

## GUIDE ADENIUM

# Mise en œuvre d'un Plan de Reprise d'Activité (PRA)

## SOMMAIRE

1	PCA, PRA, PGC, PRN, de quoi s'agit-il ? .....	3
2	Préparation du Plan de Reprise d'Activités (PRA) .....	6
2.1	Identification de la Stratégie de reprise d'activité .....	6
2.2	Identification des activités critiques .....	6
2.3	Identification des ressources.....	7
2.4	Solutions de continuité et de reprise d'activités.....	8
3	Préparation du retour à la normale .....	9
3.1	Communication .....	9
3.2	Ressources Humaines.....	9
3.3	Moyens généraux.....	10
3.4	IT et téléphonie .....	10
3.5	Reprise d'activités Métiers.....	11
4	Gestion post-crise.....	12
4.1	Retour d'expérience et amélioration continue .....	12
5	Crise du Covid 19 et spécificités .....	13
6	Liens utiles .....	23
7	Présentation d'ADENIUM.....	24
7.1	Qui sommes-nous ?.....	24
7.2	Notre mission .....	24
7.3	Notre valeur ajoutée .....	25
7.4	Contacts ADENIUM.....	25

## 1 PRA, de quoi s'agit-il ?

Le **Plan de Reprise d'Activité (PRA)** d'une organisation constitue l'ensemble des « *procédures documentées lui permettant de rétablir et de reprendre ses activités en s'appuyant sur des mesures temporaires adoptées pour répondre aux exigences métier habituelles après un incident* ». <sup>1</sup>

Un PRA, est donc un plan qui définit les contours de la reprise de tout ou partie de l'activité d'une entité des suites d'un arrêt partiel ou total de cette dernière en fonction d'objectifs de reprise définis au préalable et des modalités pour retrouver un mode de fonctionnement optimal.

Le PRA est généralement associé au **Plan de Continuité d'Activité (PCA)** organisation qui est défini comme étant l'ensemble « des procédures documentées permettant de répondre à un incident perturbateur, de poursuivre ou rétablir ses activités dans un délai prédéterminé ». <sup>2</sup>

Les organisations préparées disposent généralement d'un **Plan de Gestion de Crise (PGC)**. L'article 8.4.2 de la norme ISO 22301 fait référence à une structure de réponse à un incident qui comprend « *des procédures et une structure de management lui permettant de répondre à un incident perturbateur en faisant appel à un personnel ayant les responsabilités, l'autorité et les compétences nécessaires pour gérer l'incident* ».

Celui-ci doit comprendre, entre autres, le schéma d'alerte, la composition de la cellule de crise décisionnelle, la localisation de la salle de crise, le plan de communication de crise.

Le terme de PRN est un acronyme couramment utilisé pour qualifier le **Plan de Retour à la Normale**. La norme ISO 22313, qui énumère les grandes lignes directrices des exigences définies dans la norme ISO 22301, indique que « *l'organisation détermine à l'avance comment revenir à la normale suite à une perturbation, et qu'il dispose de procédures documentées pour restaurer les activités et retirer les mesures temporaires adoptées pendant un incident* ». <sup>3</sup>

Chronologiquement, le retour à la normale constitue la dernière étape avant la fin de la crise. Cela peut comprendre le rattrapage d'un possible retard causé par la crise, la logistique de réintégration

---

<sup>1</sup> Norme ISO 22301, Sécurité sociétale —Systèmes de management de la continuité d'activité, article 8.4.5Reprise

<sup>2</sup> Norme ISO 22301, Sécurité sociétale —Systèmes de management de la continuité d'activité, article 8.4.4Plans de continuité d'activité

<sup>3</sup> Norme ISO 22313, Sécurité et résilience —Systèmes de management de la continuité d'activité — Lignes directrices sur l'utilisation de l'ISO 22301, article 8.4.5 Rétablissement

d'un site et aussi le retour d'expérience afin de capitaliser sur l'évènement vécu pour améliorer le dispositif de plan de continuité d'activité.

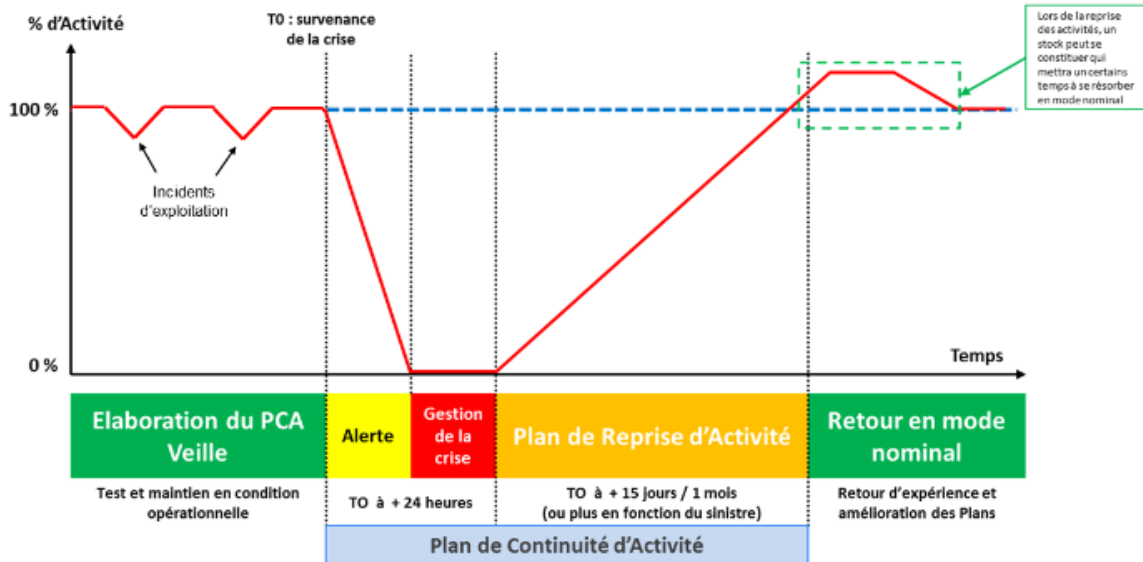


Schéma issu du support de formation Adenium : Module de formation 112 - Élaborer son Plan de Continuité d'Activité (PCA) selon ISO 22301 - Méthodologie avancée

Aujourd'hui, les organisations font face à différents types de crises pouvant causer de forts impacts économiques. Après le mouvement social qui a perturbé les transports en fin d'année 2019, elles doivent gérer actuellement une crise sanitaire avec le Covid-19 à laquelle une partie de ce guide est consacrée.



La reprise d'activité doit permettre de répondre également aux questions suivantes :

- ▶ Comment les organisations doivent-elles se préparer afin de maintenir ou continuer leurs activités avant de revenir à une situation dite « normale » ou a minima « acceptable » ?
- ▶ Quelles sont les conséquences, pour l'organisation de l'arrêt total ou partiel de ses activités sur ses stocks :
  - ✓ Dans le tertiaire, stocks d'activités non réalisées pendant la crise à traiter ?
  - ✓ Dans l'industrie, stocks de sécurité (matières premières, produits semi-finis, produits finis) à reconstituer ?
- ▶ Comment anticiper un niveau de production, et donc une capacité, selon l'incertitude liée aux possibles changements de son marché dans un contexte post-crise (exemple du cas de Covid-19) ?
- ▶ Comment planifier sa reprise d'activités en harmonie avec celle de ses donneurs d'ordre et de ses fournisseurs qui sont eux-mêmes impactés dans le cas d'une crise systémique ?

## 2 Préparation du Plan de Reprise d'Activités (PRA)

Pour une organisation n'ayant pas de dispositif de continuité d'activité et de gestion de crise, il faudra dans un premier temps créer un plan en urgence en identifiant les activités nécessaires à son bon fonctionnement, puis les ressources indispensables à la réalisation de ces activités. Enfin, l'organisation pourra définir et mettre en place ses solutions pour redémarrer, maintenir ces activités critiques identifiées quitte à ce qu'elles soient effectuées en mode dégradé.

### 2.1 Identification de la Stratégie de reprise d'activité

En fonction des garanties fournies par les clients ou les partenaires, il convient de définir un niveau de reprise d'activité qui permet à la fois de garantir un niveau de production acceptable mais surtout qui puisse permettre de garantir un travail en sécurité.

Pour ce faire, il est indispensable d'avoir identifié les activités critiques et les ressources associées, indispensables à la création de valeur.

La stratégie de reprise d'activité peut s'appuyer, lorsqu'il a été réalisé, sur le BIA (Business Impact Analysis) qui cartographie les activités critiques dans le temps ainsi que les impacts potentiels selon les grands principes « Finance » « Organisationnel » « Image » « Légal/Contractuel ».

La stratégie est orientée selon le ou les scénarios d'indisponibilité à l'origine de la crise.

En effet, une stratégie de reprise sans analyse préalable de l'environnement interne et externe pourrait compromettre le délai de retour à la normale : toutes les organisations qui pourront revenir à la normale rapidement seront en position de force sur ses marchés vis-à-vis de ses concurrents.

### 2.2 Identification des activités critiques

#### Identification des activités qui sont essentielles pour l'organisation

- ▶ **Identifier les activités critiques** : recensement des activités essentielles pour l'organisation.
- ▶ **Identifier les dépendances internes** : le maintien ou la reprise de certaines activités n'est peut-être pas prioritaire d'un point de vue économique pour l'organisation mais doit tout de même être pris en compte si cela participe à la réalisation des activités critiques.

**Pour déterminer les activités critiques ou les métiers à redémarrer prioritairement en fonction des objectifs de reprise fixés au préalable, il y a deux possibilités :**

- ▶ **Soit l'organisation dispose d'un BIA**, en général au sein d'un PCA formalisé, alors on détermine, en fonction du BIA, les activités/métiers prioritaires à redémarrer.
- ▶ **Soit l'organisation ne dispose pas d'un PCA ou n'a pas réalisé de BIA**, alors on détermine les grandes typologies d'activité/métier et on identifie celles qui sont indispensables à la création de valeur (activité de production et activité support indispensable à la production par exemple, ...).

---

## 2.3 Identification des ressources

### Identification des ressources nécessaires à l'exécution des activités critiques

- ▶ **Humaines** : identifier le nombre de collaborateurs requis pour effectuer chaque activité critique. L'organisation peut prendre en compte la polyvalence de ses collaborateurs qui peuvent être affectés à plusieurs activités.
- ▶ **Equipements** : identifier les équipements nécessaires en distinguant les équipements personnels des équipements mutualisés qui nécessiteront une attention particulière pour travailler.
- ▶ **Système d'Information** : identifier les besoins informatiques qui pourraient être nécessaires pour la reprise (en matière d'équipement, d'applications et de moyens de communication) et de se rapprocher de sa Direction Informatique et/ou de son Prestataire sur la capacité à répondre aux besoins définis.
- ▶ **Matières Premières** : identifier les dépendances en termes de matières premières et avoir des garanties quant à la fourniture possible de celles-ci par les fournisseurs habituels. Le cas échéant, un travail amont sur une recherche de fournisseurs alternatifs devra être réalisée.
- ▶ **Prestataires / fournisseurs critiques** : recenser les fournisseurs et prestataires qui concourent à la réalisation des activités essentielles pour l'organisation. Dans le cas d'une crise globale, l'organisation devra s'assurer que ses fournisseurs soient disponibles et en mesure de fournir leurs prestations essentielles pour l'exécution des activités critiques. Le cas échéant, si le fournisseur est défaillant, l'une des solutions possibles est de faire appel à un autre fournisseur en substitution.
- ▶ **Sous-traitants** : identifier les tâches sous-traitées et s'assurer que les sous-traitants associés soient en capacité de répondre aux demandes dans les délais et contraintes fixés.

## 2.4 Solutions de continuité et de reprise d'activités

### Identification des solutions pour le maintien des activités critiques

#### ► Site de repli

- ✓ Interne : en cas d'indisponibilité de son site primaire, l'organisation peut replier ses collaborateurs sur ses autres sites si elle en possède et à condition que ceux-ci disposent de la capacité d'accueil et du matériel nécessaire mais aussi que cela soit possible techniquement (ex : utilisation du même système d'information).
- ✓ Externe : l'organisation peut contracter avec un fournisseur de site de repli afin de disposer d'un nombre prédéfini de positions de repli déterminé à l'avance. Ces positions peuvent lui être dédiées ou bien mutualisées avec d'autres organisations.

#### ► Travail à distance

Si l'activité le permet et si les collaborateurs sont équipés, ces derniers pourront travailler depuis leur domicile, avec un équipement personnel ou fourni par l'organisation.

- ✓ Par exemple, dans le secteur bancaire, les activités de marché sont fortement réglementées ce qui implique notamment l'enregistrement des communications téléphoniques des traders.

#### ► Transfert d'activité

Dans la mesure du possible, l'activité de l'organisation peut être prise en charge par les collaborateurs d'une autre entité.

- ✓ Par exemple, une agence A reprend l'activité d'une agence B sinistrée, les deux agences appartenant à la même organisation
- ✓ Autre exemple concernant un grand groupe X présent à l'international, l'une de ses filiales Y située à New-York reprend l'activité de la filiale Z localisée à Londres dont le système d'information est indisponible.



## 3 Préparation du retour à la normale

Préparer dès que possible le retour à une situation normale permettra à l'organisation de gagner du temps sur le redémarrage de ses activités. En évitant la désorganisation, l'organisation réduira le risque de créer de nouvelles perturbations.

### 3.1 Communication

L'organisation doit **maintenir une communication de crise** et ce durant toute la phase de retour à la normale. Ses différentes parties prenantes doivent être informées tout au long du processus :

- ✓ Collaborateurs
- ✓ Instances Représentatives du Personnel
- ✓ Clients
- ✓ Prestataires / Fournisseurs
- ✓ Actionnaires
- ✓ Autorités

### 3.2 Ressources Humaines

Selon le type de crise vécue, il peut être indispensable pour l'organisation de **mettre en place une cellule psychologique ou d'écoute**. A la suite d'une attaque terroriste par exemple, il est primordial d'apporter un soutien moral aux collaborateurs qui ont pu être affectés par cet évènement. Les conséquences psychologiques peuvent être multiples : stress, anxiété, dépression, nervosité...

Cette cellule peut être organisée par les Ressources Humaines de l'organisation et tenue par le médecin du travail. Il est possible de mettre en place un numéro que les collaborateurs peuvent appeler 24h/24 et 7j/7 afin d'obtenir un soutien moral et des conseils.

L'organisation peut aussi faire appel à un prestataire spécialisé qui mettra en relation les collaborateurs, nécessitant une aide, avec des psychologues.

En plus de la cellule psychologique, il est possible de mettre en place un système de relève afin de permettre le repos des collaborateurs.

L'organisation ne devra pas négliger le climat social et l'ambiance générale. En premier lieu, il ne faut pas oublier de remercier ses collaborateurs qui ont maintenu l'activité malgré la crise. Si

possible, et en accord avec le Comité Social et Economique (CSE), une gratification financière à titre exceptionnel pourra leur être versée.

---

### 3.3 Moyens généraux

Dans son processus de retour à la normale, l'organisation peut être amenée à **remettre en état son site nominal**. Celui-ci peut être gravement endommagé à la suite d'un incendie ou d'une inondation. La réparation ou la mise en conformité avec une nouvelle exigence peut être plus ou moins longue et coûteuse pour l'organisation.

Des mesures sanitaires particulières pourront également être envisagées comme par exemple la désinfection des surfaces.

Avant de pouvoir accueillir de nouveau ses collaborateurs dans ses locaux en toute sécurité et dans les meilleures conditions, l'organisation doit donc maintenir les solutions de continuité d'activité mises en place (repli, travail à distance, espace de coworking, ...).

---

### 3.4 IT et téléphonie

Dans le cas où les collaborateurs ne se sont pas rendus sur leur site nominal pendant une longue durée, l'organisation peut demander à son service de support informatique d'**effectuer les mises à jour sur les postes de travail** quelques jours avant la réouverture du site. Ainsi le jour de retour des collaborateurs sur le site, ceux-ci seront opérationnels immédiatement.

Dans certaines crises, il est possible que les collaborateurs aient été amenés à récupérer du matériel (écrans, clavier, souris, ...) sur leur lieu de travail afin de le transporter chez eux pour être en mesure de travailler à distance. Dans le processus de retour à la normale, il faudra **remettre en l'état les postes de travail sur le site nominal**. Il peut être recommandé de tenir un inventaire du matériel qui aura été emprunté par les collaborateurs.

Lorsqu'une bascule téléphonique des numéros professionnelles des collaborateurs vers leurs numéros personnels a été effectuée, l'organisation doit solliciter son service Téléphonie, une fois la crise terminée, afin d'effectuer la bascule téléphonique arrière.

## 3.5 Reprise d'activités Métiers

Afin d'éviter de la désorganisation, l'organisation doit établir un **ordre de reprise de ses activités**. A l'aide de ses Business Impact Analysis (BIA), dans le cas où un plan de continuité d'activité a été implémenté, elle peut hiérarchiser ses activités.

Dans un premier temps, elle peut décider de relancer les activités n'ayant pas fait l'objet d'une solution de continuité d'activité et maintenir par exemple en travail à distance les collaborateurs pour lesquels cette solution est opérationnelle.

L'organisation doit aussi **gérer le retour à la normale de ses activités non critiques** qui doivent redémarrer même si la durée maximale d'indisponibilité admissible (DMIA) est plus longue que celle des activités critiques.

L'organisation devra **se rapprocher des fournisseurs dont elle dépend dans le cadre de la réalisation de ses activités critiques** afin de déterminer s'ils sont aptes à reprendre leurs activités dans le cas où ils auraient été également impactés. S'ils ne sont pas disponibles, ils auront peut-être une solution de continuité d'activité prédéfinie lors de la contractualisation et pourront, par exemple, proposer un autre fournisseur en substitution.

Dans le cas où du retard a été accumulé durant la crise, l'organisation doit **organiser le rattrapage du stock**. Pour ce faire, plusieurs solutions internes et externes s'offrent à elle :

- ▶ Aménagement des horaires de travail : l'organisation peut solliciter ses collaborateurs le week-end ou le soir. En retour, ceux-ci pourront récupérer des jours de congés ou bien se voir gratifier d'une prime.
- ▶ Renforcement des équipes : par des collaborateurs internes ayant les compétences nécessaires pour rattraper le retard accumulé.
- ▶ Recours à l'externalisation : l'organisation peut faire appel à une société d'intérim ou de sous-traitance

## 4 Gestion post-crise

Une fois la crise terminée, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, il est primordial pour l'organisation d'organiser un retour d'expérience afin d'analyser les écarts dans le but de capitaliser sur les bonnes pratiques et trouver des solutions pour les aspects ayant moins bien fonctionné, le but étant d'être plus efficace lors de la prochaine crise.

### 4.1 Retour d'expérience et amélioration continue

D'après la norme ISO 22301, une organisation doit continuellement améliorer l'efficacité de son dispositif de continuité d'activité et de gestion de crise soit à la suite d'exercices, d'audits mais aussi de crises réelles.

A travers un retour d'expérience (RETEX ou REX) avec l'ensemble des parties prenantes qui ont été sollicitées durant la crise, l'organisation doit établir un plan d'actions comprenant les points à corriger pour améliorer sa gestion de crise.

Note : La conservation de l'ensemble des modalités de gestion de la crise et de son suivi est primordiale. Il facilitera le retour d'expérience permettant ainsi d'établir les actions nécessaires à la modification de certains processus, par exemple :

- Nombre de jours d'arrêt de travail, de convalescence....
- Modalités de mise en œuvre du télétravail (combien, en combien de temps, etc...)
- Utilisation des nouvelles technologies : conférences téléphoniques, visio conférence, IA, Big Data, etc...

Une crise peut avoir des impacts sur l'organisation du travail de l'organisation et peut lui permettre de mettre en place de nouvelles méthodes de travail, par exemple en démocratisant le travail à distance.

L'organisation doit capitaliser sur la crise vécue afin d'améliorer sa résilience et d'être mieux préparée lorsqu'une nouvelle crise surviendra.



## 5 Crise du Covid 19 et spécificités

### Contexte

La France traverse actuellement l'une de ses pires crises sanitaires, par conséquent le gouvernement a pris des mesures de confinement pour contenir la diffusion du virus Covid-19.

Ces mesures ont eu pour conséquence l'interdiction de certaines activités recevant du public. A contrario, les activités essentielles à la nation continuent sans discontinuité. Pour les activités ne relevant pas de ces deux catégories, il n'y a pas d'interdiction à travailler sous réserve de mettre en place les mesures adéquates.

De ce fait, dans une perspective de reprise d'activité, la priorité des organisations est d'adopter des mesures de prévention protégeant la santé de leurs collaborateurs, conformément aux responsabilités des employeurs, et de les inciter à veiller sur leur santé, leur sécurité et à celle de leur entourage afin de mettre en place tous les éléments pour une reprise pérenne.

Dans le contexte de cette crise sanitaire d'ampleur exceptionnelle, la mise en œuvre de mesures génériques et spécifiques pour assurer les conditions sanitaires nécessaires aux personnels est une condition incontournable pour la reprise des activités. Il appartient à chaque organisation d'évaluer sa capacité à s'y conformer et de prendre les dispositions nécessaires et le cas échéant de les adapter à ses spécificités.

### Conditions de reprise d'activités

Pour ordonnancer la reprise, il est important de se reporter aux aspects contractuels et juridiques sans omettre les activités qui sont réalisées sur des sites à l'étranger.

La crise du COVID-19 impose aux organisations un changement dans la manière de concevoir leur activité pour garantir la sécurité de leurs collaborateurs, c'est pourquoi avant toute reprise, chaque organisation se doit d'anticiper toutes les mesures et prérequis nécessaires à cette reprise. Ce Cela passe, notamment, par la définition d'un plan de reprise d'activité corrélé à un protocole sanitaire complet pour assurer toutes les mesures barrières garantissant la sécurité des salariés.

Pour permettre la reprise d'activité, il convient que chaque organisation s'assure que des prérequis internes et externes soient traités.

## Quelques prérequis « internes » :

- ▶ Analyser l'ensemble des postes/métiers de l'organisation et définir quels sont ceux qui pourraient être réalisés en travail à distance (si ce n'est pas déjà réalisé), ceux qui ne nécessitent pas d'aménagements particuliers pour assurer les mesures barrières et ceux pour lesquels des aménagements sont nécessaires.
- ▶ Mettre à jour le Document Unique (DU) : en fonction de l'analyse des postes et des changements sur les postes de travail, il convient de mettre à jour le DU et son analyse des risques.
- ▶ Définir et valider le Plan de reprise d'activité qui détermine les modalités de reprise en matière de ressources, de date, de conditions de travail (horaire). Il est validé par la Direction et porté à information du CSE de l'organisation le cas échéant.
- ▶ Définir et valider un protocole sanitaire : ce protocole est complémentaire au plan de reprise d'activité. Il permet d'assurer une garantie quant à la fourniture d'un espace de travail sécurisé pour les collaborateurs. Il définit les gestes et mesures barrières à appliquer de l'arrivée du salarié sur le site jusqu'à son départ ainsi que des bonnes pratiques en dehors du site. Il est validé par la Direction et porté à information du CSE de l'organisation le cas échéant. Lors de sa rédaction, il est conseillé d'associer si possible les services suivants : santé au travail, inspection du travail, ingénieur CARSAT, ...
- ▶ Mettre en place en amont les mesures du protocole sanitaire : préparer les sites en fonction des éléments issus du protocole sanitaire et du plan de reprise (mise en place des mesures barrières notamment, modification des postes de travail à risques, ...).

## Quelques prérequis « externes » :

- ▶ Fournisseurs de matières premières : il convient de s'assurer auprès des différents fournisseurs d'avoir une garantie quant à leur capacité respective à pourvoir l'organisation en matières premières. Cette garantie doit pouvoir être durable.
- ▶ Fournisseurs de consommables et produits d'entretiens : la capacité des organisations à garantir un espace de travail sain et propre en période de pandémie entraîne une augmentation de la consommation en produits de nettoyage, de désinfection et d'EPI. Il conviendra de s'assurer de la capacité aux fournisseurs actuels à fournir les organisations ou de faire appel à un autre fournisseur le cas échéant.

- ▶ Prestataires : il convient de s'assurer auprès des prestataires d'avoir une garantie quant à leur capacité respective à assurer leur prestation. Si les organisations font appel à des sociétés de prestation de nettoyage, il convient de vérifier en amont avec ces dernières les capacités de leur personnel à effectuer une prestation en accord avec les principes de précaution et mesures barrières définis par les organisations.
- ▶ Sous-traitants : pour toute activité sous-traitée ou en capacité de l'être dans la stratégie de reprise envisagée par les organisations, il convient de s'assurer que les sous-traitants soient en capacité de répondre aux demandes et soient également en capacité d'assurer une continuité sanitaire pour les activités qui seraient sous-traitées.
- ▶ Pensez également à contacter les fournisseurs, prestataires pour trouver des solutions de soutien (aide financière, support, etc..).

## A quel moment le Plan de Retour à la Normale doit-il être déclenché ?

Le retour à la normale correspond au stade 4 du Plan Pandémie grippale de 2011. L'objectif de ce stade 4, qui intervient après le stade 3 correspondant au pic pandémique, est de « **revenir à la situation antérieure** ». Il est déclenché lorsque l'on repasse en-dessous du seuil épidémique défini par l'Agence Nationale de Santé Publique. Toutefois, les organisations doivent planifier leur reprise d'activités et peuvent l'initialiser avant l'annonce de la phase 4 et durant la période de déconfinement dans le respect des consignes gouvernementales (cf. schéma ci-après).

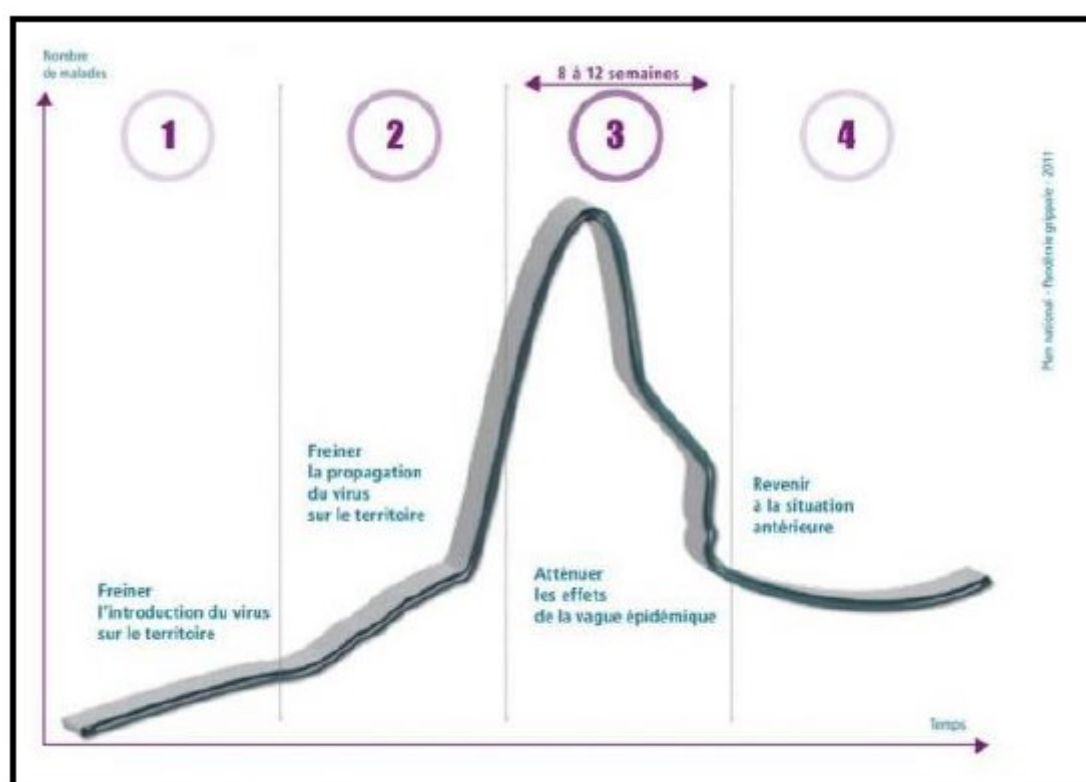


Schéma issu du Plan national gouvernemental français - pandémie grippale (2011)

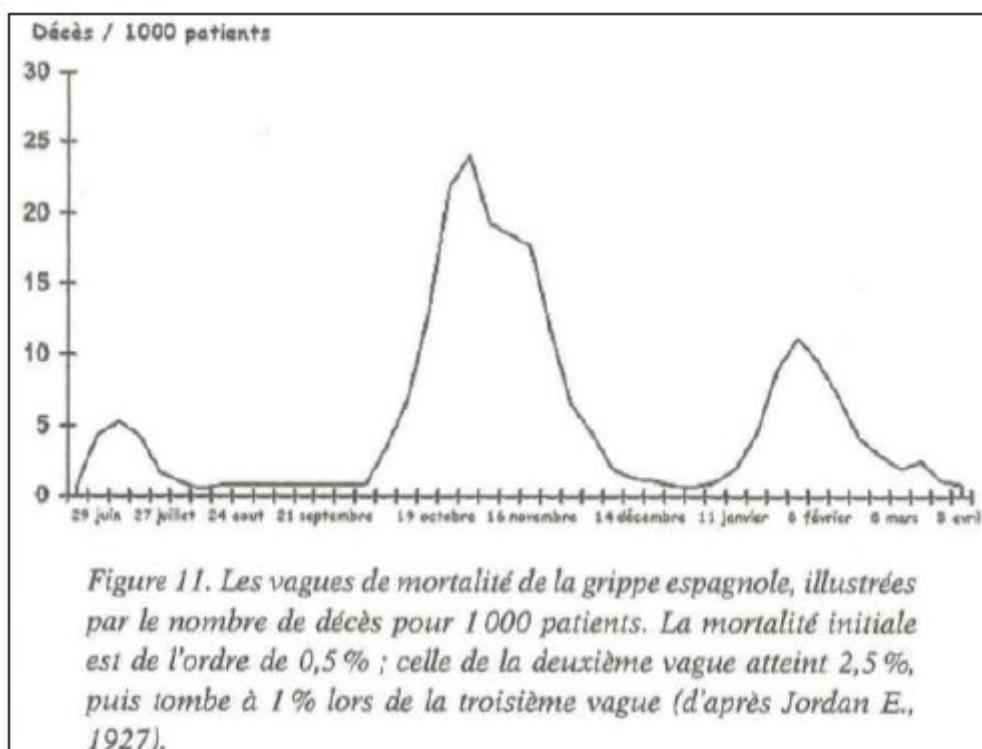
Néanmoins il ne faut surtout pas considérer que la crise soit complètement terminée et ainsi ne pas exclure que de nouvelles vagues pandémiques puissent survenir par la suite et qui pourraient avoir des conséquences plus graves que la première.

Cela avait été le cas avec la pandémie grippale de 1918, dite grippe espagnole car l'Espagne était le seul pays dont la presse traitait ce sujet. Durant cette pandémie, trois vagues se sont succédées provoquant la mort de 50 à 100 millions de personnes à travers le monde<sup>4</sup> : une première vague

<sup>4</sup> <https://www.lefigaro.fr/vox/societe/peut-on-comparer-le-coronavirus-et-la-grippe-espagnole-20200315>



d'avril à juillet 1918 ; une deuxième de mi- septembre à mi-décembre 1918 qui fut la plus meurtrière, et enfin une ultime vague en février – mars 1919 (voir schéma ci-dessous).



Il convient enfin de souligner que la propagation de ces vagues pandémiques n'est pas synchronisée entre les différentes régions ou pays, cet aspect peut impacter l'organisation directement, pour ses activités critiques ou les dépendances identifiées, ou indirectement, au travers de clients ou fournisseurs situés dans d'autres géographies qu'elle.

**Au moment où nous écrivons ce guide, il n'est pas à exclure que de nouvelles vagues du Covid-19 fassent leur apparition après la première.**

## Les spécificités du retour à la normale dans le cas d'une crise pandémique

Dans le cas d'une crise comme celle du Covid-19, certaines mesures spécifiques doivent être prises en compte par l'organisation dans le cadre du retour à la normale de son activité.

Une fois les métiers et ressources nécessaires identifiés, il convient de définir la manière dont la reprise va s'articuler avec, notamment, les priorités/ordres de démarrage, les manières de fonctionner. En premier lieu, il convient donc d'identifier pour chaque métier quels sont ceux qui peuvent être réalisés à distance, ceux qui doivent reprendre sur site sans aménagement de poste spécifique et les métiers dont les postes de travail doivent subir des aménagements.

Il convient ensuite de définir un schéma de redémarrage avec les temporalités de reprise qui devra être adapté aux réalités et spécificités de l'organisation.

La stratégie de l'organisation devra s'adapter en fonction des mesures de déconfinement qui seront prises par le gouvernement.

Selon l'option choisie, l'organisation devra ajuster sa stratégie de reprise d'activité en élaborant différents scénarios de reprise dans le temps, à court (4 à 6 semaines, moyen (2 à 3 mois) et long terme (fin d'année) mais aussi par zone géographique. Une attention particulière devra être apportée aux ressources clés non immunisées dans le cadre d'un déconfinement suite à dépistage.

Les mesures essentielles sont celles concernant le protocole sanitaire. Les mesures et points détaillés ci-dessous sont des éléments génériques qu'il conviendra d'adapter aux spécificités de votre organisation

- ▶ **Rappeler les gestes barrières aux collaborateurs** en amont de la reprise et sur les sites via un affichage.
- ▶ **Désinfection des locaux** : L'organisation doit faire appel à son prestataire en charge du nettoyage des espaces de travail voire si cela s'avère nécessaire à une société spécialisée. Pour limiter le risque de contact avec des surfaces contaminées, en plus du nettoyage habituel des locaux, un nettoyage plus fréquent des surfaces en contact avec les mains est préconisé (espaces de convivialité, rampes d'escalier, poignées de portes, boutons d'ascenseurs, ...). Le lavage et la désinfection humide sont à privilégier :
  - Dans le cadre d'espaces de travail partagés, mettre à disposition des utilisateurs des lingettes ménagères ou des produits ménagers compatibles avec les surfaces nettoyées.
  - Rincer à l'eau du réseau d'eau potable.
  - Laisser le temps de sécher.

- Si un cas de COVID-19 est survenu sur le lieu de travail, aérer la pièce quand c'est possible. Attendre de préférence plusieurs heures avant de nettoyer les surfaces du poste occupé par le salarié malade (bureau, matériel, poignées de porte...). Utiliser pour cela des lingettes imbibées du produit de nettoyage habituel, en portant des gants de ménage. Laver ensuite les gants à l'eau et au savon, puis se laver les mains dès le retrait des gants.
- Utiliser la filière d'élimination classique pour les déchets potentiellement contaminés.

Les produits de nettoyage habituels restent indiqués pour le nettoyage et la désinfection. En effet, selon l'INRS, le virus est dégradé par les « tensioactifs » contenus dans les produits comme le savon, les dégraissants, les détergents (<http://www.inrs.fr/actualites/COVID-19-et-entreprises.html>).

En fonction des produits, des temps de « contact » sont nécessaires pour garantir une bonne désinfection. Ces temps peuvent varier de 1 à 10 minutes selon les produits. C'est pourquoi il convient de procéder au nettoyage et de laisser sécher naturellement autant que possible.

Pour le nettoyage, les personnes qui seront en charge devront être équipées des EPI adéquats (masque, gants à usage unique, blouse à usage unique).

Nota : toutes ces mesures se destinent pour la désinfection des surfaces et sols. Pour le lavage des mains, il convient d'adopter les recommandations en lien avec les gestes barrières et de se limiter au savon ou à défaut au gel hydroalcoolique.

- ▶ **Réouverture du site** : L'organisation, avec son prestataire en charge de la sécurité de l'immeuble, doit permettre la réouverture de ses locaux tout en garantissant de pouvoir accueillir les collaborateurs en toute sécurité avec l'aide d'EPI par exemple.
- ▶ **Mise à disposition d'équipement de protection individuel (EPI)** : afin d'être en mesure d'appliquer les mesures barrières, l'organisation devra mettre à disposition à l'ensemble de ses collaborateurs des EPI tels que des masques, des gants ou encore du gel hydroalcoolique. Ce dernier devra être disponible à différents endroits au sein des locaux, et notamment ceux avec le plus de passage : entrée du bâtiment, restaurant d'organisation, salles de réunions. L'organisation devra s'assurer de disposer de ces EPI en quantité suffisante. Une vérification des stocks pourra être effectuée.
- ▶ **Réouverture du restaurant d'entreprise ou inter-entreprise (RIE)** : Le service de restauration collective, interrompu pendant la durée de la crise afin d'éviter une trop grande concentration de personnel, doit réouvrir à condition de respecter les mesures sanitaires en



vigueur. L'organisation prendra les mesures adéquates avec l'aide de son prestataire de restauration d'organisation. Par exemple, elle pourra consacrer des plages horaires en fonctions des équipes ou des étages du site et disposer le mobilier des salles de restauration de façon à assurer une distance de séparation adéquate entre les personnes. Il en va de même si l'organisation dispose d'un réfectoire.

Des mesures opérationnelles, sociales et organisationnelles sont également à mettre en place. Ces éléments sont détaillés ci-dessous :

- ▶ **Reprise des activités Métiers** : Anticiper l'organisation du travail à mettre en œuvre afin de faire face aux prochaines vagues épidémiques (absentéisme possible). L'organisation peut prolonger son dispositif mis en place pendant la période la plus critique de la crise avant d'opérer progressivement un retour de ses collaborateurs sur site. Elle peut répartir une partie de ses équipes entre le(s) site(s) de repli, si elle en dispose, et son site nominal, tout en conservant une majeure partie en travail à distance. Elle peut aussi effectuer une rotation de ses équipes afin d'éviter d'avoir un grand nombre de collaborateurs sur site et risquer de relancer une épidémie. Pour certaines activités, des aménagements des processus opérationnels peuvent être nécessaires afin de maintenir une distance suffisante entre les employés.

- ▶ **Adaptation de la production** : Dans certains secteurs d'activité, comme par exemple, l'industrie, le maintien des objectifs annuels de production peut se poser. Si tel est le cas, les responsables de production devront anticiper une surcharge d'activité liée, d'une part à la baisse voire à l'arrêt de la production pendant la période de confinement, et d'autre part, à la raréfaction des ressources humaines due à la période des congés d'été. En somme, une double tension risque de s'opérer par la hausse des charges et la baisse des capacités en période de reprise.

Par ailleurs, la cellule de crise devra également anticiper plusieurs scénarios d'évolution de son marché. En effet, les clients vont-ils changer de comportements suite à la crise ? Vont-ils privilégier certains produits au détriment d'autres ? Dans quelle mesure un changement des mentalités va-t-il impacter la production ? C'est pourquoi, une attention particulière sera portée au carnet de commandes avec son actualisation auprès des donneurs d'ordres qui pourront maintenir un certain niveau de production.

Enfin, concernant les fournisseurs de la chaîne de production qui peuvent eux-mêmes être impactés par la crise du Covid-19, et selon qu'ils disposent d'un PCA ou non, les responsables de production pourront chercher des fournisseurs alternatifs et repenser leur logique de sourcing à plus long terme.



- ▶ **Reprise des réunions** : les réunions de travail ainsi que les assemblées du CSE interrompues pendant la durée de la crise ou organisées par visioconférence comme les réunions de la cellule de crise, peuvent reprendre sous certaines conditions. L'organisation peut, par exemple, restreindre dans un premier temps le nombre de personnes présentes aux réunions en présentiel.
- ▶ **Maintien d'une cellule de crise** : comme le prévoit le stade 4 du Plan de Pandémie grippale, l'organisation doit se tenir prête à affronter de nouvelles vagues qui peuvent être plus violentes que la première. Ainsi, il est recommandé de rester vigilant et de ne pas démobiliser la cellule de crise trop rapidement sauf s'il est décidé de mettre en place d'une cellule de veille en charge de suivre la progression de l'évènement et anticiper les conditions de la reprise d'activité.
- ▶ **Mise en place d'une cellule psychologique** : L'organisation doit prendre en compte les conséquences d'une telle crise sur la santé de ses collaborateurs. Certains ont pu être affectés directement (contraction du virus, perte d'un proche) ou indirectement (anxiété, stress, colère, causés par la durée longue du confinement) par cette pandémie. Cette cellule psychologique ou d'écoute peut être mise en place par les Ressources Humaines et/ou le médecin du travail. Aussi, l'organisation peut faire appel à un prestataire spécialisé.
- ▶ **Maintien d'une communication continue** : garder un contact avec ses collaborateurs, ainsi que les IRP, et les informer des modalités pratiques du retour à la normale ainsi que des mesures sanitaires prises par le gouvernement.

### Les mesures pour aider économiquement les organisations

L'organisation pourra se mettre en relation avec les assurances pour évaluer les possibilités de prise en charge des frais engendrés par le retour à la normale (achat de matériel, de prestations, autres frais).

Selon les cas, si l'incident n'est pas couvert par les assurances (ex : Covid 19), s'informer auprès des services gouvernementaux notamment sur les aides fonds de garanties qui peuvent être mis en place au niveau National.

En France, le gouvernement met en place des solutions afin de soutenir économiquement les organisations avec notamment la possibilité d'avoir recours au chômage partiel. Après la crise sanitaire, les organisations devront probablement faire face à une récession économique.

## Anticiper et préparer les futures crises sanitaires

Dans une démarche d'amélioration continue, et comme pour tout autre type de crise, il est nécessaire d'effectuer, une fois celle-ci terminée, un retour d'expérience avec les personnes qui ont été amenées à participer au sein de la cellule de crise. Cela permet de mettre en évidence ce qui a bien fonctionné mais aussi les points à améliorer afin de rendre son dispositif de continuité d'activité et de gestion plus performant et ainsi son organisation plus résiliente.

## **Une pandémie grippale mais aussi informatique**

Malgré tous les impacts que peuvent causer cette crise du Covid-19, l'organisation ne doit pas pour autant négliger les autres menaces qui pèsent sur elle. En effet, depuis le début de cette crise, le nombre de cyberattaques a augmenté, visant les organisations, mais aussi les hôpitaux. Les cyberattaquants profitent de l'insécurité provoquée par la crise du Covid-19 pour multiplier les attaques de type ransomware (rançongiciel), phishing ou encore vol de données, dans un environnement de travail et des outils informatiques moins stables.

## 6 Liens utiles

### Liens génériques :

- ▶ [Guide Adenium – Élaborer son PCA selon la norme ISO 22301](#)
- ▶ [Guide Adenium – Mettre en œuvre son Plan de Gestion de Crise](#)
- ▶ [Norme ISO 22301 Sécurité sociétale — Systèmes de management de la continuité d'activité](#)
- ▶ <https://www.psyfrance.fr/prestations/cellule-ecoute/>

### Liens en rapport avec le Covid-19 :

- ▶ [Plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippale », document d'aide à la préparation et à la décision, SGDSN](#)
- ▶ [Site de l'Organisation mondiale de la Santé](#)
- ▶ <https://www.entreprises.gouv.fr>
- ▶ <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>
- ▶ <http://www.inrs.fr/actualites/COVID-19-et-entreprises.html>

---

## 7 Présentation d'ADENIUM

---

### 7.1 Qui sommes-nous ?

Adenium est le spécialiste français indépendant des Plans de Continuité d'Activité (PCA) selon ISO 22301 et de la Résilience opérationnelle des organisations.

---

### 7.2 Notre mission

Depuis sa création en 2002, Adenium intervient régulièrement auprès des organisations (opérateurs vitaux, grands comptes publics ou privés, PME/ETI) pour déployer leur démarche en Plan de Continuité d'Activité (PCA), Cyber-résilience (secours informatiques, PRA/DRP, PCI), Continuité de la Supply Chain (Supply Chain Continuity Management – SCCM), gestion des risques et gestion de crises.

Partisan dès l'origine de la gestion globale des risques et fort d'un historique de spécialiste en gestion de crise, nous avons été pionniers des PCA et de la discipline Business Continuity en France. A ce titre, Adenium a mis en œuvre le premier Système de Management de la Continuité d'Activités (SMCA) certifié ISO 22301\* en France. Par la suite, Adenium a accompagné avec succès de nombreuses organisations jusqu'à la certification, ce qui a contribué à la reconnaissance des organisations professionnelles (AFNOR, HCFDC, CLUSIF, EuroCloud, INHESJ, AMRAE, CDSE, ...) comme étant l'acteur de référence dans le domaine des PCA et de la résilience des organisations.

Par ailleurs, Adenium a cofondé le Club 22301 afin de fédérer les utilisateurs de PCA et de favoriser l'adoption de tels dispositifs par les organisations en France. Engagé activement à l'AFNOR, Adenium anime le groupe de travail « Continuité d'Activité et Résilience Organisationnelle » au sein de la commission de normalisation.

Soucieux de partager ses connaissances avec le plus grand nombre, Adenium est également le cofondateur du Master 2 RPCA et Gestion de Crise de l'Université Paris 13 sous le haut patronage du SGDSN.

Aujourd'hui nos équipes de consultants dédiées à 100% à la continuité d'activité, tous certifiés Lead Implementer ISO 22301, vous accompagnent dans la mise en œuvre de votre Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA).

Les atouts d'Adenium sont ses compétences, son professionnalisme et le sens de l'engagement de ses équipes.



Adenium est une Société par Actions Simplifiée (SAS) au Capital de 150 000 Euros dont le siège social est basé à Paris. Adenium est également implanté à Lyon.

---

### 7.3 Notre valeur ajoutée

Respectueux des cadres normatifs, notre longue expérience en gestion des risques permet de garantir une approche opérationnelle et d'obtenir des résultats.

De taille humaine, la structure d'Adenium regroupe des spécialistes qui vous apporteront des services et conseils personnalisés en adéquation avec votre culture d'entreprise et votre appétence au risque.

Notre flexibilité et notre sens de l'écoute assurent un service de proximité et une véritable relation de confiance entre notre cabinet et nos clients.

---

### 7.4 Contacts ADENIUM

Notre équipe se tient à votre disposition pour vous renseigner :

#### **ADENIUM**

##### **Paris :**

Siège social : 10, rue Emile Landrin - 75020 Paris

Téléphone : 01 40 33 76 88

Télécopie : 01 40 33 76 67

Email : [adenium@adenium.fr](mailto:adenium@adenium.fr)

Web : [www.adenium.fr](http://www.adenium.fr)

##### **Lyon :**

Adresse : 33 Rue Saint-Maximin - 69003 Lyon

Téléphone : 09 82 58 85 22