réponses possibles à ces situations de crise. Ces conseils peuvent aussi se faire par l'intermédiaire d'une prestation spécifique, éventuellement rémunérée, exécutée par un ingénieur prévention de la compagnie d'assurance, ou par un expert sollicité par l'assureur pour le compte de l'assuré.

## Assistance et intervention en aval

Lorsque l'événement redouté survient et nécessite d'activer les procédures du PCA, l'assureur va mettre à la disposition de l'entreprise sinistrée différents moyens d'assistance, qui peuvent comprendre :

- la participation à la cellule de crise ;
- la mise à disposition d'une plateforme téléphonique pour prendre en charge tous les appels extérieurs ;
- le conseil pour le choix des entreprises spécialisées dans le nettoyage, la décontamination, le sauvetage des bâtiments et des outils de production ;
- le conseil pour le choix de loueurs d'équipements de remplacement ;
- l'assistance technique pour définir le programme de reconstitution de l'outil de travail ;
- le financement éventuel des moyens spécifiques liés au PCA à condition de valider en amont les solutions mises en œuvre car en principe, ce financement n'entre pas dans le cadre des contrats d'assurance habituels ;
- etc.

# Exemple 1 : PCA d'un imprimeur de presse

## Objectif de la démarche

La démarche de Plan de Continuité d'Activité s'inscrit dans une démarche de sauvegarde économique efficace face aux risques quels qu'ils soient, elle garantit la satisfaction des clients, et elle implique directement certains fournisseurs, mais aussi certains confrères dans la zone de concurrence. Plutôt que d'investir à fonds perdus dans du matériel pour assurer la redondance des moyens de production, le PCA prévoit qu'une partie de la production industrielle s'appuie exclusivement sur les compétences des sous-traitants et des concurrents.

## Principe de la démarche

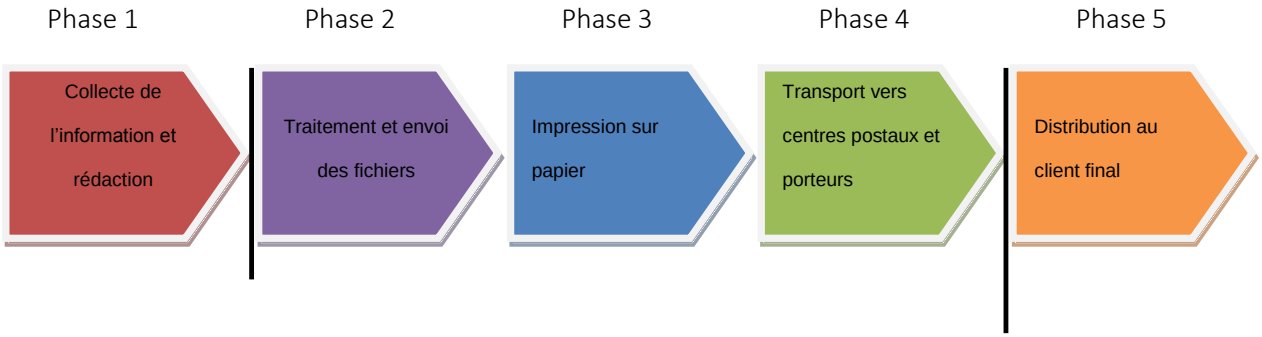
Pour cela, l'entreprise s'est rapprochée des entreprises de son secteur qui ont des installations de production similaires aux siennes. Nous avons travaillé sur la mise en œuvre d'une sous-traitance totale de la production avec comme objectif de pouvoir déclencher le basculement en moins de 24 heures. Nous avons testé le principe à plusieurs reprises en externalisant ponctuellement l'impression de quelques éditions lors d'une période de maintenances lourdes sur nos machines. Cette collaboration nous a permis de profiter des infrastructures dont disposent nos confrères pour assurer notre production mais aussi pour tester la viabilité de notre Plan de Continuité d'Activité. Depuis nous réitérons nos essais à intervalles réguliers en changeant de prestataires pour nous assurer de la pérennité de la démarche dans le temps, et de la compatibilité avec le matériel de l'ensemble des confrères intégrés dans la démarche. La fréquence des essais, outre les possibilités qu'offrent les partenaires du Plan de Continuité d'Activité, doit idéalement correspondre à la période de temps qui permet tout remplacement de machine, ceci afin de vérifier que les nouvelles installations sont compatibles avec le Plan de Continuité d'Activité.

Le client ne doit s'apercevoir de rien !

## Détail du processus

En temps normal, la majorité des ventes des journaux sont faites avant 8h du matin. Ceci implique une livraison aux centres de distribution avant 4h du matin. Dans tous les cas de figure, la vente du produit fabriqué doit respecter un processus de vente qui inclus bien souvent une notion de temps et d'obsolescence. Le transfert de production va accroître la charge de production des entreprises impliquées dans l'opération, et va modifier le travail d'un grand nombre de personnes.

## Planning de production théorique

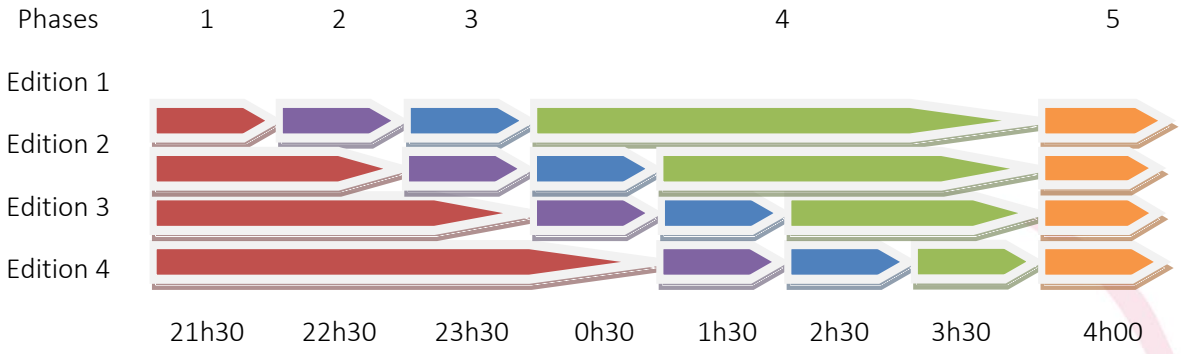



Bouclage des pages : de 21h30 à 0h30 suivant les éditions

Livraison aux centres de distribution jusqu'à 4h au plus tard

Le planning de production en situation normale montre la progressivité des horaires de bouclage de la rédaction des éditions. Ces horaires sont calés en fonction de la disponibilité des machines d'impression et du temps de transport pour arriver avant 4h du matin au dépôt des distributeurs.

## Planning de production en situation normale

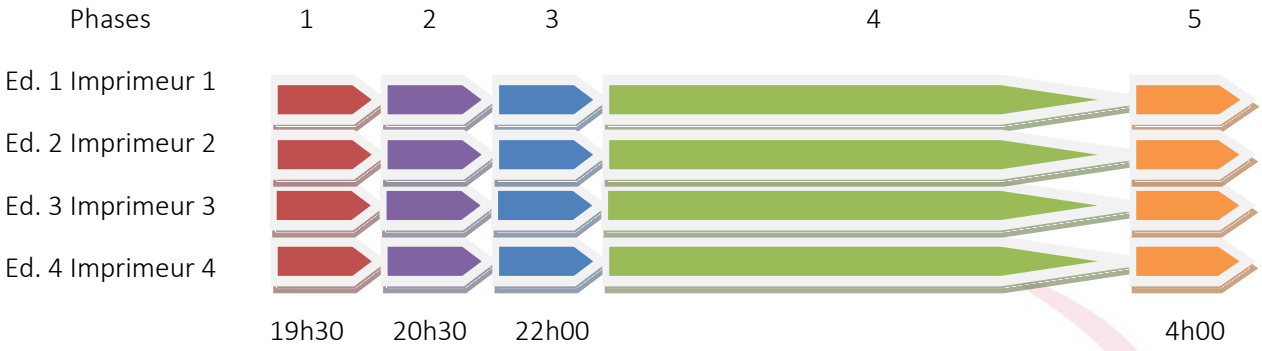



La collecte de l'information et la rédaction du journal sont réalisées jusqu'à 21h30 pour l'édition 1. Le processus demande une heure de traitement informatique des fichiers et de préparation des rotatives d'impression pour permettre un démarrage de l'impression à 22h30. Vient ensuite le transport jusqu'aux sites de distribution. Le temps de transport varie en fonction de la localisation géographique des zones de diffusion de chaque édition. Ici, l'édition 1 nécessite plus de 3 heures de route, ce qui justifie le fait de l'imprimer avant les autres éditions qui demandent moins de temps de trajet. L'ensemble du processus est calé pour permettre le départ d'une distribution par portage de 3h30 à 4h. Les éditions suivantes sont décalées en suivant la disponibilité de la rotative. Ainsi, la collecte de l'information et la rédaction du journal sont faites jusqu'à 22h30 pour l'édition 2, 23h30 pour l'édition 3, et ainsi de suite…

Dans le cas d'une impossibilité d'imprimer sur le site d'impression, la redistribution de l'impression met en évidence un certain nombre de contraintes :

- le transfert de la production, qui n'est envisageable que sur des machines similaires aux nôtres, restreint fortement la liste des sites industriels envisageables pour accueillir notre production. Globalement, seules les imprimeries de Presse offrent cette possibilité ;
- les imprimeurs de la Presse Quotidienne Régionale impriment tous au même moment, la nuit juste avant la distribution du journal. Ceci impose d'insérer la production sous-traitée chez les concurrents avant la leur. Ce surcroît de travail limite le nombre d'exemplaires imprimables par site d'impression et contraint d'avancer les horaires de bouclage de la rédaction du journal. Il génère également une concentration des flux informatiques en fin d'après-midi ;
- les différents sites industriels éligibles sont éloignés de notre zone de diffusion (de distribution) et imposent des temps de transport allongés. Les transporteurs doivent s'organiser et modifier leurs feuilles de route pour continuer de livrer le produit au petit matin. Le contenu rédactionnel et publicitaire du journal impose de maintenir des horaires de livraison stables. Les porteurs de Presse qui ont un deuxième travail, le prennent généralement juste après leur service de distribution. Ils ne peuvent pas attendre une impression qui serait retardée de plus d'une heure. La Poste distribue à J+1 tous les journaux qui arrivent après l'horaire prévu au contrat. L'ensemble de ces paramètres interdit la modification de l'organisation de la distribution.

<u>Planning de production réparti sur 4 sites de production</u>



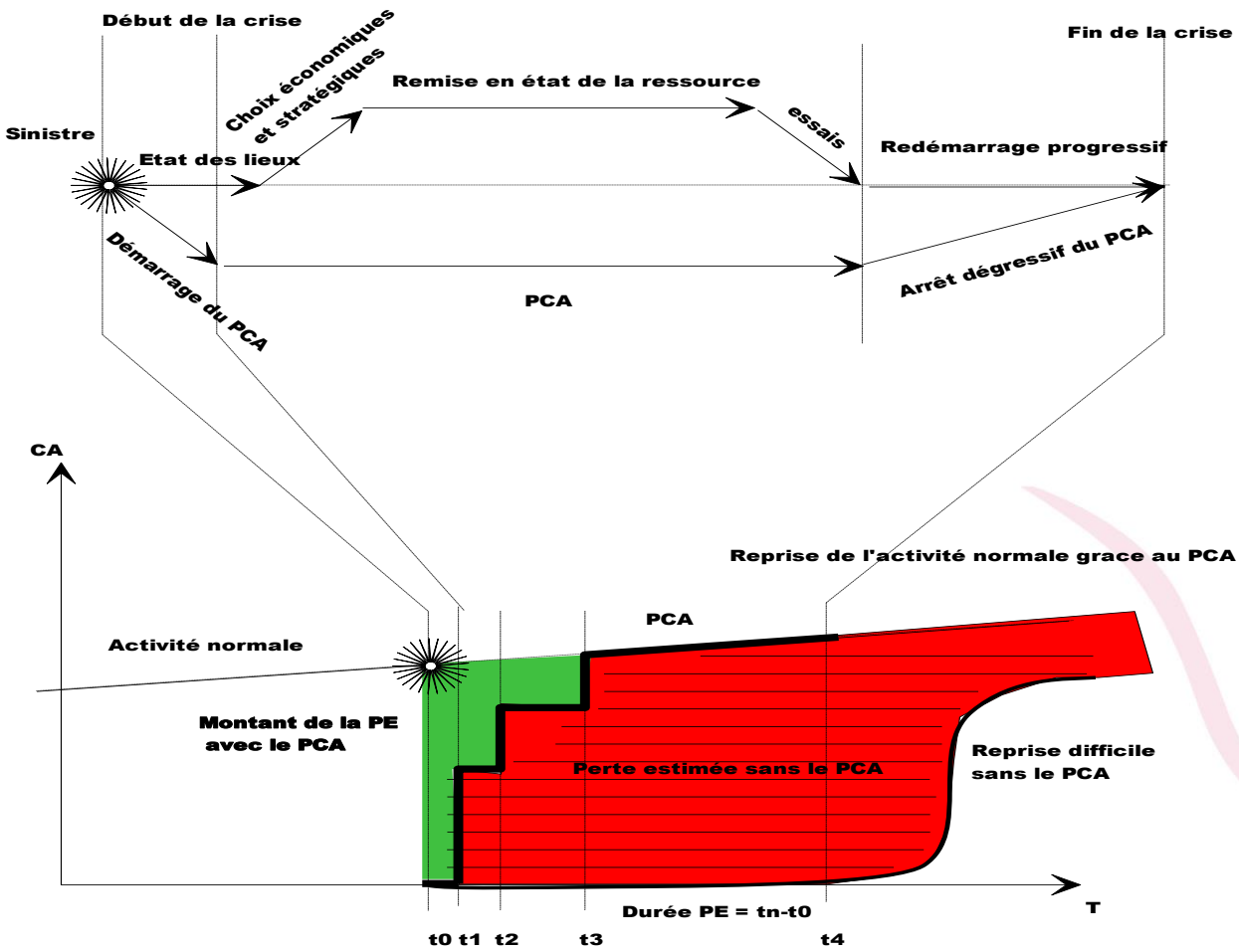

Sur le planning de production de crise, nous constatons un temps de transport allongé du fait de l'éloignement des centres d'impression. Le décalage des horaires d'occupation des machines qui sont concentrés entre 20h30 et 22h en amont de la production des confrères qui commence à 22h30, contraint la rédaction du journal d'avancer le bouclage rédactionnel du contenu avant 19h30 pour toutes les éditions.

Les différences entre les schémas montrent que si la technique ne change pas, la charge et les horaires de travail des salariés, des confrères et des sous-traitants sont fortement impactés par la mise en œuvre du planning de production de crise.

En cas de sinistre majeur, le Plan de Continuité d'Activité doit pouvoir être opérationnel en moins de 24h. Cette mise en route rapide permet d'assurer au mieux la production du jour et au pire celle du lendemain. Le principe qui est de rester présent dans les kiosques à journaux justifie l'édition d'un produit dégradé par rapport à celui distribué en temps normal. Quatre niveaux d'impression et de distribution sont envisagés :

- le niveau 1 correspond à une mono-édition restreinte en publicité locale, avec diffusion massive chez les marchands de journaux et portage à domicile et chez les distributeurs. Le délai de mise en route de ce niveau de production est de 24h maximum ;
- le niveau 2 prévoit l'impression en mono-éditions départementales avec diffusion massive chez les marchands de journaux, portage à domicile et chez les distributeurs, et reprise de la distribution postée. Le délai de mise en route de ce niveau de production est de 48h ;
- le niveau 3 comprend l'impression toutes éditions avec retour de la publicité par zones. Le délai de mise en route de ce niveau de production est de 72h ;
- le niveau 4 correspond à un retour à une situation de production pérenne.

Illustration de la mise en œuvre du PCA



Ce schéma montre la progressivité des niveaux de reprise d'activité mise en évidence par la courbe en escalier qui illustre le chiffre d'affaires retrouvé au déclenchement de chaque niveau de production. La perte maximale estimée correspond à la zone verte sur la gauche de la courbe en escalier. La perte estimée au moment du sinistre (t0) équivaut à une journée de chiffre d'affaires maximum. La perte estimée maximum pour une production de niveau 1 (t1) correspond à la perte publicitaire locale et à la non-distribution des journaux par la Poste. La perte estimée maximum pour une production de niveau 2 (t2) correspond au chiffre d'affaires publicitaire local perdu. Le niveau 3 de production (t3) permet de retrouver le chiffre d'affaires normal de la société.

Dans les conditions optimales de disponibilité des confrères et des transporteurs, si notre imprimerie subissait un sinistre avant midi, en quelques heures toute la production pourrait être sous-traitée à l'extérieur de façon à ce que le client (lecteur et annonceur) ne s'aperçoive de rien en activant directement le niveau 3 de la production de crise.

# Exemple 2 : Redemarrage apres sinistre

## Contexte

Un site de production d'une entreprise leader dans la fabrication de produits alimentaires grand public subit un incendie criminel, alors que l'entreprise s'apprête à démarrer une ligne de production pour un nouveau produit, accompagné d'un lancement publicitaire via les grands médias.

Or le site fabrique aussi les produits phares du groupe, qui lui assurent une présence au quotidien dans les rayons de vente des grandes surfaces locales. Le sinistre a donc un double impact, à la fois sur la production qui est indispensable à la présence dans les magasins, et sur le démarrage d'un nouveau produit gage de développement des ventes.

## Redémarrage de l'activité

Le sinistre ayant bloqué toute la production du site, il faut reporter sur d'autres sites du groupe, la production qui est jugée la plus importante pour le groupe. Il s'agit en priorité des produits phare du groupe car il est essentiel de maintenir l'approvisionnement des magasins pour éviter de perdre une position dominante dans les linéaires.

Pour répondre à cet objectif, l'entreprise se réorganise en quelques jours seulement pour mettre en œuvre :

- la répartition du personnel du site sinistré dans les autres sites du groupe ;
- l'organisation du travail dans les sites accueillant le personnel du site sinistré ;
- la modification de la logistique pour la livraison des magasins ;
- l'hébergement des personnels déplacés (de plusieurs centaines de km) ;
- la communication commerciale auprès des centrales d'achats ;
- l'abandon de la campagne publicitaire pour les nouveaux produits dont la production est retardée.

## Conclusion

La réactivité exemplaire du personnel et de la direction de l'entreprise a permis de limiter l'impact sur la livraison en juste-à-temps des magasins.

L'impact commercial a cependant été important car le choix de relancer en priorité le produit phare s'est fait au détriment du lancement d'un produit prometteur pour le développement de l'entreprise. Certes, ce lancement a finalement eu lieu, mais le retard pris a été profitable au concurrent direct de l'entreprise, qui était positionné sur le même créneau. En effet, dans ce domaine en particulier, toute avance commerciale est essentielle pour imprimer sa marque auprès des clients finaux et des distributeurs.

L'entreprise n'avait pas préparé de PCA mais a su faire les bons choix et impliquer ses équipes.

La préparation d'un PCA aurait permis d'aller plus vite et de limiter l'impact commercial sur son marché en développement en mettant en évidence les vulnérabilités de son système de production et en y remédiant en amont.

# Bibliographie / Sites utiles


- IESF Cahier n°2 – Contributions de l'Ingénieur à la maîtrise des risques : www.iesf.fr
- IESF Cahier n°4 - Conseils aux dirigeants de PME-PMI - Comment protéger votre entreprise des fraudes, négligences ou malveillances : www.iesf.fr
- IESF Cahier n°17 – Dirigeants de PME-PMI - Comment évaluer la vulnérabilité de votre activité par un autodiagnostic - Des pistes pour mieux maîtriser vos risques : www.iesf.fr
- Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité – Edition 2013 - Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale
- PCA Êtes-vous prêt ? – 2013 – Laurent MERCADAL – éditions www.thebookedition.com – 201 pages
- IMdR (Institut pour la Maîtrise des Risques) : www.imdr.fr
- CNPP : www.cnpp.com
- INERIS (Institut National de l'Environnement industriel et des RISques) : www.ineris.fr
- INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) : www.inrs.fr
- ICPE( Installation Classée pour la Protection de l'Environnement) : www.installationsclassees.ecologie.gouv.fr
- Base ARIA (Analyse, Recherche et Information sur les Accidents) : www.aria.developpement-durable.gouv.fr
- INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) : www.insee.fr
- AGREPI (Association des ingénieurs et cadres spécialistes de la maîtrise des risques incendie, vol, environnement et santé au travail) : www.agrepi.com
- FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances) : www.ffsa.fr
- CCA (Club de la Continuité d'Activité, association de praticiens de la continuité d'activité) : www.clubpca.eu
- CRIP (Club des Responsables d'Infrastructures et de Production) : www.crip-asso.fr
- SGDSN (Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale) : www.sgdsn.gouv.fr